

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL E CLIMA DE  
SERVIÇO: UMA ABORDAGEM SOCIO-INTEGRATIVA**

**Mariana Cantante Viana Baptista**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**2019**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL E CLIMA DE  
SERVIÇO: UMA ABORDAGEM SOCIO-INTEGRATIVA**

**Mariana Cantante Viana Baptista**

**Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**2019**

## **Agradecimentos**

À professora Rosário Lima, pelo cuidado, exigência, disponibilidade e paciência, na orientação deste trabalho;

À professora Ana Sousa Ferreira, pela generosa ajuda na análise estatística;

A todos os que colaboraram neste estudo, em especial à organização que se disponibilizou a ajudar na recolha de dados;

À minha família, pela Alegria com que me ajuda a crescer e por me ensinar, pelo exemplo, a fazer o Bem, bem feito;

Aos meus amigos, que ao longo do caminho me fazem sentir verdadeiramente acompanhada e me ajudam a crescer, de formas tão diversas e tão bonitas;

A Deus, que Se faz presente em todas as coisas; por fazer caminho comigo e em mim; por me chamar a ser sempre mais, com Ele, para o Bem de todos;

Obrigada.

## Resumo

A Responsabilidade Social (RS) serve todos? De que modo podem os clientes de uma organização – os primeiros destinatários da missão das organizações – beneficiar das suas práticas de Responsabilidade Social? Foram estas as questões que motivaram o presente estudo, que se baseia na abordagem socio-integrativa da relação entre a Responsabilidade Social e a Gestão de Recursos Humanos, e que identifica a procura do Bem Comum como a principal finalidade das organizações. Teve-se, assim, como objetivo estudar a relação entre Responsabilidade Social e a qualidade do serviço que as organizações prestam aos seus clientes. Foram aplicados o Questionário sobre Perceção de Responsabilidade Social e a Escala de Clima de Serviço Global a 126 colaboradores de uma organização de consultoria de tecnologia e sistemas de informação com práticas de Responsabilidade Social. Os resultados obtidos revelaram a existência de uma relação direta entre as perceções de Responsabilidade Social (RS global, RS para com a sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs, e RS para com os colaboradores) dos colaboradores e as suas perceções da qualidade do serviço prestado pela organização – Clima de Serviço. Estas relações tendem a confirmar a possibilidade e as vantagens de uma abordagem socio-integrativa da Responsabilidade Social e da Gestão de Recursos Humanos nas organizações. No final, são, ainda, referidas as limitações e contributos do presente estudo, e sugestões para futuras investigações.

**Palavras-chave:** *abordagem socio-integrativa; bem comum; clima de serviço; responsabilidade social*

## Abstract

Does Social Responsibility (SR) serve all? In what way can the customers of an organization – those who are the main target of an organization's purpose – benefit from its Social Responsibility practices? These were the questions that motivated the present study, that sets on a social integrative approach of the relation between Social Responsibility and Human Resource Management, which points the search for the Common Good as an organization's main purpose. Thus, the aim of this study was to understand the relation between Social Responsibility and the organizations' service quality. 126 employees of a technology and information systems consulting organization with Social Responsibility practices answered to the Corporate Social Responsibility Scale and the Global Service Climate Scale.

The results show the existence of a direct relation between the employees' Social Responsibility perceptions (global SR, SR towards society, the environment, the future generations and NGOs, and SR towards the company's employees) and the employees' perceptions of the organization's service quality – Service Climate. These relations tend to confirm the possibility and the advantages of a social integrative approach to Social Responsibility and Human Resource Management in organizations. The limitations and contributions of the present study and suggestions for future research are discussed in the end.

**Keywords:** *social integrative approach, social responsibility, service climate, common good*

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	i
<b>Resumo</b> .....	ii
<b>Abstract</b> .....	iii
<b>Índice de quadros</b> .....	v
<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Enquadramento teórico</b> .....	3
2.1. Responsabilidade Social e Bem Comum .....	3
2.1.1. Conceito e evolução histórica .....	3
2.1.2. Benefícios da Responsabilidade Social .....	5
2.2. Clima de Serviço .....	6
2.3. Os clientes e a Responsabilidade Social .....	7
<b>3. Método</b> .....	10
3.1. Participantes .....	10
3.2. Instrumentos .....	10
3.2.1. Questionário sobre Perceção de Responsabilidade Social .....	10
3.2.2. Escala de Clima de Serviço Global .....	11
3.2.2.1. Tradução e validação do instrumento .....	11
3.3. Procedimento .....	12
<b>4. Resultados</b> .....	14
4.1. Análise descritiva e coeficientes de precisão .....	14
4.2. Análise correlacional .....	16
<b>5. Discussão</b> .....	18
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	22
<b>Anexos</b> .....	29

## Índice de quadros

**Quadro 1** – Medidas descritivas e índices de precisão

**Quadro 2** – Análise dos coeficientes de correlação de *Pearson*

## 1. Introdução

A Responsabilidade Social (RS), não sendo recente, tem ganho cada vez mais relevância no mundo empresarial. Moir (2001) evidencia que, à luz das teorias dos contratos sociais e no contexto da RS, as organizações podem comportar-se de forma responsável, não só por interesses comerciais, mas também pelo facto de esse comportamento corresponder à expectativa implícita que a sociedade atribui às mesmas. Para Cannon (1994), a primeira responsabilidade das organizações é a produção de bens e serviços necessários e desejados pela sociedade. Esta responsabilidade é partilhada também pelas organizações do setor social (e.g. organizações sem fins lucrativos), e Sagawa e Segal (2000) realçam que os interesses partilhados entre as empresas e as organizações do setor social apontam na mesma direção - o Bem Comum. Este é também o objetivo da abordagem socio-integrativa identificada por Voegtlin e Greenwood (2016), e na qual se baseia esta investigação. Após um estudo aprofundado da literatura, Voegtlin e Greenwood (2016) concluíram que se podem considerar três abordagens diferentes para entender a relação entre a RS e a Gestão de Recursos Humanos: a instrumental, a política e a socio-integrativa.

A abordagem da relação instrumental tem como objetivo, a obtenção de resultados económicos positivos para a organização; a abordagem política assenta no poder que as organizações têm na sociedade e nas responsabilidades concomitantes - assim, as organizações, sendo agentes económicos e políticos, têm um papel a desempenhar na sociedade; por fim, a abordagem socio-integrativa diz respeito ao facto de ser importante que as necessidades e exigências sociais e as necessidades e exigências organizacionais estejam integradas, na medida em que as organizações e a sociedade dependem uma da outra no que toca à sua continuidade e crescimento (Voegtlin & Greenwood, 2016). Deste modo, a RS e a Gestão de Recursos Humanos têm, como fim máximo, o benefício da organização, dos trabalhadores e da sociedade em geral - a maximização do lucro não é o fim principal e nunca se sobrepõe à ética (Noland & Phillips, 2010; Voegtlin & Greenwood, 2016). Poder-se-á dizer que, neste caso, a ética é a base da estratégia organizacional. Seguindo a mesma linha de pensamento, Sagawa e Segal (2000) já haviam afirmado que um dos desafios para as empresas é ter uma missão além do lucro, não descurando a sua importância: a criação de riqueza é imprescindível para a existência de uma empresa, para a criação de recursos; no entanto, a criação de valor vai além do lucro, e um dos desafios das empresas é a missão, que está aliada aos seus valores (Sagawa & Segal, 2000).

Com base na teoria ética de Argandoña (1998), a procura do “Bem Comum” (benefício de todos os intervenientes da sociedade) é um dever das organizações - o que está também de acordo com a abordagem socio-integrativa referida por Voegtlin e Greenwood (2016). Partindo



desta abordagem – i.e., considerando a RS como um complemento da ação da organização na sociedade, beneficiando todos os que, de algum modo, estão ligados à mesma – e tendo em conta todos os beneficiários anteriormente referidos, considerou-se interessante medir a coerência das práticas de RS com o serviço prestado aos clientes de uma mesma organização. Questiona-se, assim, de que modo beneficiam os clientes de uma organização das práticas de RS por esta implementadas.

A estrutura do presente trabalho abrange o enquadramento teórico, cuja revisão de literatura fundamenta a formulação das hipóteses de investigação, a metodologia adotada, a apresentação dos resultados obtidos, e a discussão. Nesta, são apresentadas a análise dos resultados, as implicações, e a conclusão do estudo, que pode constituir um meio para que as organizações adotem uma abordagem socio-integrativa da RS, contribuindo para o Bem Comum e para uma sociedade mais consciente e preocupada com todos os seus membros.

## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1. Responsabilidade Social e Bem Comum**

#### **2.1.1. Conceito e evolução histórica**

Ao longo do tempo, a RS teve diversas definições e o conceito foi evoluindo, tendo desempenhado um papel relevante no funcionamento das organizações, numa sociedade e mercado cada vez mais conscientes da sua importância (Du, Bhattacharya & Sen, 2010).

