

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NO ALGARVE

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

TIAGO MIGUEL FERREIRA BATISTA

(Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial)

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

FARO

2011

TIAGO MIGUEL FERREIRA BATISTA

FACULDADE DE ECONOMIA

Sob a orientação da

Professora Doutora Maria Margarida Nascimento Jesus

Outubro de 2011

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NO ALGARVE

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
AGRADECIMENTOS	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificação do Tema a Estudar.....	1
1.2 Objectivos a Atingir com o Estudo	2
1.3 Estrutura e Conteúdo do Trabalho	3
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 A Responsabilidade Social da Empresa.....	6
2.2 Origem e Evolução do Conceito de Responsabilidade Social da Empresa	8
2.3 Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial.....	10
2.3.1 Dimensão Interna	10
2.3.2 Dimensão Externa.....	13
2.3.3 As Quatro Dimensões de Carrol	16
2.4 Valores e Cultura Organizacional	17
2.5 A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	21
2.6 A Responsabilidade Social como Factor Determinante na Escolha de uma Empresa por Parte dos Cidadãos.....	23
2.7 A Responsabilidade Social em Portugal	25

CAPÍTULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO	28
3.1 Metodologia	29
3.1.1 Justificação do Inquérito	29
3.1.2 Elaboração do Questionário	30
3.1.3 População, Amostra e Obtenção dos Dados	33
3.1.4 Tratamento dos Dados	35
3.2 Análise dos Dados.....	38
3.2.1 Caracterização das Empresas	38
3.2.2 Caracterização dos Inquiridos.....	40
3.2.3 Responsabilidade Social Empresarial	41
3.2.4 Cultura Organizacional	62
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES.....	70
4.1 Resumo da Revisão à Literatura	70
4.2 Conclusões do Estudo Empírico	71
4.3 Limitações do Estudo e Propostas para Futuras Investigações.....	76
BIBLIOGRAFIA	77
APÊNDICES	83
APÊNDICE 1 - Questionário.....	84
APÊNDICE 2 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna das Variáveis da Questão 3	94
APÊNDICE 3 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna das Variáveis da Questão 9	97
APÊNDICE 4 – Caracterização das Empresas.....	98
APÊNDICE 5 – Caracterização dos Inquiridos.....	100

APÊNDICE 6 – <i>Outputs</i> da AFCP do Grupo 1 – Questão 3	105
APÊNDICE 7 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores do Grupo 1 da Questão 3	106
APÊNDICE 8 – <i>Outputs</i> da AFCP do Grupo 2 – Questão 3	107
APÊNDICE 9 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores do Grupo 2 da Questão 3	109
APÊNDICE 10 – <i>Outputs</i> da AFCP do Grupo 3 – Questão 3	110
APÊNDICE 11 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores do Grupo 3 da Questão 3	111
APÊNDICE 12 – <i>Outputs</i> da AFCP do Grupo 4 – Questão 3	112
APÊNDICE 13 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores do Grupo 4 da Questão 3	113
APÊNDICE 14 – <i>Outputs</i> da AFCP do Grupo 5 – Questão 3	114
APÊNDICE 15 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores do Grupo 5 da Questão 3	116
APÊNDICE 16 – <i>Outputs</i> da AFCP – Questão 9	117
APÊNDICE 17 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores da Questão 9	119
APÊNDICE 18 – Tabela de Contingência, Teste do Qui-quadrado e Coeficiente Phi para as variáveis “ A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta” e “Acha que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?”	120
APÊNDICE 19 – Tabela de Contingência, Teste do Qui-quadrado e Coeficiente Phi para as variáveis “A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta” e “A empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta?”	121

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 – Caracterização das empresas.....	39
Tabela 3.2 – Perfil dos inquiridos	40
Tabela 3.3 – Tem conhecimento ou já ouviu falar de Responsabilidade das Empresas?41	
Tabela 3.4 – Se respondeu afirmativamente, onde obteve a informação?	42
Tabela 3.5 – Considera que a empresa tem desenvolvido esforços no sentido de incorporar a responsabilidade social na sua actividade?.....	43
Tabela 3.6 – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.....	44
Tabela 3.7 – Investimento e Desenvolvimento no Capital Humano	46
Tabela 3. 8 – Gestão da Mudança.....	47
Tabela 3. 9 – Ambiente e Recursos Naturais.....	48
Tabela 3.10 – Relação com a Comunidade.....	49
Tabela 3.11 – KMO e teste de esfericidade de Bartlett.....	50
Tabela 3.12 – Matriz das Contribuições (grupo 1)	52
Tabela 3.13 – Matriz das Contribuições (grupo 2)	54
Tabela 3.14 – Matriz das Contribuições (grupo 3)	55
Tabela 3.15 – Matriz das Contribuições (grupo 4)	56
Tabela 3.16 – Matriz das Contribuições (grupo 5)	57
Tabela 3.17 – Que tipo de benefícios, para além dos legais, a sua empresa oferece aos colaboradores?.....	58
Tabela 3.18 – Considera que as exigências do trabalho interferem na vida pessoal/familiar dos colaboradores?	59
Tabela 3.19 – A sua empresa possibilita aos colaboradores (remunerando-os) a prática do Voluntariado durante o período de trabalho?.....	60
Tabela 3.20 – Principais acções que a empresa promove para melhorar a qualidade de vida profissional, pessoal e familiar dos seus colaboradores	61

Tabela 3.21 – Que projectos a sua empresa poderia desenvolver para auxiliar a comunidade onde está inserida?	62
Tabela 3.22 – Cultura Organizacional	63
Tabela 3.23 – Matriz das Contribuições (questão 9)	65
Tabela 3.24 – A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?.....	66
Tabela 3.25 – Considera que os clientes (o os outros <i>stakeholders</i>) estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?	66
Tabela 3.26 – Acha que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?.....	67
Tabela 3.27 – A empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta?	67
Tabela 3.28 – Tabela de contingência: A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta? * Considera que os clientes (e os outros <i>stakeholders</i>) estão cientes dos valores e regras de conduta da empresa?.....	68
Tabela 3.29 – Teste do Qui-quadrado.....	68
Tabela 3.30 – Coeficiente de Associação	68

LISTA DE ABREVIATURAS

AFCP	Análise Factorial de Componentes Principais
BCP	Banco Comercial Português
INE	Instituto Nacional de Estatística
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PME	Pequenas e Médias Empresas
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
S.A.	Sociedade Anónima
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRI	Stanford Research Institute

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial à Professora Doutora Margarida Jesus, que através do seu incansável apoio e dedicação, aliados a uma grande disponibilidade, permitiu a elaboração desta dissertação.

Aos meus pais, ao meu irmão e à minha avó, por todo o apoio dado ao longo de todos estes anos e que contribuíram para a minha formação como indivíduo.

À Patrícia, pelo apoio incondicional, que nunca deixou de incentivar para a consecução da tese, principalmente nos momentos mais difíceis.

Ao Fred e ao Luís, duas pessoas sem as quais não teria sido possível a recolha dos questionários.

A todos os gestores das empresas contactadas que se mostraram disponíveis para ajudar na consecução da dissertação, através do preenchimento dos questionários.

A todos, MUITO OBRIGADO

RESUMO

A responsabilidade social das empresas é um tema em destaque nos dias de hoje, devido a existir um crescente interesse da sociedade relativamente a este tema e uma expectativa cada vez maior em relação ao contributo das empresas para a sociedade onde estão inseridas.

O mundo está em constantes mudanças e, se uma empresa não acompanhar a evolução decorrente destas mudanças, corre o risco de ser excluída pelos consumidores, pois estes, cada vez mais, exigem parâmetros de qualidade, aos quais adicionam parâmetros de sustentabilidade. A responsabilidade social de uma empresa avalia-se pelas suas práticas para a sustentabilidade, quer a nível socioeconómico, quer cultural e ambiental. O conceito de lucro a todo o custo tem vindo progressivamente a ser substituído pelo de lucro responsável.

A dimensão interna da responsabilidade social tem como principal alvo os trabalhadores e diz respeito às boas práticas relacionadas com o trabalho. A dimensão externa direcciona-se sobretudo em benefício da comunidade. A preservação ambiental constitui igualmente outra preocupação das empresas socialmente responsáveis.

A presente dissertação teve como principal objectivo conhecer a percepção dos gestores das empresas algarvias relativamente às práticas de responsabilidade social das empresas onde exercem a sua actividade. O trabalho teve início com uma revisão à literatura que possibilitou o estudo dos conceitos mais importantes relacionados com a temática da responsabilidade social empresarial. Seguiu-se um estudo empírico que consistiu na implementação de um inquérito por questionário a alguns gestores de empresas implantadas na região do Algarve.

Os resultados obtidos permitem concluir que os gestores inquiridos têm a percepção de que as empresas algarvias estão cada vez mais sensibilizadas para a adopção de práticas de responsabilidade social, sobretudo ao nível da dimensão interna ou seja práticas de responsabilidade social dirigidas fundamentalmente aos seus colaboradores.

Palavras-Chave: responsabilidade social empresarial; cultura organizacional; teoria dos *stakeholders*.

ABSTRACT

Corporate social responsibility is a major theme of our days, because there is a growing interest of society on this issue and a growing expectation in relation to the contribution of companies to the society where they are located.

The world is constantly changing and if a company does not follow the developments arising from these changes, it runs the risk of being excluded by consumers as they increasingly require quality parameters, which they add to the sustainability parameters. Corporate social responsibility can be checked by business practices for sustainability, on socio-economic point of view, as well as culturally and environmentally. The concept of profit at all costs is gradually being replaced by the concept of responsible profit.

The internal dimension of social responsibility has the workers as main target and refers to good practice relating to the work. The external dimension directs mainly to benefit the community. Environmental preservation is also another concern of the socially responsible companies.

This dissertation's main objective was to investigate the perception of managers about practices of corporate social responsibility in Algarve companies which they operate. The work began with a literature review that allowed the study of the most important concepts related to the subject of corporate social responsibility. This was followed by an empirical study that involved the implementation of a survey to some company managers based in the Algarve region.

The results showed that managers who have collaborated in the study have the perception that companies in the Algarve are increasingly aware of the adoption of corporate social responsibility practices, mainly at the internal dimension, that is socially responsible practices primarily directed to its employees.

Keywords: corporate social responsibility, organizational culture, stakeholder theory.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Justificação do Tema a Estudar

A responsabilidade social das empresas é um tema em destaque nos dias de hoje, devido a existir um crescente interesse da sociedade relativamente a este tema e uma expectativa cada vez maior em relação ao contributo das empresas para a sociedade onde se inserem.

É constante a busca, por parte dos consumidores, de empresas socialmente responsáveis que contribuam de modo efectivo para a melhoria da sociedade, através de acções de solidariedade social, de campanhas publicitárias, de vendas em favor de uma determinada instituição.

O mundo está em constantes mudanças e se uma empresa não acompanhar a evolução decorrente destas mudanças, corre o risco de ser excluída pelos consumidores, pois estes cada vez mais exigem parâmetros de qualidade, aos quais adicionam parâmetros de sustentabilidade. A responsabilidade social de uma empresa avalia-se pelas suas práticas para a sustentabilidade, quer a nível socioeconómico, quer cultural e ambiental. O conceito de lucro a todo o custo tem vindo progressivamente a ser substituído pelo de lucro responsável.

A realização desta dissertação na área da responsabilidade social das empresas tem como propósito fundamental averiguar a percepção dos gestores em relação às

práticas de responsabilidade social das empresas algarvias onde exercem a sua actividade.

1.2 Objectivos a Atingir com o Estudo

O estudo que se pretende levar a cabo tem como objectivo geral conhecer a opinião dos gestores algarvios no que diz respeito à responsabilidade social empresarial das empresas onde trabalham.

Os objectivos específicos que se pretendem atingir são os seguintes:

- Identificar as actividades de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas algarvias;
- Avaliar os conhecimentos dos gestores algarvios em relação à responsabilidade social;
- Conhecer a importância que os gestores atribuem às actividades de responsabilidade social;
- Perceber em que medida as actividades de responsabilidade social se enquadram na gestão global das empresas.
- Identificar alguns aspectos da cultura organizacional das empresas algarvias.

1.3 Estrutura e Conteúdo do Trabalho

O presente trabalho é constituído por quatro capítulos.

O primeiro capítulo, a **Introdução**, justifica o tema a estudar, os objectivos do estudo e apresenta a estrutura e conteúdo do trabalho.

O segundo capítulo corresponde ao **Enquadramento Teórico** e resulta da revisão da literatura efectuada sobre a responsabilidade social das empresas, em que é dado relevo aos aspectos mais importantes desta temática. Os temas abordados neste capítulo são a responsabilidade social da empresa, a origem e evolução do conceito de responsabilidade social empresarial, as dimensões da responsabilidade social empresarial, a dimensão interna e externa, segundo uma abordagem da Comissão das Comunidades Europeias e as quatro dimensões de Carrol. Apresenta-se ainda os valores e cultura organizacional que devem estar presentes numa empresa, a teoria dos *stakeholders*, a responsabilidade social como factor determinante na escolha de uma empresa por parte dos cidadãos e a responsabilidade social empresarial em Portugal.

No terceiro capítulo, designado por **Estudo Empírico**, justifica-se a metodologia utilizada, em especial a que se refere ao inquérito por questionário, assim como a definição dos objectivos do estudo; apresenta-se a população a estudar, o processo de amostragem e procedimento utilizado na obtenção dos dados; apresenta-se ainda o tratamento estatístico a que os dados foram submetidos bem como a análise e interpretação dos resultados obtidos após o tratamento estatístico dos dados.

O quarto e último capítulo, com a designação de **Conclusões**, apresenta um resumo da revisão à literatura, bem como as conclusões do estudo empírico, permitindo

sintetizar a percepção dos gestores algarvios, que colaboraram no estudo, relativamente às práticas de responsabilidade social nas empresas onde exercem a sua actividade. Aponta ainda as limitações do estudo bem como sugestões para novos estudos.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O objectivo fundamental deste capítulo é construir o enquadramento teórico do estudo. Tem por base uma revisão à literatura, permitindo definir as principais noções e conceitos relacionados com o tema da Responsabilidade Social Empresarial.

A literatura sobre responsabilidade social das empresas é já relativamente extensa, o que revela um elevado interesse sobre este tema por parte de muitos investigadores.

Este capítulo encontra-se estruturado em sete secções.

A primeira faz a introdução ao tema da responsabilidade social das empresas, abordando as duas ópticas mais usuais: a visão clássica (também designada por corrente conservadora) *versus* a visão contemporânea.

A segunda debruça-se sobre a origem e evolução do conceito de responsabilidade social empresarial, analisa as mudanças e diferentes perspectivas do tema.

A terceira refere-se às dimensões interna e externa da responsabilidade social empresarial na perspectiva da Comissão das Comunidades Europeias e ao modo como estas implicam os trabalhadores e a comunidade. Descreve ainda as quatro dimensões de Carrol e como este autor veio introduzir novos conceitos nesta temática.

A quarta secção descreve os valores e a cultura organizacional, e a sua importância no contexto empresarial.

Na quinta secção é apresentada a relevância da teoria dos *stakeholders*.

A sexta secção retrata como a responsabilidade social é decisiva para a escolha de uma determinada empresa ou produto, em detrimento de outro, por parte dos cidadãos e o valor que estes atribuem às empresas socialmente responsáveis.

Na sétima e última secção, descreve-se a responsabilidade social das empresas em Portugal, quem a pratica e o modo como esta foi evoluindo.

2.1 A Responsabilidade Social da Empresa

Apesar da noção de responsabilidade social das empresas estar amplamente divulgada, ainda não existe unanimidade em relação à sua aceitação, nem mesmo em relação à sua definição propriamente dita. O tema da responsabilidade social tem sido alvo de diferentes abordagens ao longo dos anos, as quais ainda hoje dividem opiniões. Contudo, falar de responsabilidade social empresarial conduz à reflexão sobre o papel das empresas na sociedade actual.

Durante muito tempo, foram quase exclusivamente as responsabilidades económicas as grandes preocupações de empresários e economistas. Contudo, as modificações socioculturais e a evolução tecnológica, aliadas ao aparecimento de novas formas de conceber as empresas e as organizações em geral, conduziram a uma redefinição e ampliação da noção de responsabilidade empresarial. Começa a delinear-se a ideia de que existe uma *responsabilidade social da empresa* que é inseparável da sua actividade económica (Jesus, 2001).

Conhecer o papel das empresas na sociedade actual pode ajudar a entender melhor a problemática da responsabilidade social das mesmas. Numerosos analistas

têm-se debruçado sobre esta questão, não existindo contudo unanimidade em relação às suas conclusões.

A responsabilidade social das empresas tem sido analisada e investigada sob diversos pontos de vista, podendo, contudo, ser resumida em duas ópticas fundamentais: a clássica e a contemporânea. A primeira baseia-se principalmente nos princípios económicos divulgados por Milton Friedman¹ (1962, 1970) e a segunda nos argumentos de vários investigadores, entre os quais se destacam os de Carrol (1999) e os de Freeman (1984).

Para os defensores da designada visão clássica da responsabilidade das empresas (que alguns autores designam como corrente conservadora), estas têm como única e exclusiva obrigação, realizar o máximo lucro para os seus accionistas, não lhes sendo exigida qualquer outra responsabilidade, para além do cumprimento da lei (Jesus, 2001). De acordo com este ponto de vista, os gestores das empresas somente têm obrigações para com os seus proprietários. Friedman afirmava: “As empresas que fizerem algo que não seja maximizar o lucro estão a cometer, simplesmente, um acto imoral”. (Friedman, 1970).

Na visão de Friedman, toda a sociedade beneficiaria a longo prazo com as empresas lucrativas, pois estas investiriam mais, criariam mais postos de trabalho, poderiam pagar melhores salários aos seus colaboradores, contribuindo assim para o bem-estar dos cidadãos numa economia livre.

Opondo-se às ideias de Friedman, existe nesta área, uma outra abordagem, de aceitação cada vez mais generalizada, que argumenta que a empresa tem responsabilidades específicas para com outros grupos directamente com ela

¹ Economista americano neo-liberal e prémio Nobel da Economia.

relacionados, ou envolvidos na sua actividade, nomeadamente, os seus trabalhadores, clientes, fornecedores e comunidade onde a empresa desenvolve a sua actividade.

Esta abordagem, que pode ser designada por visão contemporânea da responsabilidade social das empresas, tem constituído um vasto campo de interesse para muitos investigadores. Na terminologia anglo-saxónica, tem vindo a ser denominada por *stakeholder theory of the firm*, ou teoria da empresa como centro de relações dos diferentes grupos de interessados (tema a ser abordado na secção 2.5).

Esta nova forma de entender a empresa está ligada ao papel que a mesma desempenha na sociedade contemporânea. Os defensores desta corrente defendem que a empresa não pode deixar de ter em conta os impactos sociais e ambientais que a sua actividade produz no meio humano e natural onde está inserida. Salientam que as empresas devem integrar na sua actividade, além da dimensão ética, os factores social e ambiental. Para além do importante papel económico que desempenham, as empresas têm também responsabilidades de natureza social, cultural e ambiental, não devendo ser encaradas como entidades exclusivamente orientadas para o lucro.

Resumindo, o que está em causa é a atitude das empresas face ao reconhecimento da sua missão económica, admitindo simultaneamente as suas responsabilidades de natureza social e ambiental (Jesus, 2001).

2.2 Origem e Evolução do Conceito de Responsabilidade Social da Empresa

A responsabilidade social das empresas não teve um despertar bem definido, mas foi-se incentivando através dos tempos, devido à evolução do papel das organizações na sociedade. Acontecimentos sociopolíticos determinantes e os

progressos tecnológicos levaram as empresas a se adaptarem e a possibilitarem mudanças no estilo de vida dos seus trabalhadores e nas comunidades onde se encontram inseridas.

Os primeiros estudos sobre responsabilidade social das empresas surgiram nos Estados Unidos nos anos 50 estendendo-se ao continente europeu na década de 60. A obra seminal que Howard Bowen publicou em 1953 intitulada *Social Responsibilities of the Businessman* pode ser considerada a primeira obra de referência sobre o tema da responsabilidade social empresarial. A partir de então o tema começa a ganhar espaço e a ser alvo de atenção por parte dos muitos estudiosos. Howard Bowen considerava que o homem de negócios tinha que ser um indivíduo honesto e responsável, adotando políticas e tomando decisões que contribuíssem para os valores da sociedade e que a responsabilidade social deveria guiar os negócios no futuro. Carroll (1999) afirma mesmo que Bowen pode ser considerado o verdadeiro responsável pelo aparecimento da Responsabilidade Social das Empresas.

O conceito de responsabilidade social empresarial ganha vida à luz do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, que pretende promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Este documento descreve “ a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001:7).

Para a Comissão Europeia, não basta cumprir todas as normas a que as empresas estão obrigadas, mas é necessário igualmente:

“...ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa. Assim, o facto de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social - por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administração-trabalhadores – é passível de ter também um efeito directo sobre a produtividade. Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada.” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001:7).

De destacar a natureza voluntária das actividades de responsabilidade social, ou seja a responsabilidade social empresarial traduz-se no conjunto de práticas de natureza social e/ou ambiental que a empresa exerce sem que, para tal, esteja obrigada por lei. Uma empresa socialmente responsável não se deve restringir ao cumprimento de todas as obrigações legais, deve ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com os outros *stakeholders*.

