

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Estudo Em Moçambique

Doutoramento Em Gestão

Especialidade: Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Mário Vicente Siteo

Orientação Científica

Doutor Amílcar Ramos, Prof. Auxiliar do ISCTE

Doutor Paulo Miguel Rita, Prof. Catedrático do ISCTE

Março, 2011

ÍNDICE

ÍNDICE	i
ÍNDICE DE TABELAS	iii
DEDICATÓRIA.....	vi
AGRADECIMENTOS.....	vii
RESUMO	ix
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUÇÃO	1
1.1. Razões da Escolha do Tema.....	2
1.2. Objectivos da Pesquisa.....	3
1.2.1. Geral	3
1.2.2. Específicos	4
1.3. Problemática da Investigação.....	4
1.4. Limitações do Estudo	6
1.5. Organização do Trabalho	6
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1. Objectivos Básicos da RSE.....	29
2.2. Princípios Básicos da RSE	31
2.3. Instrumentos da RSE.....	34
2.4. Responsabilidade Social Como Cultura Empresarial.....	53
2.5. Obrigações Decorrentes da RSE	55
2.6. A Empresa Cidadã - Alicerce da RSE.....	70
2.7. Modelos de Avaliação da RSE.....	71
2.7.1. Modelo Bi-Dimensional.....	72
2.7.2. Modelo dos <i>Stakeholders</i> (Partes Interessadas)	77
2.7.3. Modelo de Responsabilidade Total da Organização.....	85
2.7.4. Modelo de Desempenho Social Empresarial	88
2.7.5. Modelo de Abordagem Tripla da RSE.....	92
III. CONTEXTUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA	96
3.1. Estados Unidos da América (EUA)	99
3.2. América Latina (Brasil).....	102
3.3. União Europeia.....	104
3.4. África do Sul	110
3.5. Moçambique.....	112
3.6. Perspectiva Futura da RSE.....	127
IV. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	130
4.1. Modelo MARSE.....	130
4.1.1. Dimensão Económica.....	132
4.1.2. Dimensão Sócio Cultural	140
4.1.3. Dimensão Ambiental.....	154
4.1.4. Dimensão Aprendizagem	172
4.2. Hipóteses de Investigação	182
4.3. Hipótese Geral.....	183
4.4. Hipóteses Operacionais	184
V. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	195

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

5.1.	Método de investigação.....	195
5.2.	Definição das Variáveis do Modelo.....	199
5.3.	Identificação dos Paradigmas.....	200
5.4.	Instrumentos da Pesquisa e Seleção da Amostra.....	202
5.5.	Concepção do Questionário.....	204
5.6.	Escolha e Adaptação da Escala.....	206
5.7.	Tratamento Estatístico e Análise de Dados.....	206
VI.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO CAMPO PRÁTICO.....	211
6.1.	Avaliação dos Questionários.....	211
6.2.	Análise Estatística.....	212
6.3.	Avaliação do Modelo MARSE.....	223
6.4.	Importância do Modelo MARSE.....	224
6.4.1.	Dimensão Económica.....	224
6.4.2.	Dimensão Sócio Cultural.....	226
6.4.3.	Dimensão Ambiental.....	227
6.4.4.	Dimensão Aprendizagem.....	228
6.5.	Avaliação dos Resultados das Práticas de RSE.....	229
6.5.1.	Dimensão Económica.....	230
6.5.2.	Dimensão Sócio Cultural.....	231
6.5.3.	Dimensão Ambiental.....	233
6.5.4.	Dimensão Aprendizagem.....	234
6.6.	Análise de Componentes Principais.....	245
6.6.1.	Análise Factorial – Importância das Variáveis do Modelo MARSE.....	248
6.6.2.	Análise Factorial – Prática de RSE.....	266
6.7.	Análise de Clusters.....	282
6.7.1.	Teste de Aderência à Normalidade – Importância.....	282
6.7.2.	Agrupamentos das empresas em cada cluster resulta.....	285
6.7.3.	Análise do Cluster 2.....	286
6.7.4.	Análise do Cluster 3.....	287
6.7.5.	Análise do Cluster 4.....	289
6.8.	Análise Discriminante.....	292
6.8.1.	Teste de Igualdade das Médias.....	293
6.8.2.	O Teste M Box’s.....	293
6.9.	Análise Confirmatória - Modelo de Equações Estruturais.....	296
6.9.1.	Avaliação da Identificação do Modelo Estrutural.....	302
6.9.2.	Avaliação de Critérios de Qualidade de Ajuste.....	302
6.9.3.	Avaliação dos índices de ajuste dos modelos reespecificados.....	307
6.9.4.	Análise dos Parâmetros Estimados.....	308
6.9.5.	Visão Geral do Modelo MARSE.....	315
VII.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	322
7.1.	CONCLUSÕES.....	322
7.2.	RECOMENDAÇÕES.....	329
7.3.	CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	331
	BIBLIOGRAFIA.....	334
	ABREVIATURAS.....	361
	ANEXOS.....	364

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Bi Dimensional de RSE.....	74
Figura 2: Tipos de Responsabilidade Total da Organização.....	87
Figura 3: Abordagem Tripla da RSE.....	93
Figura 4: Modelo MARSE para a avaliação das práticas de RSE	130
Figura 5: Caracterização dos Inquiridos Por Sector de Actividade	213
Figura 6: Caracterização dos Inquiridos Por Tipo de Actividade	214
Figura 7: Caracterização Por Âmbito de Actuação da Empresa	214
Figura 8: Caracterização Por Dimensão da Empresa	215
Figura 9: Caracterização Quanto ao Tipo de Certificação da Empresa	216
Figura 10: Caracterização Quanto ao Sexo do Inquirido	217
Figura 11: Qual a afirmação que define melhor a RSE.....	220
Figura 12: Vantagem da Empresa Numa Estratégia de RSE	221
Figura 13: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Económica	251
Figura 14: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Sócio Cultural.....	255
Figura 15: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Ambiental	260
Figura 16: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Aprendizagem	264
Figura 17: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Económica	269
Figura 18: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Sócio Cultural.....	273
Figura 19: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Ambiental	276
Figura 20: Gráfico de <i>Scree Plot</i> – Variável da Dimensão Aprendizagem	280
Figura 21: Dimensão Económica - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE	298
Figura 22: Dimensão Sócio Cultural - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE	299
Figura 23: Dimensão Ambiental - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE	300
Figura 24: Dimensão Aprendizagem - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE.....	301

