



**Influência do Comportamento Pessoal do CEO**  
**no Comportamento de Responsabilidade**  
**Social e Ambiental da Empresa**

Por

Patrícia Raquel da Silva Sousa

Tese de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por:

Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup>. Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos  
Moutinho

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Setembro 2016

## **Nota Biográfica**

Patrícia Raquel da Silva Sousa nasceu a 15 de maio de 1993 e é natural de Mafamude.

Em 2011 iniciou a licenciatura em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), tendo terminado a mesma em 2014, com uma média final de 16 valores.

No mesmo ano, ingressou no Mestrado em Economia e Administração de Empresas na mesma faculdade, tendo concluído a parte curricular no ano de 2016, com uma média de 16 valores.

Em 2015, iniciou o projeto de tese, com a orientação da Professora Doutora Raquel Meneses.

## **Agradecimentos**

À minha professora e orientadora Doutora Raquel Meneses, por toda a paciência, orientação, e tempo disponibilizado para me ajudar em tudo o que foi preciso e, também, pela atitude positiva que sempre demonstrou, pelo incentivo que sempre me deu e pela alegria que sempre mostrou em todos os momentos.

À minha mãe pelo apoio incondicional, pela paciência, pela atitude positiva que sempre mostrou, pelo incentivo que nunca deixou de me dar e por toda a compreensão e preocupação durante todo este percurso. Em especial por todos os esforços que fez para eu chegar até onde cheguei e por toda a confiança que sempre depositou em mim e no meu percurso.

Ao meu namorado por ter estado sempre presente, pelo apoio incondicional, pela atitude positiva, pelo incentivo e por toda a compreensão e preocupação durante este percurso. Em especial, pelas revisões que fez ao meu estudo e por nunca ter deixado de acreditar que isto era possível.

À minha família e aos meus amigos por todas as palavras de incentivo e por todo o apoio que sempre recebi durante este projeto.

A todas as pessoas que perderam um pouco do seu tempo para responder a este questionário, pois sem a sua contribuição não era possível avançar com este estudo.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto, tornando-o possível.

A todos os que dedicarem o seu tempo a ler este estudo.

Obrigada!

## Resumo

Esta investigação tem como principal objetivo encontrar relações entre o tipo de consumidor que caracteriza o CEO e o comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa na qual trabalha. A responsabilidade social e ambiental das empresas tem vindo a ganhar cada vez mais importância, tanto ao nível dos comportamentos dos consumidores, como a nível das ações das empresas e dos resultados de gestão que as mesmas publicam. É por isso importante perceber de que modo e em que situações é possível que o CEO possa contribuir de forma positiva para os comportamentos das empresas em termos de responsabilidade social e ambiental.

Para alcançar o objetivo pretendido, foi efetuada uma análise quantitativa, com base num inquérito por questionário, que foi enviado através de correio eletrónico para 24.441 empresas. Destas, apenas foram consideradas para análise 774 respostas válidas. De forma a testar as variáveis e a validar as hipóteses de investigação foi utilizado o modelo de análise PLS.

Os resultados obtidos permitiram estabelecer algumas relações significantes entre o tipo de consumidor característico do CEO e o comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa, tanto em termos gerais como sob o efeito de fatores moderadores.

Concluiu-se, portanto, que o tipo de consumidor que o CEO é influencia o comportamento da empresa em termos de responsabilidade social e ambiental, mas apenas de forma indireta.

Para uma investigação mais completa foram introduzidos fatores moderadores, o que possibilitou a conclusão de que o meio envolvente, a equipa de gestão e os modelos de governação exercem um efeito diferenciador entre as relações estabelecidas, mas apenas parcialmente.

**Palavras-chave:** CEO, Consumidor, Responsabilidade Social, Responsabilidade Ambiental, PLS

## **Abstract**

This research aims to find relationships between the type of consumer that characterizes the CEO and the social and environmental responsibility behavior of the company. Social and environmental responsibility has gained increasing importance, both in terms of consumer behavior, such as the level of corporate actions and results management that they publish. It is therefore important to understand how and in what situations it is possible that the CEO can contribute positively to the conduct of the undertakings in terms of social and environmental responsibility.

To reach the target, a quantitative analysis was conducted based on a questionnaire survey, which was sent via email to 24.441 companies. From these, only 774 were considered valid for analysis. In order to test the variables and to validate research hypotheses it was used the PLS analysis model.

The results obtained allowed to establish some significant relationships between the type of consumer that characterizes the CEO and the social and environmental responsibility behavior of the company, both in general terms and under the effect of moderating factors.

It was concluded therefore that the type of consumer that characterizes the CEO influences the company's behavior in terms of social and environmental responsibility, but only indirectly.

For a more complete investigation it were introduced moderating factors, which led to the conclusion that the surrounding environment, the management team and governance models exert a differentiating effect between the relations, but only partially.

**Keywords:** CEO, Consumer, Social Responsibility, Environmental Responsibility, PLS

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. CEO .....	5
2.2. O Comportamento do Consumidor .....	6
2.3. Responsabilidades da Empresa .....	11
2.3.1. Responsabilidade Social da Empresa .....	13
2.3.2. Responsabilidade Económica da Empresa .....	14
2.3.3. Responsabilidade Ambiental da Empresa .....	14
2.4. <i>Talk and Walk</i> .....	15
2.4.1. Liberdade do CEO .....	16
2.5. A Cultura Organizacional.....	21
2.6. Conclusão .....	24
3. Metodologia .....	25
3.1. População Alvo .....	25
3.2. Hipóteses de Investigação .....	26
3.3. Análise Quantitativa .....	28
3.3.1. Questionário.....	29
3.3.2. Modelo de Estimação .....	35
3.4. Conclusão .....	42
4. Resultados.....	44
4.1. Análise Descritiva .....	44
4.1.1. O CEO .....	45
4.1.2. A Empresa .....	47
4.2. Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida.....	49
4.2.1. Estimação dos Parâmetros e Testes Estatísticos .....	61

4.2.2.	Introdução de Fatores Moderadores e Análise Multi-grupo.....	65
4.2.3.	Discussão dos Resultados Apresentados.....	77
4.3.	Conclusão .....	80
5.	Conclusões.....	82
6.	Bibliografia .....	86
7.	Anexos.....	91

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo dos Tipos de Cultura Organizacional .....	22
Figura 2 - Modelo de Análise .....	26
Figura 3 - Representação gráfica de um Modelo de Equações Estruturais .....	38
Figura 4 - Modelos Recursivo e Não-Recursivo.....	39
Figura 5 - Modelos Reflexivos e Modelos Formativos .....	41
Figura 7 – Opções Individuais do CEO enquanto Consumidor.....	45
Figura 7 - Resultados da Estimação dos Parâmetros do Modelo Estrutural.....	64
Figura 8 - Resultados da Análise Multi-grupo (Meio Envolverte - Fatores Internos) ...	68
Figura 9 - Resultados da Análise Multi-grupo (Meio Envolverte - Fatores Externos) ..	70
Figura 10 - Resultados da Análise Multi-grupo (Equipa de Gestão) .....	73
Figura 11 - Resultados da Análise Multi-grupo (Modelos de Governação).....	76



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipologia dos consumidores.....	10
Tabela 2 - Tipos de Cultura .....	23
Tabela 3 – Itens de Escala .....	32
Tabela 4 - Número de pedidos de colaboração e número de respostas obtidas .....	34
Tabela 5 - Símbolos e respetivos significados usados na representação gráfica .....	38
Tabela 6 - Certificados detidos pelas empresas .....	48
Tabela 7 - Resultado da Análise Fatorial Exploratória - Opções do CEO enquanto Consumidor.....	50
Tabela 8 – Componentes do tipo de consumidor característico do CEO .....	51
Tabela 9 - Resultado da Análise Fatorial Exploratória – Cultura Organizacional .....	52
Tabela 10 - Componentes da Cultura Organizacional.....	53
Tabela 11- Resultado da Análise Fatorial Exploratória – Meio Envolveinte .....	54
Tabela 12 - Componentes do Meio Envolveinte.....	55
Tabela 13 - Componentes da Responsabilidade Social e Ambiental da Empresa .....	55
Tabela 14 - Indicadores de Qualidade do Modelo de Medida .....	57
Tabela 15 - Resultados da Estimacão dos Parâmetros por <i>Bootstrapping</i> .....	62
Tabela 16 - Resultados dos Testes de Significância (Meio Envolveinte - Fatores Internos).....	69
Tabela 17 - Resultados dos Testes de Significância (Meio Envolveinte - Fatores Externos).....	71
Tabela 18 - Resultados dos Testes de Significância (Equipa de Gestão).....	74
Tabela 19 - Resultados dos Testes de Significância (Modelos de Governacão) .....	77
Tabela 20 - Confirmação das Hipóteses em Estudo.....	79

## 1. Introdução

O facto de os executivos de topo desempenharem um papel relevante na estratégia adotada pela empresa (Díaz-Fernández, González-Rodríguez, & Simonetti, 2015), influenciando decisivamente os resultados da mesma através dos seus valores e bases cognitivas (Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick & Mason, 1984) e de que “há um crescente reconhecimento que a ética pode ter um impacto económico positivo no desempenho da empresa” são duas ideias fundamentais para o desenvolvimento do presente estudo (Joyner & Payne, 2002, p. 297).

Referindo March e Simon (1958), Hambrick e Mason (1984, p. 195) afirmam que “cada decisor traz o seu próprio conjunto de *dons* para situações da administração”, ou seja, os seus valores, o seu conhecimento e a sua experiência (entre outros) (Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick & Mason, 1984) são fatores individuais que afetam as decisões (Ferrell & Gresham, 1985). A empresa é, assim, o reflexo dos seus executivos. Com este estudo, pretende-se verificar se tal também acontece nas questões de responsabilidade social e ambiental. Isto é, se uma empresa cujo CEO se preocupa, em termos individuais, com questões sociais e ambientais é uma empresa com opções direcionadas para esse tipo de questões.

A questão da responsabilidade social e ambiental nas empresas não é uma questão recente e tem vindo a ganhar cada vez mais importância, tanto na literatura (Bardy, Drew, & Kennedy, 2012; Falkenberg & Herremans, 1995; Goel, 2010; Lindgreen, Swaen, & Maon, 2009; Van Marrewijk, 2003), como nas estratégias das próprias empresas. Aliás “falar sobre ética, valores, integridade e responsabilidade não se está a tornar apenas aceitável na comunidade empresarial, é praticamente um requisito” (Joyner & Payne, 2002, p. 298). Por isso, hoje em dia, grandes empresas, como a Sonae<sup>1</sup> e a Jerónimo Martins<sup>2</sup>, entre outras, publicam na internet os seus relatórios de sustentabilidade revelando os objetivos alcançados nesta área. Isto demonstra a relevância que estas dedicam ao assunto.

As decisões dos gestores podem ser influenciadas por diversos fatores, nomeadamente pelas suas características demográficas, que têm grande notoriedade na literatura de “*Upper Echelon Perspective*” (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004;

---

<sup>1</sup> <http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>

<sup>2</sup> <http://www.jeronimomartins.pt/responsabilidade.aspx>

Díaz-Fernández *et al.*, 2015; Hambrick & Mason, 1984; Papadakis & Barwise, 2002). Estas características definem os seus valores e atitudes, o que, por sua vez, justifica as suas decisões perante as situações que ocorrem (Finkelstein & Hambrick, 1990). Isso deve-se ao facto de que os indivíduos tendem a adotar práticas e perceções que estejam de acordo com os seus valores (Berson, Oreg, & Dvir, 2008). No entanto, podem também ser afetados por fatores externos ao próprio indivíduo, como, por exemplo, a natureza do setor ou a estratégia que a empresa segue (Carpenter *et al.*, 2004), podendo fazer com que os comportamentos que eles adotariam normalmente na sua vida pessoal, não sejam transpostos para o nível empresarial.

Dada a importância dos gestores de topo e das questões relacionadas com a responsabilidade social e ambiental é necessário, então, perceber que importância é que estes gestores, enquanto consumidores, dão ao tema da responsabilidade social e ambiental na sua vida particular e em que medida o conseguem transferir para a sua vida profissional, promovendo os comportamentos responsáveis da empresa na qual trabalham. No entanto, dependendo de quem é o responsável pelas ações (os indivíduos ou as empresas) a definição de responsabilidade varia por parte dos consumidores, pelo que um mesmo consumidor pode defender que uma certa ação não responsável para com o ambiente e a sociedade é aceitável se for executada por um outro consumidor, mas já não o ser se for executada por uma empresa (Malheiro, Jalali, & Farhangmehr, 2010). Para o presente estudo, isto implicaria que, enquanto consumidor, o CEO pode não adotar comportamentos de responsabilidade social e ambiental, mas tomar decisões a nível empresarial que levem a empresa a agir de forma responsável. Da mesma forma, o contrário também poderá acontecer, uma vez que as responsabilidades de carácter social e ambiental poderão ter elevados custos para as empresas. Assim, este indivíduo, enquanto CEO, poderá não querer assumir estes custos, embora na sua vida pessoal, enquanto consumidor, seja responsável a nível social e ambiental.

Neste contexto, é importante estudar o comportamento do consumidor para, posteriormente, conseguir identificar o perfil de consumidor do CEO e, conseqüentemente avaliar se a empresa toma essas mesmas atitudes. No entanto, é também importante perceber os fatores que influenciam e que podem limitar o comportamento individual dos executivos no âmbito profissional, pois estes são fatores

que moderam a ação do CEO, podendo minorar o seu efeito nos comportamentos da empresa.

Este trabalho é apresentado em cinco capítulos. No presente capítulo da introdução é descrito de uma forma breve o âmbito do trabalho e as questões principais que irão ser abordadas no corpo do trabalho.

De seguida será apresentada a revisão de literatura, onde se irão aprofundar conceitos importantes para o desenvolvimento da tese, através de uma análise crítica a estudos anteriores, apresentando as conclusões que foram obtidas desta análise.

O terceiro capítulo será dedicado à apresentação da metodologia utilizada no estudo que, neste caso, será quantitativa e que nos permitirá perceber se o tipo de consumidor que o CEO é se reflete, ou não, nas suas decisões quanto a questões de âmbito não financeiro e se, conseqüentemente, a empresa é o reflexo desse CEO. No quarto capítulo, trabalho empírico, serão analisadas as respostas obtidas nos inquéritos por questionário, de modo a ser possível retirar conclusões.

Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as principais conclusões retiradas e serão confrontadas com o que possa já ter sido referido na literatura, obtendo, com isso, a resposta à questão central, para além de serem, também apresentadas as limitações do estudo e as implicações deste para a gestão.

## 2. Revisão de Literatura

Tendo em conta o contexto amplo que envolve a empresa, Maon, Lindgreen e Swaen (2009) reconhecem que, hoje em dia, já não basta que os gestores, no geral, se preocupem apenas com o lucro, satisfazendo os seus acionistas. É imprescindível que satisfaçam necessidades de todos os seus *stakeholders*, pois, tal como Wood (1991) afirma, referindo Freeman (1984), a empresa não sobrevive apenas do dinheiro que os acionistas disponibilizam, depende também dos seus clientes, fornecedores, funcionários, concorrentes, meios de comunicação, entre outros. Ou seja, depende de todas as partes interessadas que são “os grupos que podem afetar ou ser afetados pela realização do propósito de uma organização” (Freeman, 2010, p. 46).

A responsabilidade social e ambiental deve, por isso, ser um tema recorrente na mente dos gestores, para que, deste modo, possam tomar decisões que sejam vantajosas para todos, contribuindo para uma reputação favorável junto da comunidade.

Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005) citados por Carpenter *et al.* (2004) veem os gestores como um meio de ligação entre a organização e o meio envolvente através das decisões que tomam. De facto, todos os gestores têm de tomar decisões estratégicas que permitam à empresa ser mais competitiva no meio em que está inserida. Para que isso aconteça, há uma série de considerações que os mesmos têm de fazer.

No âmbito deste estudo é, então, importante perceber se o CEO tem presentes no seu estilo de vida questões relacionadas com a responsabilidade social e ambiental (ou seja, na forma como se comporta em termos individuais, enquanto consumidor) e se transfere isso para a empresa na qual trabalha. No entanto, o CEO pode não tomar as decisões sozinho e, se assim for, as suas decisões serão influenciadas por outros, sendo que “os CEO’s e outros gestores de topo afetam diferentes dimensões desse processo” (Papadakis & Barwise, 2002, p. 83).

Assim, este estudo vai debruçar-se sobre a influência que o tipo de consumidor associado ao CEO tem no comportamento de Responsabilidade Social e Ambiental Organizacional, tendo em conta o efeito moderador que a equipa de gestão, o meio envolvente e os modelos de governação poderão ter nas decisões dos CEO’s. Para isso, será importante tentar perceber o estilo de vida do CEO e de que modo este o transfere para a empresa através das suas decisões.

## 2.1. CEO

Na perspectiva de Hambrick (1989), as pessoas do topo da hierarquia são essenciais para percebermos o comportamento e o tipo de organizações que existem. Nesta linha de raciocínio, a teoria dos *Upper Echelons* afirma que “os resultados organizacionais – escolhas estratégicas e níveis de desempenho – são parcialmente influenciados pelas características pessoais dos gestores” (Hambrick & Mason, 1984, p. 193) e, também, pelas suas características demográficas (Lewin & Stephens (1994) citados por Papadakis e Barwise (2002)), como “a idade, género, a formação e a posição hierárquica” (Morris, Rehbein, Hosselni, & Armacost, 1995, p. 120). Assim, cada CEO será guiado por princípios (Wood, 1991) e valores diferentes (Berson *et al.*, 2008).

Embora esta teoria remeta para os gestores no geral, o que se pretende neste trabalho é perceber valores e bases cognitivas dos CEO's, que, como é assumido por Morris *et al.* (1995, p. 120), “representam um papel fundamental na relação entre empresa e sociedade”. É de esperar que os valores destes executivos tenham uma importância considerável nas suas perceções e comportamentos (Berson *et al.*, 2008) e, por conseguinte, que os resultados organizacionais, como as estratégias e o desempenho das empresas, reflitam as características dos CEO's (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Qualquer empresa tem um CEO e este é uma parte fundamental, já que é quem toma as decisões que contribuem para o desejado sucesso da empresa. Este tem a sua própria personalidade que, por sua vez, pré-determina o seu comportamento (Funder, 1994). Isto implica que diferentes CEO's perante uma mesma situação, possivelmente, tomam diferentes decisões (Berson *et al.*, 2008). Isto porque os seus valores e as suas bases cognitivas fazem-nos perceber de determinada maneira o que se está a passar e o que deve ser feito perante essa situação (Hambrick & Mason, 1984).

Considerando a importância dos comportamentos pessoais dos CEO's nas decisões estratégicas, Hemingway e Maclagan (2004) afirmam que a responsabilidade não é propriamente organizacional. O CEO é um indivíduo (Schwenk (1988) citado em Morris *et al.* (1995)) com os seus próprios valores e princípios (Wood, 1991), por isso, é afetado por fatores não só organizacionais, como também individuais (Ferrell & Gresham, 1985). Deste modo, é importante analisar não só os fatores que o afetam como profissional na tomada de decisões relativas à empresa, como também os fatores que o afetam enquanto indivíduo (Morris *et al.*, 1995). Neste sentido, “as diferenças

individuais do CEO, tais como consciência, estabilidade emocional, agradabilidade, extroversão e abertura à experiência conferem um efeito distinto nos processos de grupo da equipa de gestão e essas dinâmicas refletir-se-ão na *performance* da empresa” (Peterson, Smith, Martorana & Owens (2003) citados por Carpenter *et al.* (2004, p. 764)).

De facto, há estudos que provam o forte impacto do CEO nas decisões estratégicas e na equipa de gestão. No entanto, o mesmo influencia, mas sofre, também, o efeito moderador de uma equipa de gestão que participa nas decisões.

O CEO é na, sua vida privada, um consumidor, assim, uma mesma pessoa tem dois papéis diferentes em dois diferentes contextos. Tendo em conta esta dicotomia, é importante conhecer o papel do CEO e perceber em que medida é que, para o mesmo, as questões de responsabilidade social e ambiental têm importância na vida pessoal (enquanto consumidor) e como as interpreta do ponto de vista empresarial, dando origem a uma empresa igualmente responsável a nível ambiental. Os seus comportamentos a nível pessoal irão refletir o tipo de consumidor que o CEO é e, por conseguinte, o tipo de consumidor característico do CEO poderá refletir-se no comportamento de responsabilidade social e ambiental das empresas.

## **2.2. O Comportamento do Consumidor**

Cada compra que o consumidor faz tem impacto a nível ético, ambiental e social, podendo contribuir, ou não, para um padrão de consumo sustentável (Young, Hwang, McDonald, & Oates, 2010). Isto aplica-se não só a compras, mas a qualquer ação individual. Nessa lógica e devido a problemas sociais e ecológicos que foram surgindo ao longo das últimas décadas, a preocupação dos consumidores com a qualidade de vida tem vindo a crescer (Brooker, 1976; Carrington, Neville, & Whitwell, 2010; Fraj & Martinez, 2007), surgindo nos anos 90 (Shaw & Clarke, 1999) os “consumidores socialmente conscientes que podem ser o grupo cujas ações levem a uma melhoria da qualidade de vida na sociedade” (Brooker, 1976, p. 107; Webster Jr, 1975) e cujas preocupações vão além das preocupações ambientais (Shaw & Clarke, 1999).

Desde a década de 60 (Carrigan & Attalla, 2001), as ações das empresas são cada vez mais de conhecimento público e, por isso, os consumidores tomam as suas

decisões numa base mais informada e estão cada vez mais protegidos (Smith, 1995). Assim, o consumidor é visto como um *stakeholder* principal, cujas expectativas se alteraram (Carrigan & Attalla, 2001), mas os consumidores não são todos iguais e cada indivíduo reage de maneira diferente às questões de sustentabilidade, sobretudo ao nível ambiental, respondendo de formas diversas a diferentes eventos (Carrington *et al.*, 2010; Dobson, 2007; Fraj & Martinez, 2006). Como tal, existem diferentes tipos de consumidores referenciados na literatura. O comportamento dos consumidores é maioritariamente influenciado por características de personalidade, como a consciência, a agradabilidade e a extroversão (Fraj & Martinez, 2006).

No entanto, existe um hiato entre a atitude (Carrigan & Attalla, 2001; Carrington *et al.*, 2010), intenção (Carrington *et al.*, 2010; De Pelsmacker, Driesen, & Rayp, 2005; Dobson, 2007) e o comportamento dos consumidores, uma vez que estes, muitas vezes, revelam intenções baseadas em valores que, no fim, não se traduzem nas suas ações efetivas (Carrigan & Attalla, 2001; Carrington *et al.*, 2010; De Pelsmacker *et al.*, 2005; Dobson, 2007; Fraj & Martinez, 2006; Malheiro *et al.*, 2010; Young *et al.*, 2010).

É expectável que os consumidores tendam a punir empresas não éticas, reagindo a informação negativa das mesmas, mas que, perante informação positiva, não se sintam necessariamente persuadidos a comprar produtos dessas empresas (Herr *et al.* (1991) e Amine (1996) citados por Carrigan & Attalla (2001)). No entanto, há evidência que prova que, mesmo perante informação negativa de algumas empresas, os consumidores continuam a comprar os seus produtos (Carrigan & Attalla, 2001).

### **Consumidor Socialmente Consciente / Ético**

Existe um tipo de consumidores que se preocupa de facto com questões de sustentabilidade (Young *et al.*, 2010) e, por isso, consome regularmente de forma ética. Estes são apelidados de consumidores comprometidos ou consumidores éticos (Bedford, 1999; Carrigan & Attalla, 2001; Young *et al.*, 2010) ou, ainda, consumidores socialmente responsáveis (Webster Jr, 1975). Por outro lado, existem os consumidores convencionais (Bedford, 1999).

“O consumidor socialmente consciente pode ser definido como aquele que tem em conta as consequências públicas do seu consumo privado ou que tenta usar o seu poder de compra para produzir mudança social” (Webster Jr, 1975, p. 188). O



consumidor ético demonstra as suas preocupações com a sociedade e com o ambiente através dos seus comportamentos de compra (De Pelsmacker *et al.*, 2005), rejeitando as empresas que assumem comportamentos não éticos em prol de empresas éticas (Carrigan & Attalla, 2001; Fraj & Martinez, 2006). Os consumidores mais extrovertidos têm mais propensão a ir mais além e “participar em conferências ou a fazer parte de grupos com caráter ambiental” (Fraj & Martinez, 2006, p. 174).

Contudo, mesmo com atitudes positivas em relação ao assunto da sustentabilidade, que pode levar a querer comportar-se de uma maneira favorável para a sociedade e para o ambiente, este consumidor pode estar desprovido de meios suficientes para o fazer (Fraj & Martinez, 2007). No entanto, a sua própria perceção de que é um indivíduo preocupado com questões éticas, leva-o a desempenhar um papel mais ativo na sociedade, tanto em atividades organizadas como através dos seus comportamentos individuais (Webster Jr, 1975).

Porém, este tipo de atitude torna a tomada de decisão de compra complexa, uma vez que é necessário dispensar mais tempo para obter informações adicionais sobre a marca e o produto (Young *et al.*, 2010), além dos custos inerentes ao consumo de produtos não prejudiciais para o ambiente, que estes consumidores devem aceitar (Brooker, 1976). Deste modo, embora as empresas assumam um papel essencial nas questões de sustentabilidade (Webster Jr, 1975), os problemas ambientais existentes são também uma consequência dos comportamentos de compra dos consumidores (Berglund & Matti, 2006).

Neste sentido, o consumo ético é “o processo pelo qual se escolhem e utilizam produtos com base em padrões éticos” (Bedford, 1999, p. 11) e o consumismo ético é “a promoção da ética pelo consumidor em relação ao sistema de produção” (*idem*).

### **Consumidor Legal**

Para muitos consumidores, ser ético significa cumprir o legalmente exigido (Carrigan & Attalla, 2001). Assim, as empresas são percebidas pelo seu público como sendo éticas, se cumprirem a lei.

