

Social Responsibility, *Corporate Citizenship Scale*, and *Core Organizational Stakeholder Impact* – A Case Study

João M. S. Carvalho* and Nuno Carvalho*

*ISMAI – University Institute of Maia, Portugal (✉)

ABSTRACT In a scenario of globalization, social inequality, environmental degradation, and an increased demand from consumers and/or clients, companies had to rethink their behaviours, focusing on taking more socially responsible decisions. In this research, the main theme is Corporate Social Responsibility (CSR), which has been analysed in its origin, conceptual evolution, and the development of measure tools associated to this concept. The empirical study was carried out in a Portuguese information technology company, through the application of two measure instruments - *Corporate Citizenship Core Scale* and *Core Organizational Stakeholder Impact* - reaching out the conclusion that its employees perceive the legal dimension of social responsibility as the one that has more prominent features, as well as the existence of an insufficient positive impact on *stakeholders*, both internal and external. The use of these measure tools can help raise awareness among managers for the gaps in the way they relate to *stakeholders*, allowing adjustments in companies' behaviour and strategic directions, leading to greater business success and a better social welfare.

Keywords: Corporate Social Responsibility, *Corporate Citizenship Scale*, *Core Organizational Stakeholder Impact*, Case Study

Keywords: Responsabilidade Social das Empresas, *Corporate Citizenship Scale*, *Core Organizational Stakeholder Impact*, Caso de Estudo

1. INTRODUÇÃO

Milaré et al. (2007) afirmam que estamos num mundo em constante mudança e que tal se deve a processos de globalização económica, política e tecnológica. Tal globalização faz com que as empresas se encontrem em contextos de grande dinâmica em múltiplas dimensões (Cruz, 2009). Para além da globalização, as empresas possuem uma relação de interdependência entre elas e o meio em que se inserem. Essa relação pode ser explicada pelo facto de as organizações serem dependentes dos *shareholders* e dos *stakeholders* em geral, consubstanciando-se em ações e reações permanentes (Lama et al., 2008). Assim sendo, as empresas necessitam destes relacionamentos para sobreviver e para serem bem-sucedidas.

Face a este cenário, e tendo ainda em consideração que a sociedade passou a estar cada vez mais atenta à atividade empresarial, “*muitas empresas foram obrigadas a repensar os critérios éticos da sua conduta*” (Almeida, 2010: 19), ou seja, as empresas começaram a preocupar-se em tomar decisões socialmente responsáveis.

A conduta socialmente responsável das empresas passou a ser vista pela sociedade como um fator decisivo para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (Zairi, 2000).

De acordo com Garriga et al. (2004), a partir da segunda metade do século XX começaram a surgir diversas teorias e abordagens sobre a RSE, sendo no entanto controversas, complexas e

pouco claras. As diversas abordagens a esta temática podem ser enquadradas em duas grandes correntes (Lantos, 2001). A primeira é uma visão clássica, na qual se afirma que a única responsabilidade da empresa é a maximização do lucro (e.g. Carr, 1968; Friedman, 1970). Na segunda abordagem temos uma visão orientada para os *stakeholders*, a qual defende que a empresa tem responsabilidades sociais, tendo de ter em conta os interesses de todas as partes interessadas na sua ação, ultrapassando assim a vertente económica (e.g. Carroll, 1979; Freeman, 1984).

Carroll (1979) criou o Modelo Multidimensional à volta de quatro tipos de responsabilidade empresarial: a económica, a legal, a ética e a discricionária (filantrópica). Tendo em conta este modelo foram desenvolvidos alguns instrumentos de medida que permitem avaliar a Responsabilidade Social Empresarial, tais como a *Corporate Citizenship Scale* de Maignan et al. (2000), a qual foi adaptada e testada à realidade portuguesa por Rego et al. (2010), e o *Core Organizational Stakeholder Impact* (COSI) proposto por Carvalho (2013).

Este trabalho visou aplicar e comparar aqueles instrumentos de medida num estudo de caso. Assim, procurou-se investigar as perceções dos colaboradores de uma grande empresa das tecnologias de informação, utilizando ambos os instrumentos para avaliar a RSE. Este objetivo consubstancia-se em quatro questões de investigação:

- (1) Qual o posicionamento das dimensões de RSE de acordo com os colaboradores da empresa em estudo?
- (2) Qual a relação entre o perfil sociodemográfico dos colaboradores e as suas perceções sobre as dimensões da RSE (económica, legal, ética e discricionária)?
- (3) Que tipos de comportamentos são divulgados pela empresa em relação a cada uma das categorias da RSE?
- (4) Em que medida são comparáveis os resultados obtidos com a *Corporate Citizenship Scale* e o *Core Organizational Stakeholder Impact*?

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

2.1. Evolução do conceito de RSE

Não existe um consenso sobre este conceito, dadas as várias abordagens que têm sido feitas ao tema (Almeida, 2010). No entanto tal controvérsia não é novidade, sendo o seu significado apresentado de forma evolutiva (Votaw, 1972; Bakker et al., 2005; Carvalho et al., 2014). A responsabilidade social, a proteção e segurança da comunidade patrocinada pelas organizações, e a consciência social dos gestores foram conceitos seminais na literatura (e.g. Sheldon, 1924; Clark, 1926; Berle, 1932; Barnard, 1938; Kreps, 1940), podendo ser considerados como fundamentos teóricos de uma nova visão social sobre o propósito de qualquer organização.

Howard R. Bowen (1953), considerado o pai da RSE por Carroll (1999), encara a RSE como tendo a ver com as obrigações dos empresários em relação às suas políticas, decisões e ações, as quais deveriam contribuir para os objetivos e valores da sociedade.

Peter Drucker, em 1954, desenvolveu o conceito de responsabilidade pública, defendendo que as organizações devem promover o bem-estar público, e contribuir para a estabilidade, força e harmonia sociais. Ainda nesta época surgem outras duas abordagens distintas, uma apontando

para a filantropia e para a gestão prudente (Eells, 1958), enquanto outra defendia a criação de valor para o acionista (Levitt, 1958; Friedman, 1962). A primeira abordagem foi reforçada pelos trabalhos de Frederick (1960), Davis (1960), McGuire (1963), e Davis et al. (1966), que referem a obrigação das organizações serem socialmente responsáveis, para além das obrigações económicas e legais, e que deveriam ter em conta as consequências éticas das suas decisões para o todo social. Este foi o início do que nós agora chamamos a ‘satisfação dos stakeholders’, a qual foi melhor clarificada por Johnson (1971), quando refere que uma organização deve ter em consideração os empregados, os fornecedores, os distribuidores, a comunidade local e a nação. Contudo, foi Carroll (1979) quem definiu as fronteiras do conceito de responsabilidade social das empresas em quatro dimensões:

- (1) as organizações devem ser produtivas, lucrativas e satisfazer as necessidades de consumidores e investidores – responsabilidade económica;
- (2) elas devem trabalhar no enquadramento legal existente – responsabilidade legal;
- (3) elas devem seguir padrões morais estabelecidos socialmente – responsabilidade ética;
- (4) e as suas atividades voluntárias filantrópicas devem ajudar outras pessoas e contribuir para o bem-estar da sociedade – responsabilidade discricionária.

Carroll et al. (2003) criaram um modelo composto pelos três domínios principais (económico, legal e ético), os quais se intercecionam sem que haja primazia de um sobre os demais, mas sim uma interação dinâmica entre todos, e não considerando as atividades discricionárias. Em 2008, Dahlsrud realizou um estudo sobre 37 definições de RSE publicadas entre 1980 e 2003, tendo chegado à conclusão que tais definições remetiam para cinco dimensões: ambiental; social; económica; dos *stakeholders*; e do voluntariado. Acresce ainda o facto de o significado da RSE poder variar entre as diferentes nações (Matten et al., 2008) e, até, diferentes regiões no mesmo país (Blowfield et al., 2008), refletindo diferentes contextos sociais, institucionais, culturais, nacionais, regionais e históricos, não podendo ser separado dos fatores contextuais (Gjølberg, 2009).