2.3 Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Tendo em consideração as entidades implicadas pelas práticas de responsabilidade social empresarial a Comissão das Comunidades Europeias apresenta uma abordagem segundo duas dimensões: a interna e a externa.

2.3.1 Dimensão Interna

A dimensão interna da responsabilidade social tem como principal alvo os trabalhadores e diz respeito às boas práticas relacionadas com o trabalho, de modo a que a sua função seja o mais eficiente possível. Assim, os trabalhadores poderão ter

formação adequada, horários que lhes permitam estar com a família, acesso a infantários para os filhos, usufruir de rede de transportes para o trabalho, etc.

O importante é que exista um bom ambiente de trabalho entre os diferentes colaboradores da empresa, proporcionando um bem-estar que poderá ser impulsionador de eficiência, contribuindo assim para o aumento da rentabilidade da mesma.

Assim, a gestão de recursos humanos é fundamental, pois permite que as empresas contratem trabalhadores qualificados e criem as condições para os manter. O recrutamento de bons profissionais vai possibilitar às empresas a obtenção de melhores resultados, pelo que estas se preocupam cada vez mais com a qualificação dos seus colaboradores, tanto a nível pessoal como profissional.

As empresas com responsabilidades sociais também se preocupam com os familiares dos seus colaboradores, proporcionando-lhes regalias. Deste modo, o colaborador reconhece que a empresa o ajuda em aspectos que não são da sua obrigação, mas que lhe permitem uma melhoria efectiva da sua qualidade de vida.

“A educação e a formação contínua são um dos temas mais frequentemente presentes, em resultado da própria necessidade das empresas que investem nos recursos humanos como uma peça básica da adaptação às dinâmicas da economia moderna. Tais práticas incluem programas de cooperação entre empresas, escolas, Universidades e centros de formação, a oferta de programas de estágios e outras acções destinadas a facilitar a transição dos jovens para a vida activa; a oferta de oportunidades de formação permanente a todos os trabalhadores; a cooperação em sistemas de certificação de competências adquiridas ao longo da vida de modo não formal e informal; e a criação de um ambiente organizacional propício à aprendizagem.”

<http://www.ces.pt/file/doc/72>

As empresas, para além de prepararem melhor os seus colaboradores, beneficiam igualmente com protocolos que fazem com instituições (Universidades, Centros de Formação, etc.), pois adquirem profissionais com formação adequada, obtendo por parte do Estado reduções e benefícios fiscais.

A segurança, higiene e saúde no trabalho, resultam em produtividade e competitividade das empresas, sendo um investimento activo na manutenção ou melhoria da posição de mercado das mesmas (Kotler e Lee, 2005). A adopção de programas de higiene, saúde e segurança no trabalho, conjuntamente com informação credível sobre estes programas, permitem ao consumidor conhecer a realidade de determinada empresa e seleccionar aquela que lhe dará mais garantias relativamente a estes aspectos. É um factor determinante aquando da escolha de um determinado produto e, cada vez mais, o consumidor final está atento a estes pormenores.

O facto de uma empresa apostar nestes programas, demonstra a sua preocupação com os trabalhadores e sociedade em geral. Se a empresa tiver boa imagem na opinião pública, tem mais probabilidades de manter ou mesmo aumentar o seu consumo.

É igualmente importante a gestão feita ao nível da mudança, permitindo aos trabalhadores expressarem a sua opinião e que esta seja tida em conta nos momentos em que a empresa decide reestruturar-se. Será um processo mais célere e honesto se todos contribuírem para o sucesso.

Actualmente, as empresas encontram-se mais sujeitas às constantes mudanças do mercado do que no passado. É necessária a sua constante adaptação, caso contrário, estagnam, correndo mesmo o risco de falência. É fundamental também, a percepção, por parte dos trabalhadores, de que devem estar disponíveis e preparados para a

mudança, sob o risco de poderem ser despedidos caso não respondam às solicitações da empresa.

As empresas começam a aperceber-se de que a preservação do meio ambiente, traz vantagens, não só para a natureza, mas também para si próprias e para a comunidade em geral.

É comum observarem-se torneiras com temporizadores, que permitem poupar grandes quantidades de água, contribuindo assim para um menor gasto a nível de recursos naturais e obviamente, de poupança monetária. É uma relação *win-win*, em que ganham todos os intervenientes: a empresa, o meio ambiente, e o consumidor final.

2.3.2 Dimensão Externa

“A responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 12).

As empresas estão, cada vez mais, sensibilizadas para as questões ambientais e sociais, procurando minimizar a sua *pegada ecológica*. Preocupação demonstrada na poupança de recursos naturais que são consumidos pela sua laboração, na promoção de actividades que permitem aos trabalhadores colaborarem com a comunidade de uma forma activa e na elaboração de códigos de conduta que incutem os seus valores aos trabalhadores e são posteriormente transmitidos aos fornecedores de forma a não haver dúvidas sobre a política seguida pela empresa (Duarte e Sarmiento, 2005).

Os mesmos autores argumentam, ainda, que as empresas socialmente responsáveis têm de ter em atenção os critérios que utilizam aquando da selecção de parceiros e fornecedores, tendo em conta critérios de comprometimento social e ambiental, tais como códigos de conduta em relação aos trabalhadores ou ao meio ambiente. Assim, passam a ideia de que não pretendem fazer negócio com empresas que não respeitem esses critérios, valorizando aquelas que realmente se preocupam com essas questões. As empresas ao se aperceberem que não conseguem negociar contratos com outras, devido às suas más práticas sociais e ambientais, provavelmente alterarão o seu comportamento de modo a darem resposta às exigências e, conseqüentemente, aumentar o seu volume de negócios. Cria-se, assim, um ciclo vicioso, mas de boas práticas.

A responsabilidade social das empresas implica o cumprimento das normas legais e contratuais a que a empresa está obrigada (Neto e Froes, 1999). A empresa deve pagar todas as suas contribuições e impostos, não se subtraindo dessas obrigações, através de evasão fiscal, ou recorrendo a paraísos fiscais. Não entrando esses valores nos cofres do Estado, menos contributos haverá para a educação, para a saúde, para estradas e para investimento público.

As empresas que recebam apoios estatais têm uma responsabilidade acrescida no cumprimento das suas obrigações, pois laboram com dinheiro do Estado e, por conseguinte, dinheiro de todos os contribuintes.

É necessário que as mentalidades dos gestores mudem, de forma a que não seja o lucro o único objectivo. Devem igualmente ser tidos em conta outros aspectos que deverão ser postos em prática, nomeadamente a promoção de diferentes actividades, de patrocínios, de apoios, contribuindo assim, para beneficiar a comunidade local onde

estão inseridas as respectivas empresas. Os resultados, a nível de retorno destas actividades, poderão não ser só a curto prazo, mas também a médio/longo prazo, sendo seguramente reconhecidos pelas populações e por todos os que estão envolvidos nas actividades da empresa.

É, portanto, de extrema importância, que as empresas reconheçam que têm de contribuir, dentro das suas possibilidades, quer a nível humano, quer financeiro, para a comunidade onde estão inseridas. A população valoriza actividades organizadas pelas empresas, patrocínios, recolhas de objectos/donativos que contribuam para o bem comum.

As empresas precisam de adoptar procedimentos a nível de gestão que reflectam a sua responsabilidade social.

O facto de as empresas dispensarem trabalhadores dentro do horário de trabalho que lhes permitam realizar acções de voluntariado, é uma prática socialmente responsável e que almeja um bem maior. Conduzem à satisfação do colaborador que tem possibilidade de participar nessas actividades e da população a quem as mesmas se destinam.

O conceito de filantropia tem amadurecido dentro das organizações e a sua prática, realizada de forma continuada, procura conciliar o interesse dos gestores com os da comunidade, sendo vista como um investimento, cujo retorno social é elevado (Neto e Brennan, 2004).

As empresas, cada vez mais, procuram ser bem vistas socialmente, aproximando-se das populações. Ao realizarem actividades altruístas e patrocínios locais, com o intuito de sensibilizarem as pessoas para o consumo do seu produto,

beneficiam igualmente a comunidade local e desenvolvem a sua economia. Estas atitudes são benéficas porque ganham ambos os intervenientes.

2.3.3 As Quatro Dimensões de Carrol

Carrol² (1991) veio dar uma nova perspectiva da responsabilidade social, colocando uma forte ênfase no factor social e na dimensão ética nas actividades de uma empresa. Assim, propõe as quatro principais dimensões, que descrevem a responsabilidade que cada empresa deve assumir perante a sociedade: a dimensão económica, a legal, a ética e a “discricionária”.

A dimensão económica diz respeito à responsabilidade económica de uma empresa. Esta tem que produzir bens ou serviços que sejam necessários à sociedade e obter lucros com a sua actividade, gerindo o negócio da maneira eficiente, de modo a conseguir fazer face às suas responsabilidades económicas.

A dimensão legal diz respeito a aspectos legais, ou seja, a empresa está inserida na sociedade e esta aceita que a mesma obtenha lucro, que seja sustentável, dentro de regras impostas elaboradas pelos órgãos de soberania que regulam a sua actividade.

A dimensão ética engloba todas as actividades e práticas das empresas. Estas são julgadas correctas ou incorrectas pela sociedade, mesmo que não estejam na lei. Envolvem normas e padrões, em suma, traduzem a visão dos principais grupos interessados na empresa (consumidores, empregados, fornecedores, accionistas e a comunidade local) do que é justo e correcto. Envolve diversos temas, tais como a discriminação, a poluição do ambiente, a publicidade enganosa, entre outros.

² Archie B. Carroll, Professor Emérito da Universidade da Geórgia (EUA), conceituado investigador em Business Ethics, Corporate Social Responsibility/Stakeholder Management.

Por último, a dimensão “discricionária”, que Carrol considera que deveria designar-se por filantrópica, porque engloba actividades do agrado da sociedade, como por exemplo, doação de verbas para acções de beneficência, diversos tipos de patrocínios, apoio a programas escolares de combate à marginalização e exclusão social, entre outros. Esta dimensão não tem um carácter obrigatório como a anterior, por isso é louvada pela sociedade.

Segundo Carrol, as dimensões devem organizar-se numa pirâmide única, em que o topo é composto pelas responsabilidades filantrópicas, seguido pelas éticas, posteriormente as legais, e na base da pirâmide estão as responsabilidades económicas. Refere, ainda, que apesar de as responsabilidades estarem organizadas de uma forma piramidal, as empresas não devem olhar para estas sob uma óptica sequencial, mas sim, tentar englobar todas em simultâneo. (Faria, J., Leal, S., 2006)

Em resumo, as empresas procuram preencher os requisitos descritos nas quatro dimensões, de modo a terem lucros e igualmente serem consideradas empresas bem vistas pela sociedade.

2.4 Valores e Cultura Organizacional

A cultura de uma organização é determinante para que esta defina o rumo que pretende seguir, pois nela estão presentes os valores, atitudes, normas e práticas aceites que vão condicionar quem pertence à organização ou quem trabalha directamente com ela.

Para Carvalho e Ronchi (2005), cultura organizacional é um agregado de valores percebidos e aceites por um grupo e terão impacto sobre o desempenho da organização, sendo que na base das decisões a tomar estarão estes mesmos valores.

Robbins (1999) define cultura organizacional como um sistema de valores partilhados, um conjunto de particularidades chave que são valorizados por uma organização, onde se incluem sete características, reflectindo estas a essência da empresa.

Do conjunto de características fazem parte a “inovação e tomada de riscos” a que todos estão sujeitos numa empresa e que devem comprometer-se e empenhar-se em cumprir, de modo a responder ao estímulo solicitado; a “atenção a detalhes” com que realizam uma determinada tarefa; a “orientação para os resultados” por parte das administrações, mais do que nas técnicas e processos que foram usados para a sua obtenção; a “orientação para as pessoas”, ou seja, a maneira como as administrações consideram o efeito que as medidas e acções tomadas terão sobre as pessoas da organização; a “orientação para as equipas”, valorizando o colectivo; a “agressividade”, em termos competitivos e por último a “estabilidade”.

Segundo o autor, as diferentes organizações definem a sua cultura com base nestas características, variando consoante o ênfase que se dará a cada uma delas, alterando as características numa escala, de acordo com a percepção e sentimentos, bem como do modo como os serviços ou produtos são efectuados e da maneira como os colaboradores assumem determinados comportamentos na empresa.

Assim, é importante que os valores da empresa estejam definidos e sejam os mais correctos na perspectiva dos colaboradores da empresa e da sociedade onde esta se

encontra inserida, de modo a que os colaboradores procurem sempre, aquando de uma decisão ou situação, ter como base os valores vigentes, optando pela resposta e solução que vá de encontro à cultura da empresa.

Existem quatro importantes funções da cultura organizacional: fornecer aos membros da empresa uma identidade organizacional; facilitar o compromisso colectivo; promover a estabilidade na organização e moldar comportamentos para estes serem coincidentes com a cultura organizacional (Wagner III & Hollenbek, 2000).

As empresas que procurem constantemente evoluir e acompanhar o mercado, devem possuir uma cultura organizacional que permita que as pessoas evoluam e prosperem dentro da empresa, que promova a criatividade e a troca de ideias, pois assim o ambiente interno é propício à evolução, facilitando o compromisso de todos, permitindo que os colaboradores sejam os primeiros agentes da mudança, ao proporcionarem ideias à administração e contribuírem para o sucesso da empresa. As pessoas sentem que podem ajudar a empresa e que fazem parte integrante desta, contribuindo para o sucesso de ambas.

Pelo contrário, se a cultura organizacional implementada não permite espaço aos colaboradores para estes exporem as suas ideias, não procura evoluir, não dá oportunidades de crescimento aos seus funcionários, está estagnada no espaço e no tempo, os trabalhadores não terão a mesma vontade de evoluir e fazer com que a empresa evolua, correndo o risco de perder os seus melhores colaboradores, pois estes necessitam de estímulos e desafios constantes.

As empresas mostram e transmitem a sua cultura através de documentos escritos, reuniões, seminários e formação aos colaboradores. Lacombe (2005) afirma

que a maneira mais forte de mostrar e ensinar a cultura de uma organização não é através desta forma mas sim de acções e decisões administrativas, ou seja, pelo cuidado apresentado aquando do recrutamento de colaboradores, quer interna, quer externamente, pois ao fazê-lo a empresa procura o capital humano que mais se adequa e que vai de encontro aos valores presentes na empresa.

Por essa razão, os processos de recrutamento tendem a ser mais rigorosos e elaborados, procurando, no espaço de tempo em que são realizados, conhecer a pessoa a contratar e se esta não só se adequa à função, mas, especialmente, se possui os valores vigentes na cultura da empresa, de modo a que seja um seu representante, dentro e, sempre que possível, fora do horário de trabalho.

A cultura organizacional engloba dois tipos de aspectos, formais e informais (Chiavenato, 2000). Os primeiros dizem respeito às políticas existentes na empresa, às directrizes, aos procedimentos, aos objectivos propostos, às estruturas e tecnologias existentes. Os segundos são referentes às percepções, aos sentimentos, às atitudes, aos valores, às interacções informais e normas grupais. Se a cultura organizacional fosse observada sobre o ponto de vista de um *iceberg*, a parte visível seria representativa dos aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, enquanto a parte submersa estaria associada a questões afectivas, emocionais, aspectos psico-sociais que são mais difíceis de interpretar, transformar ou mesmo mudar.

Na actualidade, a cultura organizacional não pode ser apenas vista no contexto da sociedade onde a empresa se insere, pois a globalização influencia as empresas de uma maneira determinante e estas procuram que os seus valores sejam amplamente aceites.

O trabalho de recrutamento por parte das empresas é determinante de modo a demonstrar o que a empresa representa a nível de valores e o que pretende da pessoa a contratar. Esta terá de uma ser mais-valia para a organização, respeitando os valores que estão implementados e procurando tê-los sempre presente na consecução das suas tarefas, transmitindo estes mesmos valores aos clientes e a todos os outros *stakeholders*, de modo a que não haja dúvidas acerca dos valores da empresa.

2.5 A Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez num memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963, designando todos os grupos que existiam em torno da empresa e, sem os quais, esta não conseguiria existir (Donaldson e Preston, 1995).

Contudo, o principal impulsionador desta teoria foi Freeman (1984), que definiu o conceito de *stakeholder* como qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar ou ser afectado pela prossecução dos objectivos organizacionais. Freeman acrescenta que os *stakeholders* são grupos que têm direitos legítimos sobre a organização.

Assim, os *stakeholders* são todas as entidades que se relacionam com a empresa, tendo portanto influência directa no desempenho desta. Podem ser do tipo interno, tais como accionistas e trabalhadores, ou do tipo externo, nomeadamente clientes, fornecedores, governo e sociedade.

Pesquex e Damak-Ayadi (2005) concluem que a teoria dos *stakeholders* propõe um modelo relacional, interligando todos os seus intervenientes, ou seja, indivíduos, grupos, comunidade, empresa, instituições e Estado. Assim, não poderão ser separados

porque todos eles estão inter-ligados através das suas acções relacionadas com a empresa.

Esta teoria veio demonstrar que, embora o objectivo da empresa seja o lucro, este não poderá ser o único propósito de “vida” de uma empresa, pois esta correrá o risco de não o conseguir atingir, pelo facto de não dar a relevância devida aos seus *stakeholders*.

Os valores mais apreciados são diferentes para cada um dos *stakeholders*. Os clientes valorizam a qualidade, a honestidade e a obtenção, por parte das empresas, de informações correctas sobre o produto ou serviço que adquirem. Os trabalhadores pretendem remuneração justa, oportunidades de carreira, igualdade de oportunidades e satisfação no trabalho. A comunidade/sociedade exige respeito pelo meio ambiente, e que sejam cumpridas as normas ambientais, de modo a contribuir para a qualidade de vida dos seus habitantes. O Estado fiscaliza as leis vigentes e espera o cumprimento das mesmas, cobrando os impostos devidos.

A teoria dos *stakeholders* sugere que o desempenho social e o desempenho económico-financeiro das empresas deverá estar positivamente relacionado, dado que a melhoria a nível social incrementa a satisfação dos vários *stakeholders* e, conseqüentemente, a reputação externa da empresa, reflectindo-se numa melhoria do seu desempenho económico-financeiro (Marques e Teixeira, 2008)

McGuire *et al.* (1988) afirmam que apesar dos custos sociais serem significativos, serão compensados com a redução de outros custos. A sociedade vê com bons olhos uma empresa socialmente responsável que procure melhorar as condições de

vida da comunidade local, no âmbito das suas possibilidades, contribuindo para o bem-estar da população.

2.6 A Responsabilidade Social como Factor Determinante na Escolha de uma Empresa por Parte dos Cidadãos

“É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social, ambiental e económica. Pretendem dar assim um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade.” (Livro Verde da Comunidade Europeia, 2001: 3).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto *Ethos*³ em 2000 "Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro", refere que o comportamento social empresarial é bastante prestigiado. Para 43% dos entrevistados, colaborar com escolas, entidades sociais da comunidade é uma atitude que estimula a compra de produtos da empresa e faz com que ela seja recomendada aos amigos. Em 2001, uma réplica da mesma pesquisa mostrou que essa atitude é uma tendência, já que praticamente a mesma percentagem de consumidores entrevistados (42%) consideraram que esse tipo de colaboração só aumenta o prestígio das empresas e as vendas dos seus produtos. http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/consumidor_2002.pdf

³ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é um instituto, sediado no Brasil, cuja missão é "mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa". O trabalho de orientação fornecido às empresas é voluntário e gratuito.

O consumidor, ao aperceber-se que determinada empresa é socialmente responsável, sente-se bem ao adquirir os seus produtos, estando assim a possibilitar à empresa gerar mais rentabilidade, podendo esta ajudar com mais meios.

“É inegável que as práticas filantrópicas vêm amadurecendo. Cresce a consciência de que esse tipo de acção deve ser constante, persistente e com compromisso, envolvendo todos os actores sociais. Cresce também entre as empresas a visão de que uma prática de intervenção socialmente responsável traz ganhos para o seu negócio, sua imagem e, principalmente para a sociedade.”(Grajew, 2002).

O mundo está em constante mudança e se uma empresa não acompanhar a evolução decorrente dessas alterações, corre o risco de ser excluída pelos consumidores, pois estes estão cada vez mais exigentes com os parâmetros de qualidade, aos quais adicionam parâmetros de sustentabilidade. A responsabilidade social vem dar a conhecer aos cidadãos as práticas empresariais para a sustentabilidade, quer a nível socioeconómico, quer a nível cultural e ambiental. O conceito de lucro a todo o custo tem vindo progressivamente a ser substituído pelo de lucro responsável.

“Contrariamente a las ideas de Friedman, hoy día, las empresas y sus gestores tienden a aceptar cada vez más que la empresa tiene responsabilidades crecientes para con un conjunto más amplio de entidades. De la posición según la cual la única obligación de la empresa consiste en realizar el máximo beneficio posible para sus propietarios o accionistas, se ha pasado gradualmente al enfoque en base al cual la empresa tiene responsabilidades específicas para con otros grupos más directamente relacionados con ella o envueltos en su actividad: sus trabajadores, clientes y proveedores así como la comunidad local en la que desarrolla su actividad.” (Jesus, 2001: 48).