Estes consumidores sentem-se menos envolvidos em termos das suas rotinas diárias, o que pode justificar-se pelo facto de que estes sentem que a sua ação é limitada

e que a responsabilidade está, sobretudo, do lado das empresas (Fraj & Martinez, 2007), ao cumprirem aquilo que está na lei.

### **Consumidor convencional**

Embora muitos dos indivíduos se assumam com um elevado sentido de responsabilidade a nível ético, esta responsabilidade pode não se verificar na realidade, uma vez que os mesmos indivíduos não procuram informação de forma ativa sobre o comportamento das empresas de modo a poderem agir em conformidade (Malheiro *et al.*, 2010). Assim, estes indivíduos são consumidores passivos, que não procuram informação sobre a ética das empresas ativamente, limitando-se à informação que lhes é fornecida (Carrigan & Attalla, 2001; Malheiro *et al.*, 2010).

Esta lacuna entre intenções e comportamentos pode justificar-se pelo facto de o consumidor poder ter intenções que o guiem para um determinado comportamento, mas no ato de compra ser influenciado por determinados fatores que o levem a adotar um comportamento distinto do inicialmente previsto, por exemplo, empresas concorrentes que não tenha equacionado nos seus planos (Carrington *et al.*, 2010).

### **Consumidor Egocêntrico**

Este tipo de consumidores orienta o seu comportamento com base em razões pessoais e não sociais e, por isso, não estariam dispostos a pagar mais por um produto ético se com essa atitude ética não saíssem beneficiados, diretamente ou emocionalmente, ou seja, com questões que mesmo que não os afetem diretamente, tenham impacto nos seus sentimentos (Carrigan & Attalla, 2001).

**Tabela 1** - Tipologia dos consumidores

Tipos de consumidores	Características
Ético	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Papel ativo na sociedade</li><li>➤ Consumo ético</li><li>➤ Rejeição de empresas que adotam comportamentos não éticos</li><li>➤ Participação em conferência e grupos de caráter ambiental</li><li>➤ Paciente</li></ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ A responsabilidade é cumprir a lei</li><li>➤ Pouco envolvido</li><li>➤ Atribui mais poder e responsabilidade às empresas do que aos consumidores</li></ul>
Convencional	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Consumidores passivos</li><li>➤ Indiferentes</li><li>➤ Atribuição de mais responsabilidade às empresas do que aos consumidores</li></ul>
Egocêntrico	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Decisões tomadas com base em motivos pessoais</li><li>➤ Preocupação com questões que de algum modo o afetem</li></ul>

**Fonte:** Autor (baseado em Bedford, 1999; Berglund & Matti, 2006; Brooker, 1976; Carrigan & Attalla, 2001; Carrington *et al.*, 2010; De Pelsmacker *et al.*, 2005; Fraj & Martinez, 2006; Fraj & Martinez, 2007; Malheiro *et al.*, 2010; Webster Jr, 1975; Young *et al.*, 2010)

Ao resumir toda a informação obtida sobre a tipologia dos consumidores (Tabela 1), pode-se observar que existe uma sequência quanto ao nível de ética dos consumidores (do mais ético para o menos ético). É de notar que o consumidor ético se preocupa verdadeiramente com estas questões, agindo ativamente. A partir deste, os seguintes vão diminuindo, gradualmente, o seu interesse pelo assunto. Seguindo esta lógica, o consumidor egocêntrico é considerado o menos ético, uma vez que este demonstra uma falsa preocupação com as questões éticas, fazendo-o apenas quando essas questões, de alguma maneira, o afetam. Em níveis intermédios, encontram-se o consumidor legal e o consumidor convencional. O primeiro preocupa-se com estas

questões na medida em que estas cumpram o que está estipulado na lei e, para o segundo, estas questões são indiferentes, podendo consumir, na mesma, produtos éticos.

É importante perceber o comportamento dos consumidores neste campo, para podermos perceber, por sua vez, se o CEO, enquanto indivíduo, faz parte do grupo dos consumidores que, de facto, adotam práticas positivas para a sociedade e o ambiente diariamente.

É de esperar que a consciência pessoal do CEO reflita a sua atitude enquanto consumidor afetando a tomada de decisões. Além disso, o CEO, através da sua personalidade, pode influenciar as virtudes distintivas da empresa, como os seus valores e cultura, influenciando, conseqüentemente, a estratégia, a imagem, a reputação e o comportamento dos outros membros da organização (Chun, 2005). Assim, o CEO pode dar origem a uma empresa que reflita as suas características em termos de responsabilidade, ligando o seu comportamento enquanto consumidor ao comportamento da empresa. É, por isso, importante para o presente estudo, perceber que tipo de consumidor é o CEO.

### **2.3. Responsabilidades da Empresa**

A empresa está incluída numa sociedade e, conseqüentemente, interligada com a mesma, por isso, há expectativas da sociedade às quais uma empresa deve corresponder (Wood, 1991). Esta necessidade de corresponder às expectativas da sociedade é cada vez mais reforçada pelo crescente poder dos grupos ambientalistas e dos meios de comunicação, o que leva a que as empresas se passem a preocupar mais com estratégias focadas não apenas em aumentar o lucro mas também em satisfazer as necessidades de outros *stakeholders* (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003).

Assim, a empresa deve preocupar-se não só com o seu desempenho financeiro, mas também com outras questões que envolvam outros *stakeholders*. Deste modo, algumas ações da empresa envolvem preocupações com a conceção do produto, com os trabalhadores, com o ambiente e ainda parcerias com empresas sem fins lucrativos (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006).

Contudo, preocupar-se com questões sociais implica considerar várias partes interessadas como, por exemplo, consumidores, ambiente, fornecedores, acionistas, entre outros. Por isso, torna-se difícil definir qual a parte que a empresa deve satisfazer

no caso de existirem conflitos entre os interesses dos vários *stakeholders* (Carrigan & Attalla, 2001). Dessa forma, e segundo Cochran e Nigh (1987) citados por Morris *et al.* (1995), as violações de regulações relativas à segurança, saúde, ambiente e trabalhadores estrangeiros são normalmente mencionadas quando se fala em comportamentos não éticos das empresas.

Apesar disso, Lindgreen *et al.* (2009) afirmam que as empresas têm assumido sistematicamente, ao longo do tempo, preocupações com os seus *stakeholders*. Estas preocupações, que vão para além do exigido pela lei, podem ser originadas por motivos estratégicos, defensivos ou, simplesmente, por altruísmo (Vogel, 2007). Aliás, tal como é referido por Van Marrewijk (2003), o crescimento sustentável está a ganhar relevância, manifestando-se através do progresso que tem sido visível nos processos das empresas.

A este respeito utiliza-se, normalmente, o conceito de *triple bottom line* que serve como um instrumento de medida dos resultados das organizações em termos sociais, económicos e ambientais e que normalmente são divulgados publicamente, o que permite que o desempenho da empresa nestes aspetos seja transparente, possibilitando a responsabilização da mesma (Goel, 2010). Assim, o desempenho social das empresas poderá ter efeitos positivos externos na sua reputação (Orlitzky *et al.*, 2003), uma vez que a informação sobre a responsabilidade social é divulgada às diferentes partes interessadas.

Segundo o mesmo autor, são poucas as empresas que emitem formalmente estes relatórios, no entanto tem vindo a crescer a importância acerca do assunto. Nesse sentido, tem sido visível a melhoria das consequências sociais e ambientais por parte das empresas nas suas atividades, embora por vezes fique aquém do esperado (Porter & Kramer, 2006), refletindo problemas de legitimidade da responsabilidade social e ambiental por parte da empresa (Chun, 2005). Isso pode justificar-se pelo facto de empresa e sociedade serem vistas como opostos e, por outro lado, por não terem adaptado à empresa uma visão deste tema adequada à sua estratégia (Porter & Kramer, 2006).

Consequentemente existem empresas que continuam a não dar importância a estes assuntos, o que é arriscado, pois empresas como a Nestlé ou a Nike viram a sua reputação posta em causa por não manterem padrões éticos e de responsabilidade social

(Maon *et al.*, 2009). Esta falta de importância deve-se ao facto de que questões de responsabilidade social e ambiental são, por vezes, vistas apenas como um custo sem qualquer tipo de vantagens para a organização, pois não se sabe como calcular os benefícios de ações socialmente e ambientalmente responsáveis (Solomon (1992) citado por Chun (2005)) ou até porque, mesmo adotando comportamentos não responsáveis, muitos consumidores continuam a consumir produtos oferecidos pelas empresas (Carrigan & Attalla, 2001).

Pelo contrário, há autores, como Porter e Kramer (2006, p. 2), que acreditam que estas questões podem servir como “fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva”, se a responsabilidade social e ambiental forem analisadas da mesma maneira que as escolhas estratégicas. Este ponto de vista empresarial poderá ser alterado para uma perspectiva mais positiva se o CEO tiver um comportamento pessoal ético e o transmitir para a empresa através das suas decisões estratégicas.

### **2.3.1. Responsabilidade Social da Empresa**

Responsabilidade Social da Empresa inclui “as situações nas quais a empresa vai para além da conformidade, envolvendo-se em ações que visam melhorar o bem-estar social, para além dos interesses da empresa e do que é exigido por lei” (McWilliams & Siegel (2001) citados por McWilliams *et al.* (2006, p. 1)), sendo esta uma maneira “mais humana, mais ética, mais transparente” (Van Marrewijk, 2003, p. 95) de uma empresa atuar.

No entanto, a definição acima referida não é única, existindo muitas mais, uma vez que Responsabilidade Social “significa algo, mas não a mesma coisa para todos” (Göbbels (2002), Votaw & Sethi (1973) citados por Van Marrewijk (2003, p. 96)). Mesmo assim, este conceito segue alguns princípios que se traduzem a nível institucional, organizacional e individual (Wood, 1991), podendo gerar benefícios internos e externos (Orlitzky *et al.*, 2003).

Neste âmbito, há empresas que se dedicam à classificação de outras empresas em termos de responsabilidade social e, como tal, esta temática passou a ser prioritária (Porter & Kramer, 2006), tornando-se bastante importante para os negócios contemporâneos (Maon *et al.*, 2009). Segundo Orlitzky *et al.* (2003), o desempenho de responsabilidade social da empresa está positivamente relacionado com a sua vantagem

competitiva, sendo que um desempenho elevado reforça a vantagem competitiva uma vez que a empresa pondera as necessidades de todas as partes interessadas de uma forma justa.

### **2.3.2. Responsabilidade Económica da Empresa**

Do vasto grupo de *stakeholders* fazem parte os acionistas, que são os proprietários da empresa e, por isso, as suas necessidades devem ser satisfeitas. Os acionistas querem que a empresa gere lucro, mas isso não significa que os mesmos queiram em qualquer situação que a empresa não se preocupe com questões de responsabilidade social e ambiental. Pelo contrário, os acionistas preocupam-se com o facto de que a adoção de comportamentos não éticos por parte da empresa afete a sua imagem e a sua reputação, prejudicando os lucros e as cotações (Collier & Wanderley, 2005).

A responsabilidade económica pode ser vista como compatível, ou não, com a responsabilidade social, dependendo do contexto em que a empresa se encontra (Usunier, Furrer, & Furrer-Perrinjaquet, 2011).

### **2.3.3. Responsabilidade Ambiental da Empresa**

Dentro da responsabilidade das empresas, o ambiente é um *stakeholder* com cada vez mais peso nas suas decisões estratégicas. A própria legislação ambiental, de acordo com Wahba (2008, p. 89), “mudou consideravelmente para refletir o crescimento da consciência ambiental na sociedade”, o que leva a que as empresas pensem no ambiente como um *stakeholder* primordial “que não afeta apenas os resultados das decisões como também pode ser afetado pelas mesmas” (*idem*). O mesmo autor afirma ainda, com base no ponto de vista de Porter e Van der Linde (1995), que “a responsabilidade ambiental organizacional e o desempenho económico podem estar positivamente correlacionados” (Wahba, 2008, p. 90).

No entanto, para que as empresas contribuam de uma forma positiva para o ambiente é necessário incorrer em elevados custos o que pode prejudicar os seus lucros, sendo necessário, por isso, fazer uma análise de custo-benefício (Palmer, Oates, & Portney, 1995). Ou seja, a responsabilidade ambiental pode não estar positivamente

relacionada com o desempenho económico da empresa e, por isso, as empresas podem não estar dispostas a sacrificar os seus lucros em prol do bem-estar ambiental.

#### **2.4. *Talk and Walk***

Para a empresa, o padrão que resulta de uma série de decisões estratégicas irá definir uma certa imagem e uma certa reputação no seio dos seus membros, público e concorrentes (Andrews, 1997). As empresas até podem responder prontamente ao que se passa no meio envolvente, mas atuarem de forma não ética (Carroll (1979) citado por Wood (1991)).

Para a definição de estratégias, o CEO é uma parte fundamental, já que as suas preferências são tomadas em consideração (Andrews, 1997) e os seus comportamentos individuais servem como moderador da escolha entre decisões éticas e não éticas (Ferrell & Gresham, 1985). Só que as ações efetivamente realizadas pela empresa podem não corresponder às intenções que foram transmitidas pelos CEO's nas suas decisões, isto porque existem situações que podem motivar os mesmos a adotarem práticas desalinhadas com as suas verdadeiras intenções, como adversidades no meio envolvente, características organizacionais e predisposição do próprio CEO (Morris *et al.*, 1995). Os mesmos autores afirmam ainda que a predisposição do CEO pode ser o facto com mais impacto para as decisões. No entanto, estas predisposições tornam-se menos relevantes quando a liberdade do CEO é diminuta, tornando os fatores contextuais e organizacionais mais significativos para a estratégia e *performance* da empresa (Finkelstein & Hambrick, 1990).

As intenções éticas são definidas como “ações planeadas ou aquilo que alguém tem em mente fazer numa questão que diz respeito à ética” (Morris *et al.*, 1995, p. 120). Assim, os atos efetivos poderão não corresponder aos atos indicados no momento da tomada de decisão pelo CEO, sendo, no entanto, estes últimos, a melhor previsão (Ajzen & Fishbein (1980) citados por Morris *et al.* (1995)).

O CEO estará motivado em incorrer em atos não éticos, caso a sobrevivência da empresa seja posta em causa, devido, por exemplo, à existência de forte concorrência (Morris *et al.*, 1995). Sendo assim, o CEO poderá fazê-lo mesmo que isso esteja em desacordo com os seus comportamentos pessoais, desde que garanta a sobrevivência da empresa.



Este tipo de atitudes pode causar um desvio entre o comportamento pessoal do CEO e os comportamentos da empresa, que deixa, por isso, de ser o reflexo do seu CEO enquanto consumidor, uma vez que este não adota as mesmas posturas que adotaria na sua vida pessoal.

Em suma, as decisões que os CEO's tomam são ponderadas pelo contexto (interno e externo) em que o mesmo atua, as suas experiências e os seus valores (Finkelstein & Hambrick, 1990; Hemingway & Maclagan, 2004).

#### **2.4.1. Liberdade do CEO**

As estratégias efetivamente realizadas pelas empresas nem sempre correspondem ao que os CEO's pretendem. Isto acontece porque, dependendo da indústria em que a empresa se encontra, os CEO's têm mais ou menos liberdade para tomar as suas decisões e, por isso, o seu peso na explicação dos resultados obtidos pelas empresas varia consoante o grau de liberdade que lhes é conferido (Hambrick & Finkelstein, 1987). Resulta daqui que o CEO nem sempre tem total liberdade para a tomada de decisões (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Deste modo, a relação entre as ideologias do CEO e o perfil de responsabilidade social e ambiental da empresa irá ser determinada pela quantidade de poder associada ao mesmo (Chin, Hambrick, & Treviño, 2013), ou seja, quando maior for a liberdade conferida ao CEO, maior será essa relação. Estes mesmos autores defendem ainda que os CEO's liberais irão defender as suas ideologias independentemente do desempenho financeiro da empresa, ao passo que os CEO's mais conservadores irão considerar em primeiro lugar esse desempenho financeiro.

Segundo Hemingway e Maclagan (2004), existem três tipos de liberdades para o CEO: a liberdade formal, em que o CEO tem autoridade explícita para tomar as decisões necessárias, com base em diretrizes previamente definidas; a liberdade não desejada, em que o CEO pode ter de assumir papéis conflitantes na tomada de decisões e a liberdade empresarial, em que o CEO opta intencionalmente por ignorar as restrições organizacionais, tomando as decisões por si só.

Assim, os determinantes do grau de liberdade conferido ao CEO são os fatores do meio envolvente, a organização e os atributos do próprio CEO (Hambrick & Finkelstein, 1987). Estes determinantes funcionam como fatores moderadores, uma vez

que influenciam as decisões do CEO, podendo desviá-lo do que seriam as suas intenções iniciais.

Seguindo a lógica de Hambrick e Finkelstein (1987), o grau de liberdade do CEO pode ser determinado pelo contexto de atuação do mesmo, como o meio envolvente e a organização. Neste âmbito, as restrições assentam numa ação que está fora da zona de aceitação (Hambrick & Finkelstein, 1987). Esta zona de aceitação é definida por aqueles que têm participação na empresa (os acionistas), o que leva a que os gestores sigam determinadas indicações (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Contudo, os acionistas não são as únicas partes a definir zonas de aceitação, sendo os outros *stakeholders* igualmente relevantes neste aspeto (por exemplo, membros do conselho de administração, bancos, reguladores, clientes) (Hambrick & Finkelstein, 1987). Todavia, dado o elevado número de *stakeholders* existentes, os gestores só consideram para a tomada de decisão os *stakeholders* chave (*idem*).

Caso os CEO's levem a cabo ações que estejam fora da zona de aceitação, terão de arcar com as consequências desse ato (Hambrick & Finkelstein, 1987). Assim sendo, o grau de liberdade conferido ao CEO é um fenómeno sociopolítico e não tecn-económico (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Segundo Hambrick e Finkelstein (1987), os CEO's podem, ainda, criar a sua própria liberdade através dos seus próprios atributos, tais como conhecimentos, experiência, competências (entre outros). Assim, por exemplo, um CEO com mais experiência terá, provavelmente, maior liberdade de atuação (*idem*).

Contudo, existem ainda as forças da inércia que podem exercer alguma influência no poder do CEO para tomar decisões, que incluem o tamanho, a idade e a cultura da empresa (Finkelstein & Hambrick, 1990). A disponibilidade de recursos é algo, também, importante uma vez que são necessários recursos para a implementação de qualquer estratégia e quanto menor for a disponibilidade de recursos, menores são as opções do CEO e por isso ele terá menos liberdade de atuação, pois não tem recursos para tal (Finkelstein & Hambrick, 1990).

### **O Meio Envolvente**

Relembrando o que foi referido anteriormente, há fatores que podem influenciar as decisões dos gestores, tais como o contexto do meio envolvente, o contexto

organizacional e o contexto de liderança (Carpenter *et al.*, 2004; Hambrick & Finkelstein, 1987), que são fatores externos ao próprio indivíduo e que podem inibir a influência das suas características pessoais na tomada de decisões.

Nessa mesma linha de raciocínio, Papadakis e Barwise (2002, p. 83) afirmam que “o contexto abrangente da tomada de decisões estratégicas é mais influente do que o CEO ou a equipa de gestão”, o que nos remete para um outro possível elemento moderador para as decisões do CEO: o meio envolvente (Hambrick & Finkelstein, 1987; Morris *et al.*, 1995; Papadakis & Barwise, 2002). A sobrevivência das organizações depende muito do seu meio envolvente (Child, 1972), o que vai para além das motivações, necessidades ou objetivos dos seus acionistas (Sadler & Barry (1970) citados por Child (1972)).

Assim, os fatores sociais, legais e políticos são tão importantes para as decisões tomadas como os fatores económicos e tecnológicos, uma vez que os primeiros estão em constante mudança (Wood, 1991). Neste sentido e de acordo com o princípio da legitimidade, a comunidade em geral tem o poder de intervir nas decisões dos CEO's através de obrigações impostas às empresas, que são acompanhadas por sanções caso não sejam cumpridas (Wood, 1991).

No que concerne a estas questões, o tipo de produto/serviço que é oferecido pela empresa e a instabilidade da procura são relevantes, pois os CEO's terão maior liberdade se o tipo de produto/serviço for diferenciado e a procura for instável, uma vez que para o primeiro existe maior autonomia para a decisão sobre os 4 P's (Produto, Distribuição, Comunicação e Preço) e para o segundo existe uma maior necessidade de gestão e resolução dessa instabilidade (Finkelstein & Hambrick, 1990). Por seu lado, quanto mais concentrados forem os fornecedores, concorrentes e clientes, menor será a liberdade do CEO (Hambrick & Finkelstein, 1987). Contudo, verifica-se uma relação positiva entre a liberdade do CEO e o crescimento da indústria, uma vez que uma indústria em crescimento permite que o CEO tenha maior autonomia nas suas decisões (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Relativamente às questões legais e políticas, temos que a quantidade de legislação tem uma relação negativa com a liberdade do CEO, uma vez que quanto maiores forem as regras e a legislação impostas às empresas, maiores serão os requisitos

que o CEO terá de cumprir para levar a cabo o negócio da sua organização (Hambrick & Finkelstein, 1987).

### **Os Modelos de Governação**

Para além do meio envolvente, há, também, fatores organizacionais que podem influenciar de forma significativa as decisões do CEO (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Como pode existir uma separação entre gestores e acionistas (De Zwart, 2015), as ações do CEO numa empresa poderão ter elevados custos para os acionistas e mesmo para os restantes *stakeholders* (Stulz, 1990). Daí ser tão importante o grau de liberdade que é conferido aos gestores das empresas, nomeadamente aos CEO's, limitando as suas decisões estratégicas (Finkelstein & Hambrick, 1990) e protegendo as partes interessadas.

Os problemas de agência existentes nas empresas entre detentores (acionistas) e os gestores surgem porque os acionistas têm direito a uma parte dos resultados da empresa, enquanto os gestores gerem esse dinheiro (De Zwart, 2015), ou seja, o seu comportamento afeta os resultados financeiros, afetando a parte dos acionistas (Agrawal & Knoeber, 2012). Deste modo, é importante impor certos limites aos gestores, para assegurar os interesses dos acionistas (De Zwart, 2015) – obter a maior cotação possível para as suas ações (Agrawal & Knoeber, 2012).

Assim, com o intuito de proteger os interesses de todos os *stakeholders*, a atuação do CEO é, também, influenciada e moderada pelo modelo de governação existente na empresa (Agrawal & Knoeber, 2012). Isso é determinado pela existência (ou não) de mecanismos de controlo implementados sobretudo pelos acionistas (Chin *et al.*, 2013), ou seja, existência (ou não) de um *chairman*, existência de controlo (ou não) por parte dos acionistas, entre outros mecanismos de controlo (Chin *et al.*, 2013).

O grau de liberdade para o CEO atuar é menor quando os controlos exercidos sobre as ações do mesmo são maiores, o contrário acontece quando estes controlos são menores (Finkelstein & Hambrick, 1990). A maior ou menor liberdade pode variar no espaço e/ou no tempo (Hambrick & Finkelstein, 1987). Esta liberdade determina diferentes níveis de poder atribuídos aos CEO's, o que é um importante fator moderador entre aquilo que os mesmos pretendem e os resultados alcançados pela empresa (Chin *et al.*, 2013).

Assim, os acionistas põem em prática determinados mecanismos de controlo, de modo a monitorizarem e influenciarem os comportamentos dos CEO's ao providenciá- lhes incentivos que os façam agir de acordo com os seus interesses, contribuindo para um melhor desempenho da empresa (Agrawal & Knoeber, 2012). De entre esses mecanismos, temos a estrutura acionista, o facto de o CEO poder ser acionista, a constituição do Conselho de Administração, entre outros (Hambrick & Finkelstein, 1987). Quanto menor for o controlo sobre o CEO, maior será o seu poder e, por conseguinte, maior será a sua influência nas práticas e nos resultados de responsabilidade social e ambiental da empresa (Chin *et al.*, 2013).

### **A Equipa de Gestão de Topo**

Ainda dentro dos fatores organizacionais, temos um outro fator muito importante, que é a influência da equipa de gestão de topo para as decisões do CEO (Agrawal & Knoeber, 2012).

No processo de tomada de decisões estratégicas, pode haver lugar a descentralização do poder (Andrews, 1997), atribuindo funções a outros membros de gestão que não o chefe executivo. Deste modo, o CEO poderá não ter um efeito tão direto na organização, devido à existência e influência de uma equipa de gestão que contribua para as suas decisões, exercendo um efeito moderador na sua atuação, ou seja, o grupo como um todo influencia as decisões individuais do CEO (Katz, 1982).

Assim, Hambrick e Mason (1984) e Finkelstein (1992) reconhecem nos seus estudos que o CEO partilha e delega tarefas na equipa de gestão, conferindo poder aos seus membros ao permitir-lhes tomar e participar nas tomadas de decisão. Deste modo, os outros gestores da equipa podem ter mais ou menos impacto nas decisões, o que pode levar a que, por vezes, o CEO não seja o membro com mais poder naquele grupo, como seria de esperar (Mitzenberg (1983) citado por Finkelstein (1992)), em que o poder é “a capacidade dos indivíduos exercerem a sua vontade” (Finkelstein, 1992, p. 507).

Nesta linha de pensamento, quando aplicado o raciocínio a uma empresa de grande dimensão, a verdadeira influência do CEO pode ser diminuta (Beaubien, 2008) e, nesse caso, o CEO poderá não ter um impacto tão grande no tipo de empresa. É importante quantificar o verdadeiro impacto deste gestor, pois isso ajudará a perceber o

grau de influência direta dos CEO's nas decisões estratégicas da empresa, sobretudo nas decisões de responsabilidade social, que é o âmbito deste estudo.

De facto, a equipa de gestão exerce influência sobre os processos de tomada de decisões, mas é também importante a conjugação entre as características dessa equipa de gestão e o contexto mais vasto onde a empresa atua (Papadakis & Barwise, 2002).