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Cartografia da abordagem das teorias da RSE.....	12
Tabela 2: Princípios da RSE (Wood, 1991).....	33
Tabela 3: Indicadores GRI	36
Tabela 4: Matriz da Responsabilidade Social	38
Tabela 5: Indicadores Ethos (2007) de RSE	46
Tabela 6: Área de Actuação da RSE.....	62
Tabela 7: Questionário de Avaliação das práticas de RSE (Quazi e O'Brien, 2000)	76
Tabela 8: Identificação das Principais preocupações dos <i>Satkeholders</i>	85
Tabela 9: Indicadores do Modelo de Desempenho Social Empresarial.....	89
Tabela 10: Factores que influenciam o DSE (Reed e Fillippi, 1990)	90
Tabela 11: Escala de Avaliação da RSE de Maignan <i>et al.</i> (1999).....	91
Tabela 12: Dimensão Interna da RSE	107
Tabela 13: Dimensão Externa da RSE	109
Tabela 14: Princípios Éticos Gerais dos Gestores numa Estratégia de RSE.....	138

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 15: A RSE, ética empresarial e valores: Uma perspectiva histórica	146
Tabela 16: Testes Estatísticos e Técnicas de Análise de Dados da Presente Pesquisa	209
Tabela 17: Caracterização Quanto ao Sexo por Sector de Actividades	217
Tabela 18: Caracterização Quanto ao Sexo por Ramo de Actividades	218
Tabela 19: Nível Académico Mais Elevado dos Trabalhadores	219
Tabela 20: Expectativas da Sociedade na RSE	222
Tabela 21: Desempenho da Empresa nos Últimos Três Anos	222
Tabela 22: Tendência Futura da RSE.....	223
Tabela 23: Importância Do Modelo MARSE	224
Tabela 24: Análise de Dados de Importância Dimensão Económica	225
Tabela 25: Análise de Dados de Importância Dimensão Sócio Cultural	226
Tabela 26: Análise de Dados de Importância Dimensão Ambiental	227
Tabela 27: Análise de dados de Importância dimensão aprendizagem.....	228
Tabela 28: Indicadores do Campo Prático de acções de RSE.....	229
Tabela 29: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Económica	230
Tabela 30: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Sócio Cultural.....	232
Tabela 31: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Ambiental	233
Tabela 32: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Aprendizagem	234
Tabela 33: Teste de Independência em relação ao sector de actividade da empresa	240
Tabela 34: Teste de Independência em relação ao tipo de actividade	240
Tabela 35: Teste de Independência em relação ao âmbito de actuação da empresa.....	241
Tabela 36: Teste de Independência em relação a dimensão da empresa	242
Tabela 37: Grupos de Análise Estatística - Dimensão Económica	243
Tabela 38: Teste Para Amostras Independentes - Dimensão Económica	243
Tabela 39: Grupos de Análise Estatística - Dimensão Sócio Cultural	244
Tabela 40: Teste para amostras independentes - Dimensão Sócio Cultural	244
Tabela 41: Grupos de análise estatística – Ddimensão Ambiental	244
Tabela 42: Teste Para Amostras Independentes na Dimensão Ambiental.....	244
Tabela 43: Grupos de análise estatística dimensão aprendizagem.....	245
Tabela 44: Teste para amostras independentes dimensão aprendizagem	245
Tabela 45: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis.....	248
Tabela 46: Estatística do Teste de KMO e Bartlett.....	249
Tabela 47: Comunalidades	249
Tabela 48: Variância total explicada.....	250
Tabela 49: Rotação da Matriz das Componentes Principais	252
Tabela 50: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis.....	253
Tabela 51: Estatística do Teste de KMO e Bartlett.....	253
Tabela 52: Comunalidades	254
Tabela 53: Variância Total Explicada.....	255
Tabela 54: Rotação da Matriz das Componentes Principais	256
Tabela 55: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis.....	257
Tabela 56: Estatística do Teste de KMO e Bartlett.....	258
Tabela 57: Comunalidades	258
Tabela 58: Variância Total Explicada.....	259
Tabela 59: Rotação da Matriz das Componentes Principais	260
Tabela 60: Teste de <i>Alpha de Cronbach</i> para 20 variáveis.....	262
Tabela 61: Estatística do Teste de KMO e Bartlett.....	262

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 62: Comunalidades	263
Tabela 63: Variância Total Explicada	264
Tabela 64: Rotação da Matriz das Componentes Principais	265
Tabela 65: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis	266
Tabela 66: Estatística do Teste de KMO e Bartlett	266
Tabela 67: Comunalidades	267
Tabela 68: Variância total explicada	268
Tabela 69: Rotação da Matriz das Componentes Principais	269
Tabela 70: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis	270
Tabela 71: Estatística do Teste de KMO e Bartlett	271
Tabela 72: Comunalidades	271
Tabela 73: Variância total explicada	272
Tabela 74: Rotação da Matriz das Componentes Principais	273
Tabela 75: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis	274
Tabela 76: Estatística do Teste de KMO e Bartlett	274
Tabela 77: Comunalidades	274
Tabela 78: Variância total explicada	275
Tabela 79: Rotação da Matriz das Componentes Principais	277
Tabela 80: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis	278
Tabela 81: Estatística do Teste de KMO e Bartlett	278
Tabela 82: Comunalidades	279
Tabela 83: Variância total explicada	280
Tabela 84: Rotação da Matriz das Componentes Principais*	281
Tabela 85: Teste de Normalidade	283
Tabela 86: Matriz de distância entre os <i>clusters</i>	285
Tabela 87: Análise de Homogeneidade – Cluster 2	287
Tabela 88: Análise de Homogeneidade – Cluster 3	288
Tabela 89: Teste de Homogeneidade da Variância – Cluster 4	290
Tabela 90: Função discriminante – <i>Cluster 2</i>	294
Tabela 91: Função discriminante – <i>Cluster 3</i>	294
Tabela 92: Função discriminante – <i>Cluster 4</i>	294
Tabela 93: Lambda de Wilk – Cluster 2	295
Tabela 94: Lambda de Wilk – Cluster 3	295
Tabela 95: Lambda de Wilk – Cluster 4	296
Tabela 96: Avaliação da Identificação do Modelo Estrutural	302
Tabela 97: Índice de Ajuste	305
Tabela 98: Índices de Modificação da Dimensão Económica	306
Tabela 99: índices de ajuste do modelo reespecificado	307
Tabela 100: Dimensão Económica	309
Tabela 101: Dimensão Sócio Cultural	310
Tabela 102: Dimensão Ambiental	311
Tabela 103: Dimensão Aprendizagem	312
Tabela 104: Relação entre os constructos e as Dimensões	313
Tabela 105: Redução das Variáveis Observadas	315
Tabela 106: Variáveis mais relacionadas com as dimensões do Modelo	320

DEDICATÓRIA

À memória do meu pai Vicente Siteo

e

À sabedoria da minha Mãe Esselina Tambo

Mesmo na sua condição de analfabetos, empenharam-se na machamba e nas minas do RAND, sonhando ver os seus filhos escolarizados tendo dado tudo para fazer deles pessoas dignas, de carácter e socialmente úteis.

Só eu e apenas eu sei a dimensão da minha gratidão e da homenagem que vos presto!