Segundo Dahlsrud (2008), as diferentes definições de RS estão assentes em enviesamentos divergentes que resultam em diferentes modos de a abordar e de a aplicar, o que constitui, por conseguinte, uma dificuldade para quem a procura estudar. Apesar disso, Moura-Leite e Padgett (2011) resumem a evolução conceptual de RS: inicialmente, na década de 50 do século XX, as empresas viam a RS como as suas responsabilidades para com a sociedade que se traduziam em boas ações pela mesma, sem haver implicações nas práticas de gestão das organizações; com o tempo, os interesses das organizações e da sociedade foram-se aproximando, tornando as primeiras mais responsivas às necessidades e interesses dos seus *stakeholders* – grupos que podem afetar e ser afetados pela realização do propósito de uma organização (Freeman, 1984); desde os anos 90 até à atualidade, o que se tem verificado é que a RS já faz parte da estratégia organizacional, não podendo ser considerada de forma isolada das práticas de gestão e dos objetivos organizacionais. Du, Bhattacharya e Sen (2010) afirmam que as organizações estão, mais do que nunca, a alocar recursos para iniciativas sociais que passam pelo cuidado das comunidades, pelo cuidado do ambiente, e pelo cuidado das práticas de gestão.

Davis (1973) define a RS como a consideração e a resposta das organizações relativamente aos problemas sociais, que vai além das suas obrigações económicas, técnicas e legais. Por sua vez, Carroll (1979) propõe um modelo tridimensional para definir a RS, composto pelas categorias de responsabilidade da organização – responsabilidades económicas, legais e éticas -, pelas questões sociais - i.e., os assuntos públicos suficientemente substanciais que estimulam a necessidade de legislação ou regulação (Lee, 2008) - e pelas filosofias de responsividade social, ou seja, a capacidade e disponibilidade da organização para responder às necessidades sociais.

Wood (1991), por sua vez, defende que a sociedade e as organizações não podem ser consideradas entidades distintas, mas interligadas, o que complementa a ideia de Frederick (1986) que afirma que o fundamento da RS é a obrigação das organizações trabalharem por uma sociedade cada vez melhor. Sagawa e Segal (2000), neste sentido, complementam esta noção ao afirmar que as organizações e o setor social (e.g. organizações sem fins lucrativos) encontram nas parcerias de RS uma oportunidade de satisfação mútua de necessidades. De acordo com

Wood (1991), são três os princípios-base da RS. Em primeiro lugar, o Princípio da Legitimidade defende que a sociedade dá poder às organizações para que seja usado de forma responsável – no caso de isto não se verificar, esse poder será tendencialmente retirado; em segundo lugar, o Princípio da Responsabilidade Pública diz respeito à responsabilidade inerente às organizações pelas consequências relacionadas com as suas áreas de atividade e envolvimento com a sociedade; por último, o Princípio dos Critérios de Gestão implica que os gestores estão moralmente obrigados a exercer as suas funções e a tomar as decisões de gestão usando critérios socialmente responsáveis, i.e., que tenham, como finalidade, consequências positivas para a sociedade (Wood, 1991).

A definição oferecida por McWilliams e Siegel (2001) designa a RS como as ações das organizações que vão além dos seus interesses e do cumprimento da lei, com o objetivo de promover o bem da sociedade. Waddock (2004) não se afasta desta definição, na medida em que a sua noção de RS também tem em conta a melhoria de algum problema ou dimensão da sociedade, incluindo ainda as relações voluntárias com organizações sem fins lucrativos e comunidades.

Efetivamente, a RS pode tomar diversas formas. Dahlsrud (2008) identifica cinco dimensões da RS: a preocupação e cuidado do ambiente (dimensão ambiental); a integração dos problemas sociais na gestão e nas operações da organização, com vista a contribuir para uma melhor sociedade (dimensão social); o contributo para o desenvolvimento económico que garanta a rentabilidade das organizações (dimensão económica); as relações com os *stakeholders* (dimensão dos *stakeholders*); e, por fim, as ações que vão além das obrigações legais e se baseiam em valores éticos (dimensão da voluntariedade).

O presente estudo parte da definição de Turker (2009): a RS diz respeito aos comportamentos organizacionais que afetam positivamente os *stakeholders* e vão além dos interesses económicos. Foi a partir desta definição que a autora desenvolveu a *Corporate Social Responsibility Scale*, cuja versão portuguesa (Questionário sobre Perceção de Responsabilidade Social) é utilizada no presente estudo. Pela dificuldade em conceber medidas exatas de RS, existe uma tendência para estudar esta variável a partir das perceções e opiniões dos *stakeholders* (Carroll, 2000; Turker, 2009). Com base na tipologia de Wheeler e Sillanpää (1997) para categorizar os *stakeholders*, Turker (2009) considerou apenas os mais relevantes de cada um dos grupos – clientes, colaboradores, sociedade, governo, ONGs, meio ambiente e gerações futuras – para o desenvolvimento do instrumento de avaliação, definindo, com base na literatura encontrada, as responsabilidades correspondentes para cada *stakeholder*. Em conformidade com a definição que propõe, Turker (2009) utilizou três critérios para as práticas selecionadas para a

construção dos itens: estas devem resultar de uma decisão organizacional; devem ter um efeito positivo nos *stakeholders*; e, finalmente, devem ir além dos objetivos monetários da organização (Turker, 2009).

### **2.1.2. Benefícios da Responsabilidade Social**

Os comportamentos de RS de uma organização têm efeitos nos vários *stakeholders*, sendo geralmente associados às percepções de RS dos mesmos: com base na definição de Waddock (2004), Glavas e Godwin (2013) definem a RS percebida como as percepções que os *stakeholders* de uma organização têm do impacto das estratégias e práticas organizacionais no bem-estar de todos os *stakeholders*, e no ambiente.

Para os colaboradores, nomeadamente, esses efeitos são positivos e significativos (Glavas & Godwin, 2013), sendo possível observar relações positivas entre as percepções de RS e variáveis como o empenhamento e identificação organizacionais dos colaboradores (Peterson, 2004; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010), o seu bem-estar (Celma, Martinez-Garcia & Raya, 2018), o seu *engagement* (Glavas, 2016), a sua satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2011), o envolvimento criativo no trabalho, e a qualidade das relações estabelecidas (Glavas & Piderit, 2009). Adicionalmente, ao envolver os colaboradores nas iniciativas de RS, contribui-se ainda mais para a identificação destes com a organização (Kim, Lee, Lee & Kim, 2010) da qual fazem parte.

Lin e Liu (2017) acrescentam que as percepções de elevado envolvimento da organização em práticas de RS estão relacionadas com baixas intenções de *turnover*. Além disso, as percepções que os colaboradores têm da RS influenciam atitudes éticas da sua parte, visíveis através dos seus comportamentos de cidadania organizacional, e do desenvolvimento de crenças sobre a ética e a RS (Valentine & Fleischman, 2008; Jones, 2010). No entanto, as atitudes dos colaboradores relativamente à implementação de programas de RS podem ter que ver com variáveis como a visão que os mesmos têm da sociedade ou as suas condições sociais - e não apenas com a organização ou tipo de práticas implementadas (Rodrigo & Arenas, 2008).

De facto, o bem-estar, a satisfação e o empenhamento conduzem a um melhor desempenho (Armstrong & Taylor, 2014), e o *engagement* dos colaboradores faz com que estes cometam menos erros na realização das suas funções, produzindo com maior qualidade e gerando clientes mais satisfeitos (Stairs & Galpin, 2010). Adicionalmente, o *engagement* está relacionado com menos absentismo e menos *turnover* (Stairs & Galpin, 2010). Assim, gerando também lucro para a organização (Stairs & Galpin, 2010), estes fatores sugerem como a RS pode beneficiar os colaboradores e clientes da mesma.

Com efeito, os benefícios da RS são ainda mais abrangentes. O envolvimento das organizações em programas de RS favorece a sua imagem, visibilidade, reconhecimento e relações com os *stakeholders*, sendo, por isso, um ponto forte a ter em conta na estratégia organizacional (Sagawa & Segal, 2000; Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010). Por sua vez, a reputação da organização medeia a relação positiva e bidirecional existente entre a RS e o desempenho financeiro da mesma (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003).

## **2.2. Clima de Serviço**

Para compreender em que consiste a qualidade do serviço que uma organização presta aos seus clientes, é necessário definir como os clientes a percebem e determinar os fatores que a influenciam (Grönroos, 1984). De acordo com Grönroos (1984), as percepções dos clientes relativamente à qualidade do serviço têm que ver, em primeiro lugar, com as expectativas que estes têm, à partida, relativamente ao que vão receber ou usufruir; estas expectativas são, assim, a base para a avaliação dos clientes, que classificam o serviço comparando as expectativas e a percepção do serviço, verificando a concordância ou o conflito entre os dois fatores (Grönroos, 1984).

A qualidade do serviço tem, segundo Grönroos (1984), duas dimensões: o desempenho instrumental – que diz respeito a uma dimensão técnica da utilização de um produto ou do usufruto de um serviço (e.g. uma empresa de transportes que leva um passageiro de um sítio para outro) – e o desempenho expressivo – relacionado com a dimensão psicológica, com as interações entre o cliente e a organização, nomeadamente, com as pessoas, recursos e atividades da organização. Embora a presença da primeira dimensão seja uma condição necessária a um serviço de qualidade, não é suficiente (Swan & Combs, 1976). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificam dez dimensões determinantes de um serviço de qualidade: a confiabilidade, a responsividade, a competência, a acessibilidade, a cortesia, a comunicação, a credibilidade, a segurança, o conhecimento e compreensão do cliente e a dimensão tangível (como a apresentação visual).