2.7 A Responsabilidade Social em Portugal

Em Portugal existem, cada vez mais, empresas que investem em actividades de responsabilidade social, de modo a proporcionarem uma melhoria da qualidade de vida aos seus trabalhadores e à comunidade.

A primeira empresa portuguesa (e ibérica) a receber certificação de responsabilidade social pela norma SA 8000 (2001) foi a Delta Cafés que se tem destacado ao longo dos tempos pelo variado apoio que dá a diferentes causas sociais. Um dos seus projectos com grande impacto na sociedade foi “Um café por Timor”, além dos variados incentivos e benefícios que oferece aos seus trabalhadores e à comunidade, como por exemplo apoio a causas comunitárias, construção de casas, criação de um supermercado com condições especiais para os seus colaboradores, aplicação de um sistema de saúde Multicare para as famílias Delta, entre outros.

Ao apoiar estas causas, a Delta Cafés estabelece um compromisso que tem que ser respeitado e revela à comunidade que se preocupa, não apenas com o conceito tradicional de empresa (a obtenção do lucro), mas igualmente com o aspecto social e humano.

A empresa Delta Cafés formulou um Código de Conduta Ética dirigido a todos os administradores e colaboradores das empresas do Grupo Nabeiro, reunindo as directrizes que devem ser seguidas no exercício das suas actividades, mostrando e reflectindo a identidade cultural e os compromissos que a empresa assume perante os seus fornecedores, clientes, parceiros, colaboradores e comunidade.

Estas iniciativas, por parte da Delta Cafés, contribuíram para que muitas empresas reflectissem também sobre a temática da responsabilidade social.

Hoje em dia, a maioria das grandes empresas portuguesas está envolvida em projectos de âmbito social, de que se apresenta seguidamente alguns exemplos.

O grupo Sonae, com os seus Hipermercados Modelo e Continente, através da Missão Sorriso, ajuda a angariar fundos que se destinam a adquirir equipamentos para Hospitais pediátricos.

O Millennium BCP tornou-se em Setembro de 2010, no único banco português a fazer parte do índice de sustentabilidade ASPI, que inclui 120 empresas da zona euro com melhor *performance* na temática da sustentabilidade.

O grupo Macdonald's criou a Fundação infantil "Ronald Macdonald", inaugurando "Uma Casa Longe de Casa" para os familiares das crianças que estão em tratamento no Hospital D. Estefânia. A "Casa" foi inaugurada em 3 de Junho de 2008 e já serviu de alojamento a mais de 150 famílias. Neste momento está em elaboração um novo projecto de "Casa", no distrito do Porto, tendo sido iniciada a sua construção no mês de Novembro de 2010.

A Salvador Caetano foi igualmente distinguida no ano de 2005 pelo " Guia da SER," devido às suas boas práticas de gestão, tendo sido incluída no grupo das 15 empresas-modelo portuguesas.

O grupo Jerónimo Martins, do qual faz parte o Pingo Doce, aderiu em 2007 ao projecto "Aprender e Evoluir", de modo a dar formação aos seus colaboradores. Em Portugal, aquando deste estudo, 11.500 funcionários já tinham recebido formação e respectivo diploma. Este grupo actua igualmente na Polónia, no combate à desnutrição infantil.

A fundação Galp Energia tem um protocolo que promove e apoia o “Comité Para olímpico de Portugal” com 450.000€, de modo a preparar a participação de atletas nos Jogos Para olímpicos de Londres 2012. Apoia ainda a divulgação e captação de novos atletas Para olímpicos.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO

Este capítulo tem como objectivo descrever a metodologia utilizada na investigação, bem como o modo como foram adquiridos e tratados os dados relativos às opiniões dos gestores das empresas algarvias sobre o tema da responsabilidade social empresarial, obtidos através da implementação de um inquérito por questionário. Apresenta-se também a discussão dos resultados obtidos com o tratamento estatístico a que os dados foram submetidos.

De uma forma mais detalhada, apresentam-se, a seguir, as etapas que conduziram à elaboração deste capítulo:

- 1 – Justificação da metodologia utilizada, em especial a que se refere ao inquérito por questionário, assim como a definição dos objectivos da investigação;
- 2 – Justificação do questionário utilizado;
- 3 – População a estudar, processo de amostragem e procedimento utilizado para obtenção dos dados;
- 4 – Natureza do tratamento estatístico a que os dados foram submetidos;
- 5 – Análise e interpretação dos resultados obtidos após o tratamento estatístico dos dados.

3.1 Metodologia

Este estudo pretende conhecer a percepção dos gestores algarvios sobre as práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas empresas algarvias. Para o efeito foi implementado um inquérito por questionário, cujos pormenores se explicam na secção seguinte.

3.1.1 Justificação do Inquérito

O questionário é o método de recolha de informação utilizado na quase totalidade das investigações empíricas sobre responsabilidade social (Jesus, 2001), sendo portanto o método adoptado nesta investigação. Assim sendo, esta investigação empírica pode integrar-se na categoria dos modelos *ex post facto* (Davis e Cosenza, 1998).

A responsabilidade social das empresas é um tema já relativamente estudado em vários países entre os quais Portugal está incluído. A pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema conduziu, entre outros, a um estudo de caso relativamente recente, que pretendia conhecer a percepção dos colaboradores de uma organização de saúde algarvia sobre as práticas de responsabilidade social levadas a cabo por essa organização. As questões colocadas e os resultados produzidos mostravam-se bastante adequados para aplicar na investigação que se estava a iniciar. Assim, e após consulta a alguns peritos no tema, considerou-se a possibilidade de realizar uma réplica do instrumento de recolha de dados utilizado nesse estudo, aos gestores das empresas algarvias, por se considerar bastante adequado para o estudo que se pretendia realizar.

O estudo em causa intitulado “Responsabilidade Social do Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio: a Percepção dos seus profissionais” foi realizado em 2008, no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve por Maria Helena Teófilo Madeira Aleixo.

Assim, após a decisão definitiva de replicar aquele instrumento de recolha de dados, as questões colocadas neste questionário foram, naturalmente, adaptadas ao estudo em causa, tendo como principais objectivos:

- Identificar as actividades de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas algarvias;
- Avaliar os conhecimentos dos gestores algarvios em relação à responsabilidade social;
- Conhecer a importância que os gestores atribuem às actividades de responsabilidade social;
- Perceber em que medida as actividades de responsabilidade social se enquadram na gestão global das empresas.
- Identificar alguns aspectos da cultura organizacional das empresas algarvias.

3.1.2 Elaboração do Questionário

O questionário que serviu de base a este estudo foi construído tendo em conta certos princípios orientadores na concepção de um bom questionário nomeadamente no que diz respeito ao *lay-out*, precisão, clareza, inteligibilidade e não ambiguidade das

questões, tendo produzido bons resultados na recolha dos dados (uma taxa de resposta de 62 %) e no estudo do tema. Por esse motivo no questionário deste estudo nas questões semelhantes (mas adaptadas) e nas questões novas mantiveram-se, dentro do possível os mesmos princípios orientadores, que basicamente podem ser descritos nas seguintes seis etapas:

- 1 – Delimitação da informação a recolher;
- 2 – Formulação das questões;
- 3 – Sequência e formato das questões;
- 4 – Revisão do esboço do questionário;
- 5 – Pré-teste do questionário;
- 6 – Redacção da introdução e das directrizes.

A ordem das questões de um questionário é primordial, pois irá permitir à pessoa que o preenche uma visão mais abrangente do que se pretende estudar, e de como as perguntas estão estruturadas.

O questionário deve apresentar um estilo de redacção o mais natural possível, de modo a não intimidar quem o preenche.

É fundamental para quem preenche um questionário que este seja de fácil leitura e interpretação, permitindo a total concentração durante o preenchimento do mesmo, contribuindo assim para o sucesso das respostas, e, conseqüentemente, o sucesso do próprio estudo.

O desenvolvimento das questões foram baseadas e adaptadas do trabalho de Aleixo (2008), como já foi referido, sustentadas na mesma temática e baseadas nos estudos de Moreira, Rego e Gonçalves (2003), Moura *et al.* (2004), Santos *et al.* (2006) e diagnóstico do IAPMEI, 2ª fase: “Ser PME Responsável” (2005-2007) e ainda Hartman (2006).

Após a conclusão e revisão do questionário foi efectuado um pré-teste. Foram enviados questionários a alguns gestores para que dessem o *feedback* dos mesmos e sugestões de possíveis alterações. Os resultados do pré-teste foram bastante positivos e serviram igualmente, para alterar algumas perguntas de modo a se tornarem mais perceptíveis.

O questionário (Apêndice 1), embora um pouco extenso, permite uma leitura agradável e sequencial das perguntas. Começa com a identificação do autor do estudo e do objectivo a que este se propõe.

Posteriormente está dividido em três partes:

- Responsabilidade Social Empresarial;
- Cultura Organizacional;
- Dados Biográficos.

A maioria das questões conduz a variáveis de níveis de medida nominal e ordinal. Na questão 12, a idade e a antiguidade na organização originam variáveis quantitativas de escala de rácio.

A escala de Likert de cinco pontos foi utilizada nas questões 3 e 9, sendo estas de natureza qualitativa, em que os inquiridos demonstram a sua opinião em relação a um conjunto de proposições, conduzindo a respostas consideradas de tipo quantitativo

de escala de intervalo. A consistência interna destas questões foi medida através do Coeficiente Alfa de Cronbach⁴, que assumiu valores considerados bons para este tipo de escala (Apêndices 2 e 3).

3.1.3 População, Amostra e Obtenção dos Dados

A população-alvo deste estudo são as empresas Algarvias com 20 ou mais trabalhadores.

Optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência, de modo a obter o maior número de inquéritos possível, visto ser um tipo de recolha de dados simples e que permite obter resultados sem ter custos elevados.

Mattar (2001), define amostragem não probabilística como:

“aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra” .

“A amostragem por conveniência não é representativa da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência (muitas vezes, os amigos e os amigos dos amigos). Deste modo, o processo amostral não garante que a amostra seja representativa, pelo que os resultados desta só se aplicam a ela própria. Pode ser usada com êxito em situações nas quais seja mais importante captar ideias gerais, identificar aspectos críticos do que propriamente a objectividade científica. Contudo, o método tem a vantagem de ser rápido, barato e fácil.”
<http://claracoutinho.wikispaces.com/M%C3%A9todos+e+T%C3%A9cnicas+de+Amostragem>

⁴ Indicações detalhadas sobre este coeficiente podem ser encontradas em Hill e Hill (2008: 147-149).

Foi este o tipo de amostragem por que se optou neste estudo, visto o acesso aos nomes e localização das empresas com 20 ou mais trabalhadores ser algo restrito e este processo ser mais rápido e económico. Foram contactadas pessoas conhecidas que ajudaram a entregar os inquéritos aos gestores das empresas, contribuindo assim para um sucesso efectivo do estudo. Não será possível tirar conclusões para toda a população, visto ser um processo que não é representativo da mesma.

Quando se utilizam métodos de amostragem não probabilísticos, não é possível calcular a dimensão da amostra. Contudo, o investigador pode estar interessado em conhecer a dimensão ideal da amostra para a população em estudo. Então pode utilizar:

- A dimensão de uma amostra aleatória simples;
- A dimensão de uma amostra já utilizada em estudos anteriores;
- O caminho do esforço mínimo.

Neste estudo foi possível obter junto do Instituto Nacional de Estatística (INE) a dimensão da população de empresas com 20 ou mais trabalhadores ($N = 866$), pelo que foi possível calcular a dimensão da amostra com uma base de amostragem de 866 empresas e utilizando o processo de cálculo de uma amostra aleatória simples.

Para o cálculo da dimensão de uma amostra aleatória simples sem reposição, para a proporção (pelo facto das questões mais importantes do questionário serem de natureza qualitativa), foram utilizados a fórmula e os pressupostos seguintes:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \frac{pq}{d^2}}{1 + z^2 \frac{pq}{d^2 N}} \quad \rightarrow \quad n = \frac{1,96^2 \frac{0,5 \times 0,5}{0,05^2}}{1 + 1,96^2 \frac{0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times 866}} = 266$$

n – Dimensão de uma amostra aleatória simples

p – Proporção de elementos que possuem o atributo

q – Proporção de elementos que não possuem o atributo (q complementar de p)

N – Número de elementos da população

d – Precisão da estimativa (margem de erro máxima)

z – Valor da distribuição Normal correspondente ao grau de confiança.

Para o caso concreto deste estudo, foram utilizados os parâmetros habituais: $z = 1,96$ (grau de confiança de 95%); $d = 0,05$ (margem de erro máxima de 5%); $p = 0,5$ (valor de p que maximiza a variância da população) e ainda o número de empresas algarvias com pelo menos 20 trabalhadores em 2009 (informação fornecida pelo INE).

A dimensão ideal da amostra aleatória simples sem reposição seria então de 266 elementos.

3.1.4 Tratamento dos Dados

Finalizada a fase de recolha de dados, procedeu-se à fase de tratamento dos mesmos. Nesta fase procurou-se, primeiramente, realizar uma análise e revisão crítica das respostas, de modo a suprimir valores estranhos ou eliminar erros capazes de provocar futuros erros na análise e apresentação de resultados. Todas as respostas obtidas foram consideradas válidas, o que denota a elevada formação académica dos inquiridos (facto esse provado pelos dados) e o interesse demonstrado pelos mesmos aquando de dúvidas, tendo-se sempre esclarecido qualquer tipo de questão em relação ao questionário e ao seu objectivo final.

Foram utilizadas técnicas de análise univariada, bivariada e multivariada para análise dos dados, em concordância com as características do inquérito e com os objectivos da investigação empírica.

As técnicas estatísticas univariadas contemplam todas as técnicas que permitem o estudo de cada variável isoladamente. Permitem o primeiro passo na exploração dos dados, com o recurso a tabelas de frequências, medidas descritivas e gráficos.

As técnicas estatísticas bivariadas possibilitam o estudo de relações entre duas variáveis.

Nas variáveis de natureza qualitativa, foram efectuados cruzamentos com o objectivo de detectar a existência de relações de dependência entre as variáveis. Foram utilizadas tabelas de contingência, o teste estatístico do Qui-quadrado e o coeficiente de associação adequado.

O teste Qui-quadrado é um teste de hipóteses que tem como objectivo encontrar um valor de dispersão para duas variáveis nominais ou ordinais e igualmente avaliar a associação existente entre as variáveis qualitativas. É denominado de teste não paramétrico, por não depender de parâmetros populacionais, como a média ou a variância.

As hipóteses que vão ser testadas neste teste são:

Hipótese nula: As variáveis são independentes (não há associação entre as variáveis e as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas)

Hipótese 1: As variáveis são dependentes (há associação entre as variáveis, sendo as frequências observadas diferentes das frequências esperadas)

Este teste apenas permite saber se existe ou não associação entre as diferentes variáveis, mas não determina a força dessa mesma associação. Para tal, é necessário calcular o coeficiente de associação, quer seja o Coeficiente Phi (para tabelas 2x2), ou o Coeficiente V de Cramer (para os restantes casos).

As técnicas estatísticas multivariadas permitem analisar simultaneamente as relações entre três ou mais variáveis. Incluem "todos os métodos de análise de relações de dependência e/ou interdependência entre conjuntos de variáveis ou indivíduos, quer sejam meramente descritivos ou permitam que se proceda a inferência estatística" (Reis,1997: 19).

Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise factorial de componentes principais (AFCP).

A análise factorial de componentes principais tem como objectivo reduzir o número de variáveis utilizadas para descrever uma dada realidade ou fenómeno, cuja medição directa será difícil de conseguir, criando uma nova variável que representa uma série de outras variáveis que se correlacionam entre si.

A AFCP aplica-se:

- Em variáveis métricas (medidas nas escalas de intervalo ou rácio);
- Em amostras de grandes dimensões (iguais ou superiores a 100);
- Quando existem 4 ou 5 vezes mais observações do que variáveis, sendo possível igualmente um rácio de 2:1.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado recorrendo ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19.

Sempre que necessário para o tratamento estatístico dos dados, considerou-se a amostra como aleatória e um nível de significância teórico de 5%.

3.2 Análise dos Dados

Nesta secção apresenta-se a análise dos dados resultantes do tratamento estatísticos das respostas dos inquiridos às questões que lhes foram colocadas. Inicia-se com uma análise descritiva sumária⁵ da caracterização das empresas e do perfil dos gestores que cooperaram no estudo. Segue-se uma análise mais detalhada das respostas às várias questões apresentadas no questionário.

3.2.1 Caracterização das Empresas

A tabela 3.1 resume as principais características das empresas que colaboraram no estudo. Como se pode observar, a maior parte das empresas está ligada à actividade turística, que é a principal actividade económica do Algarve. Deste sector de actividade provém a maior fonte de receitas da região.

⁵ *Outputs* mais detalhados destes dados podem ser observados nos apêndices 4 e 5.

Tabela 3.1 – Caracterização das empresas

Actividade	
Hotelaria	29,5 %
Outras Actividades Turísticas	21,6%
Comércio	12,5%
Construção Civil e Obras Públicas	6,8 %
Indústria Transformadora	4,5 %
Ensino	2,3 %
Outras	22,7 %
Forma Jurídica	
Sociedade por Quotas	60,5%
Sociedade Anónima	23,7%
Individual	15,8%
Volume Mediano de Vendas Anuais	700.000 €
Número Mediano de Efectivos	40

As empresas são maioritariamente pequenas e médias, o que justifica a maior percentagem de sociedades por quotas. O universo estatístico deste estudo engloba as empresas com pelo menos 20 trabalhadores. O volume anual de vendas é referido por apenas 37 empresas, o que leva a concluir que a maioria das organizações não pretendem dar a conhecer o seu volume de negócios, por questões de âmbito interno, ou por não quererem revelar os valores de facturação. O indicador estatístico mais adequado para esta variável é a mediana cujo valor é de 700.000 euros, visto a média aritmética (925.000 €) ser influenciada por *outliers*. Pela mesma razão, optou-se pelo número mediano de efectivos (trabalhadores) que é de 40, pois a média aritmética (50) é igualmente muito influenciada por *outliers*.

3.2.2 Caracterização dos Inquiridos

A tabela 3.2 mostra o perfil dos gestores inquiridos, nomeadamente o género, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização e na actual função.

Tabela 3.2 – Perfil dos inquiridos

Antiguidade média na empresa	10,6 anos
Antiguidade média na actual função	6,7 anos
Função actual	
Administrador	26,9 %
Director	29,0 %
Gerente	39,8 %
Quadro Superior	4,3 %
Rendimento mensal (euros)	
Até 2.000	20,2 %
De 2.000 a 3.000	48,8 %
De 3.000 a 4.000	20,2 %
Mais de 4.000	10,7 %
Escolaridade	
Ensino Básico	4,4 %
Ensino Secundário	28,6 %
Ensino Superior	67 %
Idade	
Média	46,2 anos
Mediana	47,0 anos
Sexo	
Feminino	27,7 %
Masculino	72,3 %
Estado Civil	
Solteiro	27,7 %
Casado	35,1 %
Viúvo	12,8 %
União de Facto	10,6 %
Divorciado/Separado	13,8 %

Pode constatar-se que a maioria dos inquiridos é do sexo masculino, com uma idade média de 46 anos e com habilitações ao nível do ensino superior. Trabalham na empresa há cerca de 11 anos, e na função actual há cerca de 7, o que leva a admitir que conhecem bem a realidade onde estão inseridos e que as respostas aos questionários são sustentadas nesse conhecimento.

3.2.3 Responsabilidade Social Empresarial

A Parte I do questionário está directamente relacionada com a Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Pretende-se saber que conhecimentos os gestores têm desta temática, se as empresas levam a cabo práticas de responsabilidade social em termos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, se investem no desenvolvimento dos Colaboradores, na Gestão da Mudança e no Ambiente e Recursos Naturais.

Tabela 3.3 – Tem conhecimento ou já ouviu falar de Responsabilidade das Empresas?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Sim	82	82,0	82,0
Não	18	18,0	100,0
Total	100	100,0	

A tabela 3.3 permite verificar que a grande maioria dos gestores já conhece ou já ouviu falar de responsabilidade social das empresas, o que mostra que o tema já tem alguma visibilidade no meio empresarial algarvio. A percentagem de gestores que afirmam conhecer este tema é bastante elevada (82%), sendo que os restantes 18% afirmam desconhecimento sobre o assunto, o que não invalida que levem a cabo

algumas práticas de responsabilidade social, mesmo desconhecendo que se integram neste conjunto de práticas.

Aos gestores que responderam conhecer o que era responsabilidade social das empresas, procurou-se saber como obtiveram essa informação.

Tabela 3.4 – Se respondeu afirmativamente, onde obteve a informação?

	Respostas		Percentagem de casos
	N	Percentagem	
Formação académica	15	16,9	18,3
Formação profissional	30	33,7	36,6
Entidades públicas	7	7,9	8,5
Internet	10	11,2	12,2
Imprensa	25	28,1	30,5
Outra	2	2,2	2,4
Total	89	100,0	108,5

Como se pode constatar na tabela 3.4 a maioria dos gestores tomou conhecimento do tema da responsabilidade social das empresas através de formação profissional e da imprensa.