AGRADECIMENTOS

Sem o apoio incondicional e multiforme da minha família em toda a sua extensão, particularmente da minha esposa, meus irmãos, meus filhos e sua mãe, com ênfase para Sheilla Esselina e Ana Mércia que naqueles momentos difíceis que atravessaram a redacção desta dissertação, se revelaram grandes amigas passando noites, sem conta, ajudando na pesquisa, dando alento e um sorriso de esperança.

Uma palavra de gratidão muito especial aos amigos, Mestres Octávio Almeida e Migule Langa e à Licenciada Orlanda Manhique. Deus sabe a dimensão da homenagem que vos presto e irá vos recompensar certamente! Devo, por esta via, manifestar a minha profunda admiração, respeito e reconhecimento. O que vai na minha alma, não se pode escrever de forma que entendam o quanto vos estou grato. Muito Obrigado!

Uma palavra especial de apreço e de gratidão ao Professor Doutor, Amílcar Ramos e ao Professor Catedrático Paulo Miguel Rita pela sábia orientação científica, disponibilidade e amizade. Muito Obrigado!

Agradecimento especial a todo o Corpo Docente e ao próprio ISCTE, pela rara oportunidade e por doravante pertencer à sua História e ela também na minha vida. Muito Obrigado!

A todos os órgãos sociais do IGEPE – Instituto de Gestão das Participações do Estado, que me acarinharam e encorajaram. Uma gratidão especial ao Mestre Daniel Gabriel Tembe (PCA), aos Administradores Maria Iolanda Wane e Silvestre Sechene. Sem o vosso apoio e confiança, não teria abraçado a oportunidade e nem teria tido condições para desenvolver a investigação. A todos a minha maior, sincera e profunda gratidão.

A expressão da minha enorme gratidão estende-se, em razão do reconhecimento do seu apoio académico e partilha de várias horas de trabalho, aos meus amigos, Mestres: Teresa Muenda e

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Ana Freitas; Aos Licenciados: Levi Wilson, Sérgio Ndimande, António Niquice, Altino Matias e Filipe Bila. Muito obrigado!

A expressão do meu profundo respeito e gratidão pelo apoio sempre presente à minha família, deichando-me tranquilo para desenvolver a investigação, estende-se, com o mesmo destaque, à comunidade Nazarena em geral e à Igreja do Nazareno de Maputo-Cidade em particular.

A todos aqueles que ajudaram na preparação e administração dos questionários no campo. A dificuldade de entrevistar profissionais no país, e sobre tudo para fins académicos, é por demais conhecida. Por isso, estou sensível às dificuldades porque passaram. Muito Obrigado!

A todos a minha sincera gratidão!

RESUMO

A empresa da era moderna, desempenha o papel de líder da nova identidade confrontada não apenas com a necessidade de produção de bens e serviços para satisfação dos clientes como também, de participar activamente no desenvolvimento da comunidade, através de programas ou investimentos económicos com enfoque social, aprendizagem organizacional contínua, criação de condições que propiciem a protecção do meio ambiente, em contraposição ao protagonismo assumido pelo Estado até aos princípios da segunda metade do século XX. Esta nova abordagem, assenta na responsabilidade social empresarial (RSE), novo paradigma de gestão.

A empresa deve tomar a dianteira na resolução dos problemas da sociedade e, por essa via, levar a cabo grandes projectos de investimento em prol do desenvolvimento da comunidade, sem descurar o papel do Estado focalizado na regulação da actividade económica, das relações sociais e criação de um ambiente favorável (Stewart, 2002; Cohendet e Llerna (2001); Zadek *et al.*, 2005).

Esta forma de estar, implica uma revolução das preocupações empresariais apontando para um novo papel do gestor, que não se limita ao aumento da produtividade e do lucro, uma vez que a estratégia de actuação da empresa moderna deve necessariamente se mostrar comprometida com a causa social, pautar pela avaliação dos compromissos com os *stakeholders* considerando os aspectos éticos e sociais, pilares da RSE, que hoje têm primazia no negócio.

Na procura de equilíbrio social, a RSE assume um sentido concreto, ganha espaço na resposta às pressões externas, tornando-se numa variável da avaliação da eficácia e efectividade das empresas no seio da comunidade. A nova postura centrada no respeito pelos princípios éticos e morais, fazendo com que as prioridades para a excelência da empresa não sejam apenas as económicas, devendo incorporar também apreciações sociais e ambientais, questionar os modelos clássicos de gestão que não atendem à dimensão sócio cultural e nem promovem a aprendizagem organizacional (Ashley, 2005; Matten e Moon, 2004; Harris *et al.*, 2004; Zadek, 2004).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Nesta discussão, ganha também substância o questionamento sobre os efeitos prejudiciais que historicamente a empresa causa à sociedade, onde novos desafios são colocados, reclamando-se um papel mais aberto da empresa o que requer uma significativa transformação no modo como faz o negócio e se relaciona com o mundo, devendo tornar-se co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade, através de promoção de políticas sociais viradas para o desenvolvimento, promovendo uma cultura responsável para com o meio ambiente e cultivando o conhecimento através da aprendizagem de grupo e individual, dinamizando as particularidades da economia moderna e cada vez mais globalizada.

A revisão da literatura permitiu verificar o trabalho desenvolvido relativamente à evolução do conceito e dos modelos de avaliação das práticas de RSE e a sua relação com o desempenho e resultados, culminando com a definição do modelo MARSE, específico para a prossecução desta investigação, operacionalizado através de um questionário, administrado no campo prático, resultando na obtenção de 432 respostas válidas, em 102 empresas abarcando todas as zonas geográficas do país (norte, centro e sul), submetidas a análise e tratamento estatístico, cujo resultado confirmara a robustez e consistência do modelo..

O tema RSE tem capitalizado bastante interesse, tanto entre académicos, como no seio dos empresários, gestores públicos e outros *stakeholders*. Com frequência assinalável, artigos sobre o tema são publicados e vários encontros são organizados, ainda assim, apesar de todo esse interesse e esforço em torno da sua abordagem, o exame da literatura específica sugere que a própria ideia, o conceito de RSE, características fundamentais, operacionalização e consequências para o mundo económico e social ainda são controversos.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial; Ética no Negócio; Aprendizagem Organizacional; Desenvolvimento Sustentável

ABSTRACT

The company's modern era, plays the leading role of the new identity not only confronted with the need to produce goods and services for customer satisfaction but also to participate actively in community development through programs focusing on economic or social investment, continuous organizational learning, creation of conditions for the protection of the environment, in contrast to the role assumed by the state until the beginning of the second half of the twentieth century. This new approach, based on corporate social responsibility (CSR), new management paradigm.

The company should take the lead in solving the problems of society and, thereby, to undertake major investment projects for development of the community, without neglecting the role of the state focused on the regulation of economic activity, social relations and creating a favorable environment (Stewart, 2002; Cohendet and Llerna (2001), Zadek et al., 2005).