Com base em todos estes desenvolvimentos teóricos, alguns académicos procuraram criar um instrumento de medida das práticas de responsabilidade social das empresas, nomeadamente Maignan e os seus colegas (Maignan, 1997; Maignan et al., 1999; Maignan et al., 2002). Eles falam das expectativas dos *stakeholders* na sua definição de RSE, a qual inclui as responsabilidades económicas, legais, sociais e discricionárias de uma organização.

Hoje, a RSE está relacionada com o impacto na sociedade devido às decisões dos gestores (Pfeffer, 2010), o conceito de pegada social, sendo uma responsabilidade da gestão conseguir um equilíbrio entre as diversas necessidades e expectativas dos *stakeholders* ao mesmo tempo (Jonker, 2010).

Assim, nós defendemos que a RSE deve estar intimamente ligada com as necessidades, desejos e expectativas de cada *stakeholder* da organização. A responsabilidade discricionária só existe como um valor acrescentado. As responsabilidades principais de uma organização prendem-se com o desempenho económico, legal e ético (Carvalho, 2013). Então, é importante medir a RSE ou os resultados da sua contribuição para a sustentabilidade social.

Tem havido várias tentativas para medir a RSE (e.g. Maignan, 1997; Maignan et al., 1999; Maignan et al., 2000; Maignan et al., 2002; Turker, 2009); ou a gestão da sustentabilidade

empresarial (e.g. McElroy et al., 2008); ou a sustentabilidade do negócio (e.g. Labuschagne et al., 2005), as quais são baseadas só nas perceções dos gestores (casos dos modelos de Maignan e de Turker), ou que secundarizam os aspetos económicos (modelo de Turker), ou que apresentam uma grande complexidade de aplicação com muitos indicadores e temáticas (casos dos modelos de McElroy e de Labuschagne). Pela clareza e maior simplicidade, assim como pelo facto de se basearem no Modelo Multidimensional de Carroll (1979), que é dos mais bem aceites na literatura, optámos pela utilização da *Corporate Citizenship Scale* de Maignan et al. (2000) e do *Core Organizational Stakeholder Impact* de Carvalho (2013).

2.2. Estudos empíricos relacionados com a RSE

Todos os anos são publicados diversos estudos relacionados com a RSE. Sendo assim, optámos por destacar os que consideramos mais relevantes tendo em conta os nossos objetivos de investigação, nomeadamente os que relacionam as características da empresa e o desempenho económico-financeiro com a RSE; os estudos de RSE realizados em Portugal; e os que relacionam as perceções de RSE com as dimensões sociodemográficas dos participantes.

No que diz respeito às características da empresa, mais concretamente a área de atividade, esta pode interferir com as perceções que as pessoas têm sobre RSE em determinada empresa. Liston-Heyes et al. (2009), quando comparavam as perceções de RSE com a RSE real, constataram que no caso das empresas que desenvolvem a sua atividade associada a indústrias poluidoras, as pessoas têm uma maior tendência a classificar tais empresas como pouco responsáveis socialmente, sendo que na verdade essas empresas podem ser socialmente responsáveis se apresentarem práticas de acordo com a preservação do ambiente.

Uma outra característica em análise é a dimensão da empresa, que possui um importante papel na RSE. Segundo Stanwick et al. (1998), as grandes empresas são coagidas a manter uma postura socialmente responsável, devido à grande visibilidade que têm junto dos seus *stakeholders* e nos meios de comunicação social.

A relação entre RSE e o desempenho económico-financeiro tem sido objeto de muitos estudos. Para termos uma noção, e de acordo com Margolis et al. (2001), entre o período de 1972 a 2002 foram realizados 127 estudos cujo propósito era o estudo de tal relação. As conclusões obtidas por muitos autores desses estudos são controversas. Se, por um lado, existem aqueles que defendem uma relação positiva entre a RSE e o desempenho económico-financeiro (e.g. Ruf et al., 2001; Simpson et al., 2002), por outro, temos aqueles que defendem a existência de uma relação negativa (e.g. Cochran et al., 1984), e ainda os que defendem que a relação é inexistente ou neutra (e.g. Aupperle et al., 1985).

Em Portugal também têm sido realizados vários estudos, entre os quais destacamos o de Branco et al. (2008). Este estudo abrangeu 49 empresas cotadas na bolsa portuguesa, tendo-se analisado os relatórios anuais de 2003 e os conteúdos divulgados nos *websites* das empresas. Os autores concluíram que as empresas preferem divulgar nos seus *websites* as práticas de RSE relacionadas com a comunidade, enquanto nos relatórios anuais preferem informar sobre as práticas com os seus recursos humanos. Isto deve-se aos diferentes destinatários de cada um destes meios de comunicação. Roque et al. (2006), com uma amostra constituída por 35

empresas cotadas na bolsa portuguesa, avaliaram a relação entre a divulgação de informação ambiental e o desempenho económico-financeiro. Apesar de tal relação não ser estatisticamente significativa, observou-se que as empresas que divulgam as suas práticas ambientais têm um pior desempenho económico-financeiro.

São também vários os estudos que fazem alusão à relação entre as variáveis sociodemográficas e as perceções de RSE. De acordo com Kahreh et al. (2014), as mulheres consideram, mais do que os homens, a RSE como muito importante. No entanto, a RSE é influenciada também pela cultura e pela nacionalidade (Matten et al., 2008), o que pode explicar estes resultados, pois o estudo de Kahreh et al. (2014) foi realizado no Irão, onde a lei, com influências religiosas e culturais, discrimina negativamente as mulheres, levando-as, porventura, a serem mais interessadas nas políticas de responsabilidade social das empresas.

Robbins (1996) afirma que, quanto maior a idade do colaborador, menor tenderá a ser o impacto da RSE nas suas perceções, e Vicente et al. (2011) mostraram que os colaboradores, com maior número de anos de trabalho numa empresa, tendem a não valorizar tanto as práticas e políticas de RSE, em comparação com os colaboradores com menor antiguidade. O estudo de Lloyd et al. (2008) aponta para que os colaboradores com mais habilitações literárias tendam a compreender melhor a importância da RSE do que os colaboradores com menos habilitações. No entanto, o nosso estudo não se prende com saber qual o grau de importância que os colaboradores atribuem às diversas dimensões da RS, mas sim avaliar o que os colaboradores de uma grande empresa de tecnologias de informação pensam acerca das políticas e práticas de RS da sua empresa.

3. METODOLOGIA

A estratégia utilizada neste estudo é mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Segundo Yin (1994), é vantajoso utilizar uma estratégia mista em certas investigações, tendo em conta que nos permite obter dados que são complementares.

O desenho é o um estudo de caso. De acordo com Creswell (1994), este desenho permite uma exploração aprofundada num determinado espaço temporal, no qual se pode recolher dados através de múltiplas fontes de informação.

Em relação ao método recolheu-se tanto dados primários como dados secundários. Os dados primários foram obtidos através de dois tipos de questionários: a *Corporate Citizenship Scale*, que foi aplicada aos colaboradores de duas das delegações da empresa; e o *Core Organizational Stakeholder Impact*, a qual foi respondida pelo diretor de uma delas, mas abrangendo toda a empresa. Por sua vez, os dados secundários foram obtidos através do *site* institucional da empresa em análise.

3.1. Instrumentos de medida

A *Corporate Citizenship Scale* (CCS) de Maignan et al. (2000) é composta por 29 itens que avaliam as perceções do inquirido acerca das quatro dimensões da RSE (Carroll, 1979), através do seu grau de concordância numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente). Mais tarde, Rego et al. (2010) testaram e adaptaram esta escala à

realidade portuguesa, passando assim a ser composta por 18 itens, e com a dimensão discricionária dividida em dois fatores: RS discricionária para com o colaborador; e RS discricionária para com a comunidade. Isto é, na realidade portuguesa foi mais evidente a divisão das perceções dos inquiridos em relação a diferentes *stakeholders*. Assim, optámos por utilizar esta escala adaptada à população portuguesa, a qual contém cinco dimensões de RSE, que são avaliadas de acordo com as médias das respostas obtidas nas questões relativas a cada dimensão de RSE. A dimensão da RS económica é avaliada pelas quatro primeiras afirmações da escala; a RS legal pelas afirmações 5 a 7; a RS ética pelas afirmações 8 a 11; a RS discricionária para com o colaborador pelas afirmações 12 a 14; e a RS discricionária para com a comunidade pelas afirmações 15 a 18 (Anexo 1).