De realçar que o conhecimento sobre RSE através da formação académica não aparece com grande relevo. Estes resultados corroboram os obstáculos referidos por Magalhães (2007), que aponta para a ineficácia das entidades divulgadoras da responsabilidade social empresarial em Portugal, nomeadamente, as instituições de ensino superior que só recentemente começaram a difundir o tema nos *currículos* dos seus cursos.

Neste conjunto de questões foi ainda perguntado aos inquiridos se as empresas onde trabalham têm desenvolvido esforços no sentido de incorporar RSE nas suas actividades. As respostas a esta questão encontram-se na tabela 3.5.

Tabela 3.5 – Considera que a empresa tem desenvolvido esforços no sentido de incorporar a responsabilidade social na sua actividade?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Sim, muitos	15	15,0	18,3	18,3
Sim, alguns	43	43,0	52,4	70,7
Sim, poucos	23	23,0	28,0	98,8
Nenhuns	1	1,0	1,2	100,0
Total	82	82,0	100,0	
Não respostas	18	18		
Total	100	100,0		

Como se pode observar a maioria dos gestores que responderam que conheciam o termo responsabilidade social, têm consciência de que a sua empresa desenvolve esforços para incorporar RSE na sua actividade. A maior parte (52,4%) afirma alguns esforços, apenas um pequeno grupo (18,3%) afirma muitos esforços e um grupo mais significativo (28%) expressa que a empresa desenvolve poucos esforços nesse sentido. Constata-se assim, que as empresas têm cada vez mais presente na sua cultura a noção de Responsabilidade Social Empresarial.

A questão seguinte (questão 3 do questionário) é constituída por um grupo de proposições que pretendem identificar a percepção dos gestores inquiridos sobre as práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas empresas onde estão integrados. É formada por um conjunto de 42 variáveis (proposições), medidas numa escala de Likert de cinco pontos, em que 1 significa Nunca e 5 significa Sempre. Está dividida em cinco grupos, cada um deles referente a diferentes práticas de responsabilidade social,

nomeadamente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Investimento e Desenvolvimento no Capital Humano; Gestão da Mudança; Ambiente e Recursos Naturais e Relação com a Comunidade.

As variáveis que fazem parte desta questão são do tipo qualitativo de nível de medida ordinal, no entanto foram consideradas e tratadas como variáveis quantitativas de nível de medida de intervalo. Esta opção é baseada em muitos estudos com variáveis de características e objectivos semelhantes⁶ por apresentarem bons resultados, em detrimento de outros métodos aplicados a variáveis qualitativas ordinais.

Apresenta-se primeiramente uma análise descritiva de todas as variáveis da questão 3, seguindo-se uma análise factorial de componentes principais para um melhor entendimento das respostas dos inquiridos a esta questão.

Tabela 3.6 – Segurança, Higiene, e Saúde no Trabalho

	Média	Desvio Padrão
Planos de segurança e higiene que protegem adequadamente trabalhadores	4,36	0,612
Programas de prevenção de saúde que protegem adequadamente trabalhadores	4,03	0,559
Disponibiliza aos colaboradores apoio médico, de enfermagem e primeiros socorros	3,82	0,730
Dispõe de Manual de Prevenção de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	3,93	0,728
Disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre produtos químicos	3,78	0,767
Adquire equipamentos e mobiliário ergonómico	3,58	0,893
Disponibiliza equipamentos de protecção individual	3,96	0,638

⁶ Este procedimento é baseado em bibliografia consultada sobre tratamento e análise de dados (e.g. Pestana e Gageiro, 2003, Vilares e Coelho, 2005) e ainda em estudos realizados nos mais diversos campos das ciências sociais nomeadamente, gestão, marketing, turismo, psicologia, sociologia, etc. (Latif, 1994, Correia, 2000, Rego, 2002, Jesus, 2001, Stedham *et al.*, 2007, Vargas *et al.*, 2007 entre outros).

Sistemas eficazes de controlo da Iluminação, Ventilação, Temperatura e Humidade do ar	4,00	0,606
Dispõe de um ambiente de trabalho seguro	4,13	0,583
Tem mecanismos de prevenção e detecção de incêndios	4,26	0,582
Tem programa de evacuação de emergência, em caso de incêndio ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil	4,29	0,633

No que respeita às variáveis que fazem parte do grupo Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (tabela 3.6) verifica-se que a pontuação média das respostas varia entre 3,58 e 4,36. As variáveis que obtiveram a pontuação média mais elevada foram: Planos de segurança e higiene que protegem adequadamente os colaboradores; Programa de evacuação de emergência, em caso de incêndio ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil e Mecanismos de prevenção e detecção de incêndios. As pontuações médias mais baixas foram atribuídas às variáveis: Adquire equipamentos e mobiliários ergonómicos e Disponibiliza informação clara e precisa sobre produtos químicos.

A qualidade das condições de trabalho é um dos factores fundamentais para o sucesso de um sistema produtivo. Nesse âmbito, a melhoria da produtividade e da competitividade das empresas portuguesas passa, necessariamente, por uma intervenção no sentido da melhoria das condições de trabalho.

(www.pmeportuga.com.pt)

É de extrema importância a valorização dos parâmetros de segurança, higiene, e saúde no trabalho, de modo a que o trabalhador tenha melhores condições para exercer a sua função, esteja mais protegido em relação a acidentes, sendo assim mais produtivo no seu dia-a-dia.

Tabela 3.7 – Investimento e Desenvolvimento no Capital Humano

	Média	Desvio Padrão
Procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções	4,33	0,711
Procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores	3,95	0,672
Promove práticas periódicas de formação no local de trabalho	3,74	0,828
Monitoriza as competências que o colaborador adquire e desenvolve nas actividades formativas que frequenta	3,55	0,848
A empresa tem esquemas de incentivos para a frequência de formação/autoformação dos colaboradores	3,11	0,983
Oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores	3,66	0,755
Dispõe de planos e/ou programas de apoio social que protegem adequadamente os colaboradores e seus dependentes	3,39	0,753
Incentiva os colaboradores a desenvolverem uma carreira a longo prazo	3,71	0,656
Adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação	3,79	0,888
Proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar	2,50	1,106
Adopta medidas tendentes a evitar/minimizar o desemprego	3,55	0,796
Preocupa-se em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho	2,99	0,937

Ao nível das práticas que se referem ao Investimento e Desenvolvimento no Capital Humano (tabela 3.7) a pontuação média varia entre 2,5 e 4,33, sendo os valores médios mais elevados atribuídos às variáveis: Procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções (4,33), Procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores (3,95) e Adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (3,79).

Com pontuações médias mais baixos, aparecem o Equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, e a Preocupação da empresa em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho.

As respostas a este grupo de questões levam a admitir que as empresas se preocupam com os seus colaboradores sobretudo no que diz respeito à sua formação.

Tabela 3.8 – Gestão da Mudança

	Média	Desvio Padrão
Comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança	3,88	1,023
Desenvolve acções de sensibilização para os colaboradores nos processos de mudança	3,53	0,944
Fomenta e estimula a participação dos colaboradores nos processos de mudança	3,48	0,973
Tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais	3,19	1,209

Relativamente às práticas relacionadas com a Gestão da Mudança (tabela 3.8), as pontuações médias das respostas não variam muito, sendo que o valor médio mais elevado é de 3,88, dizendo respeito à variável Comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança e o mais baixo 3,19, referindo-se à variável Tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais.

Estes resultados levam a concluir que as empresas que colaboraram neste estudo atribuem importância à opinião dos seus colaboradores.

É necessário que os gestores passem a informação correcta e atempada aos seus colaboradores de modo a que estes se sintam parte integrante no processo de mudança e

colaborem na consecução do mesmo. Arian Ward, presidente de uma importante empresa de planeamento estratégico/liderança, proferiu o seguinte comentário “Quem disse que as pessoas não gostam de mudança? O que elas não esperam é serem forçadas a mudar”. (<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/quem-disse-que-as-pessoas-nao-gostam-de-mudancas/33403/>)

Tabela 3.9 – Ambiente e Recursos Naturais

	Média	Desvio Padrão
Tem em conta os potenciais impactos ambientais	4,29	0,759
Adopta medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos	4,15	0,694
Procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição	4,12	0,696
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de poupança de energia	4,13	0,695
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de protecção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado	4,08	0,738
Promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores	2,69	1,192

Relativamente ao grupo de práticas sobre Ambiente e Recursos Naturais (tabela 3.9), a pontuação média das respostas não se altera muito nas cinco primeiras proposições apresentando pontuações médias relativamente elevadas tendo em conta a escala considerada (4,29 a 4,08), o que leva a admitir que as empresas se preocupam bastante com as questões ligadas ao ambiente e recursos naturais, nomeadamente preocupações com os impactos ambientais, com a reciclagem de resíduos, com a redução da poluição, com a poupança de energia e com a protecção à natureza. Contudo a promoção de programas de educação ambiental para os colaboradores atinge um valor médio muito baixo (2,69) o que leva a concluir que a preocupação dos gestores com a

educação ambiental na empresa é mais reduzida, admitindo mesmo que estes programas raramente são efectuados.

Tabela 3.10 – Relação com a Comunidade

	Média	Desvio Padrão
Utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais	4,09	0,866
Coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade	3,41	1,088
Tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino	2,28	1,134
Proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos	3,04	1,014
Prefere dar emprego a pessoas da comunidade local	3,40	1,029
Incentiva os colaboradores a participarem em actividades da comunidade local	2,91	0,863
Tem barreiras arquitectónicas nos diferentes locais de trabalho	2,85	0,785
Tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral	2,82	0,799
Oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local	2,62	0,982

As práticas que se referem à Relação com a Comunidade (tabela 3.10) registam, no geral, pontuações médias relativamente baixas. A resposta média mais elevada foi de 4,09, e a mais baixa de 2,28. De referir que, em cinco das nove variáveis, a pontuação média se situa abaixo de 3,0.

Os valores mais elevados referem-se a: Utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais (4,09); Coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade (3,41) e Prefere dar emprego a pessoas da comunidade local (3,40).

Os valores mais baixos reportam-se a: Tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino (2,28); Oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local (2,62) e Tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral (2,82).

Deste conjunto de respostas pode depreender-se que as empresas algarvias ainda não estão muito sensibilizadas para as práticas de RSE relativas à comunidade.

Segue-se uma análise factorial de componentes principais (AFCP) aos cinco grupos de variáveis que constituem a questão 3 com o objectivo de obter um entendimento mais claro sobre as percepções dos gestores inquiridos relativamente às práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas suas organizações.

Inicia-se esta análise com o primeiro grupo de variáveis da questão 3.

As condições de aplicabilidade da AFCP às variáveis deste grupo estão satisfeitas: $n \geq 100$; rácio observações/variáveis, elevado.

As condições de adequabilidade também estão verificadas através da estatística KMO e do teste de esfericidade de Bartlett (tabela 3.11).

Tabela 3.11 – KMO e teste de esfericidade de Bartlett

Estatística Kaiser-Meyer-Olkin		0,838
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	395,053
	Gl	55
	Sig.	0,000

A estatística KMO apresenta um valor relativamente elevado (0,838) o que significa que a análise factorial é de boa qualidade.

O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um valor elevado (395,1) associado a um nível significância inferior a 5%, rejeitando-se assim, a hipótese da matriz das correlações ser uma matriz identidade o que significa que existem correlações significativas entre as variáveis.

As condições anteriores dão indicação de que a aplicação da AFPC aos dados é apropriada.

Utilizou-se o método das componentes principais para extrair os factores e o critério da variância explicada⁷ na escolha do número de factores a reter. A informação contida nas 11 variáveis iniciais pode então ser resumida em três novas variáveis (componentes principais ou factores) que retêm 64,5% da informação total (Apêndice 6).

Aos três factores retidos aplicou-se o método de rotação Varimax⁸ (Apêndice 6), permitindo uma melhor interpretação dos mesmos sem alterar a qualidade da solução encontrada. Segue-se a interpretação da matriz dos factores retidos.

Na tabela 3.12, designada Matriz das Contribuições, apresenta-se:

- A interpretação dos factores, baseada na matriz rodada. A cada factor é atribuído um nome relacionado com as variáveis que mais contribuem para esse factor;
- As contribuições de cada variável representam a correlação entre as variáveis originais e o factor respectivo;

⁷ De acordo com o critério da variância explicada devem ser retidos os factores que expliquem no seu conjunto, pelo menos 60% da variância das variáveis originais;

⁸ Este é o melhor método de rotação e também o mais popular. Outros métodos são: Quartimax e Equimax (ortogonais) e Oblimin (oblíqua) (Reis, 1997: 276).

- As contribuições ao quadrado significam a percentagem de variância original de cada variável que é explicada pelo respectivo factor.

No caso presente torna-se necessário medir a consistência interna de cada factor através do Coeficiente Alfa de Cronbach⁹ (Apêndice 7). Os valores destes coeficientes, relativamente elevados, indicam que cada factor resume adequadamente a informação contida nas variáveis que o representam.

Os resultados da tabela 3.12 permitem concluir que todas as contribuições são consideradas muito significantes, pois todas mostram correlações entre as variáveis originais e os respectivos factores superiores a 0,5.

Tabela 3.12 – Matriz das Contribuições (grupo 1)

Factor 1 – Protecção e Conforto		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Disponibiliza equipamentos de protecção individual	0,797	0,635
Dispõe de Manual de Prevenção de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	0,753	0,567
Dispõe de um ambiente de trabalho seguro	0,728	0,524
Disponibiliza aos colaboradores apoio médico, de enfermagem e primeiros socorros	0,598	0,358
Tem sistemas eficazes de controlo da Iluminação, Ventilação, Temperatura e Humidade do ar	0,584	0,341
Factor 2 – Saúde e Higiene		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre produtos químicos	0,807	0,651
Adquire equipamentos e mobiliários ergonómicos	0,698	0,487
Dispõe de programas de prevenção de saúde que protegem adequadamente trabalhadores	0,678	0,46
Dispõe de planos de segurança e higiene que protegem adequadamente trabalhadores	0,519	0,269

⁹ Quando a análise factorial é aplicada a variáveis medidas em escalas de *Likert* torna-se necessário verificar a consistência interna de cada factor (Pestana e Gageiro, 2003: 530).

Factor 3 – Segurança		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Tem programa de evacuação de emergência, em caso de incêndios ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil	0,878	0,771
Tem mecanismos de prevenção e detecção de incêndios	0,705	0,497

A AFCP realizada às variáveis deste grupo permite concluir que os gestores inquiridos têm a percepção que as empresas onde trabalham adoptam práticas de responsabilidade social relacionadas com a Protecção e Conforto, Saúde, Higiene e Segurança no trabalho ou seja práticas voltadas para o bem-estar e qualidade de vida dos seus colaboradores.

Segue-se a AFCP aos restantes grupos de variáveis da questão 3, utilizando uma metodologia de análise semelhante¹⁰ à que foi utilizada para o primeiro grupo. Nos apêndices 8, 10, 12 e 14, apresentam-se os *outputs* da AFCP aplicada às variáveis de cada grupo.

As tabelas 3.13, 3.14, 3.15 e 3.16 mostram as matrizes das contribuições para cada um dos restantes grupos de variáveis da questão 3, permitindo assim resumir a informação contida nas variáveis iniciais de cada grupo e compreender melhor a percepção dos gestores inquiridos relativamente às proposições inicialmente apresentadas.

¹⁰ Em alguns casos (grupos 2, 3 e 4) utilizou-se o critério de Kaiser na escolha do número de factores a reter. De acordo com este critério devem ser retidos os factores que apresentem um valor próprio superior a 1.

Tabela 3.13 – Matriz das Contribuições (grupo 2)

Factor 1 – Formação Profissional		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções	0,778	0,605
Procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores	0,775	0,601
Promove práticas periódicas de formação no local de trabalho	0,770	0,593
Monitoriza as competências que o colaborador adquire e desenvolve nas actividades formativas que frequenta	0,684	0,468
Factor 2 – Desenvolvimento Social e Profissional dos Colaboradores		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores	0,670	0,449
Dispõe de planos e/ou programas de apoio social que protegem adequadamente os colaboradores e seus dependentes	0,656	0,43
Incentiva os colaboradores a desenvolverem uma carreira a longo prazo	0,674	0,454
Adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação	0,881	0,776
Factor 3 – Incentivos		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Tem esquemas de incentivos para a frequência da formação/autoformação dos colaboradores	0,785	0,616
Proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar	0,726	0,527
Factor 4 – Empregabilidade		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Adopta medidas tendentes a evitar/minimizar o desemprego	0,751	0,564
Preocupa-se em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho	0,796	0,634

As respostas dos gestores às doze variáveis que constituem este grupo de questões podem agora ser sintetizadas em quatro novas variáveis ou factores e possibilitar uma informação mais clara sobre as preocupações das empresas para com os seus recursos humanos (tabela 3.13).

Assim, pode considerar-se que as preocupações das empresas se situam essencialmente ao nível da formação profissional, do desenvolvimento pessoal, na concessão de incentivos para o desenvolvimento profissional e na empregabilidade dos seus colaboradores.

Tabela 3.14 – Matriz das Contribuições (grupo 3)

Factor 1 – Participação dos Colaboradores nos Processos de Mudança		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança	0,868	0,753
Desenvolve acções de sensibilização para os colaboradores nos processos de mudança	0,899	0,808
Fomenta e estimula a participação dos colaboradores nos processos de mudança	0,923	0,852
Tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais	0,560	0,314

No que se refere às quatro variáveis que traduzem as práticas relacionadas com a Gestão da Mudança, a AFCP permitiu resumi-las num só factor que pode ser designado por participação dos colaboradores nos processos de mudança (tabela 3.14) pretendo assim demonstrar que as empresas começam a atribuir importância à opinião dos colaboradores no sentido do seu envolvimento nestes processos.

Tabela 3.15 – Matriz das Contribuições (grupo 4)

Factor 1 – Preocupações Ambientais		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Tem em conta os potenciais impactos ambientais	0,837	0,701
Adopta medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos	0,848	0,719
Procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição	0,896	0,803
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de poupança de energia	0,871	0,759
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de protecção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado	0,853	0,728
Promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores	0,413	0,171

Também a informação contida nas quatro variáveis que traduzem as práticas relativas ao ambiente e recursos naturais pode ser sintetizada num só factor (tabela 3.15) que demonstra as preocupações das empresas para com o ambiente, nomeadamente no que se relaciona com a poluição, com a poupança de energia, com a protecção da natureza e com a reciclagem de resíduos.

Tabela 3.16 – Matriz das Contribuições (grupo 5)

Factor 1 – Acessibilidades		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Tem barreiras arquitectónicas nos diferentes locais de trabalho	0,931	0,866
Tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral	0,945	0,893
Oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local	0,678	0,46
Factor 2 – Preocupações com a Comunidade Local		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino	0,625	0,39
Proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos	0,841	0,707
Prefere dar emprego a pessoas da comunidade local	0,766	0,587
Incentiva os colaboradores a participarem em actividades da comunidade local	0,687	0,472
Factor 3 – Preocupações com os outros <i>Stakeholders</i>		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais	0,883	0,78
Coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade	0,643	0,413

Por fim aplicou-se a AFCP ao último grupo de variáveis da questão 3 com o objectivo de analisar as práticas de responsabilidade social das empresas no que diz respeito à sua relação com a comunidade.

Como se observa na tabela 3.16 a informação contida nas nove variáveis que constituem este grupo pode ser sumariada em três factores, designados por acessibilidades, preocupações com a comunidade local e preocupações com os outros *stakeholders*.

Conforme se pode verificar, as correlações entre as variáveis deste grupo e os respectivos factores são relativamente elevadas, o que significa que cada factor resume adequadamente a informação contida nas variáveis que o representam. Contudo as práticas que se referem a este grupo de variáveis registam, no geral, pontuações médias relativamente baixas (tabela 3.10) o que reflecte da parte das empresas algarvias que participaram no estudo um reduzido envolvimento em práticas de RSE que se relacionam com a comunidade.

Com a questão 4 do questionário pedia-se aos inquiridos que indicassem os benefícios que as empresas oferecem aos seus colaboradores, para além daqueles que são obrigadas legalmente.

Tabela 3.17 – Que tipo de benefícios, para além dos legais, a sua empresa oferece aos colaboradores?

	Respostas		Percentagem de casos
	N	Percentagem	
Prémios de Antiguidade	41	14,5	41,0
Prémios de Produtividade	63	22,3	63,0
Creche para os filhos dos profissionais	22	7,8	22,0
Disponibilização de Telemóvel	49	17,4	49,0
Remuneração adicional	45	16,0	45,0
Reconhecimento por mérito	38	13,5	38,0
Outros benefícios	24	8,5	24,0
Total	282	100,0	282,0

As respostas mostram (tabela 3.17) que são os prémios de produtividade, seguidos de disponibilização de telemóveis e remunerações adicionais, os benefícios que as empresas mais oferecem aos seus trabalhadores, sem que para tal sejam

obrigadas por lei. Estes conjuntos de práticas são, por definição, consideradas práticas de responsabilidade social, embora algumas empresas não as identifiquem como tal.