This way of living, implies a revolution in business concerns by pointing to a new role of manager, which is not limited to increased productivity and profit, since the action strategy of the modern enterprise must necessarily show committed to social cause, guided by the assessment of commitments to stakeholders considering the ethical and social pillars of CSR, which take precedence in the business today.

By seeking to balance social, CSR assumes a concrete sense, is gaining ground in response to external pressures to become a variable in assessing the efficiency and effectiveness within the business community. The new approach focused on respect for ethical and moral principles, so that the priorities for the excellence of the company are not only economic but must also incorporate social and environmental assessments, questioning the classical models of management that does not meet the socio cultural and or promote organizational learning (Ashley, 2005; Matten and Moon, 2004, Harris et al. 2004; Zadek, 2004).

In this discussion, also gains substance questioning about the harmful effects that historically the company cause to society, where new challenges are posed, claiming to be a more open company which requires a significant transformation in the way it does business and relates with the world,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

should become co-responsible for the development of society through the promotion of social politics facing the development, a culture promoting responsible for the environment and cultivating knowledge through group and individual learning, fostering the peculiarities of the modern economy based on globalization.

The literature review has shown the work on the evolution of the concept of evaluation models and practices of CSR and its relationship to performance and results, culminating in the model definition MARSE, specific for pursuing this research, operational through A questionnaire administered in the practical field, resulting in obtaining responses 432 valid in 102 companies covering all geographical areas of the country (north, central and south), and subjected to statistical analysis, which confirmed the robustness and consistency of the model.

The theme of CSR has capitalized enough interest, both among academics and within the entrepreneurs, public administrators and other stakeholders. With remarkable frequency, on the topic are published and several meetings are organized, yet despite all this interest and effort around its approach, the specific examination of the literature suggests that the very idea, the concept of CSR, key features , operations and consequences for the economic and social world are still controversial.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Ethics of the Business, Learning Organizations and Sustainable Development.

I. INTRODUÇÃO

A RSE, no quadro desta pesquisa, deve ser entendida, como um modelo de gestão que numa perspectiva sistémica, é baseado nas práticas empresariais que promovem a actividade produtiva observando os limites da lei, respeitando as necessidades da comunidade, cuidados sobre o meio ambiente onde os objectivos económicos são combinados com os anseios da comunidade, promoção do desenvolvimento através da aprendizagem organizacional, alicerce do conhecimento que modela a conduta da empresa socialmente responsável (ESR) e sendo a base da inovação que é o enfoque da empresa da era moderna.

O contexto da RSE demonstra pontos de inconsistência, dado que não evidencia consensos em aspectos chaves como os parâmetros de legitimidade das acções da empresa perante a sociedade. A inexistência de uniformidade dos modelos sobre o tema ainda condiciona a abordagem da RSE. A enorme carência de recursos e a visível desigualdade social dá à RSE ainda maior relevância. A sociedade espera que a empresa cumpra um novo papel no processo de desenvolvimento e que seja agente de uma nova cultura, actor de mudança social e construtor de uma sociedade justa e cada vez melhor.

A actividade do gestor, deixa de ter uma postura estritamente quantitativa caracterizada por preocupações com o lucro, para uma outra em que, além de considerar aquele, deve também avaliar as questões qualitativas externas à empresa. Estas condições conduzem para uma gestão cada vez mais complexa, principalmente porque a adopção de um posicionamento socialmente responsável requer respeito pelos princípios éticos, valores, crenças e visão de futuro (Hillman e Keim, 2001; Ashley, 2005; Young, 2004).

O fenómeno da globalização da economia trouxe a consequente interdependência e a visibilidade das diferenças de desenvolvimento social, cultural, económico e político entre as diferentes regiões do mundo, conjugado com a crescente mobilidade do factor capital, desenvolvimento das vias de comunicação impulsionadas pelos significativos avanços nas tecnologias de informação com efeitos na maior deslocação dos processos produtivos resultando na descaracterização da identidade da empresa (Furu, 2000; Frost, 2001; Bradley e Gannon, 2000).

Assim, o conceito de RSE¹ rompe com o pressuposto tradicional de *dono da empresa*, ou a *empresa da nossa terra*, pois não tem mais o significado de identificação individual característica da relação tradicional produtor e consumidor de há cinquenta anos, dado que na era actual a empresa deve ser vista como uma criação social, devendo ser essa a sua identidade.

Hoje, os contextos económico e social em que as decisões e acções de gestão ocorrem, são indubitavelmente dinâmicos quanto complexos. Para compreender o significado e o alcance da RSE deve-se levar em conta a sua evolução e mudanças de paradigma distintivo em função do tempo e da conjuntura. Segundo Parsa e Kouhy (2002), em cada estágio, a sociedade desenvolve parâmetros de legitimação das acções sociais da empresa, visando reconhecer as necessidades que atendem às novas preocupações da sociedade cada vez mais atenta e por isso exigente.

1.1. Razões da Escolha do Tema

A RSE não sendo um tema propriamente novo, a sua abordagem tem adquirido grande actualidade, devido à variedade, complexidade e até contradição dos vectores que envolvem o seu estudo. Nesta perspectiva, mais do que uma escolha fundamentada em razões de interesse pessoal, a selecção do tema RSE, epicentro do presente estudo, pauta-se por identificar um fenómeno que mantém um protagonismo e certo interesse ao longo do tempo, factores que se sobrepuseram nas opções de escolha.

O crescente interesse da empresa e do gestor em promover projectos em prol do desenvolvimento da sociedade, baseado na criatividade, inovação, protecção e prevenção do meio ambiente com alicerces na aprendizagem organizacional que proporciona conhecimento e progresso, levam ao desencadeamento de acções sustentáveis numa sociedade hoje cada vez mais informada com suporte no super desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e da globalização (Furu, 2000; O'Donovan, 2002; Grassi, 2004).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A RSE torna-se ultimamente, numa abordagem relevante entre académicos, empresários, governantes e demais *stakeholders* e tem condicionado as opções estratégicas, devido ao seu protagonismo no desencadeamento de acções que visam o desenvolvimento das comunidades e no compromisso com a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e de todas as partes interessadas, aliada a cada vez maior primazia do conhecimento nos processos empresariais que moldam a atitude da empresa da era moderna e dominada pela tecnologia e maiores cuidados com o ambiente e com as pessoas (Zadek, 2004; Daghfous, 2004; e Young, 2004).

A falta de unicidade sobre a definição única para a abordagem da RSE, tanto no meio académico quanto no seio empresarial e nos corredores políticos, desperta o sentimento ou necessidade de contribuir para uma configuração conceptual dos parâmetros objectivos do estudo das suas dimensões. Este rol de factores, impulsiona a opção pelo tema, onde a sistematização das abordagens teóricas culmina com a delimitação da contribuição que da pesquisa pode se conseguir para a comunidade académica, empresarial e não só, através do desenvolvimento do modelo MARSE delineado para a avaliação das práticas de RSE.