Baseado em Carroll (1979) e em Maignan et al. (2000), Carvalho (2013) desenvolveu o COSI, o qual, através de 40 indicadores formativos, permite avaliar o impacto que as ações de RS da organização têm nos seus *stakeholders* internos e externos. Estes indicadores não são exaustivos, mas são suficientes para nos dar uma avaliação real sobre o impacto das organizações nos *stakeholders*, tendo sido escolhidos e testados em função de serem relativamente mais fáceis de se concretizarem por respostas factuais, evitando subjetividades e respostas socialmente desejáveis. O COSI analisa o impacto nos *stakeholders* internos, a que correspondem 12 indicadores para os colaboradores; 5 para os acionistas; e 3 para os gestores, e externos, com 6 para os consumidores/clientes; 7 para a comunidade; 4 para o Estado; 2 para os fornecedores; e um para os concorrentes/distribuidores. Estes indicadores são pontuados de 0 a 2 ou de 0 a 1, conforme apresentam 3 ou 2 níveis de resposta, respetivamente (Anexo 2). Com o objetivo de obter um resultado balanceado entre *stakeholders* internos e externos, os indicadores e as pontuações foram divididas igualmente: 20 indicadores correspondendo a 35 pontos para cada grupo.

Enquanto a CCS se baseia nas perceções dos colaboradores, o COSI utiliza dados quantitativos e qualitativos reais, o que permite uma medição mais objetiva da RSE, combatendo assim algumas distorções que possam surgir, tais como os efeitos de halo e de condescendência. É possível adaptar este modelo a novos contextos organizacionais, inclusive com outros *stakeholders* e indicadores de impacto. Contudo, utilizando sempre o mesmo instrumento de medida será possível fazer uma classificação de empresas e avaliar a sua evolução.

3.2. O caso de estudo

A empresa selecionada para este estudo, a qual permanecerá anónima, é portuguesa e atua na área das tecnologias de informação e serviços, tendo 2950 trabalhadores. Alguns dos fatores que foram determinantes na escolha desta empresa foram os seguintes: é uma das maiores empresas portuguesas na área das tecnologias de informação, com presença a nível internacional; é uma empresa cotada em bolsa; o volume de negócios em 2012 foi 130.219.550€ e, em 2013, 112.732.874€; foi diversas vezes galardoada com o prémio de parceiro de ano, atribuído por empresas tais como a IBM, SAP, HP e Microsoft; e divulgam informações acerca da RSE.

3.3. Procedimentos na recolha de dados

Assim, numa primeira fase, foi contactado o diretor de uma das delegações, o qual respondeu ao COSI e distribuiu a CCS pelos colaboradores dessa delegação. Numa segunda fase, foi contactada a diretora de Recursos Humanos de uma outra delegação, a qual também distribuiu a CCS pelos colaboradores da sua delegação. Importa referir que para a aplicação dos questionários foi utilizado o Google Docs, o que permitiu agilizar o processo de recolha dos dados.

Foram recolhidos e validados 32 inquéritos com a CCS, o que corresponde a 20,65% dos colaboradores destas delegações, e a 1,1% de todos os trabalhadores da empresa. Como todas as delegações têm uma distribuição funcional semelhante, consideramos que esta amostra é representativa de toda a empresa.

Os dados quantitativos foram tratados com o programa IBM SPSS 22.0. Para todos os testes escolheu-se 5% como a probabilidade máxima admitida de erro tipo I. Os dados qualitativos foram sujeitos a uma análise de conteúdo descritiva, feita pelos investigadores.

3.4. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 32 colaboradores de uma empresa portuguesa da área das tecnologias de informação e serviços. A maioria dos participantes é do género masculino (65,6%). No que diz respeito ao estado civil, 59,4% são casados, 28,1% solteiros, 9,4% divorciados e 3,1% estão em união de facto. As idades situam-se entre os 24 e os 50 anos, sendo a média de 36,78 anos (DP = 7,15). Os participantes têm, como habilitações literárias, entre o ensino secundário e o mestrado, sendo que metade possui a licenciatura, 25% frequentaram o ensino secundário, 15,6% concluíram o mestrado e 9,4% têm um bacharelato ou curso médio. Relativamente ao número de anos na empresa, o intervalo vai de menos de um ano até aos vinte e um anos, estando a média em 6,47 anos (DP = 5,91). Em relação ao tipo de vínculo contratual dos participantes, 53,1% têm um contrato sem termo, 28,1% contrato de trabalho a termo incerto e os restantes, 18,8% têm um contrato a termo certo.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em primeiro lugar verificou-se a fiabilidade da escala CCS e das suas dimensões através do cálculo do *Alpha de Cronbach*. O valor obtido para toda a escala, RS total, foi de 0,914 o que segundo Pestana et al. (2008) revela uma consistência muito boa. De acordo com os mesmos autores, as dimensões económica ($\alpha = 0,808$), legal ($\alpha = 0,811$) e discricionária para com a comunidade ($\alpha = 0,812$) têm uma boa consistência, a dimensão ética ($\alpha = 0,791$) apresenta uma consistência razoável e a dimensão discricionária para com os colaboradores ($\alpha = 0,691$) tem uma consistência fraca, razão pela qual se deverá analisar com prudência esta dimensão.

Quanto ao COSI, devido ao facto de não ser em si mesma uma escala que meça conceitos em particular, mas tão só um instrumento de medida com alguns dos indicadores fundamentais de impacto nos *stakeholders*, não é necessário a análise da sua consistência interna. A avaliação dos resultados percentuais, em função dos *stakeholders* internos e externos, segue a grelha

proposta por Carvalho (2009), em que, até 50%, os resultados são considerados maus, entre 51 e 75%, insuficientes, de 76 a 90%, bons, e só acima de 90% se consideram muito bons.

4.1. Questão de investigação 1: qual o posicionamento das dimensões de RSE de acordo com os colaboradores da empresa em estudo?

Foi realizada uma análise estatística das respostas obtidas em relação a cada uma das dimensões de RSE, conforme podemos constatar na Tabela 1.

Assim, de acordo com os colaboradores, a dimensão de RSE que mais se destaca na empresa é a RS legal (4,29).

Tabela 1 – Médias e desvios-padrões obtidos nas várias dimensões de RSE

Dimensões de RSE	Média	Desvio padrão
RS Legal	4,29	1,28
RS Ética	4,07	1,04
RS Económica	3,80	1,20
RS Discricionária para com o colaborador	3,26	1,11
RS Discricionária com a comunidade	2,91	1,13
RS Total	3,66	0,91

Os testes *t* unilaterais para amostras relacionadas, entre cada par seguido de médias pontuais, permitem mostrar que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre a RS Legal e a RS Ética ($t = 0,985$; $p = 0,166$), nem entre a RS Discricionária para o colaborador e a RS Discricionária para a comunidade ($t = 1,55$; $p = 0,066$). No entanto, nas outras diferenças já existe significado estatístico: entre a RS Legal e a RS Económica ($t = 2,37$; $p < 0,05$); entre a RS Ética e a RS Económica ($t = 1,843$; $p < 0,05$); e entre a RS Económica e a RS Discricionária para com o colaborador ($t = 2,64$; $p < 0,01$).

Sendo esta empresa cotada em bolsa, seria de esperar que a dimensão da RS Económica fosse a que mais se destacasse, visto a principal preocupação dos acionistas ter a ver com a obtenção de lucros, o que poderia influenciar as perceções dos colaboradores. Surpreendentemente, esta dimensão foi classificada em terceiro lugar pelos colaboradores, com um valor médio abaixo do valor médio da escala de respostas (4), e diferenças estatisticamente significativas relativamente às demais dimensões de RS.