A questão 5 pretendia averiguar se os gestores consideravam que as exigências do trabalho interferiam na vida pessoal/familiar dos colaboradores.

Tabela 3.18 – Considera que as exigências do trabalho interferem na vida pessoal/familiar dos colaboradores?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Sim	77	77,0	77,0
Não	23	23,0	100,0
Total	100	100,0	

Pode observar-se na tabela 3.18 que uma grande percentagem (77%) de inquiridos considera que as exigências do trabalho interferem na vida pessoal/familiar dos colaboradores. Apenas 23% dos inquiridos respondeu negativamente. Estas respostas demonstram que os gestores têm consciência do nível de exigência que colocam aos seus colaboradores, o que pode contribuir para uma vida pessoal/familiar menos equilibrada e, por conseguinte, a uma menor qualidade de vida.

Com a questão seguinte (questão 6) pretendia-se saber se as empresas permitem que os seus colaboradores pratiquem o voluntariado nas horas de trabalho.

Tabela 3.19 – A sua empresa possibilita aos colaboradores (remunerando-os) a prática do Voluntariado durante o período de trabalho?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Sim	11	11,0	11,0
Não	89	89,0	100,0
Total	100	100,0	

A tabela 3.19 dá a informação que a esmagadora maioria (89%) das empresas algarvias não permite aos seus colaboradores, remunerando-os, a prática do voluntariado durante o período de trabalho. Apenas 11% responderam afirmativamente. Estas respostas são consistentes com a reduzida sensibilidade das empresas algarvias relativamente às práticas de RSE para com a comunidade.

Pretendia-se ainda saber (questão 7) que acções são promovidas pelas empresas para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores. As respostas a esta questão podem ser observadas na tabela 3.20.

Tabela 3.20 – Principais acções que a empresa promove para melhorar a qualidade de vida profissional, pessoal e familiar dos seus colaboradores

	Respostas		Percentagem de casos
	N	Percentagem	
Suporte financeiro para frequência de cursos externos	31	11,0	31,3
Apoio financeiro para a frequência dos filhos na creche/infantário/escola/faculdade	21	7,5	21,2
Transporte gratuito para o trabalho	44	15,7	44,4
Promoção de actividades de lazer e convívio	34	12,1	34,3
Flexibilidade de trabalho ou horário	35	12,5	35,4
Rastreios de saúde	45	16,0	45,5
Programas de aquisição de hábitos de vida saudáveis para os colaboradores e seus dependentes	30	10,7	30,3
Dispense de doenças profissionais relacionadas com os locais de trabalho	33	11,7	33,3
Outras acções para melhorar a qualidade de vida	8	2,8	8,1
Total	281	100,0	283,8

Rastreios de saúde, transporte gratuito para o trabalho e flexibilidade de trabalho ou horário são as principais acções que as empresas promovem no sentido de proporcionarem aos colaboradores uma melhor qualidade de vida de vida profissional, pessoal e familiar.

A última questão relacionada com as práticas de RSE (questão 8) pedia aos gestores que indicassem os projectos que as empresas poderiam desenvolver no sentido de ajudarem a comunidade onde estão inseridas.

Tabela 3.21 – Que projectos a sua empresa poderia desenvolver para auxiliar a comunidade onde está inserida?

	Respostas		Percentagem de casos
	N	Percentagem	
Apoio a grupos carenciados	31	14,1	31,6
Voluntariado em lares de idosos/infantários	31	14,1	31,6
Apoio a projectos ambientais	39	17,7	39,8
Patrocínio e projectos ligados à educação	52	23,6	53,1
Patrocínios em actividades culturais/desportivas	60	27,3	61,2
Outros projectos	7	3,2	7,1
Total	220	100,0	224,5

As respostas (tabela 3.21) incidiram em primeiro lugar nos patrocínios em actividades culturais/desportivas, seguindo-se os patrocínios e projectos ligados à educação e o apoio a projectos ambientais. Estas respostas são coerentes com as respostas às questões anteriores. O apoio ao voluntariado ou a grupos carenciados não faz parte das principais preocupações das empresas inquiridas para com a comunidade.

3.2.4 Cultura Organizacional

A Parte II do questionário refere-se à Cultura Organizacional, ou seja, à identidade da organização partilhada por todas as pessoas que dela fazem parte. É constituída pela questão 9, que engloba um conjunto de 14 variáveis (proposições), medidas numa escala de Likert, de cinco pontos, em que 1 significa Discordo Totalmente e 5 significa Concordo Totalmente. A questão 10 integra ainda esta segunda parte do questionário inquirindo os gestores acerca dos Valores da Empresa.

Segue-se a tabela 3.22 onde se apresenta uma análise descritiva das respostas à questão 9.

Tabela 3.22 – Cultura Organizacional

	Média	Desvio Padrão
Consulta os colaboradores sobre questões importantes	3,32	1,145
Encoraja e incentiva as ideias inovadoras dos colaboradores	3,50	1,010
Estimula o colaborador a explorar novas ideias, sem ter a obrigação de obter sucesso	3,45	1,019
Promove incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias	3,32	1,014
Recompensa as novas ideias dos colaboradores quando estas são aplicadas	3,39	1,024
Incentiva o colaborador mesmo em caso de erro e/ou fracasso	3,44	1,028
Investe na inovação tecnológica	4,11	0,737
A Visão/Missão e Objectivos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores	3,77	1,053
O relacionamento interpessoal entre colegas é positivo	4,09	0,605
O relacionamento com o superior hierárquico é positivo	4,07	0,640
Os conflitos pessoais são facilmente resolvidos	4,09	0,653
As opiniões são expostas com facilidade, mesmo em situações de conflito	4,14	0,711
O nível de cooperação dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa é elevado	4,13	0,706
A imagem da empresa na comunidade é positiva	4,29	0,608

Todas as variáveis relacionadas com a cultura organizacional assumem valores médios acima de 3. A variável que obteve pontuação média mais elevada refere-se à imagem positiva que a empresa tem na comunidade (4,29), seguida da facilidade em expor as opiniões, mesmo em situações de conflito (4,14) e do nível elevado de cooperação dos colaboradores nos diversos departamentos da empresa (4,13).

As proposições com pontuações médias mais baixas referem-se à consulta dos colaboradores sobre questões importantes e à promoção de incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias, ambas com 3,32.

Pode dizer-se que os gestores assumem como importantes os aspectos ligados à cultura da empresa.

Dado que esta questão é composta por um elevado número de variáveis, também se procurou, à semelhança da questão 3, reduzir a dimensionalidade dos dados com a finalidade de tornar mais clara a informação contida nas várias variáveis, aplicando uma AFPC.

A AFPC é apropriada pois estão garantidas as suas condições de aplicabilidade e adequabilidade. Foi utilizado o método das componentes principais para a extracção dos factores e o critério de Kaiser na escolha do número de factores a reter. A informação contida nas 14 variáveis iniciais pode ser resumida em dois factores que explicam 75,6% da informação total.

Os *outputs* referentes à aplicação da AFPC à questão 9 podem ser visualizados no apêndice 16.

Na tabela 3.23 apresenta-se a interpretação da matriz dos factores após a aplicação do método de rotação Varimax, possibilitando uma melhor interpretação dos dois factores retidos.

Tabela 3. 23 – Matriz das Contribuições (questão 9)

Factor 1 – Incentivos aos colaboradores		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
Consulta os colaboradores sobre questões importantes	0,877	0,769
Encoraja e incentiva as ideias inovadoras dos colaboradores	0,898	0,806
Estimula o colaborador a explorar novas ideias, sem ter a obrigação de obter sucesso	0,891	0,794
Promove incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias	0,913	0,834
Recompensa as novas ideias dos colaboradores quando estas são aplicadas	0,898	0,806
Incentiva o colaborador mesmo em caso de erro e/ou fracasso	0,907	0,823
Investe na inovação tecnológica	0,536	0,287
A Visão/Missão e Objectivos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores	0,559	0,312
Factor 2 – Relacionamento entre os colaboradores		
Variáveis	Contribuições	Contribuições²
O relacionamento interpessoal entre colegas é positivo	0,813	0,661
O relacionamento com o superior hierárquico é positivo	0,877	0,769
Os conflitos pessoais são facilmente resolvidos	0,904	0,817
As opiniões são expostas com facilidade, mesmo em situações de conflito	0,857	0,734
O nível de cooperação dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa é elevado	0,891	0,793
A imagem da empresa na comunidade é positiva	0,839	0,704

De acordo com a opinião dos inquiridos a cultura organizacional é entendida essencialmente segundo dois parâmetros, o que se relaciona com os incentivos e estímulos aos colaboradores e o que se refere ao relacionamento entre os mesmos. A

importância atribuída a estes parâmetros vai contribuir para que a identidade da organização seja partilhada por todos os que dela fazem parte.

A questão 10 reporta-se aos Valores da Empresa e procura averiguar se: a empresa possui um código de valores e regras de conduta (questão 10.1); os clientes (e outros *stakeholders*) estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa (questão 10.2); os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa (questão 10.3) e, por último, se a empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta (questão 10.4).

Tabela 3.24 – A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Sim	80	80,0	80,0
Não	20	20,0	100,0
Total	100	100,0	

A maioria dos gestores (80%) respondeu que a sua empresa possui um código de valores e regras de conduta (tabela 3.24). Estas respostas podem ser entendidas como inconsistentes com alguns estudos que referem uma reduzida percentagem de empresas algarvias a possuir código de ética formal (*e.g.* Jesus, 2001 e Amado, 1997). De referir, contudo, que em geral as empresas possuem os seus próprios códigos de conduta, ainda que informais, os quais estabelecem as normas que regem os comportamentos dos seus membros, considerando-se, assim, justificadas as respostas a esta questão.

Tabela 3.25 – Considera que os clientes (e os outros *stakeholders*) estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Sim	65	65,0	65,0
Não	35	35,0	100,0
Total	100	100,0	

A tabela 3.25 mostra que o número de respostas positivas foi de 65, o que demonstra que apesar de 80 empresas possuírem um código de valores e regras de conduta, os gestores inquiridos consideram que nem todos os seus *stakeholders* assimilaram esses mesmos códigos.

Tabela 3.26 – Acha que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Sim	72	72,0	72,0
Não	28	28,0	100,0
Total	100	100,0	

Em 72% das empresas envolvidas no estudo (tabela 3.26) os gestores têm a percepção de que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da empresa. Contudo, ainda existem cerca de 28% de empresas que possuem código de valores e regras de conduta, que não são apreendidos pelos seus colaboradores.

Tabela 3.27 – A empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Sim	52	52,0	52,0
Não	48	48,0	100,0
Total	100	100,0	

A tabela 3.27 permite constatar que apenas 52 % das empresas proporciona formação aos seus trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta.

Neste último grupo de questões pretendeu-se averiguar se o facto de a empresa possuir um código de valores e regras de conduta (questão 10.1) influenciaria as respostas às questões seguintes relacionadas com os valores e regras de conduta da

empresa (questões 10.2, 10.3 e 10.4). Para o efeito foram elaboradas tabelas de contingência e aplicado o teste estatístico adequado para este tipo de análise, o teste de independência do Qui-quadrado. As conclusões foram na realidade as esperadas. As variáveis apresentam relações estatisticamente significativas.

Tabela 3.28 – Tabela de contingência: A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta? * Considera que os clientes (e os outros *stakeholders*) estão cientes dos valores e regras de conduta da empresa?

		Considera que os clientes (e os outros <i>stakeholders</i>) estão cientes dos valores e regras de conduta da empresa?		Total
		Sim	Não	
A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?	Sim	65	15	80
		81,3%	18,8%	100,0%
	Não	0	20	20
		0,0%	100,0%	100,0%
Total		65	35	100

Tabela 3.29 – Teste do Qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Nível de significância
Qui-quadrado de Pearson	46,429 ^a	1	0,000
Correcção de continuidade ^b	42,926	1	0,000
Casos válidos	100		

a. 0 Células têm valor esperado inferior a 5. O mínimo esperado é 5,6.

b. Calculado somente para tabelas 2x2

Tabela 3.30 – Coeficiente de Associação

	Valor	Nível de significância
Nominal por Nominal Phi	0,681	0,000
Casos válidos	100	

A tabela 3.28 mostra que, quando as empresas têm um código de valores e regras de conduta, a grande maioria dos seus gestores têm a percepção de que os clientes (e os outros *stakeholders*) estão cientes dos valores e regras de conduta da empresa. O teste do Qui-quadrado (tabela 3.29) confirma a rejeição da hipótese nula das variáveis serem independentes, ou seja as duas variáveis estão estatisticamente relacionadas. O valor do coeficiente de associação adequado, que neste caso é o coeficiente Phi (tabela 3.30) informa que a relação entre as duas variáveis é relativamente forte.

As tabelas relativas ao cruzamento das variáveis referentes às questões 10.1 e 10.2 podem ser observadas nos apêndices 18 e 19.

A análise para o caso das duas questões seguintes é semelhante ao caso anteriormente apresentado, ou seja, quando as empresas têm um código de valores e regras de conduta a grande maioria dos seus gestores têm a percepção de que os clientes estão cientes dos valores e regras de conduta da empresa e a maior parte dessas empresas dão formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES

Este capítulo tem como objectivo apresentar as principais conclusões do estudo que se acabou de realizar, o qual teve início com uma revisão à literatura considerada importante para o tema estudado - a responsabilidade social das empresas - e que permitiu sustentar o estudo empírico realizado.

Assim, segue-se um resumo dos aspectos considerados mais relevantes e que resultaram da revisão à literatura sobre o tema estudado. Em seguida apresentam-se as principais conclusões do estudo empírico e que permitem conhecer a percepção dos gestores algarvios sobre as práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas empresas onde exercem a sua actividade, para finalizar expõem-se as limitações do estudo e propostas para futuras investigações.

4.1 Resumo da Revisão à Literatura

A responsabilidade social empresarial é um tema emergente nos dias de hoje em que as empresas procuram por algum meio se diferenciar das suas concorrentes, contribuindo para a angariação de novos clientes através de práticas que sejam bem vistas aos olhos da sociedade.

A responsabilidade social das empresas tem sido analisada e investigada sob diversos pontos de vista, podendo, contudo, ser resumida em duas ópticas fundamentais, uma que pode ser designada por visão clássica da responsabilidade empresarial e a outra que pode ser vista como a visão contemporânea da responsabilidade social da empresa preconizada em teorias mais recentes, nomeadamente a teoria dos *stakeholders*. A

primeira óptica defende que a principal responsabilidade da empresa é angariar o máximo lucro possível para os seus donos, enquanto a segunda argumenta que, para além do importante papel económico que a empresa desempenha, tem também responsabilidades de natureza social, cultural e ambiental, não devendo ser encarada apenas como uma entidade exclusivamente orientada para o lucro.

O conceito de responsabilidade social empresarial, que ganha vida à luz do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, pode ser definido como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com todos os seus *stakeholders*.

4.2 Conclusões do Estudo Empírico

O estudo empírico realizado tinha como principal objectivo recolher informação que permitisse conhecer a percepção dos gestores algarvios sobre as práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas empresas na região do Algarve. Para o efeito foi implementado um inquérito por questionário, cujas questões pretendiam:

- Identificar as actividades de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas algarvias;
- Avaliar os conhecimentos dos gestores algarvios em relação à responsabilidade social;
- Conhecer a importância que os gestores atribuem às actividades de responsabilidade social;
- Perceber em que medida as actividades de responsabilidade social se enquadram na gestão global das empresas.

- Identificar alguns aspectos da cultura organizacional das empresas algarvias.

O questionário utilizado resultou de uma réplica (com as devidas adaptações) de um instrumento de recolha de dados usado num estudo recente sobre o tema da responsabilidade social organizacional, por se considerar bastante adequado para este estudo.

A população alvo do estudo foi o conjunto de todas as empresas algarvias com pelo menos 20 trabalhadores. O questionário foi aplicado a uma amostra não probabilística por conveniência por ser um processo mais rápido e mais económico, tendo contudo, o inconveniente de não ser possível extrapolar os resultados para a população. Foram obtidos 100 questionários válidos, correspondendo a uma taxa de resposta de cerca de 38%.

O questionário encontra-se estruturado em três partes. A primeira respeita à responsabilidade social empresarial propriamente dita, a segunda à cultura organizacional e a terceira e última parte diz respeito à caracterização dos inquiridos.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado recorrendo à aplicação informática SPSS, versão 19, que possibilitou a utilização de técnicas de análise univariada, bivariada e multivariada.

Ao longo do capítulo anterior foram sendo apresentados os resultados obtidos com o tratamento estatísticos dos dados. Procura-se agora sintetizar as principais conclusões do estudo empírico.

Inicia-se esta síntese com a caracterização das empresas e dos respectivos gestores que colaboraram no estudo.

1. As empresas são maioritariamente pequenas e médias e estão ligadas à actividade turística sendo esta a principal actividade económica do Algarve. Apresentam um volume mediano de vendas anual de cerca de 700.000 euros e um número mediano de trabalhadores de cerca de 40.
2. A maioria dos gestores inquiridos é do sexo masculino, com uma idade média de 46 anos e com habilitações ao nível do ensino superior. Trabalham na empresa há cerca de 11 anos, e na função actual há cerca de 7.
3. A grande maioria dos gestores (82%) já conhece ou já ouviu falar de responsabilidade social das empresas tendo adquirido esse conhecimento principalmente através de formação profissional e da imprensa.
4. Os gestores inquiridos que conheciam o termo responsabilidade social empresarial têm consciência de que a sua empresa desenvolve esforços no sentido de incorporar práticas de responsabilidade social empresarial na sua actividade.
5. Os gestores inquiridos têm a percepção que as principais práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas empresas algarvias onde exercem a sua actividade podem ser sintetizadas através dos seguintes aspectos:
 - Cuidados com o bem-estar e qualidade de vida dos seus colaboradores, ou seja práticas de responsabilidade social relacionadas com a Protecção e Conforto, Saúde, Higiene e Segurança no trabalho;
 - Preocupações com a Formação Profissional, com o Desenvolvimento Social, com a concessão de Incentivos para o desenvolvimento profissional e com a Empregabilidade dos seus colaboradores;

-
- Participação dos colaboradores nos Processos de Mudança;
 - Preocupações relativamente ao Ambiente e Recursos Naturais traduzidas por práticas que se relacionam com a redução da poluição, com a poupança de energia, com a protecção da natureza e com a reciclagem de resíduos;
 - Um reduzido envolvimento em práticas de responsabilidade social relacionadas com a comunidade.
6. Os benefícios que as empresas mais oferecem aos seus trabalhadores, sem que para tal sejam obrigadas por lei, são os prémios de produtividade, seguidos de disponibilização de telemóveis e remunerações adicionais,
 7. Uma grande percentagem (77%) de inquiridos considera que as exigências do trabalho interferem na vida pessoal/familiar dos colaboradores.
 8. A esmagadora maioria (89%) das empresas algarvias não permite aos seus colaboradores, remunerando-os, a prática do voluntariado durante o período de trabalho.
 9. As principais acções que as empresas promovem no sentido de proporcionarem aos colaboradores uma melhor qualidade de vida profissional, pessoal e familiar, são: rastreios de saúde, transporte gratuito para o trabalho e flexibilidade de trabalho ou horário.
 10. Apesar das empresas envolvidas no estudo apresentarem um reduzido envolvimento em práticas de responsabilidade social voltadas para a comunidade, os projectos que poderiam desenvolver no sentido de ajudarem a comunidade onde estão inseridas incidem sobretudo nos patrocínios em

actividades culturais/desportivas, seguindo-se os patrocínios e projectos ligados à educação e o apoio a projectos ambientais.

11. A cultura organizacional é entendida pelos inquiridos essencialmente segundo dois parâmetros, o que se relaciona com os incentivos e estímulos aos colaboradores e o que se refere ao relacionamento entre os mesmos. A importância atribuída a estes parâmetros vai contribuir para que a identidade da organização seja partilhada por todos os que dela fazem parte.
12. A grande maioria dos gestores (80%) respondeu que a sua empresa possui um código de valores e regras de conduta (formais e informais), contudo nem todos os seus *stakeholders* assimilaram esses mesmos códigos. Constatou-se, no entanto, que em 72% das empresas os gestores têm a percepção de que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da empresa.
13. Um pouco mais de metade (52 %) das empresas proporciona formação aos seus trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta.

Em síntese, os gestores inquiridos têm a percepção de que as empresas algarvias estão cada vez mais sensibilizadas para a adopção de práticas de responsabilidade social sobretudo ao nível da dimensão interna ou seja práticas de responsabilidade social dirigidas fundamentalmente aos seus colaboradores.

4.3 Limitações do Estudo e Propostas para Futuras Investigações

A principal limitação do estudo empírico realizado prende-se com o facto da amostra utilizada não ser representativa da população e por conseguinte não permitir retirar conclusões para a mesma. A opção por este tipo de amostra é justificada pela sua simplicidade e sobretudo pelos baixos custos envolvidos.

A temática do estudo que se levou a cabo, apesar de ser alvo de interesse para muitos investigadores, não esgota as possibilidades de futuras investigações, quer a nível regional, quer mesmo a nível nacional. A familiaridade adquirida com o modelo empírico utilizado permite pensar ser pertinente utilizá-lo novamente e aplicá-lo a uma amostra representativa da população, havendo assim, a possibilidade de retirar conclusões para a população das empresas algarvias, ou mesmo a realização de estudos para a população de empresas do país.