1.2. Objectivos da Pesquisa

1.2.1. Geral

Actualmente verifica-se uma preocupação no seio dos gestores das organizações em torno dos temas sociais, ambientais, económicos e relacionados com a competência dos colaboradores que de certa forma envolvem directa ou indirectamente todos os *stakeholders*, fazendo com que as empresas independentemente do sector de actividade, adoptem práticas visando o melhor desempenho da vertente social com responsabilidade. Foi na tentativa de busca de explicação deste propósito que o objecto deste trabalho se centra na construção do modelo MARSE para avaliar as práticas de RSE.

Para a selecção das variáveis, muito contribuíram os pressupostos dos modelos desenvolvidos pelos autores [Quazi, (1994); Quazi e O'Brien, (1996; 2000); Zadek, (2001; 2004); Ethos,

¹ Tema central da 30a conferência annual do World Economic Forum, em Davos, Fevereiro de 1999.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

(2007); Carroll, (1979; 1991); Quazi e Cook, (1996); COM, (2001a); UN Global Compact, (1999); Senge, *et al.*, (1999)] que, serviram para a construção da base conceitual teórica para a fundamentação das variáveis do modelo MARSE.

1.2.2. Específicos

Pretende-se que com o presente trabalho seja possível, com auxílio das experiências de investigações precedentes e instrumentos de análise estatística, alcançar os seguintes objectivos específicos:

- Aferir a consistência e importância dos constructos e variáveis do modelo MARSE para a avaliação das práticas de RSE;
- Apresentar os resultados da avaliação das práticas de RSE em Moçambique de acordo com as dimensões e constructos do modelo MARSE;
- Despertar no sector empresarial a importância de uma estratégia de RSE, assente no princípio de investimento socialmente responsável (ISR) na comunidade;
- Contribuir no campo teórico e prático, com uma informação sistematizada, integrada e adequada, como alicerce válido para investigação futura e proporcionar uma base de dados dos resultados da avaliação das práticas de RSE.

1.3. Problemática da Investigação

Uma investigação no domínio das ciências de gestão consagra um desiderato e finalidade implícitas, como contributo para a melhoria da eficiência organizacional em geral, através de princípios de afectação eficiente de recursos a fins produtivos e desenvolvimento de negócio. Do rol dos *stakeholders*, essa tarefa é acometida fundamentalmente ao gestor que no exercício do seu poder discricionário deve procurar promover equilíbrio nas políticas que visam a maximização da produtividade mas também da satisfação dos intervenientes. O objectivo deste trabalho centra-se na concepção e desenvolvimento do modelo MARSE para avaliar as práticas de RSE.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A compreensão da realidade da empresa pelos académicos tem-se debatido com inúmeras dificuldades que emergem da própria natureza heterogénea e multifacetada da empresa, definida como entidade económica e social que se caracteriza pela convergência de factores tecnológicos, económicos, financeiros, sociais, humanos, ambientais, culturais e mesmo políticos. Estes aspectos, apenas são possíveis de serem estudados ou abordados com alguma racionalidade com recurso ao contributo de várias disciplinas.

Mesmo tendo em conta todos os factores que rodeiam a abordagem deste tema, constitui facto irrefutável que a RSE focaliza todas as organizações independentemente do seu volume de negócios, número de trabalhadores, peso relativo que representam na economia nacional, regional ou local dado que qualquer que seja a empresa no desenvolvimento da sua actividade, reflecte impactos de diversa natureza sobre o meio ambiente contextual e transaccional face às partes interessadas à sua volta.

O problema central da investigação nesta área tem a ver com a dificuldade de articulação de considerandos teóricos muito diversos, acentuados por diferentes métodos de pesquisa, de linguagem científica e modelos que não sendo simplistas, não proporcionam eixos de abordagem e compreensão acessíveis.

A par do acima exposto, pode-se considerar, uma outra vertente mais generalista do problema, subjacente a qualquer pesquisa no domínio da área de gestão que está combinada com a grande amplitude dos temas e linhas temáticas de investigação. Mesmo uma investigação com um âmbito restrito acaba inevitavelmente por se confrontar com essa realidade complexa que é a empresa, que requer uma abordagem multidisciplinar através do esboço de refinados modelos de investigação com um número elevado de variáveis onde várias vezes, não alcançam o objectivo pretendido, centrado na contribuição para a compreensão e/ou explicação do objecto de estudo.

A ESR é aquela onde a promoção do bem estar social e de todas as partes interessadas são o focus da sua acção. A RSE apresenta-se cada vez mais importante no comportamento das pessoas, exercendo impacto significativo no delineamento da missão, visão e objectivos estratégicos, redefinindo o próprio significado do conceito de empresa na era moderna (Blair e

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Lopez, 2003). O Conselho Social e Económico Dinamarquês² (2001), define a RSE como um *termo contentor*, cujo significado pode e vai mudando ao longo do tempo.

Ainda assim, a inexistência de uma definição consensual, isto é, que seja assumida por todos, proporciona uma vastidão de campos de intervenção e diferentes interpretações levando a dificuldades acrescidas para a prossecução do estudo, o que de certa forma torna difícil mas também, rica quanto fascinante, a abordagem do tema RSE.

1.4. Limitações do Estudo

Levar a cabo um trabalho de investigação compreende várias fases que vão desde a conceitualização, desenho de aspectos metodológicos, escolha do método científico e de tratamento de dados do campo prático, tarefas que nem sempre se afiguram fáceis. Com efeito, as contradições à volta do conceito, ou melhor, a ausência de consenso em torno da abordagem da matéria sobre a RSE, dificultou de certa forma o posicionamento do autor, embora entenda que esta vastidão de visões traduza, outrossim, o interesse e a paixão em abordar esta temática.

A revisão da literatura é a principal fonte de identificação dos domínios e dos percursos em que esta investigação pode dar um contributo inovador ou clarificar aspectos de outros estudos anteriores. Apesar do número considerável de investigações sobre a RSE corresponder à sua efectiva importância estratégica, económica, social e política, a maioria dos estudos mais recentes continuam enfatizando a dificuldade de uniformização do conceito que torne plena a adopção de um modelo de investigação peculiar ou uno neste domínio.

1.5. Organização do Trabalho

Capítulo I – Introdução: apresenta a temática, os objectivos geral e específicos do estudo bem como as evidências que tornaram decisiva a motivação pela realização da presente pesquisa, a

² Social-Económisch, De Winst van wardeen: Advise over maatschappelijk ondernemen (the return of values: Advisory Report on social entrepreneurship), Assen, 2001.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

delimitação do âmbito da investigação e as variantes limitativas que nortearam o seu desenvolvimento.