Acresce que o facto de esta empresa estar inserida no mercado bolsista obriga-a a ter mais em consideração as suas obrigações legais, pois em caso de incumprimento ser-lhe-iam aplicadas penalizações. Se a isto acrescentarmos o facto de a empresa ter uma maior exposição pública, por estar cotada em bolsa, é de esperar que a empresa se preocupe em ser ética. Assim sendo, compreende-se o facto de as dimensões RS Legal e RS Ética serem as melhores classificadas, e as únicas com valores acima do valor médio da escala de respostas.

Estas perceções podem ser vantajosas pois, se corresponderam à realidade, poderão ser partilhadas pelos investidores, podendo a empresa atrair mais acionistas por ter comportamentos considerados éticos e em conformidade com a lei. No entanto, é de salientar que as respostas são, no seu conjunto, baixas, pois estão perto do valor médio (4) ou abaixo dele. Obviamente, se uma empresa cotada em bolsa for associada a escândalos por

incumprimento legal e práticas pouco éticas, o preço das ações poderá cair, prejudicando os seus acionistas. Ora se estas dimensões de RS são as que mais se evidenciam na empresa, tal pode ser um indício que haverá uma probabilidade baixa de a empresa estar associada a inconformidades daquela natureza.

O facto da RS discricionária para com o colaborador surgir melhor classificada do que a RS discricionária para com a comunidade, pode estar associado a uma estratégia de gestão que privilegia mais os colaboradores do que a comunidade, visto dependerem da motivação daqueles para conseguirem obter um melhor desempenho.

No estudo de Rego et al. (2010), realizado em 11 grandes empresas da área dos serviços e da indústria, com uma amostra de conveniência de 260 indivíduos, a RS Legal também apareceu como a dimensão com maior destaque, demonstrando que parece existir em Portugal uma grande preocupação com o cumprimento das leis, nomeadamente nas grandes empresas, visto o seu nível de exposição e responsabilidade global serem também maiores.

4.2. Questão de investigação 2: qual a relação entre o perfil sociodemográfico dos colaboradores e as suas perceções sobre as dimensões da RSE (económica, legal, ética e discricionária)?

Para estudar a relação entre o género dos colaboradores e as perceções sobre as dimensões da RSE, foram realizados testes t. Os resultados obtidos (Tabela 2) mostram que não há uma diferença estatisticamente significativa entre o género e as dimensões de RSE.

Tabela 2 – Relação entre as dimensões de RSE e o género

	Médias		t
	Feminino	Masculino	
RS Económica	3,91	3,75	0,352
RS Legal	4,21	4,33	-0,247
RS Ética	4,30	3,95	0,881
RS Discricionária colaborador	3,24	3,27	-0,063
RS Discricionária comunidade	2,89	2,92	-0,071

Para estudar a relação das dimensões da RSE com as outras variáveis sociodemográficas (idade, habilitações literárias, antiguidade e tipo de contrato), efetuaram-se análises de variância (Tabela 3). Nestes testes, o fator idade está categorizado em 3 classes etárias: até 30 anos, 30 a 40 anos, e mais de 40 anos; o fator habilitações literárias em 4 categorias: até 12 anos de escolaridade, bacharelato ou curso médio, licenciatura, e mestrado; o fator antiguidade em 4 classes: até 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos, e mais de 15 anos; e o fator tipo de contrato em 3 grupos: contrato de trabalho a termo certo, contrato de trabalho a termo incerto, e contrato sem termo.

A análise dos resultados destes testes permite que se conclua que só existem diferenças estatisticamente significativas entre as pontuações médias obtidas nas dimensões da RS económica, da RS ética e da RS discricionária para com a comunidade em relação ao tipo de contrato do colaborador.

Tabela 3 – Relação entre as dimensões de RSE e os fatores

	Classes etárias	Habilitações literárias	Antiguidade	Tipo de contrato
	Estatística F			
RS Económica	0,817	2,591	1,769	4,344*
RS Legal	0,157	1,239	1,147	0,890
RS Ética	0,557	2,540	1,755	5,370*
RS Discricionária colaborador	0,146	2,595	1,423	0,794
RS Discricionária comunidade	0,166	1,323	1,162	5,150*

* $p < 0,05$

A inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre as perceções da RSE em função da classe etária do colaborador, contrariando a conclusão de Robbins (1996). No entanto, tendo em conta a teoria do contrato social defendida por Shocker et al. (1973), podemos supor que em tempos de crise económico-financeira, as pessoas, independentemente da idade, creem que as empresas devem ter uma atitude mais socialmente responsável, pois todos são afetados de modo mais ou menos semelhante.

Verifica-se também que os colaboradores desta empresa percecionam de forma semelhante as práticas e políticas de RS da empresa, independentemente do seu grau de antiguidade, o que pode sugerir que existe uma perceção rápida sobre as práticas de RS da empresa que se mantém ao longo do tempo, e independentemente das suas habilitações literárias, as quais são, em geral, elevadas.

Analisando com maior detalhe a relação entre o tipo de contrato e as dimensões da RS económica, ética e discricionária para com a comunidade (Tabela 4), verifica-se que os colaboradores com contrato a termo tendem a ter uma maior perceção de tais dimensões da RS do que os colaboradores com contrato a termo incerto ou sem termo. Tal poderá dever-se ao facto dos colaboradores com contrato incerto ou sem termo terem uma maior garantia de permanência na empresa, logo estão mais à vontade para avaliar de forma mais exigente estas dimensões da RS. Em contrapartida, os colaboradores a termo certo terão tendência a ser mais tolerantes, pois o seu desiderato está mais ligado à possibilidade de continuar a trabalhar na empresa.

Tabela 4 – Relação entre tipo de contrato e dimensões de RS

Dimensões de RS		Tipo de contrato de trabalho		
		Termo certo	Termo incerto	Sem termo
Económica	Média	4,91	3,83	3,40
	DP	1,17	1,16	1,02
Ética	Média	4,88	4,44	3,59
	DP	0,82	0,92	0,95
Discricionária para com a comunidade	Média	4,04	2,89	2,51
	DP	1,30	0,94	0,92

4.3. Questão de investigação 3: que tipos de comportamentos são divulgados pela empresa em relação a cada uma das categorias da RSE?

De forma a responder a esta questão de investigação realizou-se uma análise de conteúdo dos textos publicados no *website* da empresa, do relatório de contas e do código de ética.

No que concerne à dimensão legal, sendo a dimensão considerada pelos colaboradores como aquela que está mais presente (CCS = 4,29), então será de esperar que a empresa cumpra com todas as suas obrigações legais. O *website* apresenta um *link* para o Código de Ética e Conduta, onde a empresa anuncia que, em conjunto com todos os seus colaboradores, que se compromete a garantir, em todas as suas atividades, a total conformidade com as leis, independentemente da região onde operarem. Refere ainda que nenhum colaborador deve executar, em nome da empresa, qualquer ação que viole a lei do país onde opere. Enaltecem ainda que a empresa deve aceder a todas as solicitações das autoridades de supervisão e fiscalização, prestando-lhes todo o apoio ao seu alcance.

No entanto, no Relatório e Contas de 2013, foi possível observar uma rubrica denominada por «multas, coimas, juros compensatórios», que apontava para o crescimento desse valor, que em 2012 era de 81.809€. e em 2013 de 158.039€. Face à escassez de informação sobre a que se referem tais multas, não nos foi assim possível entrar em detalhe sobre que normas a empresa não cumpriu.

Em relação à dimensão económica, a empresa refere que adotam práticas não predatórias nos negócios, mas não as pormenorizam. Carroll (1991) afirma que a dimensão económica está relacionada com o facto de a empresa ser rentável, ora no relatório de contas da empresa, podemos verificar que em 2013 o EBITDA atingiu o valor de 11,7 milhões de euros, tendo decrescido em 4,6 milhões de euros face ao ano anterior. No entanto, o resultado líquido de 2012 para 2013 cresceu 65%, atingindo os 460 mil euros. Podemos assim afirmar que a empresa é rentável, mas que poderá não ser atrativa para os acionistas, visto não distribuírem dividendos. No que diz respeito às práticas relacionadas com a dimensão ética, a empresa, no seu *website*, afirma promover a igualdade e a diversidade de oportunidades para os seus colaboradores, não pactuando com qualquer tipo de discriminação, seja ela em função de género, raça, orientação sexual, estado civil, deficiência física, orientação política, origem étnica, social ou naturalidade. Fazem também referência ao processo de avaliação de desempenho, o qual consideram que decorre com total transparência, visando promover uma política justa de reconhecimento e recompensa dos colaboradores. No entanto, não revelam publicamente os pormenores dessas práticas. Caso a empresa o fizesse, julgamos que poderia ser benéfico para a sua reputação, tornando-a mais atrativa para os investidores que valorizam as práticas de RS, assim como para os potenciais colaboradores em processos de recrutamento e seleção.