## **2.5. A Cultura Organizacional**

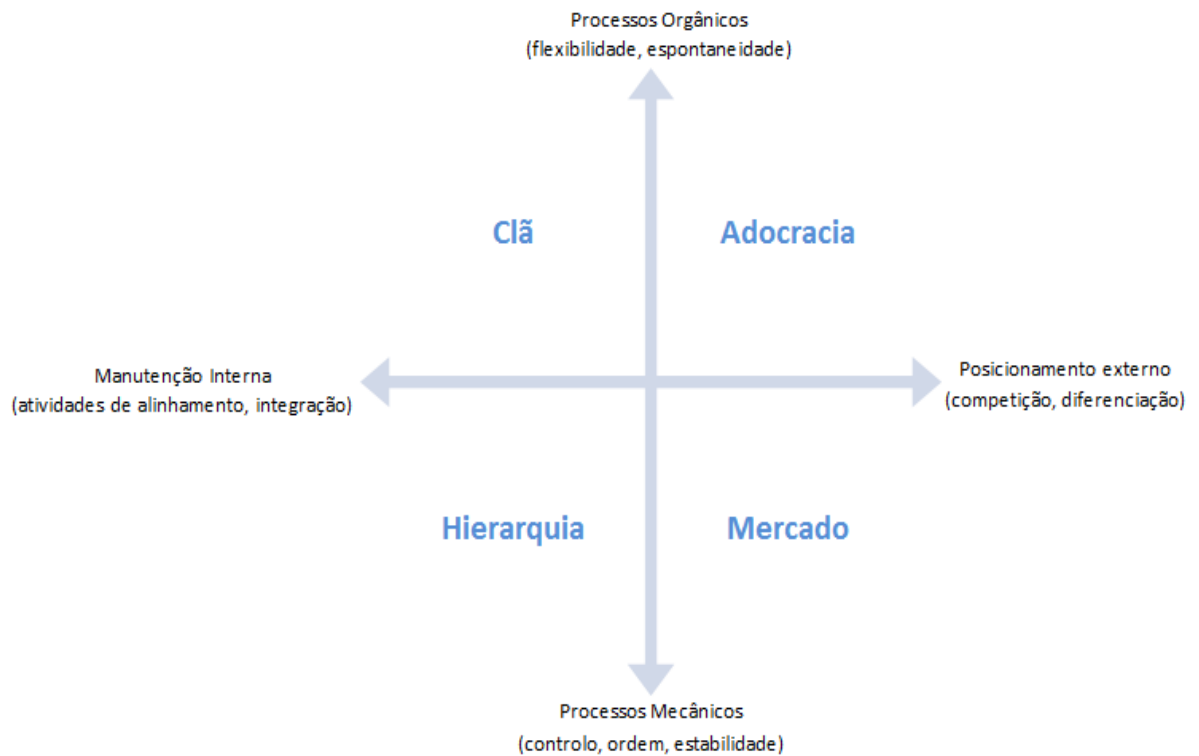
A cultura organizacional é o conjunto dos valores partilhados por todos os membros da organização (Berson *et al.*, 2008; Deshpande & Webster Jr, 1989), que os ajuda a compreender o que acontece na empresa e lhes transmite as normas da mesma (Deshpande & Webster Jr, 1989), moldando os seus comportamentos (Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006).

Sendo assim, a cultura pode exercer um efeito mediador, ou seja, pode intercalar-se entre o comportamento do CEO e o comportamento de responsabilidade social, económica e ambiental da empresa, originando uma influência indireta do CEO nesse comportamento. Existe, de facto, uma relação entre os valores individuais de cada CEO e a cultura organizacional (Berson *et al.*, 2008; Chun, 2005; Tsui *et al.*, 2006) e, por sua vez, uma relação entre a cultura organizacional e o desempenho da empresa (Berson *et al.*, 2008). Deste modo, é de particular importância o efeito da cultura organizacional neste estudo, uma vez que esta pode intensificar a influência do CEO nas práticas da empresa e, por conseguinte, no seu desempenho.

Assim, é possível que em algumas situações os CEO's, enquanto consumidores, valorizam comportamentos corporativos baseados na responsabilidade social e ambiental, transmitindo isso para a cultura da empresa, obtendo estratégias baseadas nesses valores. O facto de diferentes CEO's seguirem princípios e valores diferentes, origina culturas organizacionais diferentes (Berson *et al.*, 2008), podendo contribuir de maneira diferente para os comportamentos das empresas.

Existem quatro tipos de culturas: cultura clã, cultura informal / autocrática (adhocracia), cultura hierárquica e cultura de mercado (por exemplo, Cameron & Freeman (1985) e Deshpande, Farley, & Webster Jr (1993)). Estes quatro tipos de culturas estão representados no gráfico seguinte, composto por dois eixos e quatro fatores determinantes da cultura (Figura 1).

**Figura 1 - Modelo dos Tipos de Cultura Organizacional**



**Fonte:** Cameron and Freeman (1985)

A cada tipo de cultura estão associados quatro atributos: características dominantes, estilo de líder, cola organizacional e ênfase estratégico (Cameron & Freeman, 1985) (Tabela 2).

**Tabela 2 - Tipos de Cultura**

	<b>Clã</b>	<b>Adocracia</b>	<b>Hierarquia</b>	<b>Mercado</b>
<b>Características Dominantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coesão</li> <li>➤ Participação</li> <li>➤ Trabalho em equipa</li> <li>➤ Sentido de família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Espírito empreendedor</li> <li>➤ Criatividade</li> <li>➤ Adaptabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ordem</li> <li>➤ Regras e regulamentos</li> <li>➤ Uniformidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competitividade</li> <li>➤ Realização de objetivos</li> </ul>
<b>Estilo de líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mentor</li> <li>➤ Facilitador</li> <li>➤ Figura parental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empreendedor</li> <li>➤ Inovador</li> <li>➤ Pessoa que assume riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordenador</li> <li>➤ Administrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Decidido</li> <li>➤ Orientado para resultados</li> </ul>
<b>Cola Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lealdade</li> <li>➤ Tradição</li> <li>➤ Coesão interpessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Espírito empreendedor</li> <li>➤ Flexibilidade</li> <li>➤ Risco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regras</li> <li>➤ Políticas e procedimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientação para objetivos</li> <li>➤ Produção</li> <li>➤ Competição</li> </ul>
<b>Ênfase Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolver recursos humanos</li> <li>➤ Compromisso</li> <li>➤ Moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inovar</li> <li>➤ Crescer</li> <li>➤ Novos recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabilidade</li> <li>➤ Previsibilidade</li> <li>➤ Operações de alinhamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vantagem competitiva</li> <li>➤ Superioridade do mercado</li> </ul>

**Fonte:** Autor (baseado em Deshpande, Farley, and Webster Jr (1993))

Embora um destes quatro tipos de cultura apresentados acabe por sobressair em relação aos demais, uma mesma empresa pode ter traços de mais do que um tipo de cultura, estando, por exemplo, o estilo de líder associado a um tipo de cultura e as características dominantes associarem a empresa a um outro estilo (Deshpande *et al.*, 1993).



## **2.6. Conclusão**

Após uma revisão de literatura ao tema da ética e responsabilidade organizacional, confirma-se que este tema tem vindo a ganhar relevância e que outras partes interessadas, para além dos acionistas, têm vindo a ganhar importância para a atividade das empresas. Assim, para além da responsabilidade económica, as empresas têm, também, assumido de forma cada vez mais ativa, responsabilidades de carácter social e ambiental, integrando práticas benéficas para a sociedade e para o ambiente nas suas decisões estratégicas. Não obstante, notam-se ainda algumas dificuldades na aceitação e implementação dessas práticas por muitas empresas.

O CEO da empresa é também consumidor, tendo, por isso, as suas preferências e espírito crítico em relação ao comportamento de cada empresa. Por outro lado, o CEO, como profissional, tem um forte impacto para as decisões da empresa. Como resultado, desempenha dois papéis fundamentais neste estudo. O papel de executivo que toma as decisões estratégicas e leva a cabo práticas que dão uma certa reputação à empresa e a fazem ser percebida de diferentes maneiras por outros consumidores, ditando o seu sucesso (ou não). E desempenha também o papel de consumidor na sua vida privada, refletindo-se isso nas suas opções enquanto consumidor. Assim, é essencial para o estudo compreender se este indivíduo é coerente nas suas opções em contextos diferentes, analisando se o mesmo transfere para as decisões empresariais as suas opções pessoais.

Contudo, o CEO não gere a empresa sozinho e, por isso, as suas decisões são afetadas pela influência de outras pessoas e situações que exercem um efeito moderador nessas decisões. Além disso, existem, ainda, situações que medeiam o comportamento do consumidor e o comportamento das empresas, como, por exemplo, a cultura da empresa, que sendo afetada pelo comportamento do CEO pode, por sua vez, influenciar o comportamento da empresa em termos de responsabilidade social e ambiental.

Esta revisão de literatura irá servir como base para a elaboração deste estudo, ao revelar que os executivos têm um impacto significativo na tomada de decisões. Posto isto, é possível ir mais fundo na questão e tentar perceber até que ponto é que a empresa reflete, através dos seus comportamentos, opções éticas pessoais dos gestores e que fatores podem servir como moderadores ou mediadores nessa relação.

### **3. Metodologia**

Partindo das conclusões retiradas da revisão de literatura, de onde se extraiu que os CEO's têm um forte impacto nas decisões estratégicas das empresas, o objetivo aqui é determinar se estas mesmas conclusões são válidas para as decisões relacionadas com a responsabilidade social e ambiental, para além da responsabilidade económica.

Embora existam muitos estudos acerca dos diversos temas abordados no presente trabalho, não foram encontrados estudos que se foquem, em específico, na influência dos comportamentos individuais do CEO no comportamento em termos de responsabilidade social e ambiental da empresa. Assim, com o objetivo de responder à questão de investigação - *Será a empresa em termos de responsabilidade social e ambiental o reflexo da responsabilidade social e ambiental individual do seu CEO?* - será feita uma análise quantitativa, usando dados obtidos por questionários através de um modelo de equações estruturais.

O Modelo de Equações Estruturais é um modelo linear que permite considerar variáveis observáveis e não observáveis, estabelecendo relações entre todas as variáveis (Marôco, 2010). Ao permitir estabelecer estas relações mais abrangentes, este modelo tem vantagens relativamente aos modelos de primeira geração, e, por isso, parece ser a melhor opção para este estudo.

Deste modo, neste capítulo, começa-se por determinar quem será a população alvo e por expor o modelo de análise e as hipóteses de investigação. De seguida, apresentar-se-á a estrutura do questionário, a população alvo e a respetiva recolha de dados. Por fim, serão apresentados os modelos de estimação existentes e a decisão que levou à escolha do modelo mais adequado.

#### **3.1. População Alvo**

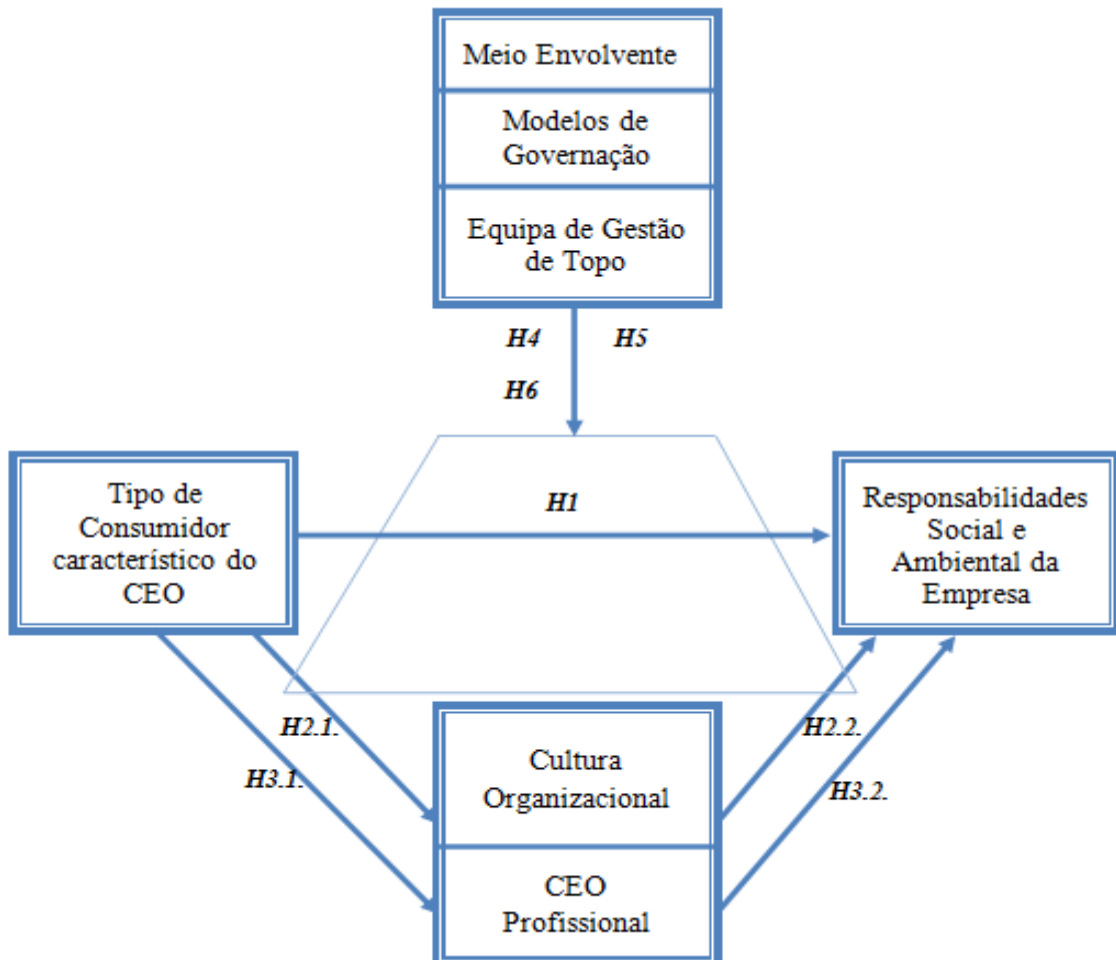
Para cumprir o objectivo nuclear deste estudo, que é perceber se os comportamentos individuais dos CEO's têm uma forte ou fraca influência nos comportamentos de responsabilidade social e ambiental da empresa, a análise centrou-se em empresas que tivessem pelo menos 6 anos de atividade, um número mínimo de 10 funcionários e que tivessem disponível um endereço de correio eletrónico através do qual fosse possível enviar o pedido de colaboração. Estas empresas dão origem à população alvo deste estudo.

Contudo, para obter as respostas necessárias, foi pedido aos CEO's ou outras pessoas responsáveis pela tomada de decisões deste tipo de empresas que respondessem ao questionário. Esta alternativa deve-se ao facto de que algumas empresas não têm estabelecido o cargo de CEO, mas todas têm alguém responsável pela tomada de decisões, seja essa pessoa considerada CEO, ou não.

### 3.2. Hipóteses de Investigação

Neste subcapítulo, são apresentadas as variáveis de relevo para a análise e a influência que as mesmas têm entre si (Figura 2).

**Figura 2 - Modelo de Análise**



Fonte: Autor

Com base na revisão de literatura construiu-se o modelo de análise (Figura 2), de onde foram retiradas as hipóteses apresentadas em seguida.

As características pessoais e demográficas do CEO podem refletir-se no momento da tomada de decisão estratégica. Daqui surge a primeira hipótese:

*H1: O tipo de consumidor que caracteriza o CEO tem uma influência direta na responsabilidade social e ambiental da empresa.*

Constatou-se, também, que a cultura é partilhada por todos os membros da organização e que tem impacto nos resultados organizacionais. Dado que a cultura organizacional funciona como um elemento mediador, surge uma segunda hipótese que se subdivide em duas. Por um lado, o CEO influencia a cultura da empresa e, por sua vez, a cultura tem impacto nas opções de responsabilidade social e ambiental da empresa. Então, tem-se:

*H2: O tipo de consumidor que caracteriza o CEO enquanto consumidor tem uma influência indireta na responsabilidade social e ambiental da empresa por via da cultura organizacional.*

*H2.1.: O tipo de consumidor que caracteriza o CEO influencia a cultura organizacional.*

*H2.2.: A cultura organizacional tem influência na responsabilidade social e ambiental da empresa.*

Do mesmo modo, verificou-se que as opções individuais do CEO afetam, também, as opções do CEO a nível profissional, surgindo, assim uma terceira hipótese:

*H3: O tipo de consumidor que caracteriza o CEO enquanto consumidor tem uma influência indireta na responsabilidade social e ambiental das empresas por via das opções do CEO a nível profissional.*

*H3.1.: O tipo de consumidor que caracteriza o CEO influencia as suas próprias opções a nível profissional.*

H3.2.: *O CEO profissional tem influência na responsabilidade social e ambiental da empresa.*

Por fim, existem os elementos moderadores. Como foi mencionado, a equipa de gestão de topo, o meio envolvente e os modelos de governação surgem como elementos importantes que influenciam o impacto que os CEO's têm nas opções da empresa. Assim, surgem as três últimas hipóteses:

H4: *O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito do meio envolvente.*

H5: *O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito do modelo de governação vigente na empresa.*

H6: *O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito da equipa de gestão de topo.*

Partindo destas hipóteses, foi feita uma análise quantitativa e, com os dados recolhidos e posteriores conclusões retiradas, validar ou rejeitar as hipóteses de investigação propostas. Isto significa que, no fim, concluir-se-á se a hipótese de a empresa ser, em termos de responsabilidade social e ambiental, o reflexo das opções individuais do seu CEO enquanto consumidor é válida ou se esta ideia terá de ser rejeitada.

### **3.3. Análise Quantitativa**

Esta fase consiste em efetuar uma análise quantitativa do modelo de investigação proposto (Figura 2), com o apoio de informação previamente recolhida junto da população alvo. Com base nessa análise quantitativa, serão retiradas conclusões que, por fim, irão permitir validar ou rejeitar as hipóteses de investigação sugeridas anteriormente.

Para levar esta análise a cabo, foi necessária a recolha de um número elevado de informações junto dos diretores executivos. Para tal, a elaboração e aplicação de inquéritos por questionário será a técnica utilizada, pois parece ser a mais adequada neste sentido.

### **3.3.1. Questionário**

A elaboração e aplicação de inquéritos por questionário à população em estudo tem como propósito testar o modelo anteriormente exposto (Figura 2). Com base nestes questionários, irão ser retiradas conclusões sobre os comportamentos dos CEO's no universo pessoal e até que ponto isso é aplicado no mundo profissional pelos mesmos.

O questionário é composto por perguntas que têm como suporte escalas de medida já existentes na literatura e validadas pelos respetivos autores. A finalidade é que as perguntas sirvam para avaliar o reflexo das variáveis que representam o modelo de investigação, uma vez que as mesmas serão os indicadores que irão servir como base de medida a essas variáveis.

Na totalidade, o questionário é constituído por perguntas fechadas, uma vez que, tendo em conta a população alvo, o mesmo deveria ser conciso e breve.

O questionário está dividido em 9 secções. As duas primeiras são referentes a informação adicional dos inquiridos, de modo a ter informação que nos permita descrever a população em causa. A terceira pretende obter informação do CEO enquanto consumidor, a quarta do CEO enquanto profissional. A quinta secção contém questões que permitem refletir a cultura da empresa. A sexta secção está destinada a obter informações relativas à responsabilidade social e ambiental da empresa. Por fim, as sétima, oitava e nona secções estão destinadas à obtenção de informação relativamente aos efeito moderadores: equipa de gestão, modelos de governação e meio envolvente, respetivamente.

No total, e dividido pelas 9 secções, o questionário é composto por 13 perguntas, cada uma delas organizada num conjunto de afirmações. Estas afirmações estão quantificadas numa escala de *Likert* de 1 a 7, onde 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente (Anexo 3). Com base nestas escalas, os inquiridos teriam de selecionar o seu grau de concordância ou discordância com as mesmas. Existe, contudo, uma questão de escolha múltipla, a qual está relacionada com a responsabilidade social

e ambiental das empresas, onde o objetivo é obter informações sobre a posse, ou não, de certificados de responsabilidade social e ambiental pelas empresas questionadas (Tabela 3).

No caso particular da responsabilidade social e ambiental da empresa, a escala de medida utilizada tem como base questões sobre a existência, ou não, de certificados nas empresas, bem como na existência de um código de ética e de um relatório de responsabilidade social. Contudo neste caso em particular, e com exceção da existência de um código de ética e de um relatório de responsabilidade social, este conjunto de perguntas não poderia ser reproduzido de forma fiel ao original, uma vez que o original não se reporta a Portugal e, este estudo é apenas dirigido a CEO's de empresas portuguesas. Assim, com base no *site* da APCER, foi questionado às empresas se detinham o certificado SA 8000, o certificado NP 4469-1, o certificado EFR, o certificado ISO 14001, o certificado ISO 20121, o certificado EMAS, o certificado UNE 150301, o certificado SGSPAG e, por fim, o certificado CELE.

O certificado SA 8000 destina-se a garantir que as organizações que possuem esta certificação tenham demonstrado adotar práticas que garantam a proteção dos direitos humanos básicos dos trabalhadores.

O certificado NP 4469-1 prova que a organização que o detém possui um processo de gestão da sua responsabilidade social, de acordo com os princípios internacionalmente aceites, integrando as expectativas das partes interessadas e verificável por uma entidade independente.

O certificado EFR é promovido pela fundação Másfamilia e tem como objetivo promover o equilíbrio entre a vida familiar, profissional e pessoal dos colaboradores.

O certificado ISO 14001 pretende dar credibilidade aos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade acerca da melhoria contínua do seu desempenho ambiental.

O certificado ISO 20121 fornece uma estrutura para identificar, reduzir e eliminar os impactos potencialmente negativos de eventos nas esferas ambiental, social e económica e para maximizar os impactos positivos através de um melhor planeamento e processos melhorados.

O certificado EMAS é uma verificação que se aplica a qualquer organização que queira ver o seu desempenho ambiental melhorado e prestar informações relevantes

sobre os resultados da gestão dos seus aspetos ambientais ao público e outras partes interessadas.

O certificado UNE 15031 tem como propósito o reforço da implementação da ISO 14001 relativamente aos aspetos ambientais dos produtos. Para além disso, o sistema de gestão incide sobre todas as etapas do ciclo de vida do produto e não apenas no seu fabrico. Isto aplica-se a todos os aspetos ambientais que a organização controla ou que pode influenciar através dos seus produtos.

O Sistema de Gestão de Segurança para a Prevenção de Acidentes Graves (SGSPAG) aplica-se a todos os estabelecimentos onde estejam presentes substâncias perigosas acima de determinado limiar, sendo de implementação obrigatória nos estabelecimentos com nível superior de perigosidade.

Por último, o mecanismo de Comércio Europeu de Licenças de Emissão (CELE) aplica-se aos estabelecimentos que desenvolvam qualquer atividade constante, da qual resulte a emissão de gases com efeito de estufa.