Assim, tendo em conta que a avaliação que os clientes fazem da qualidade do serviço depende da comparação entre as suas expectativas prévias e as suas percepções do serviço após o mesmo ter ocorrido (Grönroos, 1984), apontam-se duas responsabilidades para as organizações prestarem um serviço de qualidade: gerir as expectativas dos clientes – não fazendo promessas irrealistas, pela imagem que transmitem -, e perceber os fatores que influenciam as dimensões técnica e funcional do serviço que prestam, percebendo, também, como essas dimensões são percebidas pelos clientes (Grönroos, 1984).

De modo a medir a qualidade do serviço, a variável escolhida foi o Clima de Serviço, uma dimensão do clima organizacional. Para Schneider (1990), o clima organizacional é definido como as percepções partilhadas pelos trabalhadores, no que diz respeito às práticas, procedimentos e tipos de comportamentos que são recompensados e apoiados num determinado contexto. A complexidade de uma organização ou de um ambiente de trabalho permite que a investigação sobre o clima se possa debruçar sobre diversas dimensões, dando origem a diferentes tipos de clima organizacional mais específicos, como o clima de serviço, o clima de criatividade e inovação ou o clima de equipa (James et al., 2008). De entre estes, e tendo em conta que a presente investigação contempla a medida da coerência das práticas de RS com o serviço prestado aos clientes, destaca-se o Clima de Serviço como variável psicológica a ser estudada.

O Clima de Serviço (CS) refere-se, então, às percepções que os colaboradores têm relativamente às práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados, no que diz respeito ao serviço aos clientes e à qualidade desse serviço (Schneider, White & Paul, 1998). A razão da escolha do CS como variável para avaliar a qualidade do serviço e da relação com os clientes da organização prende-se com o facto de as percepções dos trabalhadores relativamente ao serviço terem uma relação causal recíproca com a satisfação dos clientes (Schneider, White & Paul, 1998).

### **2.3. Os Clientes e a Responsabilidade Social**

De acordo com Moir (2001), as empresas preocupam-se com os *stakeholders* ou grupo de *stakeholders* que têm mais urgência e poder, sugerindo, por exemplo, que as empresas que têm elevada rotatividade de trabalhadores, irão tendencialmente focar-se na resolução desse problema, desenvolvendo estratégias destinadas a esse grupo.

A RS surge, entre outras razões, como estratégia para atrair consumidores (Bielak, Bonini & Oppenheim, 2007) e pela imagem positiva transmitida aos possíveis consumidores, aumentando a probabilidade de se tornarem clientes (Luo & Bhattacharya, 2006). Contudo, os consumidores encontram, muitas vezes, situações de inconsistência entre as práticas adotadas pelas empresas e a informação positiva de RS que procuram transmitir, tendo como consequência a imagem e as atitudes negativas dos consumidores face a essas empresas (Wagner, Lutz & Weitz, 2009). Além disso, a qualidade do serviço prestado pelas empresas aos seus clientes tem repercussões no comportamento destes – o consumo diminui, se a qualidade do serviço diminui (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Para Ogden e Watson (1999), prestar um serviço de qualidade faz parte da definição de sucesso de uma organização: sendo também benéfico para a sua reputação, é um indicador das competências de gestão e do sucesso organizacional. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) afirmam que o caminho para um serviço de qualidade está na presença de uma liderança que inspire e indique a direção para manter trabalhadores empenhados com o serviço que prestam; para os autores, os trabalhadores precisam de uma visão na qual possam acreditar, de uma cultura que os desafie a ser o melhor que podem ser, e de figuras que possam servir de exemplo a seguir. Com efeito, Bennis e Nanus (1985, cit. por Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990) distinguem os líderes dos gestores ou chefes pelo facto de os primeiros enfatizarem os valores e aspirações de uma organização, enquanto os segundos se focam mais nos recursos físicos da organização – como a matéria-prima, a tecnologia ou o capital.

Assim, se a RS de uma organização não se cingir apenas à imagem que a mesma procura transmitir, e houver, de facto, uma cultura ética de procura do Bem Comum, que procura basear o seu serviço aos *stakeholders* mais nos valores do que nos recursos físicos – abordagem socio-integrativa -, poderá dar-se o caso de haver consequências positivas na qualidade do serviço aos clientes. Associando as relações encontradas na literatura entre a RS e as atitudes dos colaboradores (Peterson, 2004; Glavas & Piderit, 2009; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010; Duarte & Neves, 2011; Glavas, 2016; Celma, Martinez-Garcia & Raya, 2018), e entre essas mesmas atitudes e a qualidade do serviço prestado aos clientes (Stairs & Galpin, 2010; Armstrong & Taylor, 2014), formula-se, então, a seguinte hipótese de investigação: *H1 - Há uma relação direta entre as percepções de Responsabilidade Social e o Clima de Serviço.*

Ainda assim, é possível particularizar a relação entre as percepções de RS e o CS. Por um lado, é verdade que as práticas de RS que dizem respeito a causas sociais, ao patrocínio de eventos, a programas de donativos e filantropia, ao envolvimento nas comunidades, a iniciativas com vista ao cuidado ambiental - entre outros - contribui para a lealdade dos clientes, na medida em que estes estão dispostos a incentivar organizações socialmente responsáveis (e.g., Brown & Dacin, 1997; Liu & Zhou, 2009; Onlaor & Rotchanakitumnuai, 2010; Raman, Lim, & Nair, 2012; Martínez & Bosque, 2013; Rashid, Rahman & Khalid, 2014). Por outro lado, e como referido anteriormente, quando uma organização presta um serviço de baixa qualidade ou a qualidade do serviço que presta diminui, o consumo tenderá a diminuir e a lealdade dos clientes será enfraquecida, evidenciando a qualidade do serviço como uma condição necessária à lealdade dos clientes (e.g., Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996; Szymanski & Henard, 2001). Bowen e Chen (2001) mostram como, na literatura, a definição de lealdade dos clientes é complexa, uma vez que ora incidem na dimensão comportamental – nos comportamentos repetidos e

consistentes de aquisição de um produto ou serviço por parte dos clientes -, ora na dimensão atitudinal – que diz respeito às atitudes positivas manifestadas pelos clientes, que refletem um vínculo emocional ou psicológico com a organização -, ora na combinação das duas. Hallowell (1996), partindo de medidas comportamentais e atitudinais, demonstra como a lealdade dos clientes está relacionada com a rentabilidade da organização e é influenciada pela satisfação dos clientes. Schneider, White e Paul (1998) sugerem a existência de uma relação entre a lealdade dos clientes e o CS, que é confirmada por Salanova, Agut e Peiró (2005): quanto mais elevado é o CS, mais elevada é a lealdade dos clientes, e vice-versa. Além disso, Martínez e Bosque (2013) evidenciam que a lealdade dos clientes é afetada indiretamente pela RS, sendo esta relação mediada pela satisfação dos clientes. Assim, partindo novamente da abordagem socio-integrativa, em que a satisfação dos interesses de uns não tem de ser ultrapassada pela satisfação dos interesses de outros (Voegtlin e Greenwood, 2016), e sendo a lealdade dos clientes influenciada pelas iniciativas de RS e pelo CS prestado aos clientes, poderá existir uma relação entre estas duas dimensões. Deste modo, formula-se a segunda hipótese: *H2 – Há uma relação direta entre as percepções de Responsabilidade Social para com a sociedade, gerações futuras, ONGs e meio ambiente, e o Clima de Serviço.*

Na abordagem socio-integrativa identificada por Voegtlin e Greenwood (2016), a Gestão de Recursos Humanos, através das estratégias e práticas dirigidas aos colaboradores tendo em vista o seu benefício, “afeta os *stakeholders* além dos limites organizacionais” (Voegtlin & Greenwood, 2016, p.27), criando valor partilhado, contribuindo para o Bem Comum. Esta visão da Gestão de Recursos Humanos, que influencia positivamente as atitudes dos colaboradores, associada à a ideia de liderança de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) - em que o líder inspira e dá o exemplo aos colaboradores -, pode ter impacto na forma como se trabalha e serve os clientes da organização e, por conseguinte, na qualidade do serviço prestado, tendo também em conta que contribui para o desenvolvimento de crenças e comportamentos éticos por parte dos colaboradores (Valentine & Fleischman, 2008; Jones, 2010). Formula-se, assim, a terceira hipótese de investigação: *H3 – Há uma relação direta entre as percepções de Responsabilidade Social para com os colaboradores e o Clima de Serviço.*



### 3. Método

#### 3.1. Participantes

A amostra é constituída por 126 indivíduos - 89 homens (70,6%) e 37 mulheres (29,4%) - que trabalham numa organização que presta serviços de consultoria a grandes empresas na área da tecnologia e sistemas de informação, sendo que 106 (84,1%) são da área específica consultoria de Tecnologias da Informação e 20 (15,9%) são das restantes áreas da organização (“Recrutamento”, “Recursos Humanos”, “Negócio” e “Financeiro”). Quanto à faixa etária dos participantes, 25 (19,8%) têm entre 18 e 25 anos, 64 (50,8%) entre 26 e 35 anos, 30 (23,8%) entre 36 e 45 anos, e 7 (5,6%) entre 46 e 55 anos. No que diz respeito à antiguidade, à data da recolha de dados, 88 sujeitos (69,84%) trabalham há menos de um ano na organização, 27 sujeitos (21,43%) estão na organização há mais de 1 ano e menos de 3, 10 sujeitos (7,94%) há mais de 3 anos e menos de 6, e apenas 1 sujeito (0,79%) se encontra na organização há mais de 6 anos. Relativamente às habilitações literárias dos participantes, 1 sujeito (0,79%) apenas tinha completado o 9º ano, 15 sujeitos (11,9%) tinham completado o 12º ano, e 110 sujeitos (87,3%) tinham formação superior - bacharelato, licenciatura ou mestrado.