Capítulo II – Revisão da Literatura: destaca os fundamentos teóricos que sustentam a discussão central da pesquisa no campo prático. Este capítulo tenta apresentar os conceitos teóricos e os vários modelos de avaliação da RSE, resultantes das abordagens de diferentes autores em torno do tema. Procura também, construir uma base teórica que fundamenta as variáveis seleccionadas para a pesquisa destacando aquelas que fundamentam a perspectiva dos resultados esperados.

Capítulo III – Antecedentes e Evolução Histórica: procura proporcionar um enquadramento e evolução histórica. Neste capítulo, faz-se uma resenha histórica relativa à evolução dos principais momentos que caracterizam o tema com base em alguns exemplos que contextualizam a essência das mais significativas zonas geográficas do mundo.

Capítulo IV – Modelo Teórico e Hipóteses de Investigação: estão arroladas as hipóteses que consubstanciam o referencial e identidade da presente investigação. As hipóteses correspondem ao suporte dos constructos e das variáveis seleccionadas para constituírem o epicentro do desencadeamento da investigação. São explicadas neste capítulo, todas as variáveis do modelo de investigação através de um suporte teórico considerável.

Capítulo V – Metodologia de Investigação: identificação das principais variáveis bases do estudo incluindo a definição de todo o processo de investigação e enquadramento do estudo de caso.

Capítulo VI – Apresentação dos Dados do Campo Prático: consubstancia as discussões à volta da RSE e destaca de um modo particular o contexto do desenvolvimento das variáveis do modelo MARSE. Promove a discussão, fazendo a ponte entre os conceitos teóricos estudados nos capítulos anteriores com as práticas correntes de RSE através de um processo de análise. Com efeito, reside neste excerto do estudo, o relato dos resultados do trabalho de campo que corporizam as discussões em volta dos objectivos que a pesquisa se propôs a alcançar.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

As diferentes visões sobre a compreensão do conceito em torno da RSE são de uma forma clara e objectiva, expostos no presente capítulo, que também, de um modo particular sintetiza o contexto do desenvolvimento dos projectos de âmbito social relativamente às entidades que foram abrangidas pelo estudo. Interpreta a avaliação prática dos diferentes intervenientes e entrevistados, estabelecendo uma ligação coerente entre os conceitos teóricos estudados na revisão da literatura com o mundo real da RSE visto do lado dos principais actores.

Capítulo VII – Conclusões e Recomendações: Compreende o resumo das principais ilações decorrentes do estudo e releva ainda a posição crítica do autor. Este capítulo sintetiza a vastidão dos pontos de vista teóricos com base na observação do que se conseguiu no trabalho de campo, procurando avaliar objectivamente o ponto de partida que procurou explicar através do método científico decorrente do planeamento e execução do estudo, fundamentando as recomendações para os diferentes interessados ao mesmo tempo que recomenda matéria para futura investigação neste domínio.

II. REVISÃO DA LITERATURA

A RSE consagra a capacidade de atender simultaneamente aos interesses dos diferentes *stakeholders* (internos e externos) com os quais a empresa se relaciona, sendo capaz de incorporá-los no planeamento das suas actividades estratégicas. A RSE interna focaliza os interesses dos colaboradores e dos seus dependentes, sem os quais ela não pode sobreviver e a externa procura actuar na comunidade junto de todos os beneficiários, fornecedores, clientes (actuais e potenciais), opinião pública, Estado, comunidade e outros relevantes *stakeholders*, donde por consequência, obtém maior visibilidade e admiração (Ethos, 2007; Fridman e Miles, 2006; Zadek, 2004).

Friedman (1962; 1970) define a empresa como uma instituição económica que deveria restringir-se à produção do lucro para o accionista. Para o autor, existe o perigo de que a RSE possa minar o desempenho económico e em consequência a sociedade como um todo. Coexiste ainda, a tendência de abuso de poder por parte dos gestores quando actuem em sectores nos quais não possuem autoridade legítima. O autor, comunga a célebre ideia de Adam Smith, de que a empresa deve buscar o lucro, na certeza de que uma “*mão invisível*” fará todo o resto de forma automática, incluindo obviamente o aspecto social.

Drucker (1984) contrariando aquele posicionamento de Friedman (1970), entende a RSE como uma área onde a empresa decide qual será o seu papel, estabelecendo objectivos sociais e metas de desempenho ou de influência na sociedade. As suas decisões podem envolver desde o lançamento de um produto até à transformação de um problema social num novo produto e uma excelente oportunidade de ganho ou de investimento.

Esta estratégia implica entender e agir em resposta a esse novo paradigma de gestão, RSE, onde o valor gerado, se reflecte em benefício não somente do accionista, mas também de todos os *stakeholders*, produzindo impacto positivo no conjunto de todos aqueles que são afectados pelas suas operações, respeitando a sua cultura, agindo de boa fé, ética, transparente, comprometendo-se com o bem estar e minimizando os efeitos negativos da poluição do meio ambiente através de

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

programas de aprendizagem individual e de grupo que aquilatam conhecimento e promovem o desenvolvimento sustentável (Senge *et al.*, 1999; Zadek, 2001; Abidstei, Cheah e Curran, 2005).

Por via das parcerias estratégicas, a empresa estabelece relações de comprometimento com uma agenda social através de projectos sustentáveis, que apontam para a minimização da desigualdade social (Wanderley, 2000; Barnett, 2007). A empresa possui um acordo veículo com a sociedade por meio do qual o comportamento é ajustado aos objectivos sociais que induzem o negócio a desempenhar o papel de agente moral, tendo como focos os valores e o padrão moral que a própria empresa deve ajudar a construir e a consolidar e não pode dissociar-se dos problemas da sociedade pois desse acordo ou contrato procura legitimação (Grajew, 2003; Parsa e Kouhy, 2002; Macwilliams, 2001; Zadek, 2004).

Garriga e Melé (2004)³ propõem uma classificação de abordagem do campo da actuação da RSE, referindo que esta não só apresenta uma ampla paisagem de teorias, como também uma grande proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras. Um dos aspectos mais relevantes do estudo é a classificação da abordagem da RSE em quatro grupos de teorias, designadamente, instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

Instrumentais: encaram a RSE em primeira instância como um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa e em último como um instrumento para a criação da riqueza. Existem estudos que relacionam a RSE com a performance económica, onde muitas vezes tal relação não se afigura fácil de medir. Pode-se subdividir as teorias instrumentais em três subtipos: i) maximização do valor para o accionista; ii) incremento da vantagem competitiva e iii) marketing das causas.

Políticas: focalizam as interacções e ligações entre a empresa e a sociedade, procurando dar respostas a esse âmbito de responsabilidade. Nesta perspectiva, distinguem-se diferentes teorias, tais como: i) constitucionalismo corporativo/empresarial; ii) contrato social; e, iii) cidadania corporativa/empresarial.