**Tabela 3 – Itens de Escala**

Variável	Perguntas (Variáveis)	Autores
Opções individuais do CEO enquanto consumidor (CC)	4. Em termos pessoais, indique o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem, onde 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.	Adaptado de Cacioppe, Forster, and Fox (2008)
	4.1. Se o preço e a qualidade de dois produtos forem os mesmos, eu compraria da empresa que é socialmente e ambientalmente responsável. (CC1)	
	4.2. Não me candidataria a um trabalho de uma empresa não socialmente e ambientalmente responsável. (CC2)	
	4.3. Não compraria produtos de uma empresa que não fosse socialmente e ambientalmente responsável. (CC3)	
	4.4. Não compraria ações de uma empresa que não fosse socialmente e ambientalmente responsável mesmo que com isso ganhasse dinheiro. (CC4)	
	4.5. Criticaria essa empresa sempre que tivesse oportunidade. (CC5)	
	4.6. Criticaria os funcionários dessa empresa sempre que tivesse oportunidade. (CC6)	
	4.7. Escreveria uma carta para o CEO da organização para expressar os meus pontos de vista. (CC7)	
	4.8. Desencorajaria as pessoas que conheço a trabalhar nessa empresa. (CC8)	
	4.9. Tentaria convencer as pessoas a não comprar os seus produtos. (CC9)	
Opções do CEO enquanto profissional (CP)	5. Agora, indique o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem sobre o seu perfil de gestão, onde 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.	Adaptado de Godos-Díez, Fernández-Gago, and Martínez-Campillo (2011)
	5.1. Preciso de me sentir orgulhoso(a) do meu próprio trabalho. (CP1)	
	5.2. Acho que os meus valores e os da organização são similares. (CP2)	
	5.3. Os colaboradores reconhecem a minha experiência quando têm de cumprir as minhas ordens. (CP3)	
	5.4. Há comunicação fluente entre os colaboradores e a equipa de gestão na empresa. (CP4)	
	5.6. Há uma atmosfera geral de cooperação nesta empresa para beneficiar o sucesso do grupo. (CP5)	
	5.7. Os membros da empresa são encorajados a expressar as suas próprias ideias e opiniões. (CP6)	
Cultura Organizacional (COT, COL, COU, COI)	Em relação à cultura organizacional, serão, em seguida, apresentadas algumas afirmações relacionadas com diferentes aspetos da mesma. Indique, numa escala de 1 a 7, em que 1 - Discordo totalmente e 7 - Concordo totalmente, o grau de concordância com as mesmas.	Adaptado de Deshpande <i>et al.</i> (1993)
	Tipo de Organização	
	6.1. A minha organização é um lugar muito pessoal. É como uma família grande. As pessoas parecem partilhar muito sobre elas próprias. (COT1)	
	6.2. A minha organização é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a chegarem-se à frente e assumirem riscos. (COT2)	
	6.3. A minha organização é um lugar muito formalizado e estruturado. Geralmente há procedimentos para determinar o que as pessoas fazem. (COT3)	
	6.4. A minha organização é muito orientada para o produto. A maior preocupação é ter o trabalho feito, sem muito envolvimento pessoal. (COT4)	
	Liderança	
	7.1. Sou geralmente considerado(a) um(a) mentor(a), sábio(a) ou uma figura paterna ou materna. (COL1)	
	7.2. Sou geralmente considerado(a) um(a) empresário(a), um(a) inovador(a) ou uma pessoa que assume riscos. (COL2)	
	7.3. Sou geralmente considerado(a) um(a) coordenador(a), um(a) organizador(a), ou um(a) administrador(a). (COL3)	
	7.4. Sou geralmente considerado(a) um(a) produtor(a), um(a) técnico(a) ou uma pessoa muito determinada. (COL4)	
	O que mantém a organização unida...	
	8.1. A cola que mantém a minha organização unida é a lealdade e a tradição. O compromisso com a empresa é elevado. (COU1)	
	8.2. A cola que mantém a minha organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Coloca-se ênfase em ser o primeiro. (COU2)	
	8.3. A cola que mantém a minha organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a instituição em bom funcionamento é importante aqui. (COU3)	

Cultura Organizacional (COT, COL, COU, COI)	8.4. A cola que mantém a minha organização unida é a ênfase nas tarefas e realização de objetivos. Uma orientação para a produção é comumente compartilhada. (COU4)	Adaptado de Deshpande <i>et al.</i> (1993)
	O que é importante...	
	9.1. A minha organização enfatiza os recursos humanos. Elevada coesão e moral na empresa são importantes. (COI1)	
	9.2. A minha organização enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos. Prontidão para enfrentar novos desafios é importante. (COI2)	
	9.3. A minha organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência e bom funcionamento são importantes. (COI3)	
Responsabilidade Social e Ambiental da Empresa (RSA)	9.4. A minha organização enfatiza ações e realizações competitivas. Objetivos mensuráveis são importantes. (COI4)	Adaptado de Godos-Díez <i>et al.</i> (2011); APCER
	10. Indique, neste campo, se a sua empresa tem os seguintes certificados:	
	O certificado SA 8000 (RSA1)	
	O certificado NP 44691 (RSA2)	
	O certificado EFR (RSA3)	
	O certificado ISO 14001 (RSA4)	
	O certificado ISO 20121 (RSA5)	
	O certificado EMAS (RSA6)	
	O certificado UNE 150301 (RSA7)	
	O certificado SGSPAG (RSA8)	
	O certificado CELE (RSA9)	
Um Código de ética (RSA10)		
Emite um relatório de responsabilidade social (RSA11)		
Equipa de Gestão (EG)	11. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, onde 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.	Adaptado de Simons, Pelled, and Smith (1999)
	11.1. Na discussão de uma determinada questão, os executivos declaram claramente a sua discordância com os outros. (EG1)	
	11.2. Diferentes executivos propõem diferentes abordagens para uma determinada questão. (EG2)	
	11.3. Os executivos desafiam abertamente a opinião uns dos outros. (EG3)	
Modelos de Governança (MG)	11.4. A discussão sobre uma determinada questão torna-se quente. (EG4)	Adaptado de McDonald, Khanna, and Westphal (2008)
	12. Defina numa escala de 1 a 7, onde 1 – Minimamente e 7 – Em absoluto:	
	12.1. Em que medida o Conselho supervisiona a tomada de decisão do(a) CEO. (MG1)	
	12.2. Em que medida o Conselho avalia formalmente o desempenho do(a) CEO? (MG2)	
Meio Envolvente (ME)	12.3. Em que medida o Conselho difere dos julgamentos do(a) CEO nas decisões estratégicas finais? (MG3)	Adaptado de Simons <i>et al.</i> (1999)
	13. Indique em que medida os seguintes fatores ambientais são tomados em consideração durante a tomada de decisão, onde 1 – Não são tomados em consideração e 7 – São totalmente tomados em consideração.	
	13.1. Tecnologia do produto. (ME1)	
	13.2. Tecnologia de manufatura ou Custos de equipamento. (ME2)	
	13.3. Necessidades dos clientes. (ME3)	
	13.4. Novos materiais ou Custos de parte do produto. (ME4)	
	13.5. Oferta de trabalho ou Custos. (ME5)	
	13.6. Custo do capital. (ME6)	
	13.7. Número de competidores. (ME7)	
	13.8. Comportamento dos competidores. (ME8)	
13.9. Tecnologia do produto. (ME9)		
13.10. Tecnologia de manufatura ou Custos de equipamento. (ME10)		

Fonte: Autor

Em termos operacionais, este inquérito por questionário foi elaborado na plataforma *online* e *freeware* Google Forms, uma vez que esta é gratuita e intuitiva. A plataforma permite não só a elaboração de questionários, mas também o registo automático num documento *excel* do Google das respostas submetidas pelas pessoas abordadas, o que permite uma visão global e individual de cada questionário respondido. Além disso, ajuda a obter as estatísticas gerais necessárias para as conclusões do estudo.

A divulgação do questionário à população alvo foi feita através do envio de *e-mails*, tendo os endereços sido obtidos através da base de dados SABI, que é uma base de dados que nos permite aceder a informação financeira de empresas espanholas e portuguesas, bem como aos contactos das mesmas. Esta base de dados está disponível no *site* da FEP.

Com base no SABI, foram seleccionadas empresas ativas no presente e com pelo menos 6 anos de atividade, de forma a abranger empresas já com alguma antiguidade e sólidas, além de um número mínimo de 10 funcionários e que tivessem disponível um endereço de *e-mail* para o qual se pudesse enviar o pedido de colaboração. Daqui resultaram 24.441 empresas para as quais era possível mandar os pedidos de colaboração.

De forma a levar a cabo a obtenção de informações para o estudo, o envio dos *e-mails* foi iniciado no dia 31 de maio de 2016, tendo sido terminado no dia 15 de junho de 2016. O questionário ficou disponível para resposta desde o dia 31 de maio de 2016 até ao dia 1 de Agosto de 2016, data a partir da qual as repostas tinham estagnado. A Tabela 4 apresenta o número de *e-mails* enviados, o número de respostas e a taxa de respostas obtidas.

**Tabela 4** - Número de pedidos de colaboração e número de respostas obtidas

	<b>Nº de pedidos de colaboração</b>	<b>Nº de respostas obtidas</b>	<b>Taxa de respostas obtidas</b>
<b>Total</b>	24.441	1.157	4,73%
<b>Respostas Válidas</b>	24.441	774	3,17%

Fonte: Autor

### 3.3.2. Modelo de Estimação

Após a submissão do questionário à população alvo, e com objetivo de retirar as conclusões pretendidas, é necessário definir o modelo de investigação a utilizar para o respetivo tratamento dos dados recolhidos.

Existe uma diversidade de modelos de estimação, da qual se deve escolher o modelo que melhor se adapte às características do estudo e que tenha a capacidade de fornecer resultados satisfatórios e que sejam estatisticamente válidos.

Ao contrário do que se passa nas ciências exatas (que utilizam variáveis como peso, etnia, altura, volume, precipitação,...) (Marôco, 2010), nas ciências sociais e humanas e nas ciências biológicas e da saúde, o investigador depara-se com frequência, com variáveis que não são diretamente observáveis, sendo apenas observáveis os seus efeitos ou manifestações (por exemplo, variáveis como a ansiedade) (Bland & Altman, 1997), que é o que acontece no presente estudo. Por conseguinte, é necessário, nestes casos, fazer uso de uma quantidade de questões e transformar as suas respostas em valores numéricos (Bland & Altman, 1997), tal como foi feito para este estudo.

Em seguida serão apresentados alguns dos modelos de estimação existentes e as razões que levam à escolha do modelo de estimação utilizado no presente estudo, *Partial Least Square* (PLS).

#### 3.3.2.1. Modelos de 1ª e de 2ª Gerações Estruturais

Existem dois tipos de modelos de estimação: os modelos de estimação de 1ª geração e os modelos de estimação de 2ª geração.

As abordagens baseadas em regressões (como por exemplo análise de regressão múltipla, análise discriminante, regressão logística e análise de variância) e as análises fatoriais (ou *clusters*) são modelos de 1ª geração e constituem um conjunto de instrumentos estatísticos elementares que podem ser usados para identificar ou confirmar a hipótese teórica baseada na análise de dados empíricos (Haenlein & Kaplan, 2004).

Contudo, segundo Haenlein e Kaplan (2004), e embora estes modelos sejam utilizados por diversos autores, os mesmos apresentam três importantes limitações: a exigência de uma estrutura de modelo simples; o princípio de que todas as variáveis são consideradas como observáveis; e, por fim, a suposição de que todas as variáveis são medidas sem erros, limitando a sua aplicabilidade em algumas áreas de pesquisa.

A primeira limitação torna-se especialmente visível quando o objetivo é estudar o efeito de variáveis mediadoras ou moderadoras na relação entre uma ou mais variáveis dependentes e independentes. Assim, torna-se impraticável quando a estrutura é mais complexa, abarcando mais do que uma variável dependente e que se possam influenciar entre si.

A segunda limitação implica que todas as variáveis são observáveis (como por exemplo, a idade ou o peso). Assim, este pressuposto impede que variáveis que não sejam diretamente observadas e, por isso, apenas mensuráveis de forma indireta (como por exemplo, o efeito de processos), não possam ser consideradas pelo modelo, o que tornaria este estudo inviável.

Finalmente, a terceira limitação pressupõe que as variáveis são medidas sem qualquer tipo de erro. Contudo, no mundo real, as observações são acompanhadas por uma medida de erro, dividida em duas partes: o erro aleatório e o erro sistemático. Isto torna estes modelos de 1ª geração apenas aplicáveis em situações nas quais o erro aleatório e o erro sistemático são inexistentes, o que é praticamente impossível numa situação real, em que as variáveis são medidas através de dados recolhidos por amostra, não considerando a população total.

Considerando estas limitações presentes nos modelos de 1ª geração e, com o propósito de as ultrapassar, surgiu como alternativa o Modelo de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), que é um modelo de 2ª geração.

“A Análise de Modelos de Equações Estruturais é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis” (Marôco, 2010, p. 3).

Esta técnica tem a vantagem de, além de considerar várias variáveis dependentes e independentes em simultâneo, considerar, também, variáveis não observáveis, bem como os erros de medida que não eram considerados pelos modelos anteriores (Marôco, 2010).

Em relação à consideração de ambos os tipos de variáveis, faz-se a distinção entre variáveis manifestas (por exemplo, as variáveis biométricas e físicas utilizadas nas ciências exatas e que são diretamente observáveis e mensuráveis) e variáveis latentes (mais comumente presentes nas ciências humanas e sociais e nas ciências da saúde), que são variáveis não observáveis diretamente e, por isso, apenas mensuráveis através

de outras variáveis ou indicadores manifestos, uma vez que só os seus efeitos ou manifestações são diretamente observáveis.

Uma vez que parece ser mais adequado a este estudo a utilização do Modelo de Equações Estruturais (SEM), dada a presença de variáveis latentes, este irá ser apresentado em detalhe na secção seguinte.

### **3.3.2.2. O Modelo de Equações Estruturais (SEM)**

Como já foi referido na secção anterior, o Modelo de Equações Estruturais (SEM), também conhecido pelo nome LISREL (*Linear Structural RELationship*) é um modelo linear que serve como alternativa de utilização para ultrapassar as limitações apresentadas pelos modelos de 1ª geração.

Este modelo tem a vantagem de considerar as variáveis latentes no modelo de investigação, estabelecendo relações entre todas as variáveis, quer estas sejam manifestas ou latentes. Assim, as variáveis são representadas através de um esquema de relacionamentos de causa e efeito, o que forma um conjunto de ligações, diretas e indiretas, entre essas mesmas variáveis. A esse conjunto de ligações dá-se normalmente o nome de Caminhos ou, em inglês, *Paths*.

Neste sistema, cada caminho direto pode ser traduzido através de uma equação. Todas essas ligações vão originar um conjunto de equações, o qual denominamos por Sistema de Equações Estruturais. Assim, surge o nome da tipologia destes modelos.

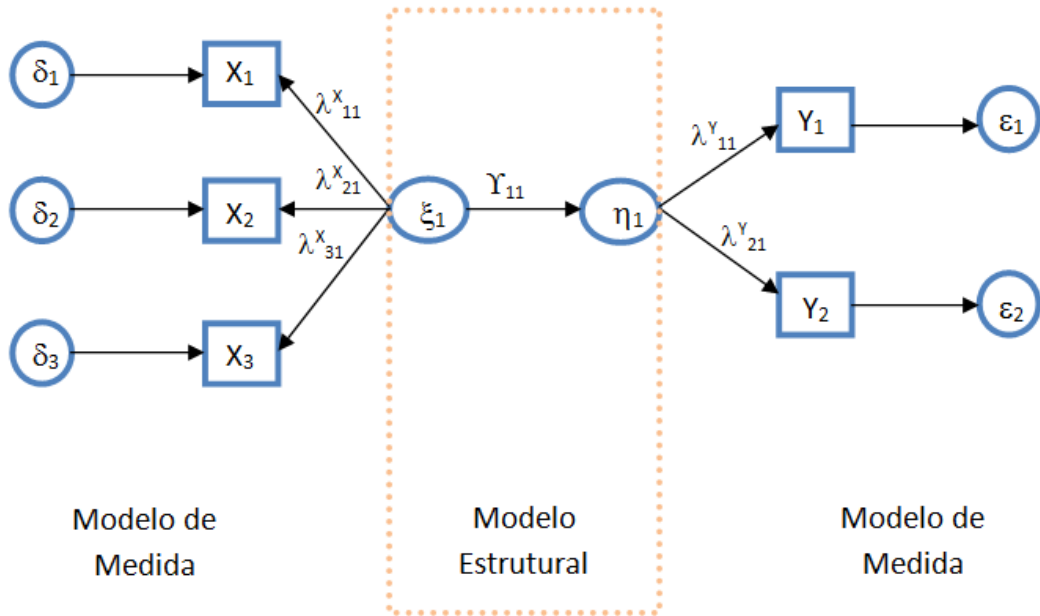
Tendo em conta essa estrutura relacional entre as variáveis, o SEM pode ser subdividido em Submodelo de Medida e Submodelo Estrutural ou, então, como denominado por Wong (2013), Modelo Externo (*Outer Model*) e Modelo Interno (*Inner Model*), respetivamente.

O primeiro, Submodelo de Medida, tem como propósito definir a relação entre as variáveis latentes e os seus indicadores observados (variáveis manifestas) (Wong, 2013), demonstrando como as primeiras são operacionalizadas pelos seus indicadores. Tem, assim, de ser determinada a variável indicadora através da qual se poderá inferir o valor da variável latente.

O segundo, Submodelo Estrutural, tem como objetivo definir as relações causais ou de associação entre as variáveis latentes, endógenas e exógenas (Wong, 2013). Isto permite a especificação das variáveis latentes exógenas que influenciam de forma direta ou indireta os valores de uma outra variável latente endógena.

A figura seguinte representa o esquema do Sistema de Equações Estruturais referido anteriormente (Figura 3).

**Figura 3** - Representação gráfica de um Modelo de Equações Estruturais



**Fonte:** Autor (baseado em Marôco (2010))

De seguida, a tabela apresenta o significado dos símbolos representados na Figura 3 (Tabela 5).

**Tabela 5** - Símbolos e respetivos significados usados na representação gráfica

Símbolo	Significado
$\delta$	Erro de medida de X
X	Variável manifesta independente
$\lambda^X$	Peso fatorial de $\xi$ em X
$\xi$	Variável latente exógena
$\gamma$	Coefficiente de regressão de $\xi$ para $\eta$
$\eta$	Variável latente endógena
$\lambda^Y$	Peso fatorial de $\eta$ e Y
Y	Variável manifesta dependente
$\varepsilon$	Erro de medida de Y
→	Relação causal (de causa para efeito)

**Fonte:** Autor (baseado em Marôco (2010))

Os Modelos de Equações Estruturais poderão ser agrupados em duas categorias conceituais, dependendo da forma como os parâmetros considerados no modelo são estimados. Assim, poderemos nomear estes dois tipos de estimação como:

- CSM (*Covariance Structure Model*) – Modelos de Análise de Covariância;
- PLS (*Partial Least Square*) – Modelos de Mínimos Quadrados Parciais.

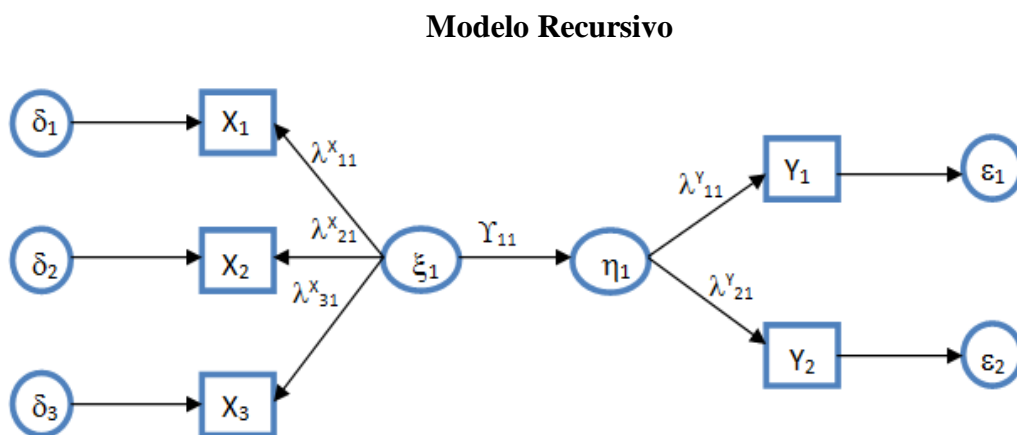
Estas duas categorias de estimação diferem em alguns aspetos, as quais serão mencionados em seguida.

A primeira categoria – CSM – baseada em estruturas de variância e covariância descrevem as variâncias e covariâncias das variáveis (Wong, 2013). Ao passo que os modelos PLS se focam na minimização do erro de todas as variáveis endógenas (*idem*) (o que equivale à maximização da variância explicada dessas variáveis).

Para além de diferirem em conceito, diferem, também, nos *softwares* utilizados. Assim, para os modelos CSM, os *softwares* comerciais mais utilizados são LISREL, AMOS, LISCOMP, SEPATH. Já para os modelos PLS, os *softwares* comerciais mais utilizados são SmartPLS, PLS-Graph e LVPLS.

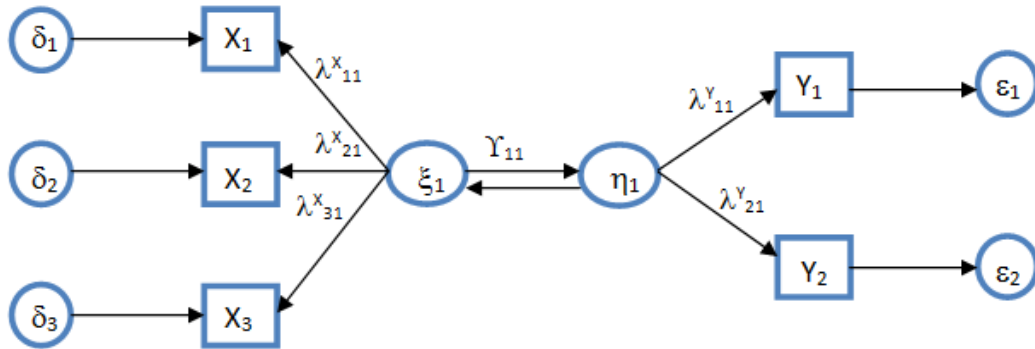
Uma outra divisão que também é possível fazer nestes modelos é entre Modelos Recursivos e Modelos Não-Recursivos (Figura 4). Os Modelos Recursivos apresentam apenas relações unidirecionais entre as variáveis exógenas e endógenas, ou seja, nenhuma variável é simultaneamente causa e efeito de outra. Os Modelos Não-Recursivos, pelo contrário, apresentam relações bidirecionais, refletindo relações de causa-efeito, ou seja, a variável que é afetada por outra pode, também, afetar essa mesma variável (Pilati & Laros, 2007).

**Figura 4 - Modelos Recursivo e Não-Recursivo**





### Modelo Não-Recursivo



Fonte: Autor

Os Modelos Não-Recursivos não poderão ser analisados com modelos PLS, pelo que, neste ponto, os modelos PLS apresentam uma limitação.

Para além das diferenças mencionadas anteriormente, os modelos CSM e PLS são, também, diferentes quanto ao tipo de relações existentes entre as variáveis latentes e as variáveis manifestas (Marôco, 2010; Wong, 2013). Destas diferentes relações surgem dois modelos distintos: o modelo formativo e o modelo reflexivo (Figura 5).

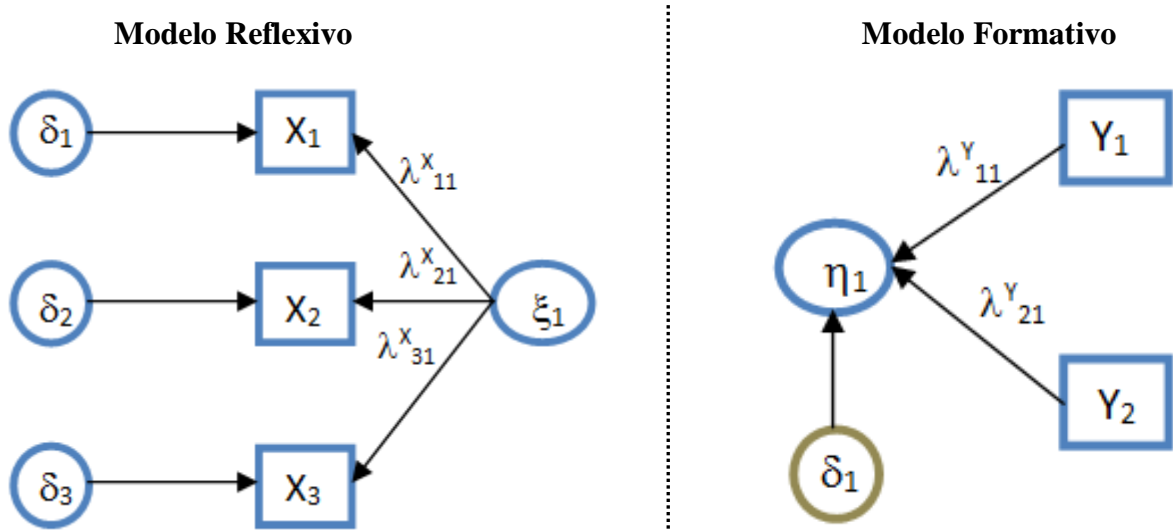
No modelo reflexivo são as variáveis latentes que afetam as variáveis manifestas, sendo estas últimas o reflexo da variável latente (Marôco, 2010; Wong, 2013). De forma oposta, nos modelos formativos, as variáveis latentes são afetadas pelas variáveis manifestas, sendo as variáveis latentes, então, o reflexo das variáveis manifestas (*idem*).

Assim, nos modelos reflexivos, as variáveis latentes têm de estar positivamente correlacionadas, uma vez que são todas afetadas pela mesma variável latente. Nos modelos formativos, as mesmas podem estar positiva ou negativamente correlacionadas, ou não estarem correlacionadas de todo, uma vez que cada uma das variáveis manifestas pode afetar a variável latente de diferentes maneiras (Marôco, 2010). Assim, os indicadores formativos não apresentam necessidade de verificação da sua confiabilidade e validade convergente e discriminante (Wong, 2013).

Os modelos PLS têm capacidade para analisar ambos os tipos de indicadores, enquanto os modelos CSM apenas suportam a análise dos indicadores reflexivos, sendo esta uma importante limitação do CSM em relação ao PLS. Esta divisão poderá servir como meio de escolha entre os dois modelos (CSM e PLS).

A Figura 5 apresenta graficamente os modelos reflexivos e os modelos formativos.

**Figura 5 - Modelos Reflexivos e Modelos Formativos**



Fonte: Autor

Existe, ainda, uma última diferença entre o CSM e o PLS. O PLS, ao contrário do CSM, não exige suposições paramétricas. Os modelos CSM exigem uma distribuição multivariável normal, o que impõe a existência de uma amostra significativa devido à sensibilidade da estatística Qui-Quadrado em relação à dimensão amostral. Considerando esta diferença e o facto de o modelo PLS não necessitar de hipóteses sobre a distribuição das variáveis observadas, o PLS torna-se um modelo mais flexível.

### 3.3.2.3. O Modelo de Estimação Escolhido

Esta área será dedicada à escolha do modelo de estimação, que é uma fase muito importante. O modelo de estimação escolhido irá permitir a análise dos dados recolhidos através do questionário. Só procedendo a esta análise é que será possível tirar as conclusões necessárias para responder à questão de investigação presente neste estudo.

Como vimos em fases anteriores, as principais diferenças entre os modelos residem nas características das variáveis e, por isso mesmo, para procedermos à escolha

do modelo mais apropriado a esta análise, será necessário considerar as características das variáveis presentes no modelo de análise (Figura 2). A estimação será tanto melhor quanto mais adequado for o modelo.

Observando a Figura 2, conclui-se que todas as variáveis no modelo são variáveis latentes, ou seja, variáveis que não são suscetíveis de observação no mundo real e, por isso, obrigam a que estejam associadas a si um conjunto de variáveis manifestas ou observáveis. Sendo que estas últimas deverão estar correlacionadas com a respetiva variável latente. Consequentemente, devido à existência de variáveis latentes e considerando as condições descritas anteriormente, parece ser mais apropriada a utilização de um modelo SEM em detrimento de um modelo de 1ª geração.

Contudo, não é suficiente a escolha do modelo SEM, uma vez que este abrange dois modelos distintos que, embora, permitam estimar a mesma coisa, apresentam vantagens e desvantagens em diversos aspetos. Essas vantagens e desvantagens, conjugadas com as características das variáveis em estudo, servirão como base para a escolha entre o modelo CSM ou PLS. O modelo em estudo é composto apenas por relações do tipo recursivo e, por isso, qualquer um dos modelos poderia ser utilizado. Contudo, e uma vez que o modelo de análise presente neste estudo incorpora uma variável formativa, Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas, o modelo a ser utilizado será o PLS. Esta escolha deve-se ao facto de os modelos CSM apenas permitirem variáveis reflexivas, ao passo que os modelos PLS permitem o estudo de ambos os tipos de variáveis. Como tal, o *software* que servirá de base à análise será o SmartPLS 3.