#### 3.2. Instrumentos

##### 3.2.1. Questionário sobre Perceção de Responsabilidade Social

Para medir a perceção de RS foi utilizado o Questionário sobre Perceção da Responsabilidade Social, versão adaptada à população portuguesa por Rafael et al. (2012) do original *Corporate Social Responsibility Scale* (CSRS) (Turker, 2009). Turker (2009), com base nas responsabilidades das organizações para com os diversos *stakeholders* referidos por Wheeler e Sillanpää (1997), desenvolveu a CSRS, uma escala de 42 itens, estruturada em quatro dimensões – responsabilidade para com a sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs; responsabilidade para com os trabalhadores da organização; responsabilidade para com os clientes; e, por fim, responsabilidade para com o governo. A análise da consistência e validade do Questionário deu origem a uma versão de 17 itens, tendo-se identificado a presença de quatro fatores, de acordo com os *stakeholders*. O primeiro fator da escala inclui os itens relativos à responsabilidade para com a sociedade (item 6), para com o meio ambiente (itens 1 e 3), para com as gerações futuras (itens 2 e 4) e para com as ONGs (itens 5 e 7); o segundo fator diz respeito à responsabilidade para com os colaboradores (itens 8 a 12); o terceiro fator corresponde à responsabilidade para com os clientes (itens 13 a 15); e, por fim, o quarto fator diz respeito à

responsabilidade para com o governo (itens 16 e 17) (Lima, Rafael & Borges, 2012). Embora sejam *stakeholders* distintos, a responsabilidade para com a sociedade, o meio ambiente, as gerações futuras e as ONGs fazem parte do mesmo fator pelo facto de se considerar que têm um impacto secundário nas operações organizacionais, comparativamente com os outros *stakeholders*, estando, por isso, interrelacionadas (Turker, 2009). As respostas aos itens são dadas numa escala tipo *Likert* de 6 pontos, de acordo com o grau de concordância do participante com cada afirmação (de 1 = “Discordo totalmente” a 6 = “Concordo totalmente”). A análise da consistência interna da versão portuguesa do Questionário resultou num índice de precisão de .91, ligeiramente superior ao valor encontrado por Turker (2009), e de acordo com os obtidos em outros estudos (e.g. Borges, 2012; Corrêa, 2013, Noronha, 2013; Cruz, 2014; Rabaça, 2018), cujos valores se situam entre .90 e .94. Estes mesmos estudos, no que se refere à estrutura fatorial revelaram, à semelhança do estudo de Lima, Rafael e Borges (2012), a presença de 4 fatores.

### **3.2.2. Escala de Clima de Serviço Global**

Para avaliar o CS foi traduzida e adaptada a *Global Service Climate Scale*, de Schneider, White e Paul (1998). Estes desenvolveram esta Escala, considerando que o CS se refere às perceções que os trabalhadores de uma organização partilham relativamente às práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados, no que à qualidade do serviço aos clientes diz respeito. Esta Escala é composta por 7 itens, avaliados numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = “Mau”; 2 = “Razoável”; 3 = “Bom”; 4= “Muito bom”; 5 = “Excelente”). De acordo com os autores, trata-se de uma medida que sintetiza o CS de uma organização, refletindo a orientação para o cliente, as práticas de gestão e o *feedback* dos clientes, e que está correlacionada, como referido anteriormente, com as perceções que os clientes têm da qualidade do serviço (Schneider, White & Paul, 1998). A Escala de CS Global de Schneider, White e Paul (1998) apresenta uma precisão elevada (*Alpha de Cronbach* de .91 e .88, respetivamente, para cada uma das recolhas de dados feitas neste estudo). Também outros estudos, onde foi utilizado o mesmo instrumento, demonstraram a elevada precisão da Escala, variando entre .81 e .90 (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Mikic Little & Dean, 2006; Salvaggio et al., 2007; Findley Musgrove, Ellinger & Ellinger, 2014).

#### **3.2.2.1. Tradução e Validação do Instrumento**

Traduzidos os itens que compõem a Escala de Clima de Serviço Global, designação adotada para a versão portuguesa utilizada na presente investigação, procedeu-se à realização de

um estudo piloto para validar essa mesma tradução, tendo sido recolhidos dados de uma amostra de conveniência de 25 participantes de diferentes empresas e contextos laborais. Para efeitos de recolha dos dados, foi enviado o questionário online, garantindo-se total confidencialidade, e tendo-se adotado o procedimento utilizado na recolha dos dados do estudo principal. Do total de participantes, 11 eram do sexo masculino e 14 do sexo feminino, todos tinham formação superior, e as idades estavam compreendidas entre os 18 e os 35 anos. No que diz respeito à antiguidade, 11 desempenhavam funções na atual organização há menos de 1 ano, 7 encontravam-se na organização há mais de 1 ano e menos de 3, e 7 há mais de 3 anos e menos de 6.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin revelou que a amostragem era adequada para a utilização da análise fatorial ( $KMO = .74$ ), sendo que esta mesma análise revelou que a Escala poderia contemplar um ou dois fatores (no caso de se tratarem de dois fatores, o primeiro seria composto pelos itens 2, 3, 5 e 7, e o segundo pelos itens 1, 4 e 6).

Relativamente ao estudo da consistência interna da medida, obteve-se um bom índice de precisão ( $Alpha\ de\ Cronbach = .86$ ), sendo que todos os 7 itens da Escala contribuem para essa precisão. A correlação item-total é superior a .56 para todos os itens e a análise dos valores  $Alpha\ de\ Cronbach$  quando cada item é eliminado não sugeriu a exclusão de itens na Escala de Clima de Serviço Global, uma vez que a eliminação de itens não aumentaria os índices de precisão.

### **3.3. Procedimento**

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito de uma organização multinacional que presta serviços de consultoria a grandes empresas na área da tecnologia e sistemas de informação. Através do contacto com um elemento do respetivo Departamento de Recursos Humanos, a proposta do projeto de investigação para efeitos de dissertação de mestrado foi apresentada à organização, e aceite pela mesma. Para a recolha dos dados, foi divulgado a todos os colaboradores, via correio eletrónico, um formulário *online* que incluiu o consentimento informado, um questionário sobre dados sociodemográficos para fins de caracterização da amostra, a Escala de Clima de Serviço Global e o Questionário sobre Perceção de Responsabilidade Social. Antes de responderem, os participantes liam o consentimento informado, que incluía o enquadramento e objetivos da investigação, o tempo aproximado de resposta aos questionários, a referência à participação voluntária e anónima, e à

confidencialidade do tratamento e análise dos dados obtidos, destinados exclusivamente para fins de investigação.

## 4. Resultados

### 4.1. Análise descritiva e coeficientes de precisão

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos na presente investigação. Procedeu-se, inicialmente, ao estudo da precisão dos instrumentos de medida utilizados (Questionário de Percepção de Responsabilidade Social e Escala de Clima de Serviço) através do Coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, e da contribuição de cada item para a precisão dos instrumentos, através do cálculo do Coeficiente *Alpha* quando cada item é excluído. Efetuada a análise da precisão, realizou-se a análise descritiva (valores mínimos e máximos, médias e desvios-padrão) para cada instrumento, considerando, no caso da RS, as respetivas subescalas. Por fim, com o objetivo de testar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, realizou-se uma análise correlacional entre as variáveis Responsabilidade Social (RS global, RS para com a sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs, RS para com os colaboradores), e o Clima de Serviço. No caso da Escala de CS Global, apresentam-se ainda os resultados do estudo de validação fatorial no estudo principal. Para realizar o tratamento estatístico dos resultados obtidos, utilizou-se como ferramenta o *software* IBM SPSS *Statistics* 26.

No Quadro 1, são apresentadas as medidas descritivas (Mínimo, máximo, média, desvio-padrão), e índices de precisão das medidas de RS (escala e subescalas) e CS.

O Questionário sobre Percepção de RS revelou ter precisão elevada (*Alpha* de *Cronbach* = .95), o que traduz uma boa consistência interna, uma vez que o patamar mínimo habitualmente exigido é o de 0.70 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Todos os itens contribuem para essa precisão, sendo a correlação item-total superior a .58 em todos os itens, e os valores *Alpha*, eliminando cada item, todos inferiores à precisão global.

Analisando as estatísticas descritivas, verifica-se que a média das respostas ao Questionário sobre Percepção de RS é superior ao ponto médio da escala de resposta, que varia entre 1 e 6 ( $M = 4.49$ ;  $DP = .87$ ), o que significa que há uma avaliação positiva das práticas de RS da organização, por parte dos colaboradores. Das diferentes dimensões da escala, a que apresenta uma maior média é a RS dirigida ao Governo ( $M = 5.03$ ;  $DP = .93$ ), da qual os itens correspondem a práticas cujo incumprimento é punido por Lei (“A empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua”; “A empresa cumpre totalmente e com prontidão as normas legais”), sendo, por isso, expectável que apresentem avaliações elevadas. Por outro lado, a dimensão que apresenta uma média mais baixa é a de RS para com a sociedade, meio ambiente,

gerações futuras e ONGs (M = 4.13; DP = 1.03), sendo que se trata, ainda assim, de um valor superior ao ponto médio de avaliação da escala.