Ainda em relação à dimensão de RS ética, o *Código de Ética e Conduta* segue a mesma linha das informações divulgadas no *website*. Contudo, fazem referência à existência de um canal de comunicação entre a empresa e os colaboradores, através do qual se podem reportar situações irregulares, de forma anónima, que sejam detetadas ou de que tenham conhecimento, e que possam provocar danos graves à empresa, colaboradores e/ou restantes *stakeholders*.

Como seria de esperar, é em relação à dimensão discricionária que a empresa mais divulga as suas práticas. Tendo em conta Rego et al. (2010), também aqui iremos fazer a distinção entre

discricionária para com o colaborador e discricionária para com a comunidade. As práticas relacionadas com a RS discricionária para com o colaborador passam pela aposta na formação e no desenvolvimento das competências dos colaboradores, mais concretamente pela criação de uma plataforma na qual promovem as formações profissionais em diversas áreas que estão ao alcance dos colaboradores. Foram ainda implementadas algumas medidas de apoio à saúde e bem-estar, tais como o seguro de saúde e as consultas de nutrição.

Na CCS, mais concretamente na pergunta 13, a média do grau de concordância com a frase “a nossa empresa apoia os trabalhadores que adquirem formação adicional” foi de 3,31 (DP = 1,40), tendo em conta que é utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos este resultado pode traduzir-se numa discordância tendencial. Ora, esta perceção contraria a informação veiculada pelo *website* da empresa. Podemos estar aqui perante duas situações, ou os colaboradores não têm conhecimento desta plataforma, que lhes permite obter formação adicional, ou existem critérios demasiado rígidos na seleção de formandos. Qualquer que seja a situação a empresa deve auscultar mais os colaboradores, de modo a poder detetar estas incongruências entre o que aqueles pensam que a empresa faz e o que realmente ela se propõe fazer.

Por último, as práticas relacionadas com a RS discricionária para com a comunidade, que são reveladas publicamente, foram as seguintes:

- Realização de protocolos com as universidades, tanto para colaboração em pesquisa e desenvolvimentos de tecnologias, como para a atribuição de um prémio ao melhor aluno da unidade curricular de ‘Tecnologias de Informação’;
- Patrocínio da recolha de sangue e de medula óssea;
- Patrocínio a entidades desportivas e a desportistas em nome individual;
- Apoio direto e voluntariado à *Associação Crescer Bem*;
- Colaboração com a *Associação Humanidades* orientada à intervenção em saúde, educação e inclusão;
- Promoção de voluntariado e prestação de serviços à APAV;
- Apoio à *Associação Bagos d’Ouro* num projeto relacionado com uma biblioteca;
- Doação de vestuário a crianças de um orfanato na Costa do Marfim;
- Recolha de bens para apoio a diversas instituições, tais como a *Novo Futuro* e a *Animals Angels*;
- Doação de equipamento informático a instituições como a *Associação Alzheimer Portugal*, *Casa de Proteção e Amparo de Santo António* e *Casa Ronald McDonald*;
- Campanha de sensibilização para a reciclagem, redução do consumo de papel e uso eficaz de água e energia nas instalações da empresa.

No entanto, na avaliação pela CCS feita pelos colaboradores da empresa, estes consideraram que a RS discricionária para com a comunidade seria a menos presente (M = 2,91; DP = 1,13). Tendo em conta as diversas atividades que a empresa tem, relacionadas com esta dimensão, este resultado pode dever-se ao facto de determinadas práticas serem levadas a cabo com mais afinco em algumas delegações e não tanto em outras. Outra explicação prende-se com o facto de a comunicação interna da empresa apresentar falhas graves, das quais esta é uma boa demonstração disso, mesmo tendo toda esta informação *online*.

Branco et al. (2008) afirmam que as empresas preferem divulgar nos seus *websites* as informações sobre a RSE, em vez de o fazer nos relatórios de contas, nomeadamente porque os destinatários de tais meios de comunicação são diferentes. No entanto, a empresa em estudo divulga exatamente as mesmas informações sobre RSE, quer seja no *website* institucional, quer seja no relatório de contas.

Podemos assim concluir que os comportamentos mais publicitados pela empresa dizem respeito à dimensão de RS discricionária, seja para com o colaborador seja para com a comunidade. No que diz respeito às outras dimensões de RS (legal, económica e ética) a empresa opta por não divulgar as suas práticas de forma desenvolvida, fazendo-lhes apenas uma vaga referência. O facto de a empresa em estudo optar por divulgar mais as práticas de RS relacionadas com os seus colaboradores e com a comunidade, revela uma preocupação com a sua imagem institucional, considerando que é nessas dimensões mais de carácter social que a empresa se deve evidenciar. Esta postura vai de encontro ao defendido por Gray et al. (1995), que referem que as empresas divulgam informações mais do âmbito social, de forma aumentar a sua legitimidade. No entanto, não é considerada por alguns autores (e.g. Carvalho et al., 2014) como a mais correta, pois consideram que as práticas discricionárias deveriam ser complementares das práticas responsáveis direcionadas para o sucesso económico, o cumprimento legal e a postura ética.

4.4. Questão de investigação 4: em que medida são comparáveis os resultados obtidos com a *Corporate Citizenship Scale* e o *Core Organizational Stakeholder Impact*?

O COSI permite avaliar o impacto que a organização tem nos seus *stakeholders*. Os resultados obtidos nesta empresa apontam para que exista um maior impacto nos *stakeholders* internos (57,1%) do que nos *stakeholders* externos (48,6%).

Numa análise mais detalhada, e levando em consideração o número de indicadores utilizados em relação a cada *stakeholder*, verificamos que entre os *stakeholders* internos, a empresa tem um maior impacto nos acionistas (66,7%), seguindo-se os gestores (60%) e por último os colaboradores (52,4%). Por sua vez, nos *stakeholders* externos, o maior impacto é nos concorrentes/distribuidores (100%, mas só um item, não sendo em si relevante isoladamente), seguido da comunidade (63,6%), dos consumidores/clientes (41,7%), do Estado (37,5%) e, por último, dos fornecedores (33,3%). Mais uma vez, o impacto que a empresa tem sob a comunidade é surpreendente, confirmando o que é transmitido no *website* da empresa malgrado a perceção mais negativa dos colaboradores. Assim, a deficiente comunicação interna deverá ser mesmo a principal razão pela qual os colaboradores têm uma perceção inferior sobre as práticas de RS para com a comunidade.

O valor da média total do COSI é de 52,86%, o que, de acordo com a grelha proposta por Carvalho (2009), é um resultado considerado insuficiente, revelando que há muito ainda a fazer para que a empresa possa melhorar positivamente o seu impacto nos *stakeholders*, tanto internos (resultado insuficiente = 57,1%) como externos (resultado mau = 48,6%).

A tabela 5 permite-nos identificar quais os indicadores em que a empresa registou uma melhor e uma pior pontuação, dependendo do tipo de *stakeholder*, interno ou externo.

Tabela 5 – Indicadores com melhor e pior pontuação no COSI

	Indicadores com melhor pontuação	Indicadores com pior pontuação
Stakeholders internos	Absentismo. Programas de incentivos recompensadores do mérito.	Despedimentos. Variação média dos salários. Distribuição de dividendos. Plano de pensões pago, total ou parcialmente pela empresa.
Stakeholders externos	Bolsas/estágios profissionais. Certificação da Qualidade. Políticas de preservação ambiental. Resultado líquido. Valor dos capitais próprios. Valor das vendas e serviços prestados.	Contratações. Prazo médio de pagamento a fornecedores. Reclamações registadas. Evolução dos impostos.