### **3.4. Conclusão**

O capítulo 3 foi dedicado à apresentação da metodologia e dos passos que foram percorridos que permitem responder à questão de investigação presente no estudo.

Em primeiro lugar foi apresentado o modelo de análise e expostas as variáveis em estudo, bem como as respetivas hipóteses a testar. A apresentação do modelo de análise é fundamental para uma compreensão profunda do que se está a estudar e de como se responde à questão de investigação.

Para obter os dados necessários, procedeu-se à elaboração de um inquérito por questionário, o qual foi, posteriormente, enviado através de *e-mail* a uma quantidade

significativa de empresas, sendo contactadas 24.441 empresas. Esta fase foi fundamental para a obtenção de respostas, sem as quais não seria possível testar o modelo apresentado e, conseqüentemente responder à questão de investigação.

Após a obtenção dos dados, era necessário escolher o modelo mais adequado para os estimar. Para o efeito, foram descritos os modelos existentes. Considerando os modelos existentes e as características das variáveis presentes no estudo, concluiu-se que o modelo PLS, modelo de 2ª geração, era a melhor opção.

Tendo todas estas condições presentes e estimados os parâmetros do modelo, obtiveram-se os resultados, podendo a partir daí retirar conclusões.

## **4. Resultados**

Após o envio do questionário e obtenção das respostas, procedeu-se à análise das mesmas, tendo em consideração a metodologia apresentada em detalhe anteriormente. Assim, este capítulo tem como finalidade a apresentação dos resultados obtidos com base nas respostas recebidas pelo inquérito por questionário.

A seguinte análise encontra-se dividida em duas partes. A primeira parte destina-se a uma breve apresentação da caracterização da população alvo. A segunda parte será destinada à estimação dos parâmetros do modelo de estudo e avaliação da significância estatística das variáveis apresentadas. Deste modo, será possível dar uma resposta à pergunta de investigação - *Será a empresa em termos de responsabilidade social e ambiental o reflexo da responsabilidade social e ambiental individual do seu CEO?*

O inquérito por questionário, através do qual se obtiveram os dados para prosseguir com o estudo, esteve disponível para resposta na plataforma *Google Forms* num intervalo de tempo que decorreu entre 31 de maio de 2016 e 1 de agosto de 2016. Atingida essa data, constatou-se que o número de respostas era significativo e que tinha estagnado, pelo que se achou sensato deixar de aceitar respostas a partir dessa data.

Obtiveram-se 1.157 respostas, das quais 774 foram respostas de CEO's ou outras pessoas responsáveis pela tomada de decisões (que é o respondente alvo), pelo que só estes foram considerados válidos para a análise.

### **4.1. Análise Descritiva**

Os dados obtidos permitem que se faça uma descrição dos inquiridos, tanto a nível do sexo e idade dos mesmos, como também dos seus comportamentos. É possível, de igual forma, fazer uma descrição do comportamento das empresas em termos de responsabilidade social e ambiental, considerando, para tal, a prática de comportamentos que contribuem de forma positiva para o ambiente e a sociedade, ou não, e a posse, ou não, de determinados certificados relacionados com a responsabilidade social e ambiental.

De seguida é apresentada esta análise.

#### 4.1.1. O CEO

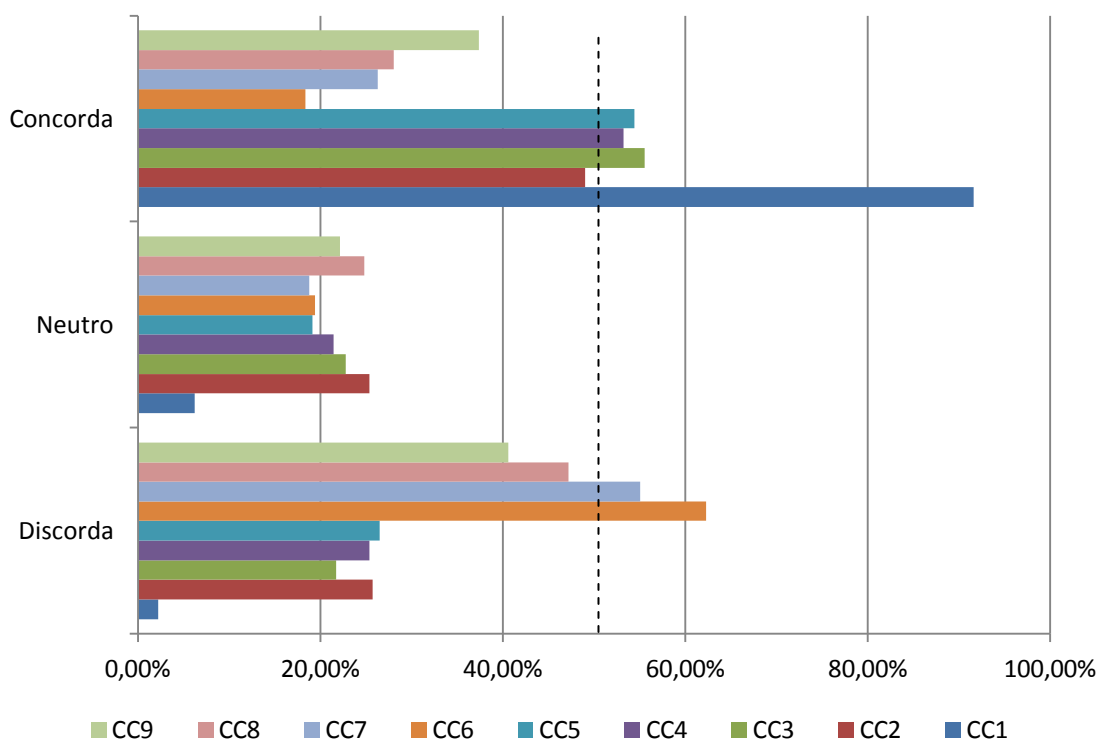
Os dados obtidos através do questionário permitem-nos fazer uma breve e resumida análise sociodemográfica dos inquiridos.

Assim, das 774 respostas obtidas e consideradas válidas para a análise, 70% dos inquiridos são do sexo masculino e apenas 30% do sexo feminino. Ou seja, 229 correspondem a indivíduos do sexo feminino e 545 correspondem a indivíduos do sexo masculino.

Em termos etários, as idades variam entre os 23 e os 79 anos, sendo a maioria constituída por indivíduos que apresentam idades compreendidas entre os 43 e os 52 anos, seguindo-se os indivíduos que apresentam idades entre os 22 e os 43 anos.

De salientar neste estudo são as opções individuais do CEO enquanto consumidor, que refletem o tipo de consumidor que o CEO é (referidas no questionário como “Comportamento do CEO enquanto Consumidor”). Assim, a Figura 7 apresenta os resultados obtidos através do questionário em relação a esta variável, que é representada pelas 9 primeiras questões.

**Figura 6 – Opções Individuais do CEO enquanto Consumidor**



Fonte: Autor

Para proceder a esta análise, agregaram-se os valores em três categorias. A categoria “Concorda”, à qual correspondem os valores 5, 6 e 7; a categoria “Neutro”, que é a situação de indiferença associada ao valor 4; e, por fim, a categoria “Discorda”, à qual correspondem os restantes valores.

Pela análise da Figura 7, pode-se observar que existem valores que sobressaem de entre os restantes. A linha a tracejado indica o limiar dos 50%. Em primeiro lugar, temos a barra azul, correspondente à variável CC1: *Se o preço e a qualidade de dois produtos forem os mesmos, eu compraria da empresa que é social e ambientalmente responsável*, com a qual a maior parte dos inquiridos (mais de 90%) concordou, ou seja, a maioria sente-se mais confortável ao comprar de empresas que apresentem um comportamento social e ambientalmente responsável, caso o preço entre os produtos seja equivalente. Porém, mesmo sem esta semelhança nos preços, a maior parte dos inquiridos (mais de 50%) opta por não comprar produtos de empresas que não sejam social e ambientalmente responsáveis. Tal pode ser extraído da barra correspondente à variável CC3: *Não compraria produtos de uma empresa que não fosse social e ambientalmente responsável*. Isto revela que, no momento de compra, os indivíduos consideram este tipo de questões na sua decisão de compra, ou seja, este assunto é relevante para os consumidores.

Ainda na mesma categoria, pode-se observar que a maior parte dos indivíduos concorda que criticaria uma empresa que não fosse social e ambientalmente responsável sempre que tivesse oportunidade (CC5) e que não compraria ações dessa empresa, mesmo que com isso obtivesse ganhos (CC4). Estes resultados sublinham que o tema da responsabilidade social e ambiental afeta a atitude e os comportamentos do consumidor em relação à empresa.

Quanto às questões com as quais os inquiridos discordam, é de realçar a barra que corresponde à variável CC6: *Criticaria os funcionários dessa empresa sempre que tivesse oportunidade*, revelando que mais de 60% dos inquiridos não culpabilizam os colaboradores pela falta de responsabilidade social e ambiental de uma empresa.

Nesta mesma categoria também se destaca a barra correspondente à questão CC7: *Escreveria uma carta para o CEO da organização para expressar os meus pontos de vista*, demonstrando que mais de 50% dos inquiridos não se revela disposto a expor

os seus pontos de vista à pessoa responsável pela tomada de decisões na empresa, demonstrando que não quer intervir na gestão do responsável. Isto revela traços de um consumidor passivo, que está associado ao tipo de consumidor legal ou convencional (lembrar Revisão de Literatura), uma vez que, embora adotem alguns comportamentos que lhe conferem um papel ativo na sociedade, não estão dispostos a intervir de uma forma mais ativa na gestão das empresas e a rejeitar por completo empresas não social e ambientalmente responsáveis. Isto é visível nas variáveis CC8: *Desencorajaria as pessoas que conheço a trabalhar nessa empresa* e CC9: *Tentaria convencer as pessoas a não comprar os seus produtos*, por exemplo, em que os inquiridos não estão dispostos a influenciar outras pessoas a rejeitar esse tipo de empresas (abaixo dos 50%).

#### **4.1.2. A Empresa**

Tal como tem vindo a ser lembrado, o objetivo do presente estudo é compreender até que ponto os comportamentos pessoais e individuais do CEO ou outra pessoa responsável pela tomada de decisões na empresa se reflete na responsabilidade social e ambiental da mesma. Assim, irão ser apresentados os resultados em relação à responsabilidade social e ambiental das empresas que é determinado pelos certificados que as mesmas possuem ou pela prática de comportamentos que têm como propósito contribuir de forma positiva para o ambiente e para a sociedade. Deste modo, serão exibidos, na Tabela 6, os resultados obtidos através do questionário, com base na pergunta 10 – *Indique, neste campo, se a sua empresa tem os seguintes certificados.*



**Tabela 6 - Certificados detidos pelas empresas**

	Sim		Não		Já teve		Não tem, mas pratica		Irá ter	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
SA 8000	14	1,81%	677	87,47%	1	0,13%	65	8,40%	17	2,20%
NP 4469-1	8	1,03%	693	89,53%	1	0,13%	52	6,72%	20	2,58%
EFR	15	1,94%	693	89,53%	1	0,13%	47	6,07%	18	2,33%
ISSO 14001	89	11,50%	537	69,38%	6	0,78%	91	11,76%	51	6,59%
ISSO 20121	29	3,75%	669	86,43%	2	0,26%	49	6,33%	25	3,23%
EMAS	17	2,20%	684	88,37%	1	0,13%	49	6,33%	23	2,97%
UNE 150301	11	1,42%	706	91,21%	1	0,13%	41	5,30%	15	1,94%
SGSPAG	18	2,33%	693	89,53%	1	0,13%	42	5,43%	19	2,45%
CELE	15	1,94%	705	91,09%	3	0,39%	35	4,52%	16	2,07%
Código de Ética	293	37,86%	314	40,57%	8	1,03%	134	17,31%	25	3,23%
Relatório de Responsabilidade Social	172	22,22%	460	59,43%	7	0,90%	90	11,63%	45	5,81%

**Fonte:** Autor

Analisando a tabela, podemos constatar que entre 80% a 90% das empresas não possui qualquer certificado, sendo que o mais comum é a existência de um código de ética e de um relatório de responsabilidade social. Uma diminuta percentagem dos inquiridos (entre 0% e 1%) afirma já ter tido os certificados apresentados, mas entretanto deixaram de ter. Os restantes valores estão divididos pelas restantes categorias.

Se apenas nos focarmos em empresas que, no momento, têm, ou não, estes certificados, concluímos que apenas uma diminuta percentagem das empresas possuem um qualquer certificado.

No entanto, um outro resultado muito importante para o presente estudo são os resultados da categoria “Não tem, mas pratica”, uma vez que esta é importante para aferir se o CEO consegue influenciar as práticas de responsabilidade social e ambiental das empresas. Assim, pode-se verificar que embora resultados com pouco peso, são, no geral, os mais significativos a seguir à categoria “Não”. Isto demonstra que, embora as empresas não detenham os certificados, fazem um esforço por praticar atos de responsabilidade social e ambiental benéficos para com os seus *stakeholders*.

Desta forma, para medir a responsabilidade social e ambiental das empresas, serão utilizados os dados correspondentes à categoria “Sim” e à categoria “Não tem, mas pratica”, pois ambas são capazes de refletir as opções do CEO enquanto consumidor no comportamento de responsabilidade social e ambiental das empresas e, conseqüentemente, demonstram o tipo de consumidor que o CEO é.

#### **4.2. Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida**

Esta é uma fase muito importante, uma vez que se dedica à validação do modelo de análise em termos de medidas de confiança e validade dos construtos, o que nos permite garantir a fiabilidade dos mesmos. É também importante, pois para podermos obter conclusões estatisticamente válidas é obrigatório que as escalas do modelo sejam válidas.

Este estudo começa por fazer uma análise fatorial exploratória, com o objetivo de ser possível a validação do modelo de medida.

Desta análise, surgiram algumas grupos com características e comportamentos homogéneos, dando origem a novos fatores, uma vez que, embora pertencendo à mesma escala, as questões mediam efeitos distintos.

#### **Tipo de Consumidor**

Em relação à variável “Tipo de Consumidor”, esta foi agrupada pelo *software* em duas novas componentes, através da opção Redução de Fatores e utilizando o método de rotação Varimax (Tabela 7). Foi também pedido ao *software* que extraísse os valores de KMO, de modo a garantir a adequação da amostra, e foi, também, realizado o teste de esfericidade de *Bartlett* (Anexo C).

**Tabela 7 - Resultado da Análise Fatorial Exploratória - Opções do CEO enquanto Consumidor**

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
CC1	,127	,541
CC2	,226	,826
CC3	,289	,842
CC4	,271	,808
CC5	,704	,349
CC6	,798	,123
CC7	,729	,149
CC8	,785	,286
CC9	,769	,341

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

**Fonte:** SPSS

Através da Análise de Confiabilidade obtiveram-se as matrizes Estatística de Confiabilidade e Estatística de Item-total, a partir das quais se concluiu que, retirando a variável CC1, o Alfa de *Chronbach* melhorava a fiabilidade do construto. Assim, todas as análises posteriores foram efetuadas excluindo a variável CC1, de modo a obter uma melhor consistência do fator (Anexo C).

Embora tenha sido utilizada uma única escala para medir o tipo de consumidor característico do CEO, após análise da mesma e com base no que foi exposto na Revisão de Literatura quanto aos tipos de consumidores, constatou-se que as primeiras quatro perguntas (fator 1) estavam mais centradas no comportamento passivo do CEO (Tabela 8), ou seja, o CEO enquanto consumidor pode optar por escolher empresas que sejam responsáveis social e ambientalmente, mas não tem atitudes contra as empresas que não cumpram essas condições. É um consumidor que se manifesta pouco envolvido com este tipo de questões (Anexo A). Assim, pode-se constatar que é um consumidor

preocupado com estas questões de responsabilidade social e ambiental, uma vez que não as rejeita e as considera na sua tomada de decisões.

As restantes questões (fator 2) estavam relacionadas com um comportamento mais ativo que o CEO enquanto consumidor possa tomar em relação às empresas (Anexo A). Ou seja, trata-se de um tipo de consumidor mais envolvido que é capaz não só de não ser consumidor dessa empresa, como também de expressar a sua opinião e boicotar a mesma (Tabela 8). Embora, neste grupo de questões apenas estejam presentes questões que implicam um papel ativo do consumidor perante este tema, as mesmas não são suficientes para denominar este tipo de consumidor como sendo ético com base no que foi exposto na Revisão de Literatura. Por isso, optou-se por o chamar de consumidor ativo.

**Tabela 8** – Componentes do tipo de consumidor característico do CEO

Variável Original	Variáveis Subsequentes
Tipo de consumidor característico do CEO	CEO Consumidor Preocupado (CCP)
	CEO Consumidor Ativo (CCA)

Fonte: Autor

### **Cultura Organizacional**

Através do mesmo processo utilizado com a variável anterior, foi possível agrupar esta variável em três novos fatores, tal como é evidenciado pela Tabela 9.

**Tabela 9** - Resultado da Análise Fatorial Exploratória – Cultura Organizacional

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
COT1	,595	,266	-,188
COT2	,662	,185	,116
COT3	,244	,083	,704
COT4	-,304	,149	,669
COL1	,178	,651	,133
COL2	,374	,681	,062
COL3	,286	,691	,177
COL4	,149	,760	,196
COU1	,635	,368	-,011
COU2	,612	,278	,349
COU3	,272	,155	,733
COU4	,474	,281	,511
COI1	,815	,211	,116
COI2	,762	,166	,233
COI3	,673	,234	,226
COI4	,587	,158	,459

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

**Fonte:** SPSS

Ao observar a Tabela 9, obtida no SPSS, pode-se verificar que as variáveis COT1, COT2, COU1, COU2, COI1, COI2, COI3 e COI4 foram agrupadas no fator 1; as variáveis COL1, COL2, COL3 e COL4 no fator 2 e as restantes variáveis agrupam-se no fator 3.

Ao analisar em detalhe as questões que constituem cada um dos fatores, é possível observar que os novos fatores se referem a um tipo de cultura organizacional. Assim, o fator 1 abrange questões que se relacionam com um tipo de cultura mais focado no desenvolvimento dos seus colaboradores, revelando uma preocupação e um foco nos recursos humanos (Anexo A). Assim, este novo fator, de acordo com o que foi visto na revisão de literatura, irá passar a chamar-se “Clã” (Tabela 10).

O segundo fator abarca questões que revelam um foco no tipo de liderança do CEO, por isso, este fator irá denominar-se “Liderança” (Tabela 10).

As restantes questões estão relacionadas com o foco da empresa nas regras e procedimentos, bem como na orientação para resultados, o que está fortemente associado a uma cultura hierárquica, surgindo daqui o nome do novo fator que será “Hierarquia” (Tabela 10).

**Tabela 10 - Componentes da Cultura Organizacional**

<b>Variável Original</b>	<b>Variáveis Subsequentes</b>
Cultura Organizacional	Clã
	Liderança
	Hierarquia

**Fonte:** Autor

### **Meio Envolvente**

A variável “Meio Envolvente” é, também, decomposta em duas componentes, através do SPSS, como se pode observar na Tabela 11.

**Tabela 11-** Resultado da Análise Fatorial Exploratória – Meio Envolvente

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
ME1	,847	,196
ME2	,875	,186
ME3	,603	,378
ME4	,821	,307
ME5	,721	,420
ME6	,614	,500
ME7	,245	,862
ME8	,198	,868
ME9	,245	,587
ME10	,382	,588

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

**Fonte:** SPSS

Após análise da Tabela 11, pode-se verificar que as primeiras seis variáveis se encontram agrupadas no fator 1 e as restantes se encontram agrupadas no fator 2.

Contudo, analisou-se a confiabilidade da escala, através da Análise de Confiabilidade no SPSS e, ao observar as tabelas de Estatísticas de Confiabilidade e Estatísticas de Item-total (Anexo C), constatou-se que ao retirar a variável ME9, o Alfa de *Cronbach* do respetivo fator melhora a confiabilidade do construto e, por isso, não será considerada esta questão em cálculos posteriores. Esta variável encontra-se associada à influência moderadora do Governo na tomada de decisões do CEO, o que se revela lógico, pois o Governo não se limita a influenciar as decisões do CEO, mas tem o poder de obrigar os CEO's a implementarem determinadas práticas nas suas empresas.

Ao analisar com mais detalhe as perguntas constatou-se que esta divisão pelo sistema foi lógica, uma vez que as primeiras seis questões estão associadas à pressão interna que o CEO sente na tomada de decisões, ou seja, na influência de fatores internos para as suas decisões profissionais (Tabela 12).

O oposto ocorre com as restantes questões, que apresentam fatores externos que poderão exercer pressão no CEO no momento da sua tomada de decisões (Tabela 12).

**Tabela 12 - Componentes do Meio Envolverte**

<b>Variável Original</b>	<b>Variáveis Subsequentes</b>
Meio Envolverte	Pressão Interna (PI)
	Pressão Externa (PE)

**Fonte:** Autor

### **Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas**

Por fim, procedeu-se à separação da variável Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas em três vertentes. Trata-se de uma divisão teórica, uma vez que a mesma era composta por questões que se destinavam a saber se as empresas detinham ou não determinados certificados. Assim, a mesma foi decomposta em Práticas de Responsabilidade Ambiental, Social e Geral (Tabela 13). Estes últimos englobam o Relatório de Responsabilidade Social e o Código de Ética.

**Tabela 13 - Componentes da Responsabilidade Social e Ambiental da Empresa**

<b>Variável Original</b>	<b>Variáveis Subsequentes</b>
Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas	Práticas de Responsabilidade Geral (CG)
	Práticas de Responsabilidade Social (CS)
	Práticas de Responsabilidade Ambiental (CA)

**Fonte:** Autor

É de referir que estas variáveis não precisam da confirmação da sua confiabilidade e validade, uma vez que se trata de variáveis formativas.



Concluída esta análise fatorial exploratória, deve-se confirmar a confiabilidade e a validade convergente e discriminante dos construtos, que nos são dadas por *Consistency of Reliability* e *Convergent and Discriminant Validity*, respetivamente. Para testarmos a confiabilidade do modelo, deve-se utilizar o *Cronbach's Alpha* e o compósito de confiança de *Fornell* (*Fornell's Composite Reliability*).

Neste caso em particular, foi necessário recorrer a escalas para medir as variáveis do modelo que, por sua vez, não são observáveis. Quando nos servimos de um conjunto de indicadores para medir uma variável latente, estes mesmos indicadores devem apresentar consistência interna, ou seja, deve-se garantir que medem todos a mesma coisa e, por isso, os mesmos devem estar correlacionados uns com os outros (Bland & Altman, 1997). Importa aqui considerar o Alfa de *Cronbach*, pois este mede a correlação pretendida (da Hora, Monteiro, & Arica, 2010).

Neste estudo, o Alfa de *Cronbach* apresenta um valor superior a 0,7 em todos os casos, chegando a atingir o valor máximo de 0,877 para as variáveis Clã e Liderança (Tabela 14). Estes valores demonstram um elevado grau de consistência, uma vez que se apresentam com valores satisfatórios ( $> 0,7$ ) (Bland & Altman, 1997; da Hora *et al.*, 2010). O valor mínimo apresentado neste caso é de 0,719 para a variável Hierarquia, que representa uma parte da variável mediadora Cultura Organizacional (Tabela 14).

Considerando, por sua vez, o compósito de confiança de *Fornell*, o menor valor encontrado é de 0,843 para a variável Hierarquia (Tabela 14), revelando que são valores altos e aceitáveis.

Tendo em conta os valores apresentados anteriormente, podemos, assim, validar o modelo, uma vez que o mesmo apresenta resultados que confirmam a sua confiabilidade.

Contudo, falta ainda avaliar a validade convergente e discriminante do modelo de análise. Para isso, será necessário calcular um conjunto de indicadores e comparar os seus valores com aqueles que são referidos na literatura como sendo aceitáveis.

A AVE (*Average Variance Extracted*) é a variância média extraída e permite medir a “quantidade de desvio que é capturado pela construção em relação à quantidade de variância devida à medida de erro” (Fornell & Larcker, 1981, p. 45). As variáveis apresentam, sem exceção, valores superiores a 0,5, que é o mínimo valor que as mesmas devem assumir (Wong, 2013). No presente caso, o mínimo valor apresentado é 0,540

associado à variável Clã (Tabela 14). O facto de os valores serem todos superiores a 0,5 significa que mais de 50% da variância dos itens pode ser medida pelos indicadores seleccionados. Após esta validação é possível confirmar a validade convergente.

**Tabela 14** - Indicadores de Qualidade do Modelo de Medida

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<b>CEO enquanto consumidor ativo</b>	0,857	0,896	0,632
<b>CEO enquanto consumidor preocupado</b>	0,867	0,919	0,790
<b>CEO Profissional</b>	0,834	0,880	0,551
<b>Clã</b>	0,877	0,903	0,540
<b>Hierarquia</b>	0,719	0,843	0,641
<b>Liderança</b>	0,877	0,846	0,580

**Fonte:** Autor

De seguida, para confirmar a validade discriminante, por norma, usa-se a raiz quadrada das AVE's de cada variável que, não deve ser, em nenhum caso, inferior às correlações de cada variável com as restantes (Wong, 2013). A maior correlação existente entre as variáveis encontra-se para as variáveis Clã e CEO Profissional, situando-se em 0,716 (Anexo B). Assegura-se, assim, que a correlação entre as variáveis se encontra sempre abaixo do valor 0,9. Confirma-se, no presente estudo, que o valor das AVE's de cada variável é superior ao valor da correlação dessa variável com as restantes. Por conseguinte, confirma-se que a validade discriminante está bem estabelecida.

Considerando estes resultados, poder-se-á comprovar que o modelo cumpre todos os critérios de validade convergente e discriminante, garantindo a consistência da sua construção e a sua inferência estatística.

As alterações no modelo de medida provocam iguais alterações no modelo estrutural, composto por mais variáveis e, conseqüentemente, mais hipóteses, que serão apresentadas de seguida.