Um outro desafio importante será o de averiguar como evolui a responsabilidade social empresarial na actual conjuntura que o país e o mundo atravessam.

BIBLIOGRAFIA

- Allouche, J. e Laroche, P. (2005) A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.
- Aleixo, M. H. T. M., (2008) *Responsabilidade Social do Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio: A Percepção dos Seus Profissionais*. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Faro.
- Amado da Silva (1997) A Ética Empresarial em Portugal: Lições de um Inquérito. Em: *A Ética nas Empresas Portuguesas*. Lisboa: Forum Administradores de Empresas.
- Arruda, M. (2001) *Fundamentos de Ética Empresarial e Económica*, São Paulo, Atlas.
- Bowen, Howard R. (1953) *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B., (1999) *Corporate Social Responsibility: Business and Society*. Chicago. Volume 38. p. 268-295. Set. 1999.
- Carrol, Archie (1991) *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* , Business Horizons, Vol. 34, pp. 39-48
- Carvalho, E. C. e De Ronchi, C. C. (2005) *Cultura Organizacional. Teoria e Pesquisa e Cultura*. Rio de Janeiro. Fundo nacional moderno.
- Chiavenato, I. (2000) *Administração nos novos tempos*, 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Comissão das Comunidades Europeias – Livro Verde (2002) *Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, Comunicação da Comissão Europeia, Bruxelas.
- Conselho Económico Social – Seminário (2003) *A Responsabilidade Social das Empresas, Conselho Económico e Social*.
- Correia, A. J. H. (2000) *A Procura Turística no Algarve*. Tese de Doutoramento. Unidade de Ciências Económicas e Empresariais – Universidade do Algarve.
- Cunha, A.R., R.C. e C. C. (2004) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lda.

- Da Costa, A. (2006) *A responsabilidade Social da Empresa*, O Economista 2006 , 90-94.
- Davis & Cosenza (1988) *Business Research for Decision Making*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Davis, Keith (1960) *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, Vol. 2, pp. 70-76.
- Davis, Keith (1967) *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?* Business Horizons, Vol. 10, pp. 45-50.
- Davis, Keith (1973) “*The case for and against business assumption of social responsibilities*”, Academy of Management Journal, June, pp.312-322. Disponível em <http://uweb.txstate.edu/~ek10/socialresponsibility.pdf> [Acesso em 27 Junho 2010].
- Donaldson, T. & Preston (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. *Academy of Management Review*, n. 20 (1).
- Duarte, M. , Sarmiento, M. (2005) *Responsabilidade Social e Ambiental da Empresas*. Proelium, Revista da Academia Militar. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/44146785/A-Responsabilidade-Social-e-Ambiental-Das-Empresas-1> [Acesso em 15 de Maio 2010].
- Faria, J. e S. Leal (2006) *As percepções de responsabilidade social e o empenhamento organizacional: um estudo aplicado a cooperativas em Portugal*, Escola superior de gestão e tecnologia de Santarém – Instituto Politécnico de Santarém. Disponível em http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/5Coloquio/Conferencias/As_Percepcoes_de_Responsabilidade_Social_e_o_Empenhamento_Organizacional_Um_Estudo_Aplicado_a_Cooperativas_em_Portugal_-_Jorge_Faria_e_Susana_Leal.pdf [Acesso em 3 de Abril 2010].
- Freeman, R. E. (1994) *The Politics of stakeholder theory: some future directions*, Business Ethics Quarterly Volume 4, 409-421.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970) “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”, *The New York Times Magazine* (13 de Setembro de 1970).
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Grajew, O. (2002) *Artigos especiais, “Filantropia e Responsabilidade social”*. Disponível em http://www.filantropia.org/artigos/oded_grajew.htm [Acesso em 10 de Setembro de 2010]
- Hartman, A. (2006) *Avaliação da Cultura Intra-Empreendedora: Desenvolvimento e*

Teste de uma Metodologia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa. Maio.

- Hill, M. M. & Hill, A. (2008) *Investigação por Questionário*. 3ª edição. Edições Sílabo.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais (2005-2007) “Ser PME Responsável”. Questionário de Avaliação. 2ª Fase. Disponível em <http://www.iapmei.pt>.
- Jesus, M. M. N. (2001) *Ética y Actividad Empresarial – Cultura y valores éticos en las empresas Algarveñas*. Tese de Doutorado. Universidade de Huelva. Huelva.
- Jesus, M. M. N. (2003) *Ética e Responsabilidade Social/ Que pensam os gestores algarvios*, Dos Algarves Nº10, 3 – 11.
- Kotler, P. e N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Lacombe, F. J. M. (2005) *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Latif, S. A. (1994) *A Análise Factorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de Marketing*. Caderno de Pesquisas em Administração. S. Paulo. V. 00, Nº 0, 2º sem. 1994.
- Magalhães, C. (2007) *Obstáculos à implementação da Responsabilidade Social em Portugal*. Disponível em: <http://www.clix.expressoem+prego.pt/scrits/indexpage.asp?heading/D=4974>.
- Marques, M. e C. Teixeira (2008) *A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional*, Revista de Estudos Politécnicos, Vol. VI, nº10, 149-164
- Mattar, F.N. (1996) *Pesquisa de marketing*. Volume I, São Paulo, Atlas.
- Mattar, H. (2001) *Os novos desafios da Responsabilidade Social Empresarial*. Julho 2001. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Ano 2, Nº5. São Paulo.
- McGuire, J. , A. Sundgren e T. Schneeweis (1988) *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*. Academy of Management Journal, 31(4), 854-872
- Moreira, J. M.; Rego, A.; e Gonçalves, H. (2003) *Um estudo sobre a responsabilidade Social das empresas Portuguesas. Algumas comparações com Espanha*. Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 8.
- Mota, G. e A. Dinis (2005) *Responsabilidade Social das Empresas: Novo modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável*, 254, Faculdade de Ciências e Tecnologias.

- Moura, R.; Coelho, V.; Moura, K.; Raposo, R.; Brites, R.; Cardim, J.; Silva, A.C. (2004) *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional* – Março de 2004. Serigra. MundiServiços.
- Neto, F. e Froes, C. (1999) *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro, Qualitymark
- Neto, F. P. M. e Brennand, J. M. (2004) *Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Pesqueux, Y. e Damak-Ayadi, S. (2005) *Stakeholder theory in perspective*. Corporate Governance. Bradford, v. 5, nº 2.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003) *Análise de Dados para Ciências Sociais*. 3ª edição. Edições Sílabo. Lisboa.
- Rego, A. (2002) *Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional*. ERA - Revista de Administração de Empresas. S. Paulo. Brasil. Jan/Mar. 2002.
- Rego, Arménio, M.P.C., N.G.C., H.G., C.C.C. (2007) *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Lisboa, Editora RH, Lda.
- Reis, E. (1997) *Estatística Multivariada Aplicada*. Edições Sílabo, Lda.
- Ribeiro, A. (2009) O sistema social Nabeiro para Tempos Ruíns, *Seleccões Reader's Digest*, 67.
- Ribeiro, A. (2006) O ambicioso tranquilo, nº 6. *Seleccões Reader's Digest*, Disponível em http://www.seleccoes.pt/o_ambicioso_tranquilo_11879. [Acesso em 22 de Abril 2010]
- Robbins, S. P. (1999) *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Santos, A. P., F. Rodrigues e S. Oliveira (2007) *A Responsabilidade Social das Empresas no Algarve*, Trabalho Licenciatura do Curso Superior de Gestão – Ramo Gestão Financeira, Universidade do Algarve, Faro.
- Santos, M. J. N.; Santos, A. M.; Pereira, E. N.; Silva, J. L. A. (2006) *Responsabilidade Social Nas PME: Casos em Portugal*. 1ª edição. Editora RH, Lda.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Stedham, Y. et al. (2007) *Gender differences in business ethics: justice and relativist perspectives*. Business Ethics: A European Review. Volume 16. April 2007.

- Vargas, A. S.; Plaza, M. A. M. y Porras, N. B. (2007) “*La Actitud de la población residente hacia un mayor desarrollo turístico y sus factores determinantes: análisis de un caso. Turismo industrial en la provincia de Huelva*” *Estúdios Turísticos*. Nº 174. pp 73-99. Instituto de Estúdios Turísticos – Madrid.
- Vilares, M. J.; Coelho, P. S. (2005) *Satisfação e Lealdade do cliente. Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise*. Escolar Editora.
- Vinten, G. (2000) The stakeholder manager, *Management Decision* 38/6, 377-383.
- Wagner III, J. e Hollenbek, J. (2000) *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro, Saraiva.
- Weber, M. (2008) The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for Corporate Social Responsibility, *European Management Journal* Nº 26, 247-261.

Sites Consultados

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_social"](http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_social)
http://www.filantropia.org/artigos/oded_grajew.htm
[http:// www.cultura.ufpa.br/dicas/biome/bioqui.htm](http://www.cultura.ufpa.br/dicas/biome/bioqui.htm)
<http://rp-rse.blogspot.com/>
http://www.ver.pt/conteudos/ver_mais_Etica.aspx?docID=130
<http://www.rseportugal.eu/>
<http://www.greatplacetowork.com/best/list-pt.htm>
<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48rot.html>
<http://europa.eu>
<http://www.pmeportugal.com.pt/Geral/Temáticas/Seg.-e-Hig.-no-Trabalho.aspx#Importância>
http://www.aurea.uac.pt/pdf_MBA/coef_correl_Pearson.pdf
<http://pt.scribd.com/doc/32228558/Analise-Fatorial-de-Componentes-Principais>
<http://w3.ufsm.br/adriano/livro/Caderno%20dedatico%20multivariada%20-%20LIVRO%20FINAL%201.pdf>
http://www.anacom.pt/streaming/anexo2_analise_clusters.pdf?contentId=1070331&field=ATTACHED_FILE
<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/378/510>
<http://www.ffms.pt/pt/o-fundador/o-grupo-jeronimo-martins.php>
<http://www.retorno-rs.com.br/cultura-organizacional-%E2%80%93-interferencia-das-comunidades-nas-organizacoes>
<http://www.rh.com.br/Portal/frases.php>
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf>
<http://www.scribd.com/doc/30996535/A-teoria-dos-stakeholders-e-seu-modelo-de-analise>
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/quem-disse-que-as-pessoas-nao-gostam-de-mudancas/33403/>
<http://claracoutinho.wikispaces.com/M%C3%A9todos+e+T%C3%A9cnicas+de+Amostragem>
<http://www.ces.pt/file/doc/72>
http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/consumidor_2002.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Questionário



Caro(a) gestor

Chamo-me Tiago Miguel Ferreira Batista e sou actualmente aluno do Mestrado em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

No âmbito do mestrado, estou a realizar a minha dissertação subordinada ao tema **Responsabilidade Social das Empresas Algarvias** com o objectivo de identificar a percepção dos gestores das empresas algarvias sobre as práticas de responsabilidade social levadas a cabo pelas respectivas empresas.

Solicito o seu contributo preenchendo o seguinte questionário. A qualidade dos resultados irá depender da sinceridade e atenção dispensadas. Todas as respostas são **rigorosamente** confidenciais e anónimas.

O questionário encontra-se estruturado em três partes e solicito que na sua resposta tenha em consideração as instruções sugeridas.

Caso tenha alguma dúvida ou deseje alguma informação adicional sobre o estudo, poderá contactar-me para o seguinte endereço electrónico tiagobatistabt@hotmail.com ou para o telefone 965188146.

Os meus sinceros agradecimentos pela sua colaboração.

Tiago Batista

QUESTIONÁRIO

PARTE I

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A responsabilidade social refere-se à integração voluntária de aspectos sociais, culturais e ambientais, no funcionamento da empresa.

1. Tem conhecimento ou já ouviu falar de Responsabilidade Social das Empresas?

Sim Não

1.1 Se respondeu afirmativamente, onde obteve a informação?

Formação académica Internet
 Formação profissional Imprensa
 Entidades públicas Outra. Qual? _____

2. Considera que a sua empresa tem desenvolvido esforços no sentido de incorporar a Responsabilidade Social na sua actividade?

Sim, muitos Sim, alguns Sim, poucos nenhuns

3. As proposições seguintes pretendem identificar as práticas de responsabilidade social levadas a cabo pela sua empresa. Na escala de 1 a 5 em que 1 significa **Nunca; 2 significa **Pouco**; 3 significa **Algumas Vezes**; 4 significa **Muitas Vezes** e 5 significa **Sempre**, coloque uma cruz na posição que, no seu entender melhor traduz a prática da sua empresa.**

	Nunca	Algumas Vezes	Sempre	Não se aplica		
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	1	2	3	4	5	
A empresa dispõe de planos de segurança e higiene que protegem adequadamente os colaboradores	1	2	3	4	5	
A empresa dispõe de programas de prevenção de saúde, que protegem adequadamente os colaboradores	1	2	3	4	5	
A empresa disponibiliza aos colaboradores apoio médico, de enfermagem e primeiros socorros, sempre que necessário	1	2	3	4	5	
A empresa dispõe de Manual de Prevenção de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	1	2	3	4	5	
A empresa disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre todos os produtos químicos utilizados	1	2	3	4	5	
A empresa adquire os equipamentos e mobiliário atendendo a aspectos ergonómicos	1	2	3	4	5	
A empresa disponibiliza equipamentos de protecção individual para o colaborador desempenhar a sua função	1	2	3	4	5	
A empresa tem sistemas eficazes de controlo da Iluminação,	1	2	3	4	5	

Ventilação, Temperatura e Humidade do ar						
A empresa dispõe de um ambiente de trabalho seguro para os colaboradores	1	2	3	4	5	
A empresa tem mecanismos de prevenção e detecção de Incêndios	1	2	3	4	5	
A empresa tem programa de evacuação de emergência, em caso de incêndio ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil	1	2	3	4	5	

	Nunca	Algumas Vezes	Sempre	Não se aplica	
Investimento e Desenvolvimento no Capital Humano	1	2	3	4	5
A empresa procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções	1	2	3	4	5
A empresa procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
A empresa promove práticas periódicas de formação no local de trabalho	1	2	3	4	5
A empresa monitoriza as competências que o colaborador adquire e desenvolve nas actividades formativas que frequenta	1	2	3	4	5
A empresa tem esquemas de incentivos para a frequência de formação/autoformação dos colaboradores	1	2	3	4	5
A empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores	1	2	3	4	5
A empresa dispõe de planos e/ou programas de apoio social que protegem adequadamente os colaboradores e seus dependentes	1	2	3	4	5
A empresa incentiva os colaboradores a desenvolver uma carreira a longo prazo (por exemplo, através de um processo de avaliação do desempenho)	1	2	3	4	5
A empresa adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos ou pessoas com deficiência)	1	2	3	4	5
A empresa proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar, admitindo por exemplo, horários de trabalho flexível ou permitindo o trabalho em casa	1	2	3	4	5
A empresa adopta medidas tendentes a evitar/minimizar o desemprego	1	2	3	4	5
A empresa preocupa-se em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho	1	2	3	4	5

	Nunca		Algumas Vezes		Sempre	Não se aplica
Gestão da Mudança	1	2	3	4	5	
A empresa comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança	1	2	3	4	5	
A empresa desenvolve acções de sensibilização para os colaboradores nos processos de mudança	1	2	3	4	5	
A empresa fomenta e estimula a participação dos colaboradores nos processos de mudança	1	2	3	4	5	
A empresa tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais	1	2	3	4	5	

	Nunca		Algumas Vezes		Sempre	Não se aplica
Ambiente e Recursos Naturais	1	2	3	4	5	
A empresa tem em conta os potenciais impactos ambientais (por exemplo, avaliação da utilização de energia, as possibilidades de reciclagem ou a emissão de substâncias poluentes)	1	2	3	4	5	
A empresa adopta medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos	1	2	3	4	5	
A empresa procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição (por exemplo, ruído, emissões para a atmosfera e para a água, tratamento adequado de efluentes - esgoto)	1	2	3	4	5	
A empresa tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de poupança de energia	1	2	3	4	5	
A empresa tenta reduzir o impacto ambiental em termos de protecção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado	1	2	3	4	5	
A empresa promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores	1	2	3	4	5	

Relação com a Comunidade						
	Nunca	Algumas Vezes	Sempre	Não se aplica		
	1	2	3	4	5	
A empresa utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais	1	2	3	4	5	
A empresa coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade	1	2	3	4	5	
A empresa tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino	1	2	3	4	5	
A empresa proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos	1	2	3	4	5	
A empresa prefere dar emprego a pessoas da comunidade local	1	2	3	4	5	
A empresa incentiva os colaboradores a participar em actividades da comunidade local (por exemplo, através da disponibilização de tempo e/ou de conhecimentos especializados dos funcionários)	1	2	3	4	5	
A empresa tem barreiras arquitectónicas nos diferentes locais de trabalho	1	2	3	4	5	
A empresa tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral	1	2	3	4	5	
A empresa oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local (por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)	1	2	3	4	5	

4. Que tipo de benefícios, para além dos legais, a sua empresa oferece aos colaboradores?
(Indique os três principais)

- Prémios de Antiguidade Prémios de Produtividade
 Creche para os filhos Disponibilização de Telemóvel
 Remuneração adicional Reconhecimento por mérito
 Outros. Quais? _____

5. Considera que as exigências do trabalho interferem na vida pessoal/familiar dos colaboradores?

- Sim Não

6. A sua empresa possibilita aos colaboradores (remunerando-os) a praticado Voluntariado durante o período de trabalho?

- Sim Não

7. Assinale as principais acções que a sua empresa promove e que contribuem para melhorar a qualidade de vida profissional, pessoal e familiar dos seus colaboradores (assinala apenas três):

- Suporte financeiro para frequência de cursos externos (informática, congressos, jornadas, etc.)
- Apoio financeiro para a frequência dos filhos (as) na creche/infantário/escola/faculdade
- Transporte gratuito para o trabalho
- Promoção de actividades de lazer e convívio
- Flexibilidade de trabalho ou horário, como por exemplo teletrabalho, regime parcial, etc.
- Rastreamentos de saúde (com por exemplo Diabetes, Hipertensão Arterial, Colesterol, etc.)
- Programas para aquisição de hábitos de vida saudáveis, para os colaboradores e seus dependentes (como por exemplo combate ao tabagismo)
- Despiste de doenças profissionais relacionadas com os locais de trabalho
- Outras. Quais? _____

8. Que projectos a sua empresa poderia desenvolver para auxiliar a comunidade onde está inserida?

- Apoio a grupos carenciados (crianças, adolescentes, deficientes físicos/intelectuais, etc.)
- Voluntariado em lares de idosos/infantários
- Apoio a projectos ambientais e de consciencialização ambiental
- Patrocínio em projectos ligados à educação
- Patrocínios em actividades culturais/desportivas
- Outros. Quais? _____

PARTE II

CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional corresponde à identidade da organização partilhada por todas as pessoas que dela fazem parte.

9. As proposições seguintes têm como objectivo identificar a cultura na sua empresa. Na escala de **1 a 5**, em que **1** significa **Discordo Totalmente**; **2** significa **Discordo Parcialmente**; **3** significa **Não Concordo, nem Discordo**; **4** significa **Concordo Parcialmente** e **5** significa **Concordo Totalmente**, coloque uma cruz na opção que melhor caracteriza a realidade da sua empresa.

	Discordo Totalmente		N/Concordo N/Discordo		Concordo Totalmente	Não se aplica
A empresa consulta os colaboradores sobre questões importantes	1	2	3	4	5	
A empresa encoraja e incentiva as ideias inovadoras dos colaboradores	1	2	3	4	5	
A empresa estimula o colaborador a explorar novas ideias, sem ter a obrigação de obter sucesso	1	2	3	4	5	
A empresa promove incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias	1	2	3	4	5	
A empresa recompensa as novas ideias dos colaboradores quando estas são aplicadas	1	2	3	4	5	
A empresa continua a incentivar o colaborador mesmo em caso de erro e/ou fracasso	1	2	3	4	5	
A empresa investe na inovação tecnológica	1	2	3	4	5	
A Visão/Missão e Objectivos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores	1	2	3	4	5	
O relacionamento interpessoal entre colegas é positivo	1	2	3	4	5	
O relacionamento dos colaboradores com o superior hierárquico é positivo	1	2	3	4	5	
Os conflitos pessoais são facilmente resolvidos	1	2	3	4	5	
As opiniões são expostas com facilidade, mesmo em situações de conflito	1	2	3	4	5	
O nível de cooperação dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa é elevado	1	2	3	4	5	
A imagem da empresa na comunidade é positiva	1	2	3	4	5	

10. Valores da empresa

10.1 A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?

Sim Não

10.2 Considera que os clientes (e os outros *stakeholders*) estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

Sim Não

10.3 Acha que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

Sim Não

10.4 A empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta?

Sim Não

PARTE III

DADOS BIOGRÁFICOS

A informação que se solicita a seguir tem como objectivo a caracterização da empresa e dos inquiridos e destina-se apenas a fins estatísticos. Relembro que a sua participação é **rigorosamente anónima.**

11. Caracterização da empresa

Actividade _____

Forma jurídica _____

Volume de vendas anual _____ Euros

Número de efectivos _____

12. Caracterização do Inquirido

Sexo:

Feminino

Masculino

Idade ____ anos

Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

Viúvo(a)

União de Facto

Divorciado(a) / Separado(a)

Habilitações Literárias:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Rendimento mensal

Até 2000 euros

De 2000 a 3000 euros

De 3000 a 4000 euros

Mais de 4000 euros

Antiguidade na Empresa _____ anos

Função actual:

Administrador

Director

Gerente

Quadro Superior

Antiguidade na actual função _____ anos

Caso deseje, apresente as críticas/sugestões que considere pertinentes relativamente a este questionário bem como a sua opinião sobre o estudo que se está a levar a cabo.