Quanto à Escala de CS Global, confirmou-se (com KMO = .89), à semelhança de Schneider, White e Paul (1998), que se trata de um modelo de um único fator – Clima de Serviço Global -, tendo sido essa a estrutura fatorial utilizada para testar as hipóteses de investigação formuladas no presente estudo. A precisão da Escala revelou-se elevada (*Alpha* de *Cronbach* = .91), contribuindo todos os itens para a sua precisão, traduzindo esta também uma boa consistência interna, dado o patamar mínimo habitualmente exigido de 0.70 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Neste caso, a correlação item-total é superior a .89 para todos os itens e o valor *Alpha* eliminando cada item é inferior a .91, indicando que nenhum item deve ser excluído.

Quanto ao CS, verifica-se que a média das respostas corresponde a uma avaliação positiva (entre 3 = “Bom” e 4 = “Muito bom”), o que significa que os colaboradores avaliam positivamente o serviço que a sua organização presta aos seus clientes (M = 3.57; DP = .73).

### Quadro 1

#### *Medidas descritivas e índices de precisão*

	Nº de itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- padrão	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
RS	17	2.29	6	4.49	.83	.95
RS Sociedade, meio ambiente, gerações futuras, ONGs	7	1	6	4.13	1.03	.94
RS Colaboradores	5	1.8	6	4.64	.94	.92
RS Clientes	3	2.33	6	4.74	.91	.87
RS Governo	2	3	6	5.06	.93	.94
CS	7	1.71	5	3.57	.73	.91

## 4.2. Análise correlacional

Para a realização do estudo correlacional, foi analisada a distribuição das duas escalas, utilizando os coeficientes de assimetria e de curtose, o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, e ainda as representações gráficas Q-Q plots (Anexo II). Essa análise permitiu concluir que as distribuições das variáveis RS global, RS para com a sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs, RS para com os colaboradores, e CS se aproximam da distribuição normal, sendo assim possível realizar o teste de significância associado ao coeficiente de correlação linear de *Pearson* ( $r_p$ ) para a análise correlacional das hipóteses de investigação consideradas.

No Quadro 2, apresenta-se a matriz de intercorrelações entre as escalas e subescalas dos dois instrumentos:

### Quadro 2

*Análise dos coeficientes de correlação de Pearson*

	RS Global	RS Sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs	RS Colaboradores	RS Clientes	RS Governo	CS
RS Global	1					
RS Sociedade, meio ambiente, gerações e ONGs	.89**	1				
RS Colaboradores	.89**	.65**	1			
RS Clientes	.83**	.57**	.76**	1		
RS Governo	.66**	.41**	.55**	.70**	1	
CS	.67**	.53**	.69**	.62**	.34**	1

\*\*  $p < .01$  correlação altamente significativa

Para testar a hipótese H1 (*Há uma relação direta entre as percepções de Responsabilidade Social e o Clima de Serviço*), analisou-se a relação entre a Percepção de RS e CS, através do coeficiente de *Pearson*, tendo-se concluído que existe uma relação linear direta e moderada, tendendo para forte, e altamente significativa ( $r_p = .67$ ;  $p = .000$ ), entre RS e CS, o que permite

confirmar H1. De referir os valores das relações entre as subescalas de RS e CS, todas elas também lineares diretas e significativas, destacando-se como sendo mais fortes as relações entre CS e as subescalas de RS para com a sociedade, o meio ambiente, as gerações futuras e ONGs, e a de RS para com os colaboradores ( $r_p = .89$ ;  $p = .000$ ). Destacam-se, igualmente, as relações entre todas as subescalas de RS como sendo também lineares diretas e moderadas, tendendo para fortes, e altamente significativas.

Para testar a hipótese H2 (*Há uma relação direta entre as percepções de Responsabilidade Social para com a sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs, e o Clima de Serviço*), foi utilizado o mesmo procedimento, medindo-se a correlação entre a subescala de RS para com a sociedade, o meio ambiente, as gerações futuras e ONGs (correspondente ao primeiro fator Questionário sobre Percepção de RS) e o CS. Os dados obtidos ( $r_p = .53$ ;  $p = .000$ ), indicam a existência de uma relação linear direta, moderada e altamente significativa, permitindo confirmar H2.

Por último, para testar H3 (*Há uma relação direta entre as percepções de Responsabilidade Social para com os colaboradores e o Clima de Serviço.*), mediu-se a correlação entre a percepção de RS para com os colaboradores (subescala que corresponde ao segundo fator do Questionário sobre Percepção de RS) e o CS, utilizando o mesmo procedimento utilizado anteriormente. De acordo com os resultados obtidos ( $r_p = .69$ ;  $p = .000$ ), existe uma relação linear direta e moderada, tendendo para forte, e altamente significativa, confirmando H3.



## 5. Discussão

Com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que o objetivo do presente estudo foi atingido, isto é, investigar a existência de uma relação entre a Responsabilidade Social (RS) das organizações e a qualidade do serviço que estas mesmas organizações prestam aos seus clientes. Mais especificamente, estudar a relação entre as percepções que os colaboradores de uma organização têm da RS desta e o Clima de Serviço (CS).

Efetivamente, as três hipóteses de investigação inicialmente formuladas foram confirmadas, verificando-se que, na organização onde os dados foram recolhidos, existe uma relação direta entre as percepções de RS e o CS. Nomeadamente, constatou-se que existe uma relação direta entre as percepções de RS para com a sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs e o CS, sugerindo que a preocupação com questões sociais, não necessariamente diretamente ligadas à organização, pode estar associada ao benefício dos clientes da organização. Verificou-se, ainda, a relação direta entre as percepções de RS para com os colaboradores da organização e o CS, sugerindo que a preocupação de uma organização com os seus colaboradores pode estar vinculada à preocupação da mesma com os seus clientes.

Apesar de se terem confirmado as hipóteses de investigação, há que fazer a leitura dos resultados obtidos, tendo em conta algumas limitações do presente estudo. Em primeiro lugar, a amostra utilizada exige cautela na generalização dos resultados obtidos, quer pela sua reduzida dimensão, quer por fatores que se prendem com características sociodemográficas dos participantes, e características da organização e do seu serviço. Efetivamente, uma elevada percentagem dos sujeitos que participaram no estudo (69,8%) trabalha há menos de 1 ano na organização, o que faz com que o conhecimento que têm da organização limite a forma como percebem a RS e o CS da mesma. Além disso, a qualidade do serviço aos clientes é uma variável difícil de avaliar na organização em que os dados foram recolhidos, dado que o tipo de serviço necessário varia de cliente para cliente – sendo que os clientes são outras organizações com negócios muito distintos -, em projetos com necessidades, recursos, desafios, e duração diferentes. Assim, o conhecimento dos colaboradores da área de consultoria (84,1% dos participantes neste estudo) sobre o serviço aos clientes pode estar limitado à percepção que têm do projeto e do cliente específico para o qual trabalham no momento, e não ao serviço generalizado que a organização presta. Por outro lado, o contacto limitado ou inexistente que os colaboradores das outras áreas (“Negócio”, “Recrutamento”, “Recursos Humanos”, e

“Financeiro”) têm com os clientes pode ser um fator que conduz a enviesamentos na avaliação do CS.

Adicionalmente, um dos fatores que pode enviesar os dados são os antecedentes das percepções de RS. As percepções que os colaboradores têm da RS vão depender, entre outros fatores, da forma como esta lhes é comunicada, sendo que o facto de os colaboradores conhecerem as práticas de RS de uma organização pode aumentar os benefícios destas para os primeiros (Glavas & Godwin, 2013). Por isso, as percepções de RS dos colaboradores não se apresentam como um indicador totalmente fiável para medir a relação entre RS e CS. No futuro, seria interessante partir de indicadores relativos ao impacto da RS ou ao investimento que as organizações fazem em práticas de RS, e como esses fatores podem afetar o serviço. Seria também interessante, futuramente, comparar organizações, nomeadamente organizações de diferentes setores de atividade e com diferentes tipos de práticas de RS, percebendo de que modo os clientes dessas organizações também são beneficiados por essas práticas.

Por outro lado, poderá ser interessante perceber que variáveis podem mediar ou moderar a relação entre a qualidade do serviço e a RS, e medir as variáveis do ponto de vista dos clientes das organizações. Adicionalmente, poderá ser pertinente rever ou reformular o Questionário sobre percepção de RS, na medida em que existem outros *stakeholders* que podem ser contemplados – como as organizações concorrentes (Turker, 2009) -, e na medida em que as preocupações mais urgentes para cada *stakeholder* também sofrem mudanças ao longo do tempo, o que pode sugerir a formulação de novos itens para medir a RS. Efetivamente, questões como as alterações climáticas e a necessidade de contribuir beneficentemente para o ambiente, bem como a relação trabalho-família dos colaboradores, os benefícios dos colaboradores, a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, entre outras, são questões muito relevantes na atualidade, debatidas publicamente e consideradas pelas organizações nos seus programas de RS. Estas são, também, questões que podem ter impacto na forma como são pensadas as práticas de Recursos Humanos, nas organizações, considerando que, de uma perspetiva socio-integrativa, influenciam o bem-estar dos *stakeholders* da organização - nomeadamente, os colaboradores. A título de exemplo, estas práticas podem concretizar-se em licenças de maternidade e paternidade mais abrangentes e flexíveis, em programas de cuidados para crianças e familiares idosos dos colaboradores e outras formas de assistência, no acesso a cuidados de saúde e incentivos a estilos de vida saudáveis, em incentivos à formação dos colaboradores, em ajudas nos transportes e alimentação, entre outras (GRACE, 2011).