As primeiras hipóteses a serem apresentadas referem-se a efeitos diretos (H1) do tipo de consumidor característico do CEO no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa. Assim, tem-se:

*H1: O tipo de consumidor que caracteriza o CEO tem uma influência direta no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa.*

*H1.1.: O CEO consumidor preocupado tem uma influência direta no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa.*

*H1.1.1.: O CEO consumidor preocupado tem uma influência direta nas práticas de responsabilidade geral.*

*H1.1.2.: O CEO consumidor preocupado tem uma influência direta nas práticas de responsabilidade ambiental.*

*H1.1.3.: O CEO consumidor preocupado tem uma influência direta nas práticas de responsabilidade social.*

*H1.2.: O CEO consumidor ativo tem uma influência direta no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa.*

*H1.2.1.: O CEO consumidor ativo tem uma influência direta nas práticas de responsabilidade geral.*

*H1.2.2.: O CEO consumidor ativo tem uma influência direta nas práticas de responsabilidade ambiental.*

*H1.2.3.: O CEO consumidor ativo tem uma influência direta nas práticas de responsabilidade social.*

No entanto, importa, também, avaliar os efeitos indiretos que as opções individuais do CEO possam ter. Aqui, é importante a referência aos fatores mediadores. Uma vez que o fator “Cultura Organizacional” foi separado em três conceitos, surgem

novas relações. Assim, reflete-se nestas hipóteses o efeito que o tipo de consumidor que caracteriza o CEO tem nos fatores que medeiam a relação; de seguida reflete-se os efeitos que esses fatores mediadores têm sobre o comportamento de responsabilidade social e ambiental das empresas.

*H2: O tipo de consumidor que caracteriza o CEO tem uma influência indireta no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa.*

*H2.1.1.: O CEO consumidor preocupado influencia a cultura clã da empresa.*

*H2.1.2.: O CEO consumidor preocupado influencia a liderança da empresa.*

*H2.1.3.: O CEO consumidor preocupado influencia a cultura hierárquica da empresa.*

*H2.1.4.: O CEO consumidor preocupado influencia as suas próprias opções enquanto profissional.*

*H2.2.1.: O CEO consumidor ativo influencia a cultura clã da empresa.*

*H2.2.2.: O CEO consumidor ativo influencia a liderança da empresa.*

*H2.2.3.: O CEO consumidor ativo influencia a cultura hierárquica da empresa.*

*H2.2.4.: O CEO consumidor ativo influencia as suas próprias opções enquanto profissional.*

*H2.3.1.A: A cultura clã tem influência nas práticas de responsabilidade geral da empresa.*

*H2.3.1.B: A cultura clã tem influência nas práticas de responsabilidade ambiental da empresa.*

*H2.3.1.C: A cultura clã tem influência nas práticas de responsabilidade social da empresa.*

*H2.3.2.A: A liderança tem influência nas práticas de responsabilidade geral da empresa.*

H2.3.2.B: *A liderança tem influência nas práticas de responsabilidade ambiental empresa.*

H2.3.2.C: *A liderança tem influência nas práticas de responsabilidade social da empresa.*

H2.3.3.A: *A cultura hierárquica tem influência nas práticas de responsabilidade geral da empresa.*

H2.3.3.B: *A cultura hierárquica tem influência nas práticas de responsabilidade ambiental da empresa.*

H2.3.3.C: *A cultura hierárquica tem influência nas práticas de responsabilidade social da empresa.*

H2.3.4.A: *As opções do CEO enquanto profissional têm influência nas práticas de responsabilidade geral da empresa.*

H2.3.4.B: *As opções do CEO enquanto profissional têm influência nas práticas de responsabilidade ambiental da empresa.*

H2.3.4.C: *As opções do CEO enquanto profissional têm influência nas práticas de responsabilidade social da empresa.*

Por fim, existem os efeitos moderadores que, no geral, mantêm as hipóteses expostas no modelo inicial. Assim, tem-se:

H3a: *O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito da pressão interna do meio envolvente.*

H3b: *O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito da pressão externa do meio envolvente.*

H4: *O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito do modelo de governação vigente na empresa.*

H5: *O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito da equipa de gestão de topo.*

Este novo modelo (excluindo, numa primeira fase os fatores moderadores) foi desenhado no *software* SmartPLS e, em seguida, procedeu-se aos cálculos do modelo através das funções “Algoritmo PLS” e “*Bootstrapping*”. Por fim, obtiveram-se os resultados necessários para responder à questão de investigação presente neste estudo.

#### **4.2.1. Estimação dos Parâmetros e Testes Estatísticos**

Após a validação estatística dos construtos do modelo de análise, importa perceber quais são as relações estatisticamente relevantes. Para tal, é necessário proceder aos testes de significância correspondentes. A Tabela 15 apresenta os valores alcançados para a estimação dos parâmetros, via *bootstrapping*.

**Tabela 15 - Resultados da Estimação dos Parâmetros por *Bootstrapping***

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic ( O/STDEV )</i>
CCP → CG	0,0864	0,0819	0,0444	1,9456
CCP → CA	0,0013	-0,0011	0,0473	0,0275
CCP → CS	0,0385	0,0431	0,0494	0,7797
CCA → CG	-0,0250	-0,0226	0,0469	0,5321
CCA → CA	0,0560	0,0620	0,0508	1,1012
CCA → CS	0,0382	0,0421	0,0548	0,6985
CCP → Clã	0,3185	0,3201	0,0421	7,5718
CCP → Liderança	0,2025	0,2067	0,0430	4,7130
CCP → Hierarquia	0,1793	0,1801	0,0455	3,9390
CCP → CP	0,3348	0,3362	0,0410	8,1609
CCA → Clã	0,0515	0,0505	0,0394	1,3047
CCA → Liderança	0,0801	0,0795	0,0417	1,9198
CCA → Hierarquia	0,0865	0,0868	0,0455	1,9013
CCA → CP	-0,0004	-0,0001	0,0367	0,0115
Clã → CG	0,1993	0,1932	0,0664	3,0038
Clã → CA	0,2005	0,2075	0,0597	3,3600
Clã → CS	0,1308	0,1339	0,0588	2,2230
Liderança → CG	-0,0060	-0,0004	0,0544	0,1110
Liderança → CA	0,0427	0,0409	0,0477	0,8943
Liderança → CS	0,0330	0,0356	0,0518	0,6378
Hierarquia → CG	0,0348	0,0378	0,0510	0,6816
Hierarquia → CA	-0,0474	-0,0468	0,0591	0,8020
Hierarquia → CS	0,1290	0,1291	0,0476	2,7096
CP → CG	0,0059	0,0117	0,0521	0,1138
CP → CA	0,0056	0,0038	0,0441	0,1269
CP → CS	-0,0286	-0,0252	0,0491	0,5814

Fonte: Autor

Estes resultados servem de base para a decisão de aceitação ou rejeição de cada uma das hipóteses em estudo. Para tal, irá ser utilizado um nível de significância de 5%, sendo que o valor de referência a ser considerado é 1,96 para a Estatística T (*T-Statistic*). Observando a tabela anterior (Tabela 15), pode-se constatar que nem todas as hipóteses poderão ser aceites, uma vez que apresentam valores inferiores a 1,96 (*T-Statistic* < 1,96).

Pela análise da Tabela 15, é possível validar 8 das hipóteses apresentadas. Assim, pode-se validar a H2.1.1. (CEO consumidor preocupado → Clã), H2.1.2. (CEO consumidor preocupado → Liderança), H2.1.3. (CEO consumidor preocupado → Hierarquia), H2.1.4. (CEO consumidor preocupado → CEO Profissional), H2.3.1A (Clã → Práticas de Responsabilidade Geral), H2.3.1B (Clã → Práticas de Responsabilidade Ambiental), H2.3.1C (Clã → Práticas de Responsabilidade Social) e, por fim, H2.3.3C (Hierarquia → Práticas de Responsabilidade Social).

É possível através destas ligações evidenciar uma primeira influência do tipo de consumidor característico do CEO no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa, embora seja uma relação indireta. Assim, pode-se constatar que quanto mais preocupado com este tipo de questões for o CEO, maior preocupação haverá em desenvolver os recursos humanos da empresa, apostando numa cultura clã e, por meio disso, influenciar as práticas de responsabilidade geral, social e ambiental da empresa. Também se conclui que quanto mais preocupado com estas questões for o CEO, maior será a implementação de regras e procedimentos (cultura hierárquica) na empresa. Através desta cultura hierárquica, haverá mais foco nas práticas de responsabilidade social.

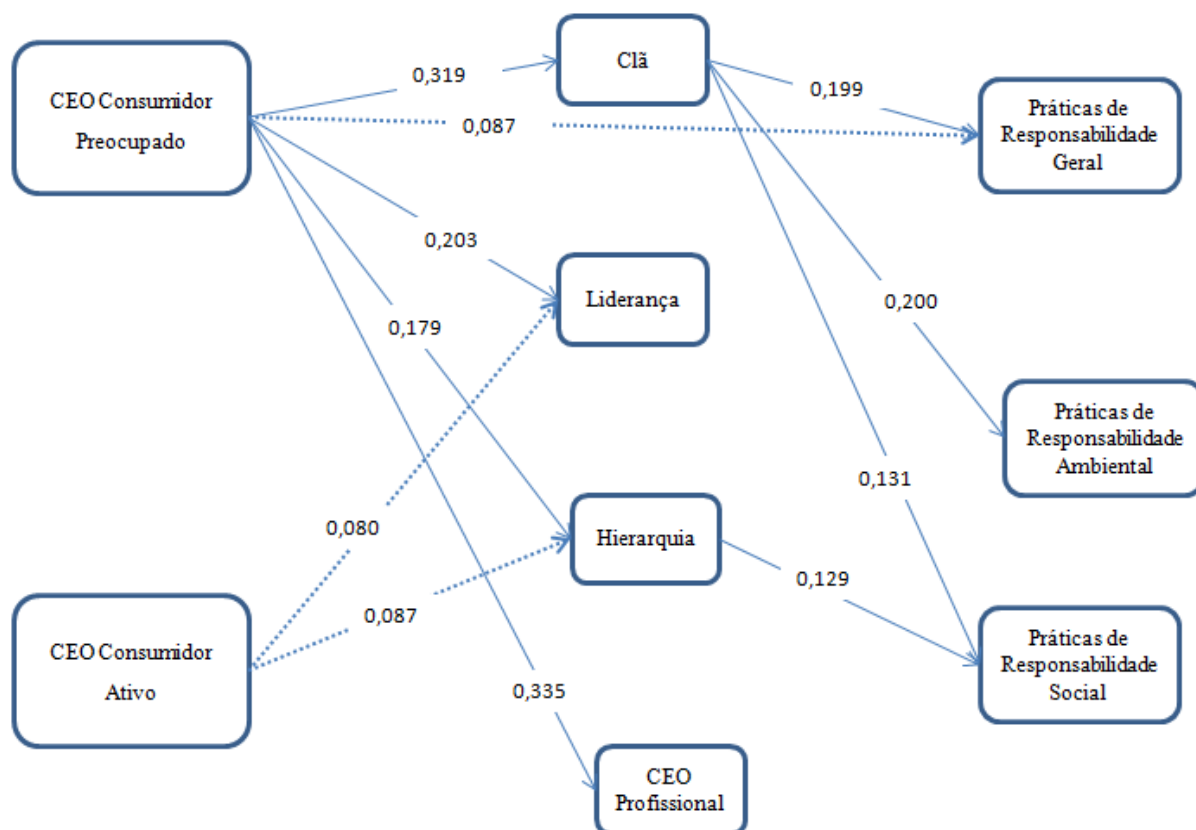
Embora apenas seja possível a validação de relações indiretas, é de realçar que, se tivesse sido utilizado um nível de significância de 10%, para o qual o valor de referência é 1,645, teria sido possível, igualmente, validar uma relação direta (*T-Statistic* > 1,645), que seria H1.1.1. (CEO consumidor preocupado → Práticas de Responsabilidade Geral). E também era possível a validação das hipóteses H2.2.2. (CEO consumidor ativo → Liderança) e H2.2.3. (CEO consumidor ativo → Hierarquia), que revelam um impacto de um CEO associado a um consumidor ativo. É de salientar que estes valores estão mais próximos de 1,96 do que 1,645. Estas relações reforçam ainda mais a importância das opções individuais do CEO enquanto consumidor nas



práticas de responsabilidade social e ambiental da empresa, revelando que o tipo de consumidor que é o CEO se reflete nessas mesmas práticas. Ou seja, uma empresa que seja gerida por um CEO que considere, de forma ativa ou passiva, estas questões enquanto consumidor, irá refletir isso através das práticas e do seu comportamento de responsabilidade social e ambiental. Pode-se, também, salientar que, no limite, quanto mais preocupado for o CEO com estas questões, maior será a sua influência direta no bem-estar geral da empresa e da comunidade.

Considerando as relações estatisticamente significantes, é já possível apresentar os resultados dos parâmetros obtidos através da estimação pela opção “Algoritmo PLS”, apresentando um modelo renovado, no qual só estão presentes as variáveis que têm significância estatística. A Figura 7 apresenta os coeficientes obtidos associados a cada uma das relações significantes estabelecidas, sendo que a tracejado serão apresentadas as relações estatisticamente significativas para um nível de significância de 10%.

**Figura 7 - Resultados da Estimação dos Parâmetros do Modelo Estrutural**



Fonte: Autor

Todas as relações significantes expostas apresentam sinal positivo, demonstrando que existe uma relação positiva entre a preocupação do CEO com estas questões na sua vida particular (ou seja, no seu papel de consumidor) e o comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa.

É interessante notar que existe uma relação entre este tipo de preocupações e a existência de uma cultura clã, que é uma cultura que privilegia o bem-estar dos colaboradores a nível profissional e pessoal e a sua formação e desenvolvimento. Isto leva a crer que, através de uma cultura clã, o CEO transmite as suas preocupações a nível social e ambiental por toda a empresa. Esta forma de o CEO transmitir essas preocupações é típica de um líder, não sendo, por isso, surpreendente que também exista uma relação positiva com a liderança. Por sua vez, tudo isto implica que sejam estabelecidas novas regras e procedimentos, sendo facilmente compreensível a relação, igualmente, positiva entre este tipo de CEO e a cultura hierárquica e entre esta e as práticas de responsabilidade social.

Neste caso, aquilo que o CEO demonstra ser em termos de consumidor tem efeito positivo naquilo que ele demonstra ser em termos profissionais. Ou seja, as decisões que ele toma a nível profissional são influenciadas por aquilo que ele é a nível pessoal.

Contudo, falta ainda introduzir os efeitos moderadores e fazer a análise considerando os mesmos, de modo a verificar se existe alguma diferença significativa e a confirmar-se, ou não, o seu verdadeiro efeito moderador e em que situações o mesmo se aplica.

#### **4.2.2. Introdução de Fatores Moderadores e Análise Multi-grupo**

Após a validação e estimação do modelo em geral, sem qualquer efeito moderador, importa agora perceber se ao adicionar o efeito moderador da equipa de gestão, do meio envolvente e dos modelos de governação serão alcançados resultados diferentes dos que até agora foram expostos.

Para alcançar este objetivo, serão criadas subamostras, originadas através da análise exploratória de fatores. Para tal, o *software* SPSS irá servir como base a esta análise.

#### **4.2.2.1.O Meio Envolvente como Efeito Moderador**

Através da opção “Redução de Dimensão – Fatores” no *software* SPSS, constatou-se que a variável “Meio Envolvente” poderia ser subdividida em duas componentes: pressão interna e pressão externa, já apresentados anteriormente. Assim, o seu efeito moderador foi analisado em separado.

##### **O Meio Envolvente – Pressão Interna**

A amostra foi dividida entre os casos que estão acima da média (os CEO’s sentem-se pressionados pelos fatores internos) e os casos que estão abaixo da média (os CEO’s não se sentem pressionados pelos fatores internos).

##### **O Meio Envolvente – Pressão Externa**

Dividiu-se a amostra entre os casos que estão acima da média (os CEO’s sentem-se pressionados pelos fatores externos) e os que estão abaixo da média (os CEO’s não se sentem pressionados pelos fatores externos).

#### **4.2.2.2.A Equipa de Gestão como Efeito Moderador**

Dividiu-se a amostra entre os casos que estão abaixo de 0 (existe pouca participação por parte da equipa de gestão na tomada de decisões) e os que estão acima de 0 (existe muita participação por parte da equipa de gestão na tomada de decisões).

#### **4.2.2.3.Os Modelos de Governação como Efeito Moderador**

O modelo de governação está ligado ao maior ou menor grau de liberdade do CEO para que o mesmo possa tomar as suas decisões. Assim, um Conselho muito interventivo implica pouca liberdade para que o CEO tome as suas decisões; o contrário acontece quando o Conselho intervém muito pouco nas decisões tomadas na empresa.

Com base no que foi dito anteriormente, a amostra foi dividida entre os casos que se encontram abaixo da média (o CEO tem muita liberdade para tomar as decisões) e os casos que estão acima da média (o CEO tem pouca liberdade para tomar as suas decisões).

#### 4.2.2.4. Análise Multi-grupo

Depois de se terem parcelado os fatores em categorias, é necessário proceder à análise multi-grupo, o que permite perceber se algum desses fatores exerce de facto efeito moderador nas hipóteses de investigação. Para tal, é necessário, novamente estimar o modelo, mas, desta vez, utilizando as subamostras, de forma a obtermos os respetivos testes de significância.

Após verificação de todos os resultados obtidos, é possível, através do cálculo da *T-Statistic*, verificar se existem diferenças entre as categorias, que sejam significantes e que permitam confirmar se de facto existe um efeito moderador.

Estes resultados não são obtidos diretamente, sendo necessário recorrer à fórmula apresentada de seguida:

$$t = \frac{Path_{sample\_1} - Path_{sample\_2}}{\left[ \sqrt{\frac{(m-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample\_1} + \frac{(n-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample\_2}} \right] * \left[ \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]}$$

Em que:

$Path_{Sample\_x}$  → Média Amostral da categoria x

$S.E._{Sample\_x}$  → Desvio Padrão da categoria x

$m$  → Número de casos da categoria 1

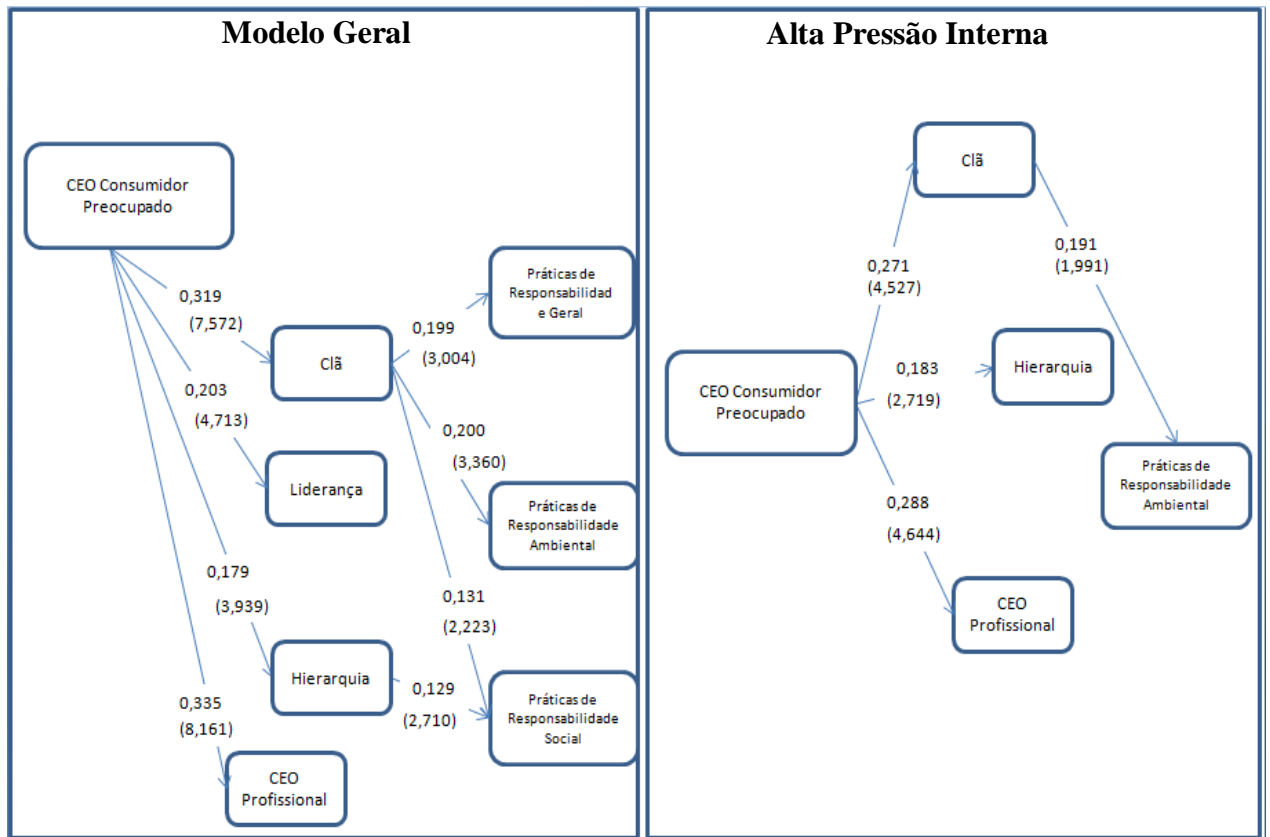
$n$  → Número de casos da categoria 2

#### **Meio Envolvente – Pressão Interna**

Em relação a este fator, não foi possível obter os resultados para a subamostra que contém os resultados dos casos que se encontram abaixo da média, ou seja, não foi possível obter os resultados através do *bootstrapping* para os casos em que os CEO's não se sentem pressionados pelos fatores internos para a tomada de decisões. Assim, a subamostra dos casos em que os CEO's são pressionados pelos fatores internos terá de ser comparada com a amostra original, para ser possível a obtenção de conclusões quanto ao efeito da pressão interna na relação pretendida.

De referir que resultados entre parênteses se referem à Estatística T e os restantes resultados se referem aos *Path Coefficients* (Figura 8).

**Figura 8 - Resultados da Análise Multi-grupo (Meio Envolvente - Fatores Internos)**



Fonte: Autor

Observando os dados obtidos (Figura 8), é possível, para ambos os casos, validar as hipóteses H2.1.1. (CEO consumidor preocupado → Clã), H2.1.3. (CEO consumidor preocupado → Hierarquia), H2.1.4. (CEO consumidor preocupado → CEO Profissional) e H2.3.1.B (Clã → Práticas de Responsabilidade Ambiental).

Contudo, como mostra a Tabela 16, e para uma significância de 5%, todos os valores de *T-Statistic*, calculada com base na fórmula apresentada anteriormente, registam valores menores que 1,96, revelando que a diferença encontrada entre uns e outros (alta pressão interna e baixa pressão interna) não são estatisticamente significativas. Isto é, a envolvente interna não exerce um efeito moderador sobre estas relações. Ou seja, independentemente da existência, ou não, de fatores internos que possam existir e influenciar as decisões do CEO, estas relações verificam-se.

**Tabela 16 - Resultados dos Testes de Significância (Meio Envolverte - Fatores Internos)**

Relações	Estatística T
CEO Consumidor Preocupado → Clã	0,666
CEO Consumidor Preocupado → Hierarquia	0,051
CEO Consumidor Preocupado → CEO Profissional	0,654
Clã -> Práticas de Responsabilidade Ambiental	0,084

**Fonte:** Autor

No entanto, existem relações significantes que não se manifestam em simultâneo nos dois modelos expostos, revelando que, nessas situações a pressão interna exerce um efeito moderador sobre essas relações. Tal como a Figura 8 revela, quanto mais preocupado for o CEO enquanto consumidor, no contexto em que não se sente pressionado pelos fatores internos para a tomada de decisões, o mesmo aposta numa cultura baseada na sua liderança, sendo possível validar a hipótese H2.1.2. (CEO como consumidor Preocupado → Liderança). Mas também é possível validar as hipóteses H2.3.1A (Clã → Práticas de Responsabilidade Geral) e a H2.3.1C (Clã → Práticas de Responsabilidade Social). Significa isto que na ausência da influência de pressão interna, quanto mais preocupado com a responsabilidade social e ambiental for o CEO, maior será a preocupação com os trabalhadores e com o bem-estar geral da organização e através desta cultura clã, o CEO consegue influenciar as práticas de responsabilidade geral e social na empresa. Isto poderá dever-se ao facto de que, na tomada de decisões relativamente à contribuição da empresa para o bem-estar da sociedade e do ambiente, o CEO tem mais liberdade pois não existem fatores internos, nomeadamente com custos, que tenha de considerar e que o inibam de fazer prevalecer as suas opções e de as transmitir através de uma cultura que se foca muito no desenvolvimento dos seus recursos humanos. Não é de estranhar, assim, que exista apenas uma relação indireta do mesmo com as práticas de responsabilidade social, contribuindo para o bem-estar da sociedade, através dos seus colaboradores, uma vez que, neste contexto, ele não está a

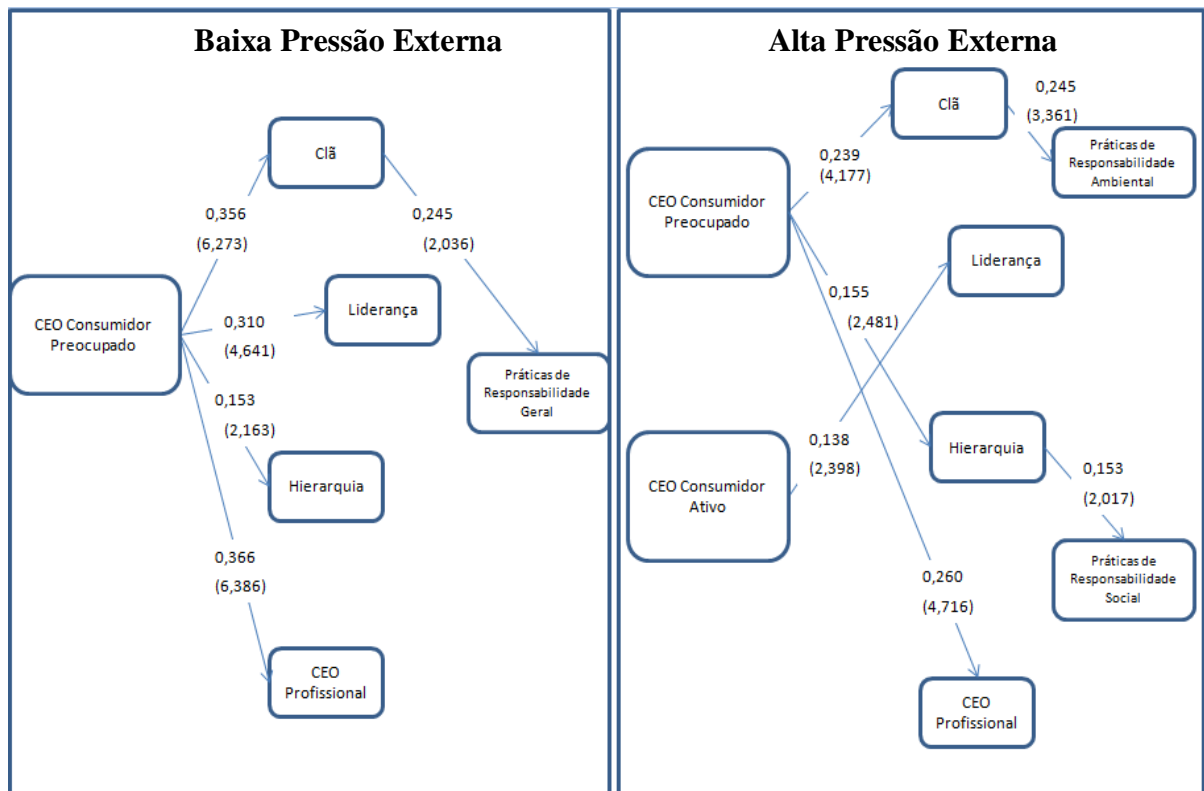
colocar o sucesso financeiro da organização em risco. Relembrar que este é um CEO consumidor apenas preocupado.