É interessante constatar que se, por um lado, tem havido despedimentos e a variação média dos salários foi nula ou abaixo da inflação, por outro, a empresa tem programas de incentivos recompensadores do mérito, o que poderá ser esta uma das causas para o absentismo ser muito baixo.

Apesar de a empresa ter Certificação da Qualidade (empresa, produtos e processos) o número de reclamações registadas é um dos indicadores com pior desempenho, restando saber qual o motivo de tais reclamações, mas sendo um indicador a ter em maior atenção por parte da empresa.

Já vimos que média das pontuações obtida com a CCS é de 3,66 (DP = 0,91), numa escala de 1 a 7, o qual, convertido para percentagem, é de 44,25%. Este valor está abaixo da média total obtida com o COSI (52,86%). Este desfasamento de médias entre os dois instrumentos de avaliação é natural, pois o COSI mede a RS através de questões que apelam a dados concretos mensuráveis, enquanto a CCS procura medir perceções que são em si mais de carácter subjetivo. No entanto, poderemos dizer que os resultados são próximos, o que reforça a qualidade dos resultados obtidos.

Atentando em cada uma das 18 afirmações presentes na CCS, em função do *stakeholder* ou *stakeholders* a que se dirigem, podemos avaliar o grau de concordância dos colaboradores em relação a cada uma delas e, assim, avaliar o impacto em um ou vários *stakeholders*. Assim, conforme ilustrado na Tabela 6, conseguimos obter, através da CCS, o impacto nos *stakeholders* percecionado pelos colaboradores, permitindo uma comparação aproximada com os resultados obtidos com o COSI.

O único *stakeholder* em que os dois instrumentos têm resultados semelhantes é em relação aos colaboradores, o que seria de esperar visto estar-se a comparar dados objetivos da empresa com as perceções dos próprios colaboradores. Em relação aos outros *stakeholders* verifica-se uma maior diferença, o que comprova a perceção muitas vezes enviesada que os colaboradores têm acerca das práticas de RS da própria empresa, nalguns casos para menos (acionistas, gestores, comunidade), noutros para mais (consumidores/clientes, Estado e fornecedores). Assim, demonstra-se a importância de se melhorar os mecanismos de comunicação interna e

externa, que reforcem a imagem da empresa nesses domínios, e permitam que os colaboradores possam também ser melhores embaixadores da empresa em termos de divulgação das suas políticas e práticas de RS.

Se analisarmos os impactos pelos grupos de *stakeholders* internos e externos, verifica-se que as diferenças são bem menores, permitindo uma boa avaliação geral do impacto nos *stakeholders* com ambos os instrumentos.

Tabela 6 – Impacto nos *stakeholders* segundo a CCS e o COSI

	CCS	Diferença	COSI
Stakeholders	%		
Colaboradores	50,5	+2,1	52,4
Acionistas	47,0	+19,7	66,7
Gestores	49,1	+10,9	60,0
Consumidores/Clientes	53,1	-11,4	41,7
Comunidade	33,0	+30,6	63,6
Estado	45,1	-7,6	37,5
Fornecedores	51,8	-18,5	33,3
Concorrentes/Distribuidores	60,4	+39,6	100
<i>Stakeholders</i> internos	56,2	+0,9	57,1
<i>Stakeholders</i> externos	56,0	-7,4	48,6

5. CONCLUSÕES

A análise da literatura sobre RSE mostra que há uma evolução conceptual, que se vai ajustando à realidade da investigação empírica, e que os investigadores vão desenvolvendo modelos de avaliação e mensuração, que nos dão cada vez mais uma melhor visão sobre o que acontece nas organizações, em termos de políticas e práticas de responsabilidade social. Esta RSE abarca várias dimensões, que se podem resumir nos domínios da atividade económica, legal, ética e discricionária das organizações, as quais têm um impacto mensurável nos seus diversos *stakeholders*.

O estudo empírico centrou-se numa grande empresa portuguesa da área das TI, cotada em bolsa, e com clientes importantes no panorama nacional e internacional. Aplicámos a *Escala de Cidadania Empresarial* de Maignan et al. (2000) em 32 colaboradores da empresa, os quais consideraram que a RS Legal como sendo a dimensão com maior destaque na empresa. Sendo uma empresa cotada em bolsa, com impacto nacional e internacional, não será de admirar que

este tipo de RS seja o mais percebido pelos colaboradores, o que é reforçado pelo *Código de Ética e Conduta* da empresa.

Aplicámos também o COSI, preenchido pelo diretor de uma das delegações da empresa, no qual se constatou que a empresa tem um maior impacto nos seus *stakeholders* internos do que nos externos, embora ainda insuficiente para o que é de exigir a uma empresa responsável socialmente.

A comparação dos resultados obtidos com a CCS e o COSI mostra que existem enviesamentos nas percepções dos colaboradores quando se trata de avaliar o impacto noutros *stakeholders*, mostrando a importância de melhorar os mecanismos de comunicação interna e externa da empresa.

A análise realizada com a CCS permitiu também concluir que não há qualquer relação entre a percepção das dimensões da RSE e o perfil sociodemográfico dos colaboradores. No entanto, no que diz respeito à relação dessas percepções com o tipo de vínculo laboral, já se encontram diferenças, estatisticamente significativas, nas dimensões de RS económica, ética e discricionária para com a comunidade. Estes resultados indicam que os colaboradores, cujo contrato oferece uma maior garantia de permanência na empresa, avaliam de forma mais negativa essas dimensões da RS do que os colaboradores com contrato a termo certo, porventura na expectativa de poderem vir a ser recrutados de forma mais permanente, o que os leva a estar mais atentos ao que a empresa está a fazer nesses domínios da RS.

Tendo em conta a baixa valorização da RS discricionária para com a comunidade, obtida através da CCS, seria de esperar que as práticas da empresa respeitantes a esta dimensão tivessem pouca expressão. No entanto, e para nossa surpresa, as dimensões discricionárias, para com a comunidade e para com o colaborador, são aquelas em que a empresa mais divulga as suas práticas. Face a esta incongruência, verifica-se que há falhas importantes no modo como são divulgadas essas atividades, perdendo-se um passa-palavra dos colaboradores que seja mais positivo para a empresa.

Em resumo, este estudo revelou um baixo índice de RS nesta empresa, medido por ambos os instrumentos de medida, sendo imperativo, para um maior sucesso no mercado e na atração de quadros e investidores, que esta empresa invista mais em políticas e práticas de RSE com impacto nos *stakeholders*, e melhor substancialmente os meios que utiliza para as divulgar.

As limitações deste estudo são as que dizem respeito ao estudo de caso, nomeadamente em relação à sua validade externa. As dimensões e a própria escala CCS, embora apresentem uma boa consistência interna, poderão apresentar algum enviesamento próprio da não adaptação específica aos dados obtidos nesta empresa. A amostra, embora se possa considerar representativa pela semelhança funcional entre delegações, poderá também apresentar algum enviesamento relativamente ao todo da empresa.