³ Estudo desenvolvido sobre a cartografia do território

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Integrativas: respeitam ao modo como a empresa integra as exigências sociais nos seus processos de decisão e orientação estratégica, requerendo-se que ela preste atenção aos ajustamentos em conformidade com o tempo. A estas teorias existem associadas quatro grandes correntes: i) gestão dos assuntos sociais; ii) princípio da responsabilidade pública; iii) gestão dos *stakeholders*; e, iv) desempenho social da empresa.

Éticas: tratam de identificar os princípios de actuação ética que a empresa deve observar, tais como: i) direitos humanos; ii) interesses legítimos dos *stakeholder*; e, iii) desenvolvimento sustentável.

As teorias acima estudadas, foram resumidas pelos autores, com base na associação de diferentes abordagens que procuram operacionalizar os conceitos (Tabela 1).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 1: Cartografia da abordagem das teorias da RSE

Referencial Teórico	Abordagens	Descrição	Referencial bibliográfico
Instrumentais	Maximização do valor/lucro	Investimento em actividades sociais (incluindo as filantrópicas), desde que contribuam para aumentar a riqueza	Friedman (1962; 1970); Young 2004
	Estratégia para vantagem competitiva	Promoção de investimento social desde que se verifique melhoria do contexto competitivo	Porter e Kramer (2002); Westley e Vredenburg (1991)
		Promoção de estratégias baseadas no ambiente e nos recursos naturais	Hart (1995) e Porter e Kramer (2006)
		Promoção de estratégias desde a base da pirâmide económica	Prahalad e Hammond (2002); Carroll (1991)
	Marketing das causas	Apoio a causas que melhoram a imagem e reputação	Varadarajan e Menon (1988); Antal (2000); Brault (2003); Kotler (2000)
Políticas	Constitucionalismo corporativo/empresarial	Conquista de poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio do mercado	Davis (1960; 1967)
	Contrato social integrativo	Assumpção de um contrato de legitimação com a sociedade	Donaldson e Dunfee (1994; 1999); Ashley (2005); Zadek (2004)
	Cidadania empresarial	Observação do dever de cidadania perante a sociedade	Andriof e McIntosh (2001); Maignan <i>et al.</i> , (1999)

Fonte: Adaptado de Garriga e Melé, 2004.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 1: Cartografia da abordagem das teorias da RSE (Continuação)

Referencial Teórico	Abordagens	Descrição	Referencial bibliográfico
Integrativas	Gestão dos assuntos sociais	Atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas do desempenho social e da sua envolvente	Sethi (1975); Ackerman (1973); Jones (1980); Vogel (1986) e Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade Pública	Consideração na sua performance social, políticas públicas e regulamentação	Preston e Post (1975; 1981)
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i>	Sirgy (2002); Mitchell <i>et al.</i> , (1997); Agle e Mitchell (1999); Rowley e Berman (2000); Zadek (2004)
	Desempenho social da empresa	Preocupação com a legitimidade social e respostas apropriadas às necessidades sociais	Carroll (1994); Wartick e Cochran (1985); Wood (1991)

Fonte: Adaptado de Garriga e Melé, 2004.

Tabela 1: Cartografia da abordagem das teorias da SER (Continuação)

Referencial	Abordagens	Descrição	Referencial bibliográfico
-------------	------------	-----------	---------------------------

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Teórico			
Éticas	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Interesse dos <i>stakeholders</i> nas acções da empresa, exigindo resposta adequada	APA (1992); Evan e Freeman (1993); Donaldson e Preston (1995); Weaver, <i>et al.</i> , 1999; Phillips (2003)
	Direitos humanos	Obediência aos direitos humanos e universais	UN Global Compact, (1999)
	Desenvolvimento sustentável	Adopção de políticas de desenvolvimento sustentável, garantindo os direitos das gerações presentes e futuras	Gro Harlem Brundtland (1987); COM (2002)
	O bem comum	Contribuição para o bem comum e o progresso da comunidade	Alford e Naghton (2002); Kaku (1997)

Fonte: Adaptado de Garriga e Melé, 2004.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O ambiente político e social característico da empresa após a segunda guerra mundial, constitui uma das maiores influências que impulsionaram a RSE. A maioria das empresas dos países ocidentais estava sob domínio do Estado em relação à vida económica e civil de tal maneira que o Estado era tido como o único responsável pela promoção do bem estar e pelo ISR.

Esta perspectiva não se aplica ao mundo contemporâneo, onde na visão dos defensores da ala positivista ou favorável à RSE, consagra-se que, não descurando a produção do lucro, porque base do valor acrescentado, a empresa tem de ter em conta as aspirações e necessidades da sociedade, actuando como impulsionadora do investimento socialmente responsável (ISR), base do desenvolvimento económico sustentável e indicador principal do desenvolvimento humano. Deve actuar livre de qualquer interferência do Estado cuja função deve se circunscrever na regulamentação da convivência social e da actividade económica.

Os argumentos de que o papel da empresa não pode apenas circunscrever-se ao vector legal, por tratar-se de uma obrigação contratual óbvia, são cada vez mais notáveis considerando-se que a estratégia da RSE é uma questão de sobrevivência da própria empresa (Bromley, 2002; Gendron, 2000b).

Adoptar uma postura ética e de compromisso com a comunidade pode ser um factor de vantagem competitiva e de diferenciação. Esta postura de comprometimento pode ser um indicador de rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo, no sentido de que o consumidor valoriza comportamento socialmente responsáveis preferindo produto ou serviço duma empresa identificada como ética, cidadã e solidária (Lyon, 2004; Lee, 2008; Young, 2004; Macedo e Aversa, 2001).

Entre uma empresa que assume uma postura de contribuição e integração social e outra voltada para si própria ignorando o resto, a tendência do consumidor é privilegiar a primeira. Ao actuar de forma ética e preocupando-se com o meio social, desenvolve valores e práticas com efeitos positivos sobre a sua cadeia produtiva, com os seus colaboradores e com todos os que lhe são

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

próximos, gerando melhores resultados (Saiia, *et al.*, 2003; Williams e Barret, 2000; Zadek, 2005; Mcwilliams e Siegel, 2000).

A mudança para a nova ordem assente nos princípios da RSE, pode ser vista como uma função contínua, que tem a sua génese no redesenho e conseqüente mudança do papel da empresa, caminhando para modificações radicais nas actividades, políticas e nas relações organizacionais, envolvendo um grande número de *stakeholders*. Todavia, os diferentes conceitos apresentados coexistem no contexto empresarial, significando que a RSE apresenta-se ainda em processo de maturação e não uma abordagem concludente.