Embora os resultados possam ser limitados pelos motivos mencionados, as relações encontradas confirmam a possibilidade e as vantagens de uma abordagem socio-integrativa da RS e da Gestão de Recursos Humanos nas organizações – a preocupação com uns não tem de ser substituída pela preocupação com outros; a satisfação dos interesses de uns não é incompatível com a satisfação dos interesses e necessidades de outros (Voegtlin & Greenwood, 2016). Todavia, Voegtlin e Greenwood (2016) ressaltam que os problemas não devem ser simplificados, de tal modo que acabam por não ser resolvidos de forma eficaz – na possibilidade de existir conflito de interesses ou conflito na satisfação de necessidades, devem procurar-se soluções que beneficiem todas as partes, de modo a criar valor partilhado.

Naughton (2006) sublinha que as organizações devem estar focadas nos resultados para todos os *stakeholders* – para o autor, tudo o que faz parte do domínio organizacional deve conduzir à valorização e proteção da dignidade humana, principalmente devido ao impacto e influência que pode ter nas pessoas. É possível procurar o Bem Comum, procurar beneficiar todos os *stakeholders* – sejam eles os clientes, os colaboradores ou a sociedade no geral -, sendo que, também com isso, as organizações saem beneficiadas, e sendo a RS um bom meio para todos estes fins e para a transmissão de valores centrais da organização (Sagawa & Segal, 2000; Peterson, 2004; Valentine & Fleischman, 2008; Glavas & Piderit, 2009; Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Jones, 2010; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010; Duarte & Neves, 2011; Glavas & Godwin, 2013; Lin & Liu, 2017; Celma, Martinez-Garcia & Raya, 2018): se as práticas de Recursos Humanos, RS e gestão de uma organização estiverem alinhadas pelos mesmos valores, procurando satisfazer as necessidades de todos os *stakeholders*, a organização será bem sucedida nesses três domínios (Becker, Carbo & Langella, 2010). A transmissão destes valores é, aliás, uma responsabilidade própria dos profissionais de Recursos Humanos (Legge, 1998, citado por Armstrong & Taylor, 2014), sendo estes que, de acordo com Parkes e Davis (2013), devem ser os primeiros a dar o exemplo de comportamentos éticos, nas organizações.

É possível ir ainda mais longe na procura do Bem Comum: este não é a soma de interesses individuais, nem é só um dever das organizações; é a derradeira finalidade da vida em sociedade – a cooperação de todos deve contribuir para ajudar a criar condições para que cada pessoa possa concretizar o seu propósito de vida, integrada na sociedade (Argandoña, 1998). Cada indivíduo e cada organização, procurando o benefício de todos, sairá também beneficiado (Argandoña, 1998).

Em suma, o principal contributo deste estudo, mais do que continuar - ainda que de forma débil e limitada -, um caminho de investigação na área de RS e dos benefícios desta para os *stakeholders* de uma organização, oferecendo a versão portuguesa da Escala de CS Global, visa refletir sobre a sensibilização, para as organizações, de que é possível, benéfico e necessário que se adote uma abordagem socio-integrativa na gestão organizacional, alinhando os interesses e necessidades de todos, e procurando o Bem Comum.

## Referências bibliográficas

- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1093-1102.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Becker, W. S., Carbo, J. A., & Langella, I. M. (2010). Beyond self-interest: integrating social responsibility and supply chain management with human resource development. *Human Resource Development Review*, 9(2), 144-168.
- Bielak, D., Bonini, S. M., & Oppenheim, J. M. (2007). CEOs on Strategy and Social Issues. *McKinsey Quarterly*, 4, 8-12.
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management*, 13(5), 213-217.
- Borges, J. P. P. F. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional* (dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Lisboa. Obtida a partir de: <http://hdl.handle.net/10451/7807>
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
- Cannon, T. (1994). *Corporate Responsibility: Governance, Compliance and Ethics in a Sustainable Environment*. Harlow, England: Pearson Education.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. doi: 10.2307/257850.
- Carroll, A. B. (2000) A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. *Business & Society* 39(4), 466–478.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.

- Corrêa, M. J. (2013). *Práticas de Responsabilidade Social: estudo da relação com o empenhamento organizacional e do papel mediador da imagem organizacional* (dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa. Obtida a partir de: <http://hdl.handle.net/10451/10410>
- Cruz, A. C. (2014). *Práticas de Responsabilidade Social e Identificação Organizacional: o papel mediador do Prestígio Externo Percebido numa amostra do sector bancário* (dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa. Obtida a partir de: <http://hdl.handle.net/10451/20207>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 113. doi:10.1002/csr.132
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. D. (2011). A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 105-118.
- Findley Musgrove, C., E. Ellinger, A., & D. Ellinger, A. (2014). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 152-171.
- Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California management review*, 28(2), 126-141.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of business ethics*, 114(1), 15-27.

- Glavas, A., & Piderit, S. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- GRACE (2011). *Primeiros Passos – Guia prático para a Responsabilidade Social das Empresas*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International journal of service industry management*, 7(4), 27-42.
- James, L. R., Choi C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.  
DOI: 10.1080/13594320701662550
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Lee, M-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolution, path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.  
doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x
- Lima, R., Rafael, M., & Borges, J. P. (2012). *Questionário sobre a Percepção da Responsabilidade Social: tradução portuguesa e dados psicométricos*. Poster apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa.
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550.

- Liu, Y. & Zhou, X. (2009). Corporate social responsibility and customer loyalty: A conceptual framework. *6th International Conference on Service Systems and Service Management*, 794.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 65-90.
- Martínez, P., & Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mikic Little, M., & Dean, A. M. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), 460-476.
- Moir, L. (2001). What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), 16-22.
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539.
- Naughton, M. (2006). The corporation as a community of work: Understanding the firm within the Catholic social tradition. *Ave Maria Law Review*, 4, 33-76
- Noland, J. & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12, 39-49.
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade Social Corporativa: Impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e Identificação Organizacional* (Tese de Mestrado) Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10451/9516>
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.



- Onlaor, W., & Rotchanakitumnuai, S. (2010). Enhancing customer loyalty towards corporate social responsibility of Thai mobile service providers. *World academy of science, engineering and technology*, 40(6), 41-52.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.  
doi:10.1177/0170840603024003910
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parkes, C., & Davis, A. J. (2013). Ethics and social responsibility—do HR professionals have the ‘courage to challenge’ or are they set to be permanent ‘bystanders?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2411-2434.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296–319.  
doi:10.1177/0007650304268065.
- Rabaça, M. M. (2018). *Satisfação com a vida, satisfação com os papéis de vida e o conflito trabalho família: o efeito mediador da percepção de responsabilidade social* (dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa. Obtida a partir de: <http://hdl.handle.net/10451/37319>
- Rafael, M., Lima, R., Borges, J., Figueiredo, A.C., Noronha, A.M., & Vaz, V. (2012). *Escala de Responsabilidade Social*. Tradução Portuguesa do Original Measure of Corporate Social Responsibility. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Raman, M., Lim, W., & Nair, S. (2012). The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Loyalty. *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 30(2).
- Rashid, N. R. N. A., Rahman, N. I. A., & Khalid, S. A. (2014). Environmental corporatesocial responsibility (ECSR) as a strategic marketing initiatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 499-508.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.

- Sagawa, S., & Segal, E. (2000). Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships. *California Management Review*, 42(2), 105-122.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salvaggio, A. N., Schneider, B., Nishii, L. H., Mayer, D. M., Ramesh, A., & Lyon, J. S. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1741.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 383—412). San Francisco: Jossey- Bass.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perception of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied Psychology*, 83(2), 150.
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 155-172). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Swan, J. E., & Combs, L. J. (1976). Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept: An Empirical Study Examines the Influence of Physical and Psychological Dimensions of Product Performance on Consumer Satisfaction. *Journal of marketing*, 40(2), 25-33.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the academy of marketing science*, 29(1), 16.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.

- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 657-666. doi:10.1007/s10551-007-9584-0
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of marketing*, 73(6), 77-91.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revised. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York, USA: The Free Press.

## **ANEXOS**

**Anexo I** – Instrumentos de medida

**QUESTIONÁRIO SOBRE DADOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS**

**Idade (anos):**

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Mais de 56

**Sexo:**

- Feminino
- Masculino

**Habilitações Literárias:**

- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra Situação

**Há quanto tempo trabalha na organização:**

- Menos de 1 ano
- 1 ano a 3 anos exclusive
- 3 a 6 anos exclusive
- Mais de 6 anos

**Área em que desempenha funções:**

- Recrutamento
- Negócio
- IT
- Recursos Humanos
- Financeiro

## QUESTIONÁRIO SOBRE PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este questionário tem como objectivo avaliar a percepção que as pessoas têm da responsabilidade social da organização onde trabalham.

Por favor, responda a todas as questões. Não deixe nenhuma por responder. As respostas dadas são confidenciais.