Como novas pistas de investigação, propomos que este tipo de estudo seja alargado a muito mais empresas, o que poderia permitir elaborar uma classificação das mesmas em função das suas políticas e práticas de RS, assim como em função do nível de impacto que têm nos *stakeholders* internos e externos.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. (2010) *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Principia Editora.
- AUPPERLE, K., CARROLL, A., HATFIELD, J. (1985) An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 446-463.
- BAKKER, F., GROENEWEGEN, P., HOND, F. (2005) A Bibliometric Analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44 (3), 283-317.
- BARNARD, C. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BERLE, A. (1932) For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. *Harvard Law Review*, 45 (8), 1365–1372.
- BLOWFIELD, M., MURRAY, A. (2008) *Corporate responsibility: a critical introduction*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- BOWEN, H. R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. Nova Iorque: Harper & Row.
- BRANCO, M., RODRIGUES, L. (2008) Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701
- CARR, A. (1968) Is Business Bluffing Ethical? *Harvard Business Review*, 46, 143-153.
- CARROLL, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- CARROLL, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- CARROLL, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268–295.
- CARROLL, A. B., SCHWARTZ, M. (2003) Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- CARVALHO, J. (2013) *Core Organizational Stakeholder Impact – An assessment model*. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 1 (1), 3-20.
- CARVALHO, J., JONKER, J., DENTCHEV, N. (2014) What's in a Word? - An exploration of the changes in meaning of corporate social responsibility over the last century with an

- emphasis on the last decades. In: *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility* (ed D. Türker, H. Toker, C. Altuntas), pp.1-18. Lanham, USA: Lexington Books.
- CLARK, J. M. (1926) *Social Control of Business*. Chicago: University of Chicago Press.
- COCHRAN, P., WOOD, R. (1984) Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 42-56.
- CRESWELL, J. (1994) *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- CRUZ, J. (2009) Considerações sobre a empresa em contextos globais. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto*, 6, 301-332.
- DAHLSTRUD, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- DAVIS, K. (1960) Can Business Afford to Ignore Social Responsibility? *California Management Review*, 2 (3), 70–76.
- DAVIS, K., BLOMSTROM, R. (1966) *Business and Its Environment*. Nova Iorque: McGraw Hill.
- DRUCKER, Peter (1954) *The Practice of Management*. New York: Collins (reprinted 2006).
- EELS, R. (1958) Corporate Giving: Theory and Practice. *California Management Review*, 1, 37–46.
- FREDERICK, W. (1960) The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2 (4), 54–61.
- FREEMAN, E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- FRIEDMAN, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13, 122-126.
- GARRIGA, E., MELÉ, D. (2004) Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51-71.
- GJØLBERG, M. (2009) The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies? *Socio-Economic Review*, 7 (4), 605–637.
- GRAY, R., KOUTHY, R., LAVERS, S. (1995) Corporate social and environmental reporting – a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (2), 47-77.
- JOHNSON, H. L. (1971) *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

- JONKER, Jan (2010) *Corporate social responsibility and sustainable development: old concepts and new horizons*. Heidelberg: Springer Verlag.
- LABUSCHAGNEA, Carin, BRENT, Alan C., ERCK, Ron P. G. van (2005) Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13, 373-385.
- KAHREH, M., BABANIA, A., TIVE, M., MIRMEDEI, S. (2014) An examination to effects of Gender Differences on the CSR. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 664-669.
- KREPS, T. (1940) Measurement of the Social Performance of Business. In: *An Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee* (ed. K. Wright). US Government Printing Office.
- LAMA, D., MUYZENBERG, L. (2008) *O caminho para a liderança*. Traduzido por S. Oliveira, 2008. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LANTOS, G. (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-630.
- LEVITT, T. (1958) The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36 (5), 41–50.
- LISTON-HEYES, C., CETON, G. (2009) An Investigation of Real Versus Perceived CSP in S&P- 500 Firm. *Journal of Business Ethics*, 89, 283-296.
- LLOYD, T., HEINFELDT, J., WOLF, F. (2008) Corporate social responsibility from the employees' perspective: an empirical organizational analysis. *Review of Business Research*, 8 (3), 17-24.
- MAIGNAN, I. (1997) *Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: A Comparison of U.S. and French Businesses*. PhD Thesis, University of Memphis at Tampa.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. (2000) Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O., HULT, T. (1999) Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455–469.
- MAIGNAN, I., RALSTON, D. A. (2002) Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33, 497-514.
- MARGOLIS, J., WALSH, J. (2001) *People and profits? The search for a link between company's social and financial performance*. New Jersey: Mahwah.

- MATTEN, D., MOON, J. (2008) “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404–424.
- McELROY, Mark W., JORNA, Rene, ENGELEN, Jo van (2008) Sustainability Quotients and the Social Footprint. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 223–234.
- McGUIRE, J. W. (1963) *Business and Society*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- MILARÉ, S., YOSHIDA, E. (2007) Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9 (1), 86-99.
- PFEFFER, Jeffrey (2010) Building Sustainable Organizations: The Human Factor, *Academy of Management Perspectives* (February), 34-45.
- 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.
- ROBBINS, S. (1996) *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- ROQUE, V., CORTEZ, M. (2006) A divulgação da informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal. *Téchne - Revista de Estudos Politécnicos*, 3 (5), 119-143.
- RUF, B., MURALIDHAR, K., BROWN, R., JANNEY, J., PAUL, K. (2001) An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32 (2), 143-156.
- SHELDON, Oliver (1924) *The Philosophy of Management*. London. New York: Pitman.
- SHOCKER, A., SETHI, S. (1973) An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 15 (4), 95-107.
- SIMPSON, W., KOHERS, T. (2002). The Link between Corporate Social and Finance Performance: Evidence from the Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 35 (2), 97-109.
- STANWICK, P., STANWICK, S. (1998) The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics* 17, 195-2004.

- TURKER, Duygu (2009) Measuring corporate social responsibility: a scale development study, *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411–427.
- VICENTE, A., REBELO, T., & INVERNO, G. (2011) Moderadores do impacto de percepções de responsabilidade social das empresas no comprometimento organizacional: Um estudo no sector cerâmico português. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11 (2), 65-83.
- VOTAW, D. (1972) Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15 (2), 25-31.
- YIN, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- ZAIRI, M. (2000) Social responsibility and impact on society. *The TQM Magazine*, 12 (3), 172-178.

ANEXOS

Anexo 1 – Escala de Cidadania Empresarial

Cidadania económica

1. Nós melhoramos continuamente a qualidade dos nossos produtos.
2. Nós utilizamos a satisfação dos nossos consumidores como um indicador do nosso desempenho de negócio.
3. Nós temos sido bem-sucedidos na maximização dos lucros.
4. A gestão de topo estabelece estratégias de longo prazo para o negócio.

Cidadania legal

5. As nossas obrigações contratuais são sempre honradas.
6. Os gestores desta empresa tentam respeitar a lei.
7. A empresa procura cumprir todas as leis que regulam a contratação e os benefícios para os colaboradores.

Cidadania ética

8. O nosso negócio tem um código de conduta abrangente e inclusivo.
9. Os membros da nossa empresa seguem padrões profissionais.
10. Os gestores de topo seguem de perto os impactos potenciais negativos da nossa atividade na comunidade.
11. A justiça para com os colegas de trabalho e parceiros de negócio é parte integrante do nosso processo de avaliação dos colaboradores.

Cidadania discricionária para com o colaborador

12. Os salários oferecidos pela nossa empresa são superiores à média da indústria.
13. A nossa empresa apoia os colaboradores que adquirem formação adicional.
14. As políticas flexíveis na nossa empresa permitem aos colaboradores coordenar melhor a sua vida pessoal e profissional.

Cidadania discricionária para com a comunidade

15. A nossa empresa faz contribuições para instituições de beneficência.
16. Temos um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais.
17. Encorajamos parcerias com empresas locais e escolas.
18. A nossa empresa apoia atividades desportivas e culturais locais.

Anexo 2 – COSI

Caracterização da Organização			
1	Nome da Empresa:		
2	Área de atividade		3 Localização (distrito)
4	Volume de negócios	2012 €	2013 €
5	Número total de trabalhadores	2012 	2013
Dados quantitativos absolutos			
2013			
6	Número total de trabalhadores que tiveram acesso a formação interna ou externa		
7	Número de bolsas ou estágios profissionais oferecidos pela empresa		
8	Número de trabalhadores despedidos no último ano?		
9	Número de trabalhadores contratados no último ano?		
10	Número de acidentes de trabalho		
11	Número total de dias de faltas ao trabalho		
Dados qualitativos e relativos			
12	A empresa tem Certificação da Qualidade (empresa, produtos, processos)?	Não	Em parte
13	A empresa segue políticas de preservação ambiental (nos recursos que consome, no modo de produção e distribuição, tratamento de resíduos, reciclagem, entre outros)	Não	Em parte
14	Nível de satisfação geral dos gestores de topo	Não satisfeitos	Satisfeitos
15	Nível de satisfação geral dos gestores intermédios	Não satisfeitos	Satisfeitos
16	Há programas de incentivos recompensadores do mérito?	Não	Em parte
17	Existe um sistema formal simples de os consumidores/clientes terem acesso a formação e clarificação de dúvidas	Não	Em parte
18	Existe um sistema formal de avaliação da satisfação dos consumidores/clientes	Não	Sim
19	A empresa exporta	Não	Sim
20	Existe incorporação nacional na produção de bens e serviços para exportação	Não	Sim
21	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	Abaixo da média na indústria	Na média
22	Número de reclamações registadas no último ano	Menos de 1% das transações	Entre 1 a 2% das transações