Reitero os agradecimentos pela colaboração prestada

APÊNDICE 2 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna das Variáveis da Questão 3

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Alfa de Cronbach
A empresa dispõe de planos de segurança e higiene que protegem adequadamente os colaboradores	0,871
A empresa dispõe de programas de prevenção de saúde, que protegem adequadamente os colaboradores	
A empresa disponibiliza aos colaboradores apoio médico, de enfermagem e primeiros socorros, sempre que necessário	
A empresa dispõe de Manual de Prevenção de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	
A empresa disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre todos os produtos químicos utilizados	
A empresa adquire os equipamentos e mobiliário atendendo a aspectos ergonómicos	
A empresa disponibiliza equipamentos de protecção individual para o colaborador desempenhar a sua função	
A empresa tem sistemas eficazes de controlo da Iluminação, Ventilação, Temperatura e Humidade do ar	
A empresa dispõe de um ambiente de trabalho seguro para os colaboradores	
A empresa tem mecanismos de prevenção e detecção de Incêndios	
A empresa tem programa de evacuação de emergência, em caso de incêndio ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil	
Investimento e Desenvolvimento no Capital Humano	Alfa de Cronbach
A empresa procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções	0,834
A empresa procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores	
A empresa promove práticas periódicas de formação no local de trabalho	
A empresa monitoriza as competências que o colaborador adquire e desenvolve nas actividades formativas que frequenta	
A empresa tem esquemas de incentivos para a frequência de formação/autoformação dos colaboradores	
A empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores	
A empresa dispõe de planos e/ou programas de apoio social que protegem adequadamente os colaboradores e seus dependentes	

A empresa incentiva os colaboradores a desenvolver uma carreira a longo prazo (por exemplo, através de um processo de avaliação do desempenho)	
A empresa adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos ou pessoas com deficiência)	
A empresa proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar, admitindo por exemplo, horários de trabalho flexível ou permitindo o trabalho em casa	
A empresa adopta medidas tendentes a evitar/minimizar o desemprego	
A empresa preocupa-se em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho	
Gestão da Mudança	Alfa de Cronbach
A empresa comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança	0,817
A empresa desenvolve acções de sensibilização para os colaboradores nos processos de mudança	
A empresa fomenta e estimula a participação dos colaboradores nos processos de mudança	
A empresa tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais	
Ambiente e Recursos Naturais	Alfa de Cronbach
A empresa tem em conta os potenciais impactos ambientais (por exemplo, avaliação da utilização de energia, as possibilidades de reciclagem ou a emissão de substâncias poluentes)	0,841
A empresa adopta medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos	
A empresa procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição (por exemplo, ruído, emissões para a atmosfera e para a água, tratamento adequado de efluentes - esgoto)	
A empresa tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de poupança de energia	
A empresa tenta reduzir o impacto ambiental em termos de protecção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado	
A empresa promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores	
Relação com a Comunidade	Alfa de Cronbach
A empresa utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais	
A empresa coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade	

A empresa tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino	0,814
A empresa proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos	
A empresa prefere dar emprego a pessoas da comunidade local	
A empresa incentiva os colaboradores a participar em actividades da comunidade local (por exemplo, através da disponibilização de tempo e/ou de conhecimentos especializados dos funcionários)	
A empresa tem barreiras arquitectónicas nos diferentes locais de trabalho	
A empresa tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral	
A empresa oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local (por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)	

APÊNDICE 3 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna das Variáveis da Questão 9

	Alfa de Cronbach
A empresa consulta os colaboradores sobre questões importantes	0,932
A empresa encoraja e incentiva as ideias inovadoras dos colaboradores	
A empresa estimula o colaborador a explorar novas ideias, sem ter a obrigação de obter sucesso	
A empresa promove incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias	
A empresa recompensa as novas ideias dos colaboradores quando estas são aplicadas	
A empresa continua a incentivar o colaborador mesmo em caso de erro e/ou fracasso	
A empresa investe na inovação tecnológica	
A Visão/Missão e Objectivos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores	
O relacionamento interpessoal entre colegas é positivo	
O relacionamento dos colaboradores com o superior hierárquico é positivo	
Os conflitos pessoais são facilmente resolvidos	
As opiniões são expostas com facilidade, mesmo em situações de conflito	
O nível de cooperação dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa é elevado	
A imagem da empresa na comunidade é positiva	

APÊNDICE 4 – Caracterização das Empresas

Medidas Descritivas

		Volume de vendas anual	Número de efectivos
N	Respostas Válidas	37	95
	Não respostas	63	5
Média		925000,00	49,75
Mediana		700000,00	40,00
Moda		700000	31
Desvio Padrão		917546,55	30,728
Variância		8,419E11	944,21
Intervalo de Variação		4830000	150
Mínimo		170000	20
Máximo		5000000	170

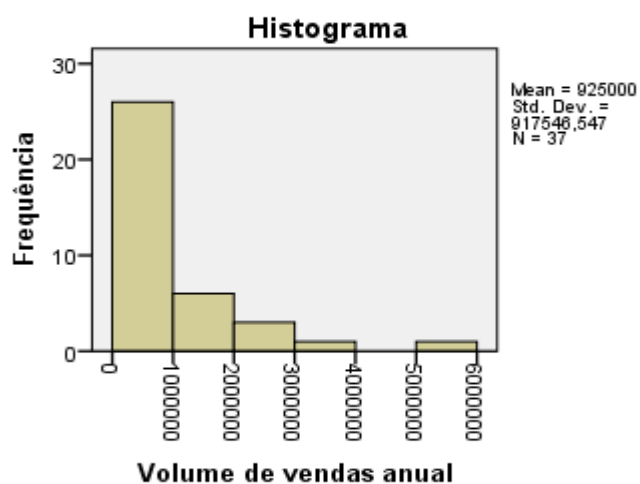


Diagrama “Box-and-Whisker”

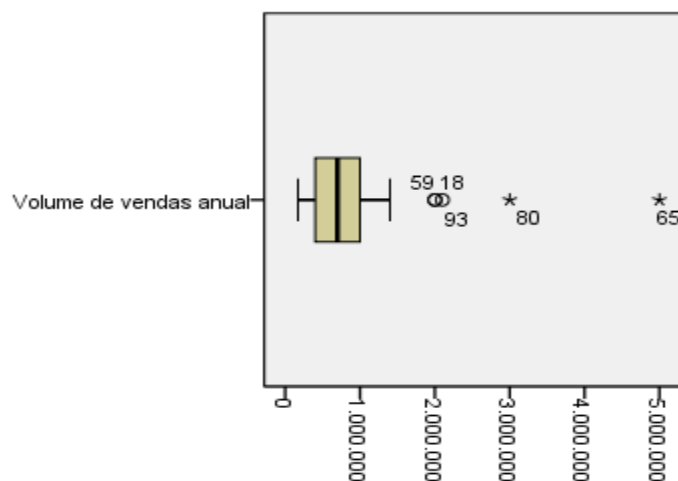


Diagrama de Frequências

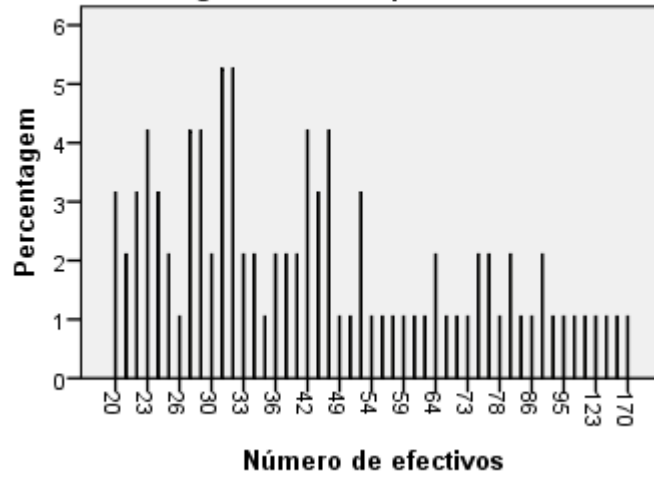
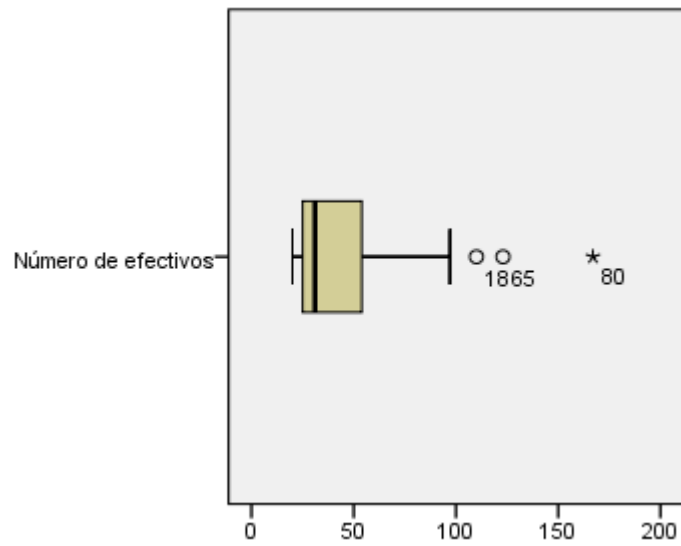


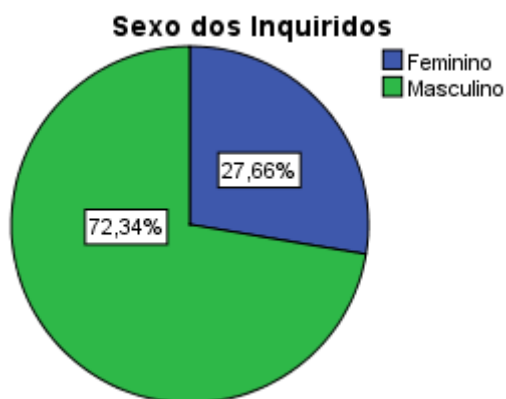
Diagrama "Box-and-Whisker"



APÊNDICE 5 – Caracterização dos Inquiridos

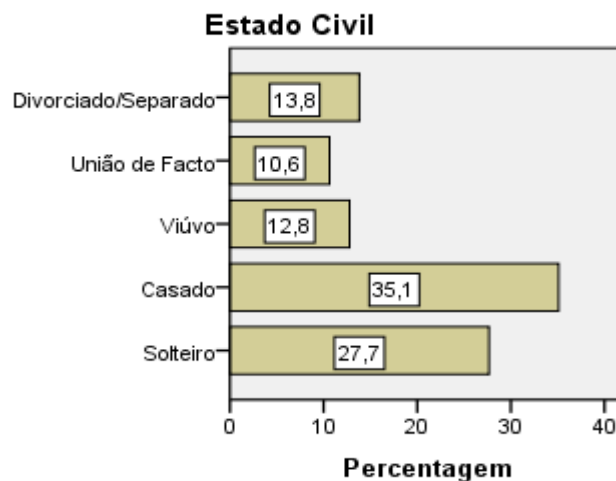
Sexo dos Inquiridos

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Feminino	26	26,0	27,7	27,7
Masculino	68	68,0	72,3	100,0
Total	94	94,0	100,0	
Em falta	6	6,0		
Total	100	100,0		



Estado Civil dos Inquiridos

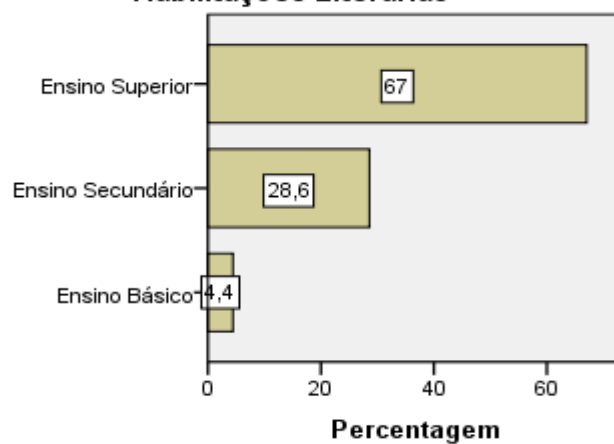
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Solteiro	26	26,0	27,7	27,7
Casado	33	33,0	35,1	62,8
Viúvo	12	12,0	12,8	75,5
União de Facto	10	10,0	10,6	86,2
Divorciado/Separado	13	13,0	13,8	100,0
Total	94	94,0	100,0	
Não respostas	6	6,0		
Total	100	100,0		



Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Ensino Básico	4	4,0	4,4	4,4
Ensino Secundário	26	26,0	28,6	33,0
Ensino Superior	61	61,0	67,0	100,0
Total	91	91,0	100,0	
Não respostas	9	9,0		
Total	100	100,0		

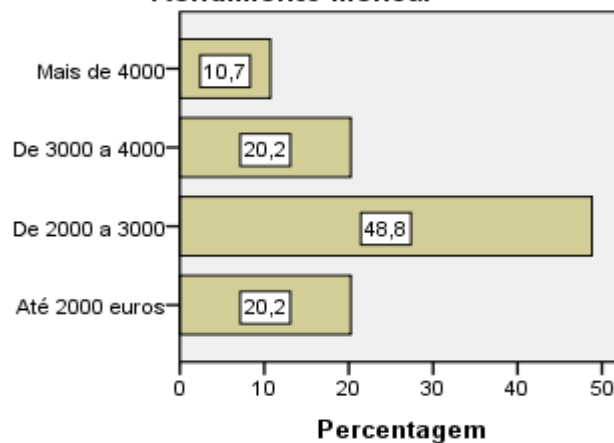
Habilitações Literárias



Rendimento mensal

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Até 2000 euros	17	17,0	20,2	20,2
De 2000 a 3000	41	41,0	48,8	69,0
De 3000 a 4000	17	17,0	20,2	89,3
Mais de 4000	9	9,0	10,7	100,0
Total	84	84,0	100,0	
Não respostas	16	16,0		
Total	100	100,0		

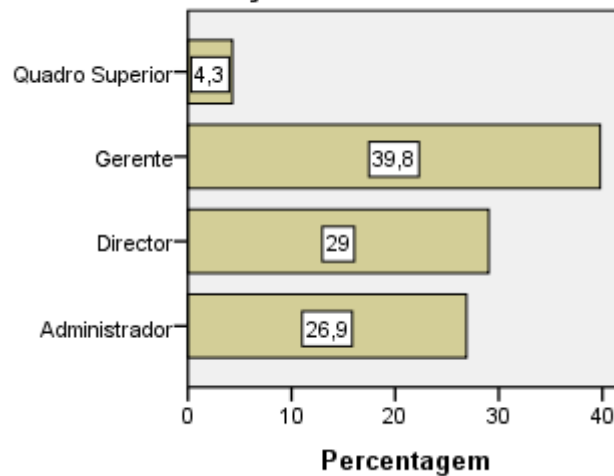
Rendimento mensal



Função actual

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Administrador	25	25,0	26,9	26,9
Director	27	27,0	29,0	55,9
Gerente	37	37,0	39,8	95,7
Quadro Superior	4	4,0	4,3	100,0
Total	93	93,0	100,0	
Não respostas	7	7,0		
Total	100	100,0		

Função actual



Medidas Descritivas

		Idade dos Inquiridos	Antiguidade na Empresa	Antiguidade na Actual Função
N	Respostas Validas	94	91	91
	Não respostas	6	9	9
Média		46,17	10,6	6,71
Mediana		47	9,0	5,00
Moda		43	8,0	4,0
Desvio Padrão		8,32	5,64	4,24
Variância		69,28	31,80	17,98
Intervalo de Variação		36	29	21
Mínimo		27	2	1
Máximo		63	31	22

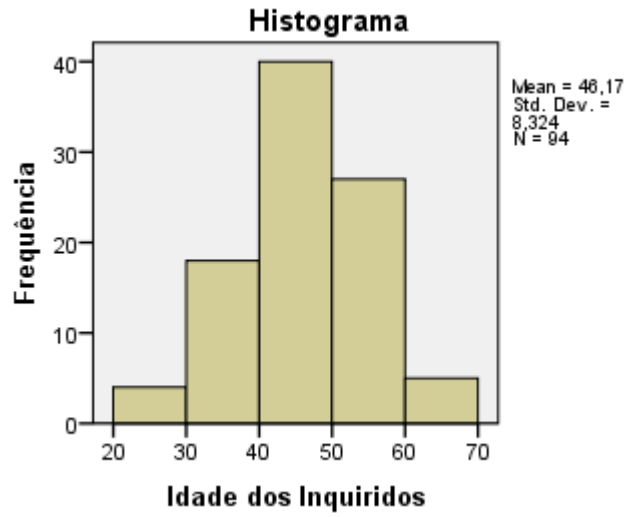


Diagrama "Box-and-Whisker"

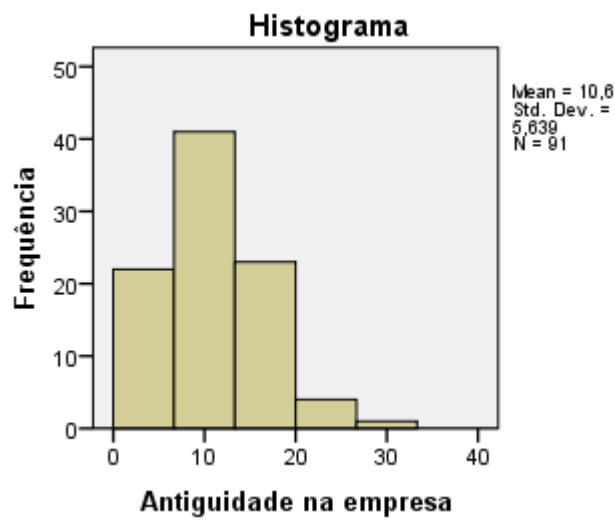
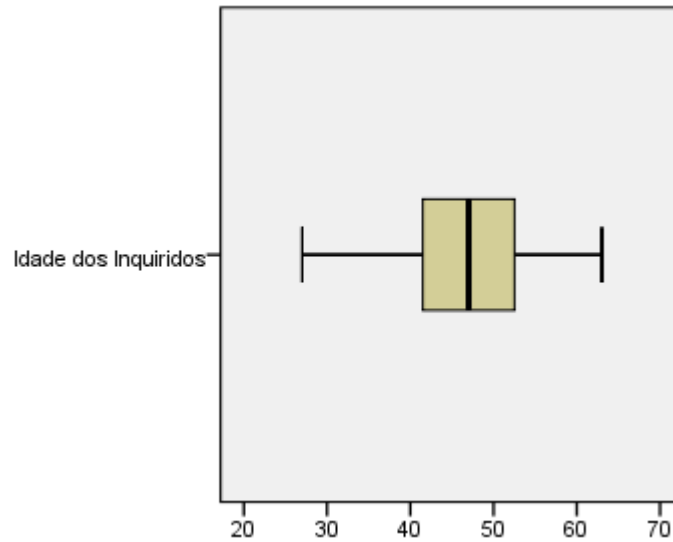
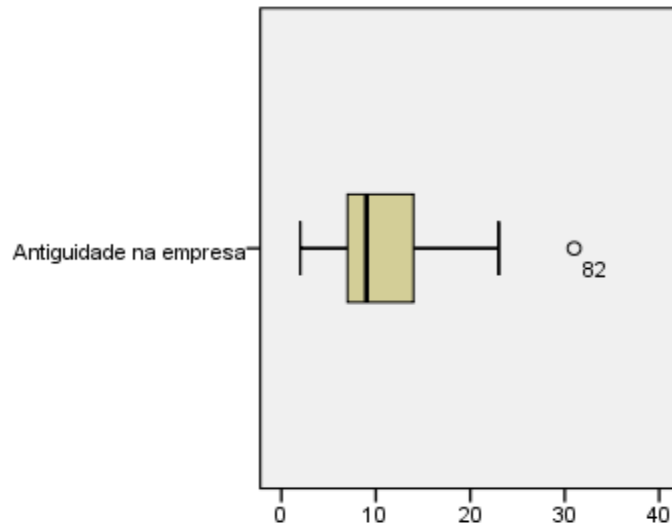


Diagrama "Box-and-Whisker"



Histograma

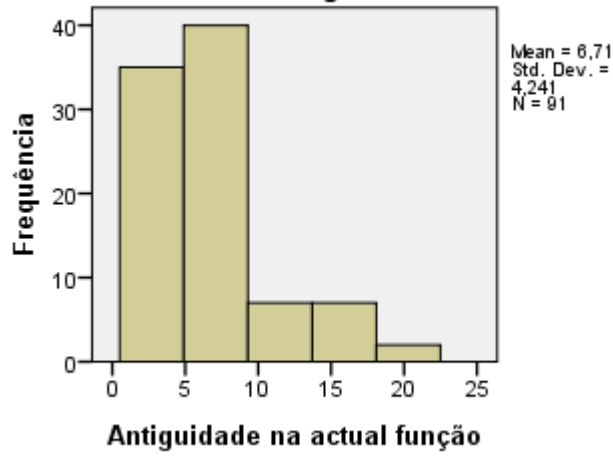
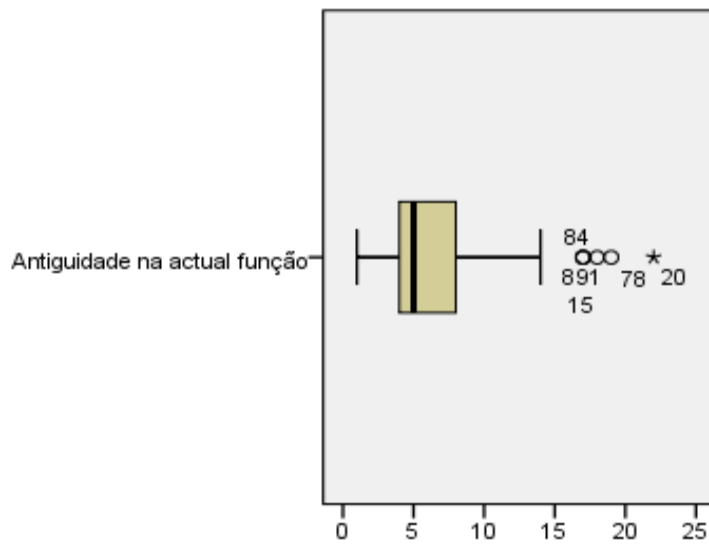


Diagrama "Box-and-Whisker"



APÊNDICE 6 – Outputs da AFCP do Grupo 1 – Questão 3

Comunalidades

	Inicial	Após Extracção
Planos de segurança e higiene que protegem adequadamente trabalhadores	1,000	0,500
Programas de prevenção de saúde que protegem adequadamente trabalhadores	1,000	0,610
Disponibiliza aos colaboradores apoio médico, de enfermagem e primeiros socorros	1,000	0,496
Dispõe de Manual de Prevenção de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	1,000	0,664
Disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre produtos químicos	1,000	0,715
Adquire equipamentos e mobiliário ergonómico	1,000	0,568
Disponibiliza equipamentos de protecção individual	1,000	0,720
Sistemas eficazes de controlo da Iluminação, Ventilação, Temperatura e Humidade do ar	1,000	0,514
Dispõe de um ambiente de trabalho seguro	1,000	0,738
Tem mecanismos de prevenção e detecção de incêndios	1,000	0,729
Tem programa de evacuação de emergência, em caso de incêndio ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil	1,000	0,838

Método de Extracção: Componentes Principais.