Assim, com base no que foi dito anteriormente, pode-se validar parcialmente a hipótese H3a, uma vez que os fatores internos do meio envolvente exercem um efeito moderador sobre as relações significantes apresentadas anteriormente.

### Meio Envolveinte - Pressão Externa

Neste caso, já foi possível obter as estimativas para os casos em que o CEO é pressionado pelos fatores externos (acima da média) e os casos em que o CEO não é pressionado pelos fatores externos para a tomada de decisões (abaixo da média). Por isso, de modo a analisar o efeito moderador, ir-se-á comparar os dois casos. A Figura 9 apresenta os resultados obtidos. De referir que resultados entre parênteses se referem à Estatística T e os restantes resultados se referem aos *Path Coefficients*.

**Figura 9 - Resultados da Análise Multi-grupo (Meio Envolveinte - Fatores Externos)**



Fonte: Autor

Considerando os resultados obtidos através da estimação via *bootstrapping*, é possível validar, para ambos os casos, as hipóteses H2.1.1. (CEO consumidor preocupado → Clã), H2.1.3. (CEO consumidor preocupado → Hierarquia), H2.1.4. (CEO consumidor preocupado → CEO Profissional) e H2.3.1.B (Clã → Práticas de Responsabilidade Ambiental).

Tal como aconteceu no caso anterior, os valores obtidos pela aplicação da fórmula *T-Statistic* nestas revelam que em nenhum destes casos existe um efeito moderador, pois nenhuma diferença se mostra estatisticamente significativa (Tabela 17). Ou seja, estas relações verificam-se para os dois contextos, em média com a mesma intensidade, independentemente de existir, ou não, pressão interna.

**Tabela 17** - Resultados dos Testes de Significância (Meio Envoltente - Fatores Externos)

Relações	Estatística T
CEO consumidor preocupado -> Clã	1,433
CEO consumidor preocupado -> Hierarquia	0,021
CEO consumidor preocupado -> CEO Profissional	1,324

Fonte: Autor

No entanto existe efeito moderador para algumas relações, que são apenas são significativas em um dos contextos.

Assim, quando a pressão externa não é elevada, quanto mais preocupado o CEO for enquanto consumidor em relação a estas questões, mais se fará sentir a sua liderança dentro da empresa. Assim é possível validar a hipótese H2.1.2. (CEO consumidor preocupado → Liderança). Contudo esta liderança não exerce um efeito significativo em nenhuma das práticas de responsabilidade da empresa, pelo que, através da liderança o CEO não exerce influência nas práticas de responsabilidade social e ambiental da empresa.

É possível, também, neste contexto de baixa pressão interna, verificar que uma cultura predominantemente clã influencia de forma significativa as práticas sociais da empresa (Clã → Práticas de responsabilidade geral). Assim, quando se depara com um



contexto em que há baixa pressão interna, o CEO influencia a empresa no sentido de aumentar a sua cultura clã, focando-se no desenvolvimento dos colaboradores da organização, e através dessa cultura, transmite os seus valores e ideologias.

Por outro lado, quando há uma pressão externa elevada, quanto mais ativo for o CEO enquanto consumidor em relação a práticas de responsabilidade social e ambiental, maior será a propensão para que a cultura predominante seja uma cultura baseada na liderança. Sendo assim possível validar a hipótese H1.2.2. (CEO consumidor ativo → Liderança). Contudo, esta liderança não influencia as práticas da empresa em termos de responsabilidade social e ambiental.

Também é possível verificar um efeito moderador do meio envolvente externo para as relações entre a cultura clã e práticas de responsabilidade ambiental e para a cultura hierárquica e práticas de responsabilidade social. É, por isso, possível a validação das hipóteses H2.3.1B (Clã → Práticas de Responsabilidade Ambiental) e H2.3.3C (Hierarquia → Prática de Responsabilidade Social) para as situações em que existe uma elevada pressão externa. Assim, parece que quando existe uma elevada pressão externa, há uma maior necessidade em estabelecer regras e procedimentos, ou seja, esta preocupação está formalizada dentro da empresa e, dessa forma, transforma-se em práticas.

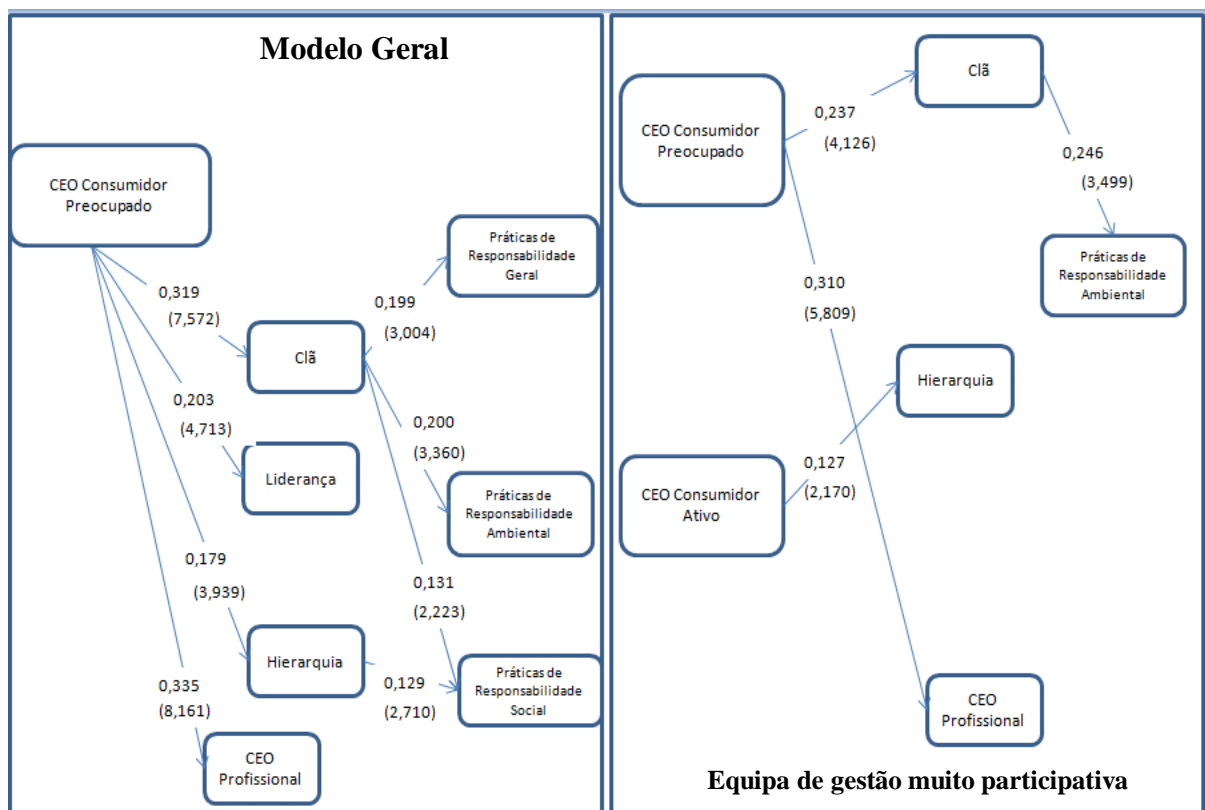
Considerando estas relações e o efeito moderador que os fatores externos do meio envolvente exercem sobre as mesmas, pode-se validar parcialmente a hipótese H3b.

Resumindo, daqui pode-se retirar que sob a influência de pressão externa, o CEO consumidor preocupado consegue influenciar indiretamente o comportamento de responsabilidade social e ambiental das empresas, uma vez que para estas situações, uma cultura clã forte afeta as práticas de responsabilidade ambiental e uma cultura hierárquica forte afeta as práticas de responsabilidade social. Isto poderá dever-se ao facto de que, em situações nas quais o CEO é constrangido pelos fatores externos, o mesmo se sente pressionado a adotar determinados comportamentos para que a sua empresa tenha sucesso.

## Equipa de Gestão

A comparação terá de ser feita entre a subamostra na qual os CEO's se sentem pressionados pela equipa de gestão e a amostra geral (Figura 10), uma vez que não foi possível correr no SmartPLS a subamostra na qual os CEO's percecionam a equipa de gestão como pouco participativa. Assim, apenas será comparada a subamostra em que os CEO's consideram que a equipa de gestão é muito participativa com a amostra geral (Figura 10).

**Figura 10 - Resultados da Análise Multi-grupo (Equipa de Gestão)**



Fonte: Autor

As hipóteses consideradas válidas para ambos os casos são H2.1.1. (CEO como consumidor preocupado → Clã), H2.1.4. (CEO como consumidor preocupado → CEO Profissional) e H2.3.1B (Clã → Práticas de Responsabilidade Ambiental).

Mais uma vez, os dados obtidos através dos cálculos da *T-statistic* revelam-nos que não existe uma diferença significativa entre estas relações nas duas situações, revelando que, para estas relações, a intervenção da equipa de gestão não tem um efeito

moderador (Tabela 18). Ou seja, independentemente da equipa de gestão ser muito participativa, ou não, estas relações verificam-se em ambos os casos.

**Tabela 18** - Resultados dos Testes de Significância (Equipa de Gestão)

<b>Relações</b>	<b>Estatística T</b>
CEO consumidor preocupado -> Clã	1,159
CEO Consumidor preocupado -> CEO Profissional	0,376
Clã -> Práticas de Responsabilidade Ambiental	0,481

**Fonte:** Autor

Contudo, é possível observar na Figura 10 que, no contexto em que a equipa de gestão é pouco participativa nas decisões do CEO, quanto mais preocupado este for com questões de responsabilidade social e ambiental, maior será a propensão para que a empresa tenha uma cultura baseada na liderança e/ou na hierarquia. Sendo assim, é possível validar as hipóteses H2.1.2. (CEO consumidor preocupado → Liderança) e H2.1.3. (CEO consumidor preocupado → Hierarquia). Tal não acontece quando a equipa de gestão é muito participativa, pois neste contexto o CEO perde capacidade de influência.

Por seu turno, e ainda no mesmo contexto, é possível validar as hipóteses H2.3.1A (Clã → Práticas de Responsabilidade Geral), H2.3.1C (Clã → Práticas de Responsabilidade Social) e H2.3.3C (Hierarquia → Práticas de Responsabilidade Social).

Em resumo, pode-se concluir que num contexto em que a equipa de gestão participa pouco na tomada de decisões, quanto mais preocupado o CEO for com questões de responsabilidade social e ambiental, maior será a propensão para que exista uma cultura hierárquica na empresa, através da qual o CEO pode exercer a sua influência nas práticas de responsabilidade social. Contudo, neste contexto, a cultura clã influencia as práticas de responsabilidade geral e social da empresa, pelo que o CEO pode, através de uma cultura clã, também, fazer valer as suas ideias e valores.

Assim, numa situação em que a equipa de gestão é pouco participativa, a cultura clã e a cultura hierárquica são melhores veículos de transmissão quanto mais preocupado for o CEO.

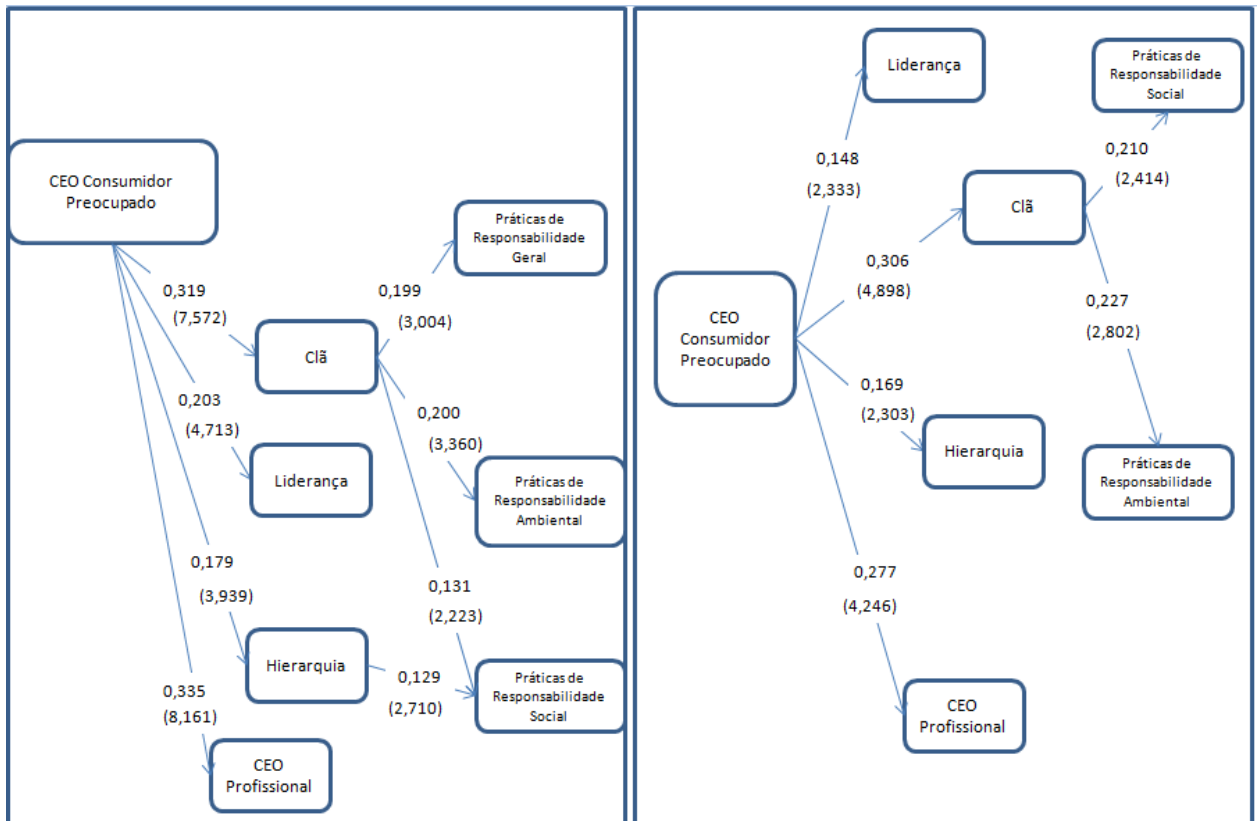
Nas situações em que a equipa de gestão é muito participativa, dando menos liberdade ao CEO de instituir as suas opções como indivíduo, quanto mais ativo for o CEO, mais apostará no estabelecimento de regras e procedimentos, sendo, por isso, mais provável encontrar uma cultura hierárquica. É possível, por isso, validar a hipótese H1.2.3. (CEO como consumidor ativo → Hierarquia). Isto revela que, perante a intervenção de outros elementos nas suas decisões, este adota uma atitude mais agressiva e ativa, passando à ação estabelecendo regras e procedimentos para a empresa. Esta atitude mais agressiva, refletida no seu “eu ativo” como consumidor, pode dever-se ao facto de o mesmo sentir que tem de defender as suas decisões quando se reúne com a equipa de gestão. Contudo, neste contexto, a existência de uma cultura hierárquica não é um veículo de transmissão das suas opções individuais, pelo que, mais uma vez, um CEO que se revele como sendo consumidor ativo, não consegue interferir nas opções em termos de responsabilidade social e ambiental da empresa.

Assim, é possível validar parcialmente a hipótese H5, uma vez que a equipa de gestão exerce efeito moderador para as relações mencionadas.

### **Modelos de Governação**

Não foi possível obter os resultados para a subamostra em que os CEO's têm muita liberdade para a tomada de decisões pelo facto de o Conselho intervir pouco na gestão da empresa (casos abaixo da média). Por isso, a outra subamostra irá ser comparada com a amostra geral. A Figura 11 apresenta os resultados obtidos para esta análise.

**Figura 11 - Resultados da Análise Multi-grupo (Modelos de Governação)**



Fonte: Autor

Observando a Figura 11, é possível validar, para ambos os casos, as hipóteses H2.1.1. (CEO consumidor preocupado → Clã), H2.1.2. (CEO consumidor preocupado → Liderança), H2.1.3. (CEO consumidor preocupado → Hierarquia), H2.1.4. (CEO consumidor preocupado → CEO Profissional), H2.3.1A (Clã → Práticas de Responsabilidade Geral) e H2.3.1B (Clã → Práticas de Responsabilidade Ambiental).

Analisando a Tabela 19, conclui-se que a H2.1.1. (CEO consumidor preocupado → Clã) apresenta um *T-Statistic* superior a 1,96 (2,399), o que significa que, em ambos os casos, quanto mais preocupado for o CEO enquanto consumidor em termos de responsabilidade social e ambiental, este influencia a empresa de forma a aumentar a sua cultura clã, sendo que essa influência é maior quando o CEO tem maior liberdade de ação. Ou seja, o CEO consegue aumentar a cultura clã quanto mais liberdade tiver para agir. Isto mostra que nestas circunstâncias o CEO consegue tomar decisões que reflitam as suas opções enquanto indivíduo, transmitindo mais facilmente as suas ideias aos colaboradores da empresa.

Tabela 19 - **Resultados dos Testes de Significância (Modelos de Governação)**

<b>Relações</b>	<b>Estatística T</b>
CEO consumidor preocupado -> Clã	2,399
CEO consumidor preocupado -> Liderança	1,355
CEO consumidor preocupado -> Hierarquia	0,130
CEO consumidor preocupado -> CEO Profissional	0,849
Clã -> Práticas de Responsabilidade Geral	0,101
Clã -> Práticas de Responsabilidade Ambiental	0,280

**Fonte:** Autor

Existem, ainda, outras relações significantes, para as quais a equipa de gestão também exerce um efeito moderador. Para as situações em que o CEO tem muita liberdade de ação, existe uma relação significativa entre a cultura clã e as práticas de responsabilidade social (H.2.3.1C) e também uma relação significativa entre a cultura hierárquica e as práticas de responsabilidade social (H2.3.3C).

Significa isto que, nos casos em que os CEO's têm muita liberdade de ação, os mesmos fazem valer as suas convicções através dos colaboradores e através das regras e procedimentos impostos nas empresas, influenciando desta forma as práticas que contribuem para o bem-estar ambiental e/ou para o bem-estar ambiental.

Assim, é possível validar parcialmente a H4, uma vez que para as relações significantes estabelecidas aqui, os modelos de governação exercem efeito moderador.

#### **4.2.3. Discussão dos Resultados Apresentados**

De acordo com o que foi visto na Revisão de Literatura (capítulo 2), constatou-se que as opções individuais dos CEO's influenciavam os resultados e comportamentos das empresas, ou seja, há um reconhecimento no geral de que existe uma relação entre os CEO's e aquilo que a empresa transmite através dos seus comportamentos. Este estudo, que se foca nesta relação, no caso específico da responsabilidade social e ambiental, corrobora, sob determinadas condições, o que diz a literatura.

Como foi sendo explicado, algumas relações não foram validadas, uma vez que o valor da Estatística T para uma significância de 5%, não alcançava o valor pretendido. Outras relações foram consideradas válidas para estas condições expostas.

A Tabela 20 apresenta, em resumo, as hipóteses que foram validadas, as que foram validadas apenas parcialmente e as que não foram validadas.

Observando a Tabela 20, e ao contrário do que diz a literatura, pode-se observar que nenhuma das hipóteses em que o CEO poderia influenciar diretamente o comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa foi validada. Ou seja, não existe uma influência direta do CEO sobre a responsabilidade social e ambiental da empresa. Isto pode dever-se ao facto de que as responsabilidade social e ambiental têm a ver com as práticas e atitudes organizacionais num todo, passando, por isso mesmo, pela transformação da organização. Para esta transformação é necessário um veículo de transmissão destas preocupações para toda a organização. Esse veículo é a cultura organizacional (tal como foi visto no capítulo 2). Assim, o CEO transmite as suas preocupações em termos sociais e ambientais quer através da imposição de regras e procedimentos (cultura hierárquica), quer através da adoção de uma cultura mais preocupada com o bem-estar (cultura clã). Daí não existir uma influência direta.

Ou seja, existe uma influência indireta das opções individuais do CEO consumidor preocupado no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa, mediado pela existência de uma cultura clã e de uma cultura hierárquica. Isto revela, tal como foi demonstrado na Revisão de Literatura, que os CEO's estão preocupados não apenas em satisfazer os acionistas, como também os restantes *stakeholders* da empresa.

Também de salientar que o CEO consumidor ativo não apresenta relações significantes em termos gerais, embora, o mesmo apresente relações significantes quando se sente pressionado pelos fatores externos do meio envolvente e pela participação da equipa de gestão nas suas decisões. Nestes casos, quanto mais ativo for o CEO enquanto consumidor, mais defensivo o mesmo será quando é confrontado pela equipa de gestão ou quando tem de responder ativamente sendo pressionado por fatores externos à organização. Contudo, estes efeitos poderiam ser objeto de uma investigação futura mais detalhada nestes aspetos.

Estas relações dão enfoque ao facto de que, como foi mencionado no capítulo 2, existem efeitos moderadores que influenciam a relação entre o CEO e a empresa, uma vez que este não gere a empresa sozinho e, por isso, existem outros fatores que, muitas vezes, o CEO tem de tomar em consideração para as duas decisões.

Todas as variáveis moderadoras foram consideradas válidas parcialmente, pois, em todos os casos exercem o seu efeito pelo menos numa das relações expostas, corroborando o que foi visto na literatura.

**Tabela 20 - Confirmação das Hipóteses em Estudo**

<b>Hipóteses</b>		<b>Confirmação</b>
<b>H1.1.1.</b>	O CEO consumidor preocupado tem uma influência direta nas Práticas de Responsabilidade Geral da empresa.	Não confirmada
<b>H1.1.2.</b>	O CEO consumidor preocupado tem uma influência direta nas Práticas de Responsabilidade Ambiental da empresa.	Não confirmada
<b>H1.1.3</b>	O CEO consumidor preocupado tem uma influência direta nas Práticas de Responsabilidade Social da empresa.	Não confirmada
<b>H1.2.1</b>	O CEO consumidor ativo tem uma influência direta nas Práticas de Responsabilidade Geral da empresa.	Não confirmada
<b>H1.2.2.</b>	O CEO consumidor ativo tem uma influência direta nas Práticas de Responsabilidade Ambiental da empresa.	Não confirmada
<b>H1.2.3.</b>	O CEO consumidor ativo tem uma influência direta nas Práticas de Responsabilidade Social da empresa.	Não confirmada
<b>H2.1.1.</b>	O CEO consumidor preocupado influencia a cultura clã da empresa.	Confirmada
<b>H2.1.2.</b>	O CEO consumidor preocupado influencia a liderança da empresa.	Confirmada
<b>H2.1.3.</b>	O CEO consumidor preocupado influencia a cultura hierárquica da empresa.	Validada
<b>H2.1.4.</b>	O CEO consumidor preocupado influencia as suas próprias ações enquanto profissional.	Confirmada
<b>H2.2.1.</b>	O CEO consumidor ativo influencia a cultura clã da empresa.	Não confirmada
<b>H2.2.2.</b>	O CEO consumidor ativo influencia a liderança da empresa.	Não confirmada
<b>H2.2.3.</b>	O CEO consumidor ativo influencia a cultura hierárquica da empresa.	Não confirmada
<b>H2.2.4.</b>	O CEO consumidor ativo influencia as suas próprias ações enquanto profissional.	Não confirmada
<b>H2.3.1A</b>	A cultura clã tem influência nas Práticas de Responsabilidade Geral da empresa.	Confirmada
<b>H2.3.1B</b>	A cultura clã tem influência nas Práticas de Responsabilidade Ambiental da empresa.	Confirmada



<b>H2.3.1C</b>	A cultura clã tem influência nas Práticas de Responsabilidade Social da empresa.	Confirmada
<b>H2.3.2A</b>	A liderança tem influência nas Práticas de Responsabilidade Geral da empresa.	Não confirmada
<b>H2.3.2B</b>	A liderança tem influência nas Práticas de Responsabilidade Ambiental da empresa.	Não confirmada
<b>H2.3.2C</b>	A liderança tem influência nas Práticas de Responsabilidade Social da empresa.	Não confirmada
<b>H2.3.3A</b>	A cultura hierárquica tem influência nas Práticas de Responsabilidade Geral da empresa.	Não confirmada
<b>H2.3.3B</b>	A cultura hierárquica tem influência nas Práticas de Responsabilidade Ambiental da empresa.	Não confirmada
<b>H2.3.3C</b>	A cultura hierárquica tem influência nas Práticas de Responsabilidade Social da empresa.	Confirmada
<b>H2.3.4A</b>	As opções do CEO enquanto profissional têm influência nas Práticas de Responsabilidade Geral da empresa.	Não confirmada
<b>H2.3.4B</b>	As opções do CEO enquanto profissional têm influência nas Práticas de Responsabilidade Ambiental da empresa.	Não confirmada
<b>H2.3.4C</b>	As opções do CEO enquanto profissional têm influência nas Práticas de Responsabilidade Social da empresa.	Não confirmada
<b>H3a</b>	O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito da pressão interna do meio envolvente.	Parcialmente confirmada
<b>H3b</b>	O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito da pressão externa do meio envolvente.	Parcialmente confirmada
<b>H4</b>	O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito do modelo de governação vigente na empresa.	Parcialmente confirmada
<b>H5</b>	O impacto do CEO na responsabilidade social e ambiental da empresa é moderado pelo efeito da equipa de gestão de topo.	Parcialmente confirmada

**Fonte:** Autor

### **4.3. Conclusão**

Este capítulo teve como propósito a apresentação dos resultados obtidos através do questionário descrito na secção 3.3.1. (Questionário). Com base neste, foi possível proceder à análise descritiva da população alvo do estudo e validar as hipóteses apresentadas na Figura 2 (Hipóteses de Investigação).