23	Existe um sistema formal de avaliação de desempenho dos trabalhadores que contribui para a melhoria das suas competências	Não	Em parte	Sim
24	A empresa apoia os trabalhadores que querem estudar (flexibilidade de horário, estatuto de estudante-trabalhador, empréstimos)	Não	Em parte	Sim
25	A empresa tem um código de procedimentos que facilita a coordenação interfuncional	Não	Em parte	Sim
26	Variação média dos salários dos trabalhadores no último ano	Nula ou abaixo da inflação	Pela taxa de inflação	Acima da taxa de inflação
27	Evolução dos impostos pagos ao Estado	Nulo ou a decrescer	Estável	A aumentar
28	Valor dos resultados distribuídos pelos sócios ou acionistas no último ano em relação ao anterior	Nulo ou menor	Igual	Maior
29	O último produto ou serviço lançado tem sucesso	Não	Em parte	Sim
30	Evolução no valor investido ao nível da responsabilidade ecológica	Nulo ou a decrescer	Estável	A aumentar
31	A empresa tem parcerias com fornecedores?	Não		Sim
32	A empresa apoia eventos culturais ou artísticos?			
33	Os trabalhadores têm Seguro de Saúde pago ou participado pela empresa?			
34	O rendimento geral (outros benefícios) dos gestores aumentou no último ano?			
35	Os trabalhadores têm um Plano de Pensões pago total ou parcialmente pela empresa?			
36	Contrataram pelo menos um colaborador sem experiência no último ano?			
37	A empresa apoia organizações do setor social?			
38	A empresa tem Certificação em Higiene e Segurança no Trabalho?			
39	Houve distribuição de resultados / dividendos?			
39	A empresa tem parcerias com concorrentes ou distribuidores para fazer co-marketing, co-produção ou co-investigação e desenvolvimento?			

Dados em Euros			
	2012		2013
40	Resultado Líquido do exercício (conta 818)	€	€
41	Valor dos capitais próprios (conta 5)	€	€
42	Valor das vendas e serviços prestados (contas 71 + 72)	€	€

O Inquérito terminou, muito obrigado pela sua colaboração!

COSI - Core Organizational Stakeholder Impact				
Employees				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
1	Percentage of employees that has had access to internal or external training provided by the company	≤ 10% ; 10 to 50% ; > 50%	0-1-2	Total number of employees that has had access to training / Total number of employees in the last year
2	There is a formal system of performance evaluation that contributes to enhance workers' competencies	No ; In part ; Yes	0-1-2	
3	The company supports (flexitime, loans, etc.) the workers that wish to study	No ; In part ; Yes	0-1-2	
4	Number of workers laid off in the last year*	0 ; 1 ; > 1	2-1-0	
5	Percentage of workplace accidents*	0% ; 0-1% ; > 1%	2-1-0	Total number of accidents / Total number of workers
6	Percentage of days of employees' absence from work*	0-1% ; 1-2% ; > 2%	2-1-0	Total number of days of employees' absence from work / Total number working days of employees (220)
7	The company has a code of procedures that facilitates interfunctional coordination	No ; In part ; Yes	0-1-2	
8	Existence of incentive programs rewarding merit	No ; In part ; Yes	0-1-2	
9	The company pays totally or partially a health insurance for the employees	No ; Yes	0-1	
10	The company pays totally or partially a retirement pension plan for the employees	No ; Yes	0-1	
11	The company has certification in Health and Safety at Work	No ; Yes	0-1	
12	Evolution in average salary of employees	≤ 0% ; match the inflation rate ; above inflation rate	0-1-2	Percentual change in average salary of employees
Shareholders / Owners				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
13	Distribution of profits or dividends	No ; Yes	0-1	
14	Evolution of net return	≤ 0% ; 0 to inflation rate ; above inflation rate	0-1-2	Net return in the year t / Net return in the year t-1
15	Evolution of results distributed to shareholders or owners	Nothing or less ; Equal ; More	0-1-2	
16	Evolution of return on equity	≤ 0% ; 0 to inflation rate ; above inflation rate	0-1-2	Net return/Equity in the year t / Net return/Equity in the year t-1
17	Evolution of return on sales	Less than GDP growth ; Equal ; More than GDP growth	0-1-2	Net return/Total sales in the year t / Net return/Total sales in the year t-1
Managers				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
18	Overall satisfaction of top managers working for the company	Not satisfied ; Satisfied ; Very satisfied	0-1-2	
19	Overall satisfaction of middle managers working for the company	Not satisfied ; Satisfied ; Very satisfied	0-1-2	
20	Evolution of overall income (salaries, other benefits) of the managers in the last year	Decreased or equal ; Increased	0-1	

Consumers/customers/clients				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
21	Number of complaints*	Less than 1% of transactions ; Between 1 and 2% ; More than 2% of transactions	2-1-0	
22	The last new product or service released has success	No ; In part ; Yes	0-1-2	
23	Incorporation of customer opinion on the products or services in the last year	Rare ; Sometimes ; Always	0-1-2	
24	Existence of Quality Certification	No ; In part ; In everything	0-1-2	
25	There is a formal system of evaluation of customers'/clients' satisfaction	No ; Informal ; Yes	0-1-2	
26	There is a formal and easy system for customers/clients have access to training and clarifying of doubts	No ; In part ; Yes	0-1-2	
Community				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
27	Number of scholarships or internships offered to the community	0 ; 1 ; >1	0-1-2	
28	Balance between the number of employees laid off and hired in the last year	0 ; 1 ; >1	0-1-2	Number of workers hired - Number of workers laid off in the last year
29	The company follows environmental preservation policies in consuming resources, the mode of production and distribution, in how it treats the waste, recycles, etc.	No ; In part ; In everything	0-1-2	
30	The company supports art or cultural events	No ; Yes	0-1	
31	The company hired at least one employee with no experience	No ; Yes	0-1	
32	The company supports organizations in the social sector	No ; Yes	0-1	
33	Evolution in average contribution to welfare: labour costs per employee	≤ 0% ; 0 to inflation rate ; above inflation rate	0-1-2	Labour costs/Number of employees in the year t / Labour costs/Number of employees in the year t-1
State				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
34	Export sales	No ; Yes ; Increasingly	0-1-2	
35	Existence of national incorporation in the production of goods and services	No ; Yes ; Increasingly	0-1-2	
36	Evolution of the amount of income taxes paid to the State	Null or decreasing ; Stable ; Increasing	0-1-2	
37	Evolution in the amount invested at the level of ecological responsibility	Null or decreasing ; Stable ; Increasing	0-1-2	
Suppliers				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
38	Averaged payment, in days, to suppliers*	Above average in the industry ; Average ; Below average in the industry	2-1-0	
39	Existence of partnerships with suppliers	No ; Yes	0-1	
Competitors/ Distributors				
N	Indicators	Levels	Points	Measures
40	Existence of partnerships with competitors or distributors to do co-marketing, co-production or co-R & D	No ; Yes	0-1	

ABOUT THE AUTHORS

João M. S. Carvalho , PhD, is a Researcher at CICS.NOVA, and Professor at ISMAI – University Institute of Maia - in the areas of Management, Economics, and Quantitative Methodologies. He holds a degree in Business Management, a Post graduation in Social Gerontology, a Master in Economics and a PhD in Management Sciences. He has been a consultant and trainer for numerous companies and associations, and he has published several books, book chapters and articles.

ISMAI – University Institute of Maia

CICS.NOVA – Pólo Universidade do Minho

UNICES – Research Unit on Business Sciences and Sustainability

Av. Carlos Oliveira Campos. 4475-690 Avioso S. Pedro – Portugal

j.carvalho@ismai.pt

Nuno Carvalho, MSc, holds a degree in Human Resources Management and a Master in Business Management

ISMAI – University Institute of Maia