Variância Total Explicada

Factores	Valores Próprios Iniciais			Após Extracção			Após Rotação		
	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada
1	4,965	45,134	45,134	4,965	45,134	45,134	2,819	25,625	25,625
2	1,146	10,415	55,548	1,146	10,415	55,548	2,234	20,310	45,934
3	,983	8,932	64,480	,983	8,932	64,480	2,040	18,546	64,480
4	,845	7,682	72,162						
5	,689	6,264	78,426						
6	,559	5,082	83,508						
7	,502	4,562	88,069						
8	,410	3,725	91,794						
9	,372	3,380	95,175						
10	,324	2,941	98,116						
11	,207	1,884	100,000						

Método de Extracção: Componentes Principais.

Matriz dos Factores após Rotação

	Factores		
	1	2	3
Planos de segurança e higiene que protegem adequadamente trabalhadores		0,519	
Programas de prevenção de saúde que protegem adequadamente trabalhadores		0,678	
Disponibiliza aos colaboradores apoio médico, de enfermagem e primeiros socorros	0,598		
Dispõe de Manual de Prevenção de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	0,753		
Disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre produtos químicos		0,807	
Adquire equipamentos e mobiliários ergonómicos		0,698	
Disponibiliza equipamentos de protecção individual	0,797		
Sistemas eficazes de controlo da Iluminação, Ventilação, Temperatura e Humidade do ar	0,584		
Dispõe de um ambiente de trabalho seguro	0,728		
Tem mecanismos de prevenção e detecção de incêndios			0,705
Tem programa de evacuação de emergência, em caso de incêndio ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil			0,878

Método de Extracção: Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

**APÊNDICE 7 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos
Factores do Grupo 1 da Questão 3**

Factor 1 – Conforto e Protecção	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Disponibiliza equipamentos de protecção individual	0,861
Dispõe de Manual de Prevenção de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	
Dispõe de um ambiente de trabalho seguro	
Disponibiliza aos colaboradores apoio médico, de enfermagem e primeiros socorros	
Factor 2 – Saúde e Higiene	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre produtos químicos	0,745
Adquire equipamentos e mobiliários ergonómicos	
Dispõe de programas de prevenção de saúde que protegem adequadamente trabalhadores	
Dispõe de planos de segurança e higiene que protegem adequadamente trabalhadores	
Disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre produtos químicos	
Factor 3 – Segurança	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Tem programa de evacuação de emergência, em caso de incêndios ou catástrofes naturais, em conjunto com a Protecção Civil	0,792
Tem mecanismos de prevenção e detecção de incêndios	

APÊNDICE 8 – Outputs da AFCP do Grupo 2 – Questão 3

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,752
Bartlett's Test of Sphericity	484,933
Approx. Chi-Square	66
df	0,000
Sig.	

Comunalidades

	Inicial	Após Extracção
Procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções	1,000	0,709
Procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores	1,000	0,684
Promove práticas periódicas de formação no local de trabalho	1,000	0,776
Monitoriza as competências que o colaborador adquire e desenvolve nas actividades formativas que frequenta	1,000	0,718
Tem esquemas de incentivos para a frequência da formação/autoformação dos colaboradores	1,000	0,749
Oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores	1,000	0,611
Dispõe de planos e/ou programas de apoio social que protegem adequadamente os colaboradores e seus dependentes	1,000	0,738
Incentiva os colaboradores a desenvolverem uma carreira a longo prazo	1,000	0,594
Adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação	1,000	0,820
Proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar	1,000	0,713
Adopta medidas tendentes a evitar/minimizar o desemprego	1,000	0,758
Preocupa-se em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho	1,000	0,811

Método de Extracção: Componentes Principais.

Variância Total Explicada

Factores	Valores Próprios Iniciais			Após Extracção			Após Rotação		
	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada
1	4,615	38,456	38,456	4,615	38,456	38,456	2,736	22,804	22,804
2	1,590	13,252	51,709	1,590	13,252	51,709	2,458	20,481	43,285
3	1,471	12,256	63,965	1,471	12,256	63,965	1,985	16,540	59,826
4	1,004	8,363	72,328	1,004	8,363	72,328	1,500	12,502	72,328
5	0,759	6,325	78,653						
6	0,569	4,742	83,395						
7	0,483	4,023	87,418						
8	0,417	3,473	90,891						
9	0,367	3,060	93,951						
10	0,283	2,358	96,309						
11	0,264	2,204	98,513						
12	0,178	1,487	100,00						

Método de Extracção: Componentes Principais.

Matriz dos Factores após Rotação

	Factores			
	1	2	3	4
Procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções	0,778			
Procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores	0,775			
Promove práticas periódicas de formação no local de trabalho	0,770			
Monitoriza as competências que o colaborador adquire e desenvolve nas actividades formativas que frequenta	0,684			
Tem esquemas de incentivos para a frequência da formação/autoformação dos colaboradores			0,785	
Oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores		0,670		
Dispõe de planos e/ou programas de apoio social que protegem adequadamente os colaboradores e seus dependentes		0,656		
Incentiva os colaboradores a desenvolverem uma carreira a longo prazo		0,674		
Adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação		0,881		
Proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar			0,726	
Adopta medidas tendentes a evitar/minimizar o desemprego				0,751
Preocupa-se em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho				0,796

Método de Extração: Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

**APÊNDICE 9 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos
Factores do Grupo 2 da Questão 3**

Factor 1 – Formação Profissional	
Variáveis	Alfa de Cronbach
<p>Procede à integração dos colaboradores dando formação adequada ao desempenho das suas funções</p> <p>Procede ao diagnóstico das necessidades de formação dos seus colaboradores</p> <p>Promove práticas periódicas de formação no local de trabalho</p> <p>Monitoriza as competências que o colaborador adquire e desenvolve nas actividades formativas que frequenta</p>	0,818
Factor 2 – Desenvolvimento Social e Profissional dos Colaboradores	
Variáveis	Alfa de Cronbach
<p>Oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores</p> <p>Dispõe de planos e/ou programas de apoio social que protegem adequadamente os colaboradores e seus dependentes</p> <p>Incentiva os colaboradores a desenvolverem uma carreira a longo prazo</p> <p>Adopta medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação</p>	0,796
Factor 3 – Incentivos	
Variáveis	Alfa de Cronbach
<p>Tem esquemas de incentivos para a frequência da formação/autoformação dos colaboradores</p> <p>Proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar</p>	0,539
Factor 4 – Empregabilidade	
Variáveis	Alfa de Cronbach
<p>Adopta medidas tendentes a evitar/minimizar o desemprego</p> <p>Preocupa-se em recolocar o funcionário demitido no mercado de trabalho</p>	0,644

APÊNDICE 10 – Outputs da AFCP do Grupo 3 – Questão 3

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	204,098
	df
	6
	Sig.
	0,000

Comunalidades

	Inicial	Após Extração
Comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança	1,000	0,753
Desenvolve acções de sensibilização para os colaboradores nos processos de mudança	1,000	0,808
Fomenta e estimula a participação dos colaboradores nos processos de mudança	1,000	0,852
Tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais	1,000	0,314

Método de Extração: Componentes Principais.

Variância Total Explicada

Factores	Valores Próprios Iniciais			Após Extração			Após Rotação		
	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada
1	2,728	68,193	68,193	2,728	68,193	68,193	68,193	68,193	2,728
2	0,836	20,906	89,099				20,906	89,099	
3	0,224	5,597	94,696				5,597	94,696	
4	0,212	5,304	100,000				5,304	100,000	

Método de Extração: Componentes Principais.

Matriz dos Factores

	Factores
	1
Comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança	0,868
Desenvolve acções de sensibilização para os colaboradores nos processos de mudança	0,899
Fomenta e estimula a participação dos colaboradores nos processos de mudança	0,923
Tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais	0,560

**APÊNDICE 11 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos
Factores do Grupo 3 da Questão 3**

Factor 1 - Participação dos Colaboradores nos Processos de Mudança	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Comunica aos colaboradores a necessidade e o sentido das alterações decorrentes dos processos de mudança	0,817
Desenvolve acções de sensibilização para os colaboradores nos processos de mudança	
Fomenta e estimula a participação dos colaboradores nos processos de mudança	
Tem programa de aproveitamento de sugestões dos profissionais	

APÊNDICE 12 – Outputs da AFCP do Grupo 4 – Questão 3

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	347,829
	df
	15
	Sig.
	0,000

Comunalidades

	Inicial	Após Extracção
Tem em conta os potenciais impactos ambientais	1,000	0,701
Adopta medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos	1,000	0,719
Procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição	1,000	0,803
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de poupança de energia	1,000	0,759
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de protecção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado	1,000	0,727
Promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores	1,000	0,171

Método de Extracção: Componentes Principais.

Variância Total Explicada

Factores	Valores Próprios Iniciais			Após Extracção			Após Rotação		
	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada
1	3,879	64,655	64,655	3,879	64,655	64,655	3,879	64,655	64,655
2	0,889	14,810	79,466				0,889	14,810	79,466
3	0,542	9,041	88,507				0,542	9,041	88,507
4	0,296	4,942	93,448				0,296	4,942	93,448
5	0,220	3,664	97,113				0,220	3,664	97,113
6	0,173	2,887	100,000				0,173	2,887	100,000

Método de Extracção: Componentes Principais.

Matriz dos Factores após Rotação

	Factores
	1
Tem em conta os potenciais impactos ambientais	0,837
Adopta medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos	0,848
Procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição	0,896
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de poupança de energia	0,871
Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de protecção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado	0,853
Promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores	0,413

Método de Extracção: Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

**APÊNDICE 13 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos
Factores do Grupo 4 da Questão 3**

Factor 1 - Preocupações Ambientais	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Tem em conta os potenciais impactos ambientais Adopta medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos Procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de poupança de energia Tenta reduzir o impacto ambiental, em termos de protecção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado Promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores	0,841

APÊNDICE 14 – *Outputs* da AFCP do Grupo 5 – Questão 3

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,757
Bartlett's Test of Sphericity	369,846
df	36
Sig.	0,000

Comunalidades

	Inicial	Após Extracção
Utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais	1,000	,780
Coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade	1,000	,619
Tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino	1,000	,585
Proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos	1,000	,763
Prefere dar emprego a pessoas da comunidade local	1,000	,604
Incentiva os colaboradores a participarem em actividades da comunidade local	1,000	,700
Tem barreiras arquitectónicas nos diferentes locais de trabalho	1,000	,880
Tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral	1,000	,903
Oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local	1,000	,537

Método de Extracção: Componentes Principais.

Variância Total Explicada

Factores	Valores Próprios Iniciais			Após Extracção			Após Rotação		
	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada
1	3,771	41,899	41,899	3,771	41,899	41,899	2,521	28,012	28,012
2	1,624	18,039	59,939	1,624	18,039	59,939	2,437	27,078	55,089
3	,975	10,835	70,774	,975	10,835	70,774	1,412	15,685	70,774
4	,737	8,191	78,965						
5	,655	7,280	86,246						
6	,485	5,390	91,636						
7	,388	4,312	95,947						
8	,279	3,098	99,046						
9	,086	,954	100,000						

Método de Extracção: Componentes Principais.

Matriz dos Factores após Rotação

	Factores		
	1	2	3
Utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais			0,883
Coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade			0,643
Tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino		0,625	
Proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos		0,841	
Prefere dar emprego a pessoas da comunidade local		0,766	
Incentiva os colaboradores a participarem em actividades da comunidade local		0,687	
Tem barreiras arquitectónicas nos diferentes locais de trabalho	0,931		
Tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral	0,945		
Oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local	0,678		

Método de Extração: Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

APÊNDICE 15 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores do Grupo 5 da Questão 3

Factor 1 – Acessibilidades	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Tem barreiras arquitectónicas nos diferentes locais de trabalho	0,840
Tem barreiras arquitectónicas nas instalações em geral	
Oferece apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local	
Factor 2 – Preocupações com a Comunidade Local	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Tem protocolos de estágio com Universidades ou outros estabelecimentos de ensino	0,788
Proporciona oportunidades de trabalho a pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos	
Prefere dar emprego a pessoas da comunidade local	
Incentiva os colaboradores a participarem em actividades da comunidade local	
Factor 3 – Preocupações com os outros Stakeholders	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Utiliza um processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais	0,564
Coopera com outras organizações em actividades que envolvam o bem-estar da comunidade	

APÊNDICE 16 – Outputs da AFCP – Questão 9

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,886
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1428,804
df	91
Sig.	0,000

Comunalidades

	Inicial	Após Extracção
Consulta os colaboradores sobre questões importantes	1,000	0,790
Encoraja e incentiva as ideias inovadoras dos colaboradores	1,000	0,841
Estimula o colaborador a explorar novas ideias, sem ter a obrigação de obter sucesso	1,000	0,821
Promove incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias	1,000	0,849
Recompensa as novas ideias dos colaboradores quando estas são aplicadas	1,000	0,841
Incentiva o colaborador mesmo em caso de erro e/ou fracasso	1,000	0,852
Investe na inovação tecnológica	1,000	0,396
A Visão/Missão e Objectivos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores	1,000	0,505
O relacionamento interpessoal entre colegas é positivo	1,000	0,698
O relacionamento com o superior hierárquico é positivo	1,000	0,803
Os conflitos pessoais são facilmente resolvidos	1,000	0,830
As opiniões são expostas com facilidade, mesmo em situações de conflito	1,000	0,781
O nível de cooperação dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa é elevado	1,000	0,839
A imagem da empresa na comunidade é positiva	1,000	0,740

Método de Extracção: Componentes Principais

Variância Total Explicada

Factores	Valores Próprios Iniciais			Após Extracção			Após Rotação		
	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada
1	7,570	54,073	54,073	7,570	54,073	54,073	5,644	40,314	40,314
2	3,016	21,540	75,613	3,016	21,540	75,613	4,942	35,299	75,613
3	0,776	5,542	81,155						
4	0,593	4,236	85,390						
5	0,441	3,150	88,540						
6	0,349	2,493	91,033						
7	0,268	1,912	92,945						
8	0,257	1,835	94,779						
9	0,196	1,397	96,177						
10	0,155	1,108	97,285						
11	0,140	1,000	98,284						
12	0,096	0,685	98,969						
13	0,082	0,588	99,557						
14	0,062	0,443	100,000						

Método de Extracção: Componentes Principais.

Matriz dos Factores após Rotação

	Factores	
	1	2
Consulta os colaboradores sobre questões importantes	0,877	
Encoraja e incentiva as ideias inovadoras dos colaboradores	0,898	
Estimula o colaborador a explorar novas ideias, sem ter a obrigação de obter sucesso	0,891	
Promove incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias	0,913	
Recompensa as novas ideias dos colaboradores quando estas são aplicadas	0,898	
Incentiva o colaborador mesmo em caso de erro e/ou fracasso	0,907	
Investe na inovação tecnológica	0,536	
A Visão/Missão e Objectivos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores	0,559	
O relacionamento interpessoal entre colegas é positivo		0,813
O relacionamento com o superior hierárquico é positivo		0,877
Os conflitos pessoais são facilmente resolvidos		0,904
As opiniões são expostas com facilidade, mesmo em situações de conflito		0,857
O nível de cooperação dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa é elevado		0,891
A imagem da empresa na comunidade é positiva		0,839

Método de Extração: Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

APÊNDICE 17 – Coeficientes Alfa de Cronbach – Consistência Interna dos Factores da Questão 9

Factor 1 – Incentivos aos colaboradores	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Consulta os colaboradores sobre questões importantes Encoraja e incentiva as ideias inovadoras dos colaboradores Estimula o colaborador a explorar novas ideias, sem ter a obrigação de obter sucesso Promove incentivos para que os colaboradores apresentem novas ideias Recompensa as novas ideias dos colaboradores quando estas são aplicadas Incentiva o colaborador mesmo em caso de erro e/ou fracasso Investe na inovação tecnológica A Visão/Missão e Objectivos da empresa são informados/ensinados a todos os colaboradores Incentiva os colaboradores a participarem em actividades da comunidade local	0,942
Factor 2 – Relacionamento entre os colaboradores	
Variáveis	Alfa de Cronbach
O relacionamento interpessoal entre colegas é positivo O relacionamento com o superior hierárquico é positivo Os conflitos pessoais são facilmente resolvidos As opiniões são expostas com facilidade, mesmo em situações de conflito O nível de cooperação dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa é elevado A imagem da empresa na comunidade é positiva	0,945

APÊNDICE 18 – Tabela de Contingência, Teste do Qui-quadrado e Coeficiente Phi para as variáveis “ A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta” e “Acha que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?”

Tabela de contingência: A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?

*** Acha que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?**

		Acha que os trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?		Total
		Sim	Não	
A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?	Sim	72	8	80
		90,0%	10,0%	100,0%
	Não	0	20	20
		0,0%	100,0%	100,0%
Total		72	28	100

Teste do Qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Nível de significância
Qui-quadrado de Pearson	64,286 ^a	1	0,000
Correcção de continuidade ^b	59,899	1	0,000
Casos válidos	100		

a. 0 células têm valor esperado inferior a 5. O mínimo esperado é 5,6.

b. Calculado somente para tabelas 2x2

Coeficiente de Associação

		Valor	Nível de significância
Nominal por Nominal	Phi	0,802	0,000
Casos válidos		100	

APÊNDICE 19 – Tabela de Contingência, Teste do Qui-quadrado e Coeficiente Phi para as variáveis “A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta” e “A empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta?”

Tabela de contingência: A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?

*** A empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta?**

		A empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre a importância dos seus valores e regras de conduta?		Total
		Sim	Não	
A sua empresa possui um código de valores e regras de conduta?	Sim	52	28	80
		65,0%	35,0%	100,0%
	Não	0	20	20
		0,0%	100,0%	100,0%
Total		52	48	100

Teste do Qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Nível de significância
Qui-quadrado de Pearson	27,083 ^a	1	0,000
Correcção de continuidade ^b	24,542	1	0,000
Casos válidos	100		

a. 0 células têm valor esperado inferior a 5. O mínimo esperado é 9,6.

b. Calculado somente para tabelas 2x2

Coeficiente de Associação

	Valor	Nível de significância
Nominal por Nominal Phi	0,520	0,000
Casos válidos	100	