Obrigada pela sua colaboração

### Instruções

As respostas às seguintes afirmações procuram caracterizar a percepção da responsabilidade social que pode encontrar na Organização onde trabalha (Aubay). Para cada afirmação, **assinale com um círculo o número que melhor descreve o seu grau de concordância com a descrição feita**. Para indicar a resposta utilize a seguinte escala:

	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente					Concordo totalmente
1. A empresa participa em actividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.					1	2 3 4 5 6
2. A empresa faz investimentos que visam proporcionar uma vida melhor às futuras gerações.					1	2 3 4 5 6
3. A empresa implementa programas especiais para reduzir o seu impacto negativo no meio ambiente.					1	2 3 4 5 6
4. A empresa visa um crescimento sustentável considerando as futuras gerações.					1	2 3 4 5 6
5. A empresa apoia organizações não governamentais que actuam em áreas problemáticas.					1	2 3 4 5 6
6. A empresa contribui para campanhas e projectos que promovem o bem-estar da sociedade.					1	2 3 4 5 6
7. A empresa incentiva os seus colaboradores a participarem em actividades de voluntariado.					1	2 3 4 5 6
8. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e carreiras.					1	2 3 4 5 6

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>					
	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
<b>9.</b>	A gestão da empresa preocupa-se em primeiro lugar com as necessidades e expectativas dos colaboradores.					1	2	3	4	5	6
<b>10.</b>	A empresa implementa políticas flexíveis de forma a proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores.					1	2	3	4	5	6
<b>11.</b>	As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são, regra geral, justas.					1	2	3	4	5	6
<b>12.</b>	A empresa apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação adicional.					1	2	3	4	5	6
<b>13.</b>	A empresa respeita os direitos do cliente/consumidor para além das obrigações legais.					1	2	3	4	5	6
<b>14.</b>	A empresa fornece informação completa e exacta sobre os seus produtos aos clientes.					1	2	3	4	5	6
<b>15.</b>	A satisfação do cliente é muito importante para a empresa.					1	2	3	4	5	6
<b>16.</b>	A empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua.					1	2	3	4	5	6
<b>17.</b>	A empresa cumpre totalmente e com prontidão as normas legais.					1	2	3	4	5	6

Escala de Responsabilidade Social de Duygu Turker (2009). Traduzida e adaptada por M. Rafael, R. Lima, J. Borges, A.C. Figueiredo, A. M. Noronha e V. Vaz (2012).

## ESCALA DE CLIMA DE SERVIÇO GLOBAL

Este questionário tem como objetivo avaliar as percepções que os trabalhadores têm do serviço que a sua organização (Aubay) presta.

Por favor, responda a todas as questões. Não deixe nenhuma por responder. As respostas dadas são confidenciais. Obrigado pela sua colaboração

© 1998, Schneider, White & Paul

Versão experimental por Rosário Lima e Mariana Baptista, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

### Instruções

Pense na organização em que trabalha atualmente (Aubay), e avalie os aspetos abaixo indicadas.

Assinale a resposta com um círculo, e utilize a seguinte escala de 1 a 5:

1	2	3	4	5
Mau	Razoável	Bom	Muito bom	Excelente

- |    |                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | O conhecimento e competências profissionais dos colaboradores que permitem proporcionar trabalho e serviço de maior/melhor qualidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Os esforços para medir e acompanhar a qualidade do trabalho e do serviço na sua organização.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | O reconhecimento e as recompensas que os colaboradores recebem pelo trabalho e serviço prestado com maior qualidade.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | A qualidade, no geral, do serviço proporcionado pela sua organização.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Os incentivos, por parte das chefias, ao esforço para um serviço de qualidade.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | A eficácia dos esforços de comunicação, por parte da organização, com colaboradores e clientes.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | As ferramentas, tecnologia e outros recursos proporcionados aos colaboradores para apoiar o trabalho e o serviço de maior qualidade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## Anexo II – Outputs da análise estatística

### Estatísticas descritivas da amostra

#### Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	89	70,6	70,6	70,6
	Feminino	37	29,4	29,4	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

#### Idade (em anos)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 25	25	19,8	19,8	19,8
	26 - 35	64	50,8	50,8	70,6
	36 - 45	30	23,8	23,8	94,4
	46 - 55	7	5,6	5,6	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

#### Habilitações literárias - Selected Choice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12º ano	11	8,7	8,7	8,7
	Licenciatura	75	59,5	59,5	68,3
	Mestrado	27	21,4	21,4	89,7
	Outra situação - qual?	13	10,3	10,3	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

#### Há quanto tempo trabalha na organização (em anos)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 ano	88	69,8	69,8	69,8
	1 ano (inclusive) a 3 anos (exclusive)	27	21,4	21,4	91,3
	3 anos (inclusive) a 6 anos (exclusive)	10	7,9	7,9	99,2
	6 anos ou mais	1	,8	,8	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

**Em que área da organização se insere a função que desempenha atualmente?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Recrutamento	8	6,3	6,3	6,3
	Negócio	7	5,6	5,6	11,9
	IT	106	84,1	84,1	96,0
	Recursos Humanos	4	3,2	3,2	99,2
	Financeiro	1	,8	,8	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Estudo da normalidade da distribuição

	Assimetria	Curtose	Sig. Kolmogorov-Smirnov		
			Est. de teste	Graus de liberdade	Sig.
RS Global	-.094	-.419	.051	126	.200
RS Sociedade, meio ambiente, gerações futuras e ONGs	-.188	-.019	.070	126	.200
RS Colaboradores	-.493	-.030	.101	126	.003
RS Clientes	-.352	-.605	.138	126	.000
RS Governo	-.535	-.848	.241	126	.000
CS	.057	-.406	.062	126	.200

Gráfico Q-Q plot para análise da normalidade da distribuição de RS global

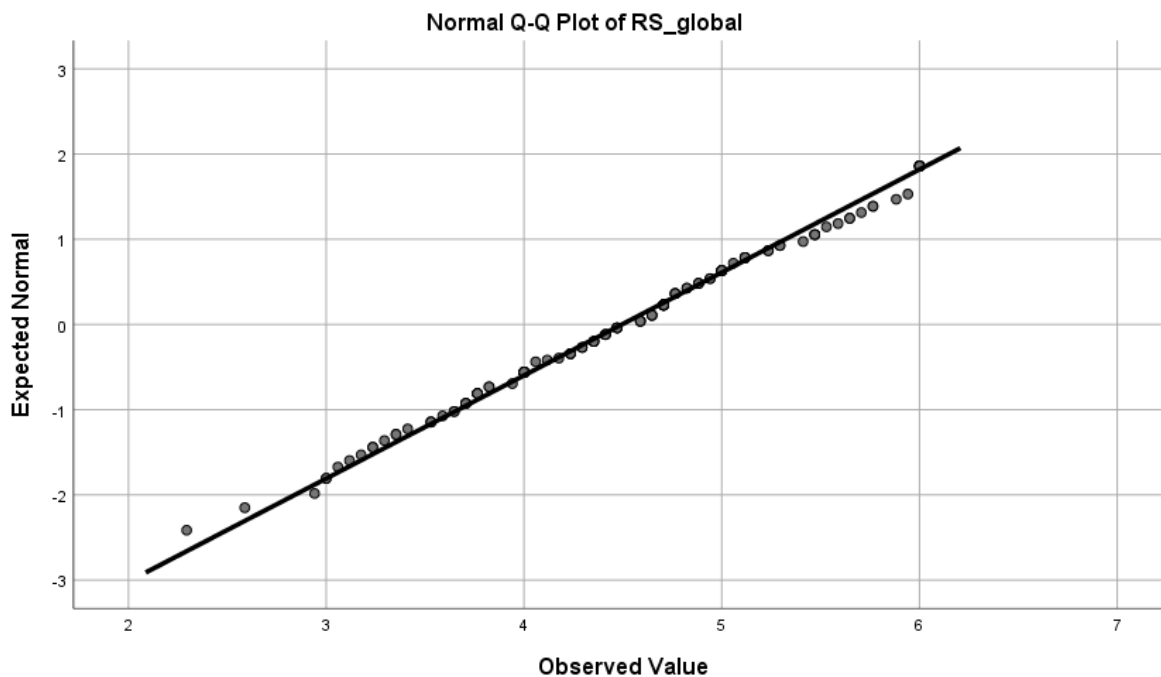


Gráfico Q-Q plot para análise da normalidade da distribuição de RS para com a sociedade, meio ambiente, futuras gerações e ONGs