Nesta amostra, embora os inquiridos adotem alguns comportamentos que lhes conferem um papel ativo na sociedade, não são consumidores totalmente ativos, na medida em que não rejeitam por completo empresas não social e ambientalmente responsáveis, o que revela que a maior parte dos inquiridos poderá inserir-se no tipo de

consumidor convencional ou legal, sendo, por isso, preocupado com este tipo de questões, mas não obrigatoriamente um consumidor ativo.

Foi possível constatar, também, que a maior parte das empresas não detém os certificados correspondentes à responsabilidade social e ambiental. Contudo, muitas delas (embora seja uma diminuta percentagem) praticam ações que contribuem de forma positiva para a sociedade e para o ambiente, mesmo não possuindo esses certificados, o que revela uma preocupação crescente com estas questões.

Quanto às hipóteses de investigação propostas, não foi possível a validação da totalidade das mesmas, pois algumas não apresentaram um valor estatisticamente significativo ( $T\text{-Statistic} < 1,96$ ). Pelos motivos opostos, as restantes apresentaram-se estatisticamente significantes e, por isso, foram aceites ( $T\text{-statistic} > 1,96$ ).

Considerando estes aspetos, estamos em condições de responder à questão de investigação - *Será a empresa em termos de responsabilidade social e ambiental o reflexo da responsabilidade social e ambiental individual do seu CEO?*, à qual poderemos responder afirmativamente, dentro de determinadas condições.

Foi possível confirmar que a empresa reflete as opções individuais do seu CEO em termos de responsabilidade social e ambiental de forma indireta. Ou seja, esta relação é mediada pela existência de uma cultura clã e pela cultura hierárquica. Assim, quanto mais preocupado for o CEO, maior será a cultura clã da empresa e através dessa o CEO conseguirá aumentar as práticas de responsabilidade social e ambiental na empresa. No mesmo sentido, quanto mais preocupado for o CEO enquanto consumidor, maior será a cultura hierárquica da empresa, através da qual o CEO consegue aumentar as práticas de responsabilidade social da empresa.

Os efeitos moderadores também têm um papel importante nesta análise, uma vez que exercem o seu efeito moderador em pelo menos uma das relações expostas para cada um, tal como está explicado nas secções respetivas.

## 5. Conclusões

A concretização deste estudo tinha como objetivo perceber se existem relações entre o tipo de consumidor que o CEO é e o comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa, contribuindo assim para uma maior compreensão do funcionamento das empresas e de como as mesmas podem ser afetadas pelas pessoas que nela trabalham, sobretudo pelas atitudes e crenças dos seus CEO's enquanto consumidores.

Foi possível concluir que, embora o assunto da responsabilidade social e ambiental esteja a ganhar cada vez mais importância, a maioria das empresas ainda não detém os certificados que comprovam a sua preocupação com o assunto ou ainda não revela práticas que contribuam para o bem-estar da comunidade em geral. Contudo, também foi possível apurar que mesmo com muito pouco peso no total da amostra, existem empresas que não possuem certificados, mas que mesmo assim assumem práticas como se tivessem os mesmos. Isto revela a importância crescente do tema, uma vez que as empresas já não se sentem obrigadas a fazer só porque têm o certificado, mas fazem-no porque assim o pretendem.

O objetivo do presente projeto é perceber se as empresas refletem o tipo de consumidor que caracteriza o CEO. Em termos gerais, a resposta a essa questão é positiva, mas não na totalidade.

Numa primeira análise, em termos gerais, retirou-se que a empresa reflete o tipo de consumidor que é o seu CEO em termos de responsabilidade social e ambiental, mas apenas de forma indireta. Ou seja, um CEO preocupado irá servir-se do tipo de cultura da empresa para, através disso, fazer prevalecer as suas opções enquanto consumidor. Deste modo, quanto mais preocupado com estas questões for o CEO enquanto consumidor, maior será o reflexo das suas opções na empresa por intermédio da existência de uma cultura clã e/ou hierárquica. Isto quer dizer que a preocupação do CEO em relação a estas questões se faz sentir através da cultura da empresa que, por sua vez, se faz sentir nas práticas de responsabilidade social e ambiental da empresa.

Para completar o estudo, considerou-se que estas relações poderiam sofrer a influência de fatores moderadores. De facto, algumas das relações propostas sofrem a influência dos fatores moderadores apresentados neste estudo (pressão interna, pressão externa, equipa de gestão e modelos de governação). Assim, todas as variáveis

moderadoras consideradas exercem de facto algum efeito sobre as relações propostas, sobretudo nas relações que consideram o CEO como consumidor preocupado, para o qual, os fatores moderadores, em algumas situações inibem a sua influência e noutras situações acentuam a sua influência.

Foi possível verificar que, quando os fatores externos exercem uma pressão elevada, os CEO's integrados na categoria de consumidores ativos apostarão numa cultura baseada na liderança, sendo que quanto mais ativos forem, mais se fará sentir a sua liderança. Contudo, esta liderança não se reflete posteriormente no comportamento de responsabilidade social e ambiental das empresas.

Por sua vez, quando a equipa de gestão exerce uma influência elevada na tomada de decisões, o CEO enquanto consumidor ativo, fará aumentar a cultura hierárquica da empresa (regras e procedimentos). Assim, quanto mais ativo for o CEO, maior será a cultura hierárquica implementada na empresa. Porém, mais uma vez, esta hierarquia não se reflete no comportamento de responsabilidade social e ambiental das empresas. Assim, constata-se que um CEO que, na sua vida pessoal, se assuma como sendo consumidor ativo, não exerce uma influência tão elevada para fazer com que a empresa reflita as suas opções a nível individual.

Por outro lado, os CEO's enquanto consumidores preocupados apresentam um leque maior de relações significativas, embora, sob determinados contextos, a sua ação seja limitada e, por isso, a sua influência seja inibida, não sendo possível a empresa refletir as opções individuais do CEO em termos de responsabilidade social e ambiental. No geral, constatou-se que, quando os CEO's têm mais liberdade de ação, não sentindo a pressão dos fatores moderadores, conseguem refletir mais facilmente as suas opções individuais na empresa.

Considerando toda a análise efetuada, há condições para afirmar que, em determinadas condições, a empresa reflete as opções individuais do seu CEO, em termos de responsabilidade social e ambiental. Contudo, há situações em que essa influência é muito menor devido à existência de pressão interna em termos de custos, de uma equipa de gestão muito participativa ou devido à reduzida liberdade de ação na tomada de decisões. Nestes casos, a empresa não reflete completamente as preocupações sociais e ambientais dos seus CEO's a nível pessoal, podendo, por isso,

haver CEO's que, de facto, se preocupam com estas questões que trabalham em empresas que não são absolutamente responsáveis a nível social e ambiental.

Não obstante a sua relevância, este estudo apresenta algumas limitações que poderão servir como ponto de partida para o desenvolvimento de investigações futuras.

Em primeiro lugar, o questionário foi elaborado para ser respondido apenas pelos CEO's ou outras pessoas responsáveis pela tomada de decisões nas empresas. Isto constitui uma limitação na medida em que apenas é tomada em consideração a visão de uma única pessoa da organização, que poderá não ter a mesma perspetiva de quem está mais próximo de determinados acontecimentos na empresa. Seria, por isso, interessante, uma análise mais alargada que considerasse, também, os julgamentos de outros colaboradores da organização, tanto em relação à própria organização como em relação ao comportamento do CEO.

Uma outra limitação relaciona-se com um problema estatístico: algumas subamostras apresentavam uma matriz singular, o que inviabilizou a regressão estatística. Este problema surgiu apenas para as subamostras que continham os casos que estavam abaixo da média. Embora esta situação não tenha impossibilitado a análise, impediu que as subamostras corretas fossem utilizadas para uma melhor análise e perceção do real efeito destes fatores moderadores.

Por último, seria igualmente interessante, analisar mais profundamente por que razão o CEO como consumidor ativo não apresenta nenhuma relação significativa na influência do comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa.

Este estudo é relevante para os CEO's ou outras pessoas responsáveis pela tomada de decisões na empresa, bem como para todos aqueles que são afetados pelas decisões que são tomadas nas empresas ou que se interessam pelo tema, pois demonstra que o CEO exerce um papel relevante na tomada de decisões e na cultura predominante na empresa.

Existem investigações que se focam no tema da responsabilidade social e ambiental e, também, estudos que se focam na influência do CEO na empresa, mas, de acordo com a pesquisa efetuada para este estudo, nenhum que se debruce sobre a influência do CEO especificamente no comportamento de responsabilidade social e ambiental da empresa.

Assim, esta pesquisa é relevante para perceber o impacto individual que as pessoas que tomam as decisões têm nas empresas e como isso se reflete no comportamento final da empresa em termos de responsabilidade social e ambiental. Serve, também, para perceberem em que situações e como podem fazer refletir as suas opções individuais com sucesso.

Assim, é de referir que, no geral, quanto mais preocupados os CEO's enquanto consumidores forem em relação à responsabilidade social e ambiental das empresas, maior será a sua intervenção através da aposta numa cultura predominantemente clã e/ou hierárquica, fazendo, por este intermédio, prevalecer as opções a nível individual nas práticas da empresa.

Posto isto, se o CEO enquanto consumidor se preocupar realmente com estas questões deve focar-se no desenvolvimento dos colaboradores da empresa (cultura clã) e/ou na imposição de regras e procedimentos (cultura hierárquica) para que a empresa reflita, com sucesso, o tipo de consumidor que é o CEO. O mesmo deve ser considerado, quando o CEO sofre uma forte pressão externa.

Para os restantes efeitos moderadores, o facto de o CEO não ter liberdade de ação, diminui a margem para que ele faça prevalecer esses mesmos ideais.

Concluindo, este não é um assunto novo nem recente, porque desde sempre existiu a ideia de que as empresas deveriam contribuir de uma forma positiva para a comunidade em geral. Contudo, o comportamento de responsabilidade social e ambiental das empresas é cada vez mais importante para o sucesso e a diferenciação das empresas e provavelmente para a sua sobrevivência no mercado. Por isso, existem algumas empresas que tentam distinguir-se através da demonstração da sua preocupação com estas questões.

Assim, para aqueles que sentem que podem mudar as coisas, a resposta é que podem e este estudo ajuda-os a perceber em que medida e sob que condições o podem e o devem fazer, porque de facto a empresa reflete as opções individuais do seu CEO em termos de responsabilidade social e ambiental.

## 6. Bibliografia

- Andrews, K. R. (1997). The Concept of Corporate Strategy. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, 52.
- Bardy, R., Drew, S., & Kennedy, T. F. (2012). Foreign investment and ethics: How to contribute to social responsibility by doing business in less-developed countries. *Journal of Business Ethics*, 106(3), 267-282.
- Bedford, T. M. (1999). *Ethical consumerism: everyday negotiations in the construction of an ethical self*. University of London.
- Berglund, C., & Matti, S. (2006). Citizen and consumer: the dual role of individuals in environmental policy. *Environmental politics*, 15(4), 550-571.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), 572.
- Brooker, G. (1976). The self-actualizing socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*, 107-112.
- Cacioppe, R., Forster, N., & Fox, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681-700.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1985). *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness*: School of Business Administration, University of Michigan.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carrigan, M., & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer-do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of consumer marketing*, 18(7), 560-578.
- Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 139-158.

- Chin, M., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative science quarterly*, 58(2), 197-232.
- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.
- Collier, J., & Wanderley, L. (2005). Thinking for the future: global corporate responsibility in the twenty-first century. *Futures*, 37(2), 169-182.
- da Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2), 85-103.
- De Pelsmacker, P., Driesen, L., & Rayp, G. (2005). Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee. *Journal of consumer affairs*, 39(2), 363-385.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 3-15.
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2015). Top Management Teams' demographic characteristics and their influence on strategic change. *Quality & Quantity*, 49(3), 1305-1322.
- Dobson, A. (2007). Environmental citizenship: towards sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), 276-285.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *The Journal of Marketing*, 87-96.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.



- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Fraj, E., & Martinez, E. (2006). Influence of personality on ecological consumer behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(3), 167-181.
- Fraj, E., & Martinez, E. (2007). Ecological consumer behaviour: an empirical analysis. *International Journal of Consumer Studies*, 31(1), 26-33.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge University Press.
- Funder, D. C. (1994). Explaining traits. *Psychological Inquiry*, 5(2), 125-127.
- Godos-Díez, J.-L., Fernández-Gago, R., & Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531-548.
- Goel, P. (2010). Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1).
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283-297.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in organizational behavior*.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2009). Introduction: Corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85, 251-256.
- Malheiro, A., Jalali, M. S., & Farhangmehr, M. (2010). Do consumers care about ethics? A cross-cultural study. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2(2), p. 52-76.

- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*: ReportNumber, Lda.
- McDonald, M. L., Khanna, P., & Westphal, J. D. (2008). Getting them to think outside the circle: Corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance. *Academy of Management journal*, 51(3), 453-475.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications\*. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Morris, S. A., Rehbein, K. A., Hosselni, J. C., & Armacost, R. L. (1995). A test of environmental, situational, and personal influences on the ethical intentions of CEOs. *Business & Society*, 34(2), 119-146.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Palmer, K., Oates, W. E., & Portney, P. R. (1995). Tightening environmental standards: The benefit-cost or the no-cost paradigm? *The journal of economic perspectives*, 119-132.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(2), 205-216.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Sosciety, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 85(12).
- Shaw, D., & Clarke, I. (1999). Belief formation in ethical consumer groups: an exploratory study. *Marketing intelligence & planning*, 17(2), 109-120.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management journal*, 42(6), 662-673.
- Smith, N. C. (1995). Marketing Strategies for the Ethics Era. *Sloan Management Review*, 36(4), 85-97.

- Tsui, A. S., Zhang, Z.-X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Usunier, J.-C., Furrer, O., & Furrer-Perrinjaquet, A. (2011). The perceived trade-off between corporate social and economic responsibility A cross-national study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(3), 279-302.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Vogel, D. (2007). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*: Brookings Institution Press.
- Wahba, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(2), 89-99.
- Webster Jr, F. E. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*, 188-196.
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Young, W., Hwang, K., McDonald, S., & Oates, C. J. (2010). Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, 18(1), 20-31.

## **7. Anexos**

### **Anexo A: Questionário de Investigação**

#### **Questionário**

##### **Informações Adicionais**

1. Indique a sua função na empresa de entre as mencionadas
  - CEO
  - Quem toma as decisões
  - Outro
2. Sexo
  - Feminino
  - Masculino
3. Idade

##### **CEO enquanto consumidor**

4. Em termos pessoais, indique o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem, onde 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.
  - 4.1. Se o preço e a qualidade de dois produtos forem os mesmos, eu compraria da empresa que é social e ambientalmente responsável.
  - 4.2. Não me candidataria a um trabalho de uma empresa não social e ambientalmente responsável.
  - 4.3. Não compraria produtos de uma empresa que não fosse social e ambientalmente responsável.
  - 4.4. Não compraria ações de uma empresa que não fosse social e ambientalmente responsável.
  - 4.5. Criticaria essa empresa sempre que tivesse oportunidade.
  - 4.6. Criticaria os funcionários dessa empresa sempre que tivesse oportunidade.
  - 4.7. Escreveria uma carta para o CEO da organização para expressar os meus pontos de vista.
  - 4.8. Desencorajaria as pessoas que conheço a trabalhar nessa empresa.

4.9. Tentaria convencer as pessoas a não comprar os seus produtos.

### **CEO enquanto profissional**

Caso a empresa para a qual trabalha faça parte de um grupo empresarial, responda às próximas questões tendo apenas em consideração a empresa pela qual é responsável, não considerando subsidiárias nem a casa-mãe.

5. Agora, indique o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem sobre o seu perfil de gestão, onde 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.
  - 5.1. Preciso de me sentir orgulhoso(a) do meu próprio trabalho.
  - 5.2. Acho que os meus valores e os da organização são similares.
  - 5.3. Os colaboradores reconhecem a minha experiência quando têm de cumprir as minhas ordens.
  - 5.4. Há comunicação fluente entre os colaboradores e a equipa de gestão na empresa.
  - 5.5. Há uma atmosfera geral de cooperação nesta empresa para beneficiar o sucesso do grupo.
  - 5.6. Os membros da empresa são encorajados a expressar as suas próprias ideias e opiniões.

### **Cultura Organizacional**

Em relação à cultura organizacional, serão, em seguida, apresentadas algumas afirmações relacionadas com diferentes aspetos da mesma. Indique, numa escala de 1 a 7, em que 1 - Discordo totalmente e 7 - Concordo totalmente, o grau de concordância com as mesmas.

#### **6. Tipo de Organização**

- 6.1. A minha organização é um lugar muito pessoal. É como uma família grande. As pessoas parecem partilhar muito sobre elas próprias.

6.2.A minha organização é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a chegarem-se à frente e assumirem riscos.

6.3.A minha organização é um lugar muito formalizado e estruturado. Geralmente há procedimentos para determinar o que as pessoas fazem.

6.4.A minha organização é muito orientada para o produto. A maior preocupação é ter o trabalho feito, sem muito envolvimento pessoal.

## 7. Liderança

7.1.Sou geralmente considerado(a) um(a) mentor(a), sábio(a) ou uma figura paterna ou materna.

7.2.Sou geralmente considerado(a) um(a) empresário(a), um(a) inovador(a) ou uma pessoa que assume riscos.

7.3.Sou geralmente considerado(a) um(a) coordenador(a), um(a) organizador(a), ou um(a) administrador(a).

7.4.Sou geralmente considerado(a) um(a) produtor(a), um(a) técnico(a) ou uma pessoa muito determinada.

## 8. O que mantém a organização unida...

8.1.A cola que mantém a minha organização unida é a lealdade e a tradição. O compromisso com a empresa é elevado.

8.2.A cola que mantém a minha organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Coloca-se ênfase em ser o primeiro.

8.3.A cola que mantém a minha organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a instituição em bom funcionamento é importante aqui.

8.4.A cola que mantém a minha organização unida é a ênfase nas tarefas e realização de objetivos. Uma orientação para a produção é comumente partilhada.

## 9. O que é importante...

9.1.A minha organização enfatiza os recursos humanos. Elevada coesão e moral na empresa são importantes.

9.2.A minha organização enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos. Prontidão para enfrentar novos desafios é importante.

9.3.A minha organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência e bom funcionamento são importantes.

9.4.A minha organização enfatiza ações e realizações competitivas. Objetivos mensuráveis são importantes.

## **Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas**

10. Indique, neste campo, se a sua empresa tem os seguintes certificados:

- O certificado SA 8000
- O certificado NP 44691
- O certificado EFR
- O certificado ISO 14001
- O certificado ISO 20121
- O certificado EMAS
- O certificado UNE 150301
- O certificado SGSPAG
- O certificado CELE
- Um Código de ética
- Emite um relatório de responsabilidade social

## **A Equipa de Gestão**

O objetivo nesta parte do questionário é perceber se a equipa de gestão, de alguma forma, tem influência nas suas decisões.

11. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, onde 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.

11.1. Na discussão de uma determinada questão, os executivos declaram claramente a sua discordância com os outros.

11.2. Diferentes executivos propõem diferentes abordagens para uma determinada questão.

- 11.3. Os executivos desafiam abertamente a opinião uns dos outros.
- 11.4. A discussão sobre uma determinada questão torna-se quente.

### **Modelos de Governação**

Esta questão, tal como a anterior, tem como objetivo perceber se o tipo de modelo de governação vigente na empresa na qual trabalha exerce alguma influência nas suas decisões.

12. Defina numa escala de 1 a 7, onde 1 – Minimamente e 7 – Em absoluto:

- 12.1. Em que medida o Conselho supervisiona a tomada de decisão do(a) CEO.
- 12.2. Em que medida o Conselho avalia formalmente o desempenho do(a) CEO?
- 12.3. Em que medida o Conselho difere dos julgamentos do(a) CEO nas decisões estratégicas finais?

### **Meio Envolvente**

Por fim, esta questão tem como propósito perceber em que medida o meio envolvente influencia as suas decisões enquanto CEO.

13. Indique em que medida os seguintes fatores ambientais são tomados em consideração durante a tomada de decisão, onde 1 – Não são tomados em consideração e 7 – São totalmente tomados em consideração.

- 13.1. Tecnologia do produto.
- 13.2. Tecnologia de manufatura ou Custos de equipamento.
- 13.3. Necessidades dos clientes.
- 13.4. Novos materiais ou Custos de parte do produto.
- 13.5. Oferta de trabalho ou Custos.
- 13.6. Custo do capital.
- 13.7. Número de competidores.
- 13.8. Comportamento dos competidores.



- 13.9. Regulação do governo.
- 13.10. Acesso a novos mercados.

**Anexo B: Validação do Modelo de Medida**

Validade Discriminante

**Correlações entre as Variáveis Latentes**

	CA	CCA	CCP	CP	Clã	Hierarquia	CG	Liderança	CS
CA									
CCA	0,1032	0,7952							
CCP	0,1039	0,5597	0,8889						
CP	0,1655	0,1869	0,3345	0,7426					
Clã	0,2159	0,2297	0,3473	0,7161	0,7350				
Hierarquia	0,1067	0,1869	0,2277	0,3835	0,6012	0,8007			
CG	0,2181	0,0756	0,1501	0,1829	0,2450	0,1690			
Liderança	0,1591	0,1934	0,2473	0,5533	0,6235	0,4825	0,1549	0,7613	
CS	0,7009	0,1150	0,1334	0,1529	0,2306	0,2285	0,3251	0,1779	

## Anexo C: Análise Fatorial Exploratória

### Tipo de consumidor característico do CEO

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,875
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	3316,437
Bartlett	gl	36
	Sig.	,000

### Fator 1

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,813	4

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CC1	13,72	19,476	,362	,866
CC2	15,55	12,765	,716	,723
CC3	15,38	12,727	,780	,690
CC4	15,42	12,399	,708	,729

### Fator 2

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,856	5

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CC5	13,67	34,021	,663	,829
CC6	15,32	34,934	,650	,832
CC7	14,99	35,186	,585	,849
CC8	14,76	33,455	,723	,813
CC9	14,43	32,874	,738	,809

**CEO Professional****Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,831
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1780,845
	gl	15
	Sig.	,000

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,836	6

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CP1	30,18	13,993	,425	,842
CP2	30,46	12,378	,620	,807
CP3	30,46	13,198	,587	,814
CP4	30,56	11,822	,708	,788
CP5	30,63	11,700	,697	,790
CP6	30,51	11,984	,627	,806

## Cultura Organizacional

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,906
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	5278,874
Bartlett	gl	120
	Sig.	,000

### Fator 1

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,875	8

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
COT1	38,26	39,337	,495	,874
COT2	38,79	37,040	,612	,863
COU1	38,12	37,968	,620	,861
COU2	38,67	35,934	,651	,858
COI1	38,08	36,280	,755	,847
COI2	38,23	36,260	,723	,850
COI3	37,94	38,569	,648	,859
COI4	38,38	37,855	,591	,864

### Fator 2

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,746	4

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
COL1	16,67	7,118	,447	,755
COL2	16,08	7,297	,605	,653
COL3	15,84	7,639	,588	,666
COL4	16,03	7,475	,555	,681

**Fator 3****Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,681	4

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
COT3	14,00	10,000	,534	,567
COT4	14,79	11,467	,319	,715
COU3	13,81	9,422	,590	,525
COU4	13,22	12,427	,450	,633

## Meio Envolvente

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,884
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	4844,380
Bartlett	gl	45
	Sig.	,000

### Fator 1

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,903	6

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
ME1	27,83	27,145	,751	,884
ME2	27,79	26,953	,788	,878
ME3	26,99	31,670	,618	,902
ME4	27,65	27,694	,801	,876
ME5	27,73	28,377	,766	,881
ME6	27,78	28,712	,694	,892

### Fator 2

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,793	4

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
ME7	15,86	12,714	,711	,689
ME8	15,85	12,836	,698	,695
ME9	15,66	14,330	,467	,810
ME10	15,73	13,515	,557	,766

### Equipa de Gestão

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,779
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado gl	1104,268 6
	Sig.	,000

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,808	4

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EG1	15,33	13,806	,634	,754
EG2	15,26	14,055	,709	,726
EG3	15,34	13,401	,668	,738
EG4	16,28	13,486	,519	,820



## Modelos de Governação

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,697
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	1369,971
Bartlett	gl	3
	Sig.	,000

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,875	3

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MG1	8,48	10,247	,805	,781
MG2	8,55	10,049	,820	,767
MG3	9,11	11,350	,659	,911