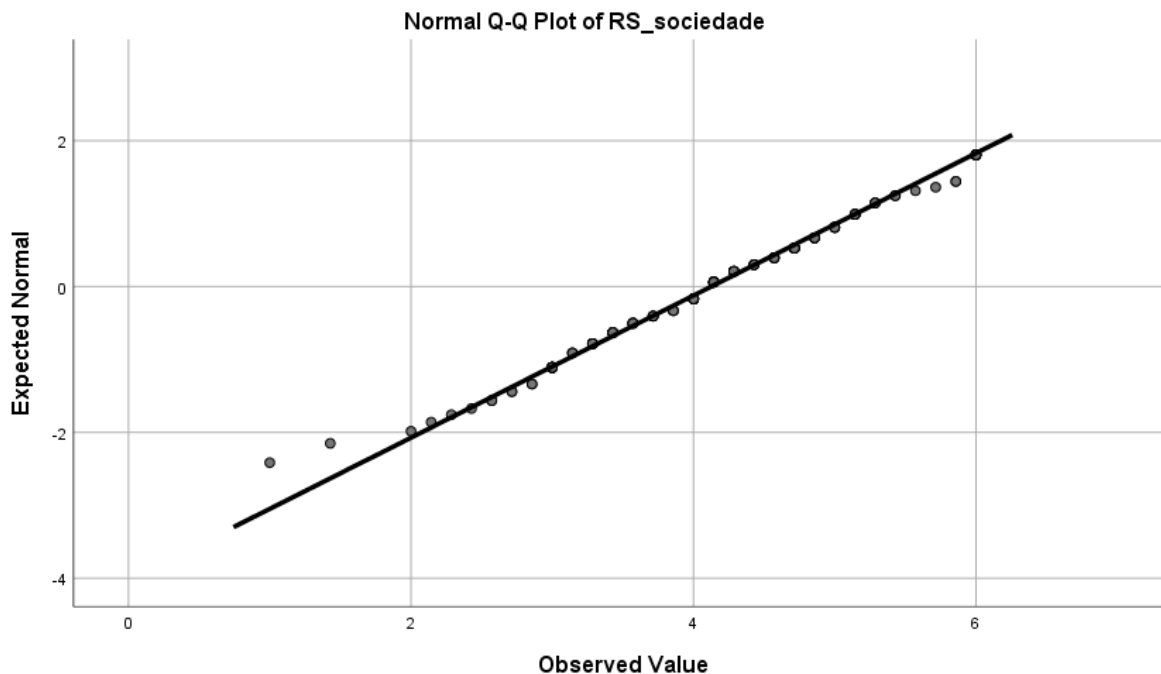


Gráfico Q-Q plot para análise da normalidade da distribuição de RS para com os colaboradores

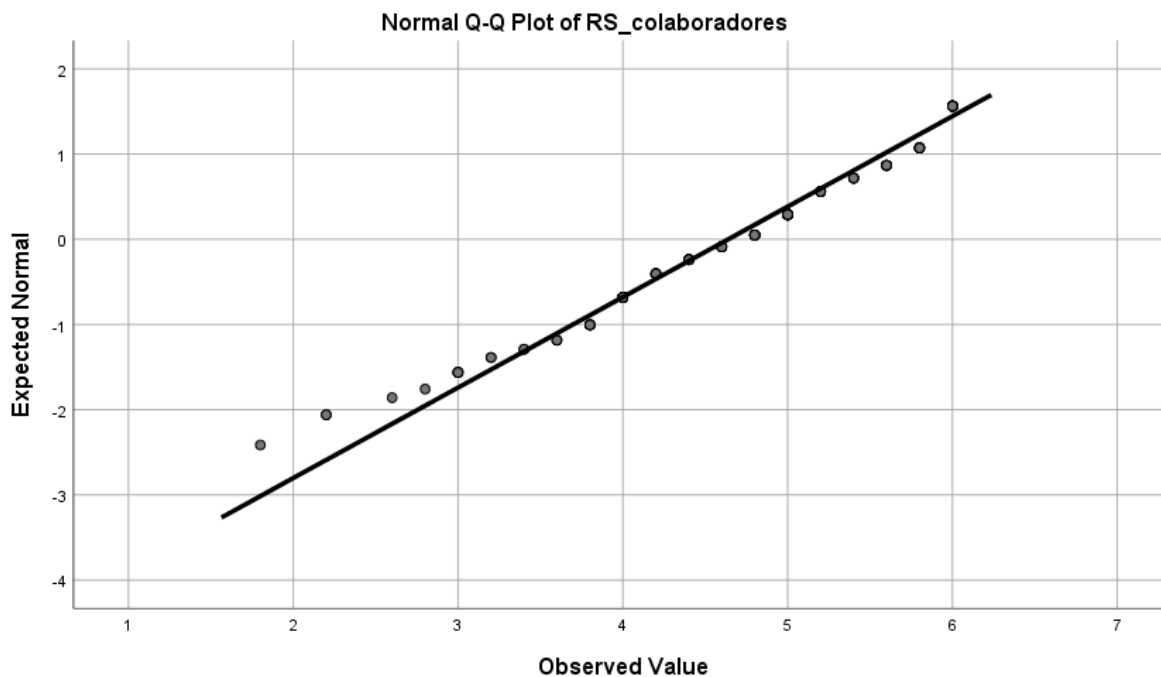


Gráfico Q-Q plot para análise da normalidade da distribuição de RS para com os clientes

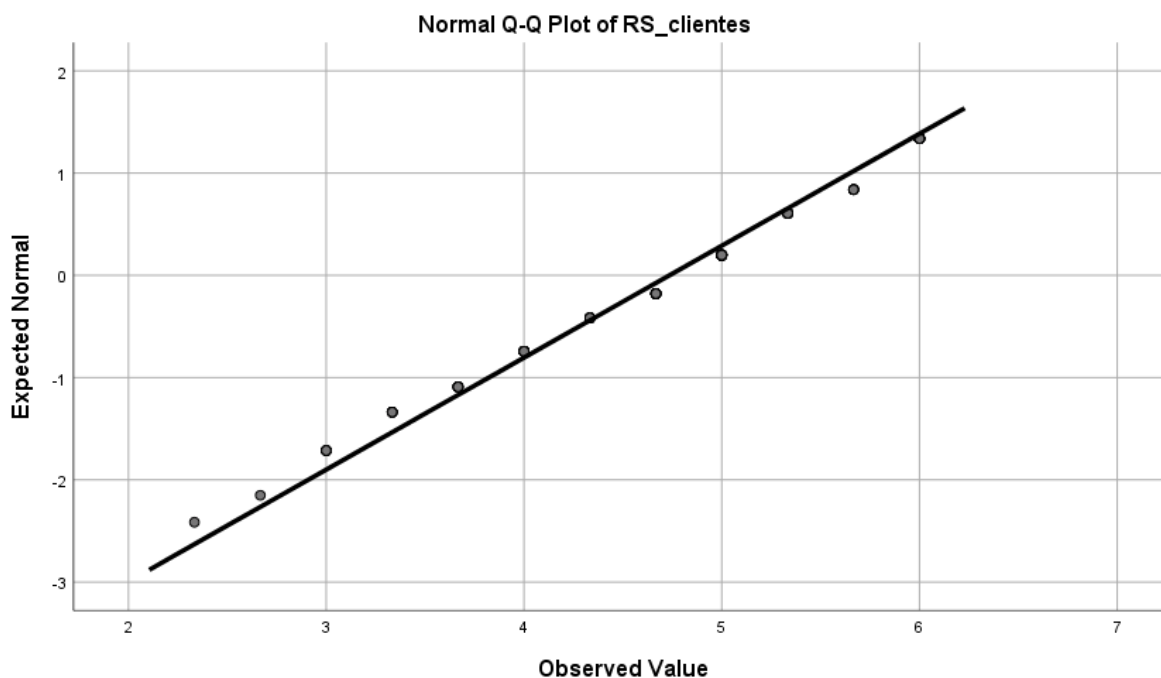


Gráfico Q\_Q plot para análise da normalidade da distribuição de RS para com o Governo

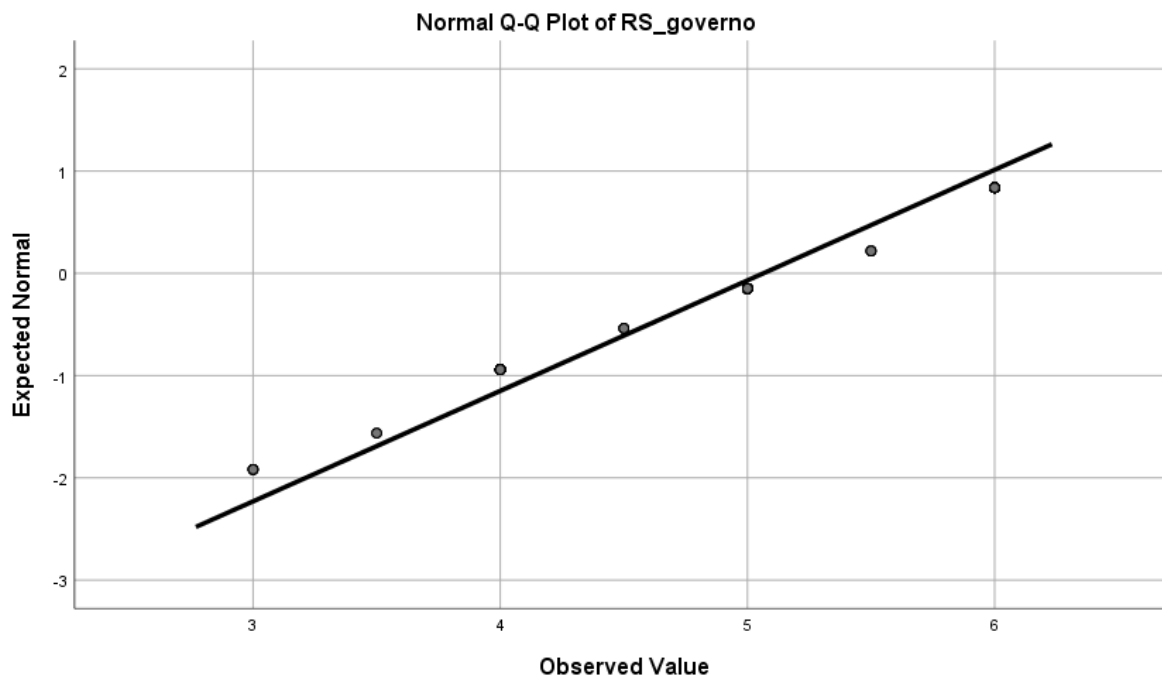


Gráfico Q\_Q plot para análise da normalidade da distribuição de CS