Ao apoiar projectos sociais em comunidades locais, a própria empresa age como uma comunidade de pessoas que pensam de forma estratégica tal que, percebendo que uma conduta ética proporciona maiores dividendos, opta por desenvolver com maior profissionalismo o ISR, criando um berço social que ilumina uma imagem de proximidade da empresa à comunidade, garantindo a confiança de todos com quem se relaciona (Westley e Vredenburg 1991; Brault, 2003).

Weber (1974) ao analisar a vitória do novo estilo burguês no final do século XIX em relação ao estilo burguês tradicional, considera que a clareza de visão e a habilidade na acção, devem-se às virtudes e qualidades éticas muito bem definidas e altamente desenvolvidas, em ESR que permitem angariar a confiança indispensável dos clientes e dos colaboradores.

Com o processo de globalização da economia a RSE, vem ganhando ainda mais espaço nos *fóruns* de discussão empresarial e na imprensa, em razão do impacto dos investimentos das multinacionais sobre as comunidades. Para a empresa que possui operações em diversas partes do mundo, torna-se necessário desenvolver uma política de ISR que tenha consistência em todas as unidades de negócio, tendo em conta as particularidades de cada região, as possíveis sinergias e trocas de conhecimento e tecnologias entre as unidades do grupo (Frost, 2001; Foss e Pederson, 2002; Ford, 1996; Ford, *et al.*, 2000; Rego, *et al.*, 2007). Este princípio consagra a máxima, pensar global e agir localmente.

Dentro desta perspectiva, compulsando sobre as acções sociais discricionárias da empresa, entende-se que a RSE deveria ser repensada de forma estratégica, alinhando as acções com os objectivos estratégicos. Neste sentido, haveria um foco de ISR, em áreas que possam alavancar os pontos fortes do *core business*, utilizando melhor os recursos e maximizando o retorno para as comunidades, colaboradores, accionistas e outras partes interessadas (Barracchini, 2005; Welford, 2007).

A importância da RSE está centrada nas práticas de elevados padrões de governança corporativa e códigos de conduta que promovem uma cultura de relacionamento baseada em valores éticos com todos os *stakeholders*. A RSE é cada vez mais um modelo de gestão de sucesso quanto de grande cumplicidade dos seus actores, comprometidos com a busca colectiva de resultados que visam o desenvolvimento das comunidades e de todas as partes interessadas (Aguilar, 1996; Roger, 2002; Joyner e Payne, 2002; Zadek, 2005; Grajew, 2003).

A empresa não pode ser considerada socialmente responsável apenas porque ajudou a construir uma obra social quando, na sua actuação, trata mal os colaboradores, sonega impostos, não trata os efluentes poluindo o ambiente, envolve-se em acções de corrupção ou engana consumidores e não observa qualquer princípio ético na sua conduta (Wanderley, 2000).

A empresa expõe-se na comunicação social em função de comportamento considerado socialmente responsável, patrocinando eventos visíveis nos campos educacional, cultural e desportivo, donde ressaltam atributos positivos ao associar o valor da acção ou evento à marca, conquistando a simpatia ou lealdade dos relevantes *stakeholders* e do mercado (Brault, 2003; Ashley, 2005; Bromley, 2002; Zadek, 2004).

Esta forma de ser da empresa, é condição para a sua visibilidade, que a catapulta para preferência dos consumidores, garantindo ganhos consideráveis nos vectores de competitividade, rentabilidade e da sustentabilidade. A imagem de uma empresa fiável é um valor indispensável nas relações comerciais principalmente neste mercado cada vez mais globalizado e potencialmente bem informado. Um arranhão na imagem da empresa, proveniente de uma

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

conduta ética questionável, pode afectar a opinião dos investidores, fornecedores, clientes e todas as demais partes interessadas (Smith e Lewis, 2002; Brault, 2003; Zadek, 2004; Bromley, 2002).

Os caminhos para fornecer rendimentos exclusivos aos accionistas (*shareholders*) ficaram mais complexos, pois nesta era dominada pelo supremo desenvolvimento das tecnologias de comunicação, informação e dos mercados globalizados, os consumidores têm mais acesso aos detalhes do negócio (Rowley e Berman, 2000).

Os que trabalham na empresa têm sido militantes incansáveis porque formulam políticas e sistemas de indicadores, encorajam no sentido de maior transparência no negócio, isto por um lado. Por outro, aqueles que trabalham do lado de fora da empresa têm inventado novas ferramentas, engajando-se muitas vezes em campanhas e cada vez mais fomentando parcerias entre pessoas comprometidas com a mudança para um maior enfoque social da empresa.

ESR é aquela que sabendo ser uma construção social, proporciona a cada interveniente o necessário para viver e desenvolver-se. A melhoria das condições sociais deve ser simultânea à minimização dos efeitos prejudiciais aos indivíduos decorrentes da sua actividade. Quer dizer que, ela deve respeitar a autonomia e os direitos fundamentais da pessoa humana, não como forma de prejudicar a eficácia dos objectivos económicos, mas sim, de fortificar a sua posição e reputação no mercado, garantindo a satisfação dos accionistas, Estado, fornecedores, colaboradores, clientes e dos demais relevantes *stakeholders* (Zadek, 2005; Maxfield, 2007; Post *et al.*, 2002).

A empresa é chamada a adoptar nova postura diante das preocupações ligadas à ética e à qualidade da relação com a sociedade, influenciando ou impondo, em muitos casos, mudanças na dinâmica do mercado, no que respeita ao padrão da concorrência, competitividade e do próprio consumo, para tomar a dianteira nas estratégias de posicionamento tendo em vista a almejada sustentabilidade, que não pode ser vista apenas como algo limitado ao meio ambiente.

Segundo Furu (2000), configura-se de extrema importância a interdependência entre a empresa e o meio envolvente (transaccional ou contextual) fundamentalmente no que se refere à adaptação da empresa, onde os critérios de eficácia organizacional destacam não só a avaliação que os

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

diversos intervenientes fazem, mas também o contexto em que o desempenho da empresa é avaliado, quando actua no contexto de grupo e ao nível da multinacional onde os resultados da mobilidade do capital social e humano, aliado à adaptação da tecnologia e do conhecimento ao ambiente local precisam ser avaliados.

Instituições internacionais como a OCDE, tem contribuído na identificação dos indicadores de avaliação da RSE, tendo realizado em Novembro de 2000, uma pesquisa junto de empresas multinacionais, sobre as iniciativas adoptadas relativamente aos indicadores de avaliação que resultaram nas seguintes conclusões importantes⁴.

- As iniciativas privadas voluntárias são um fenómeno mundial, embora, na prática, existam variações significativas, mesmo dentro da mesma região;
- Algumas iniciativas são mais voluntárias que outras e a empresa sofre fortes pressões para adoptá-las. Tais pressões derivam dos instrumentos legais ou regulamentares, e da necessidade de proteger o nome e a reputação da sociedade civil;
- Existe grande divergência de compromissos, mesmo em questões bem definidas, como por exemplo, o tratamento da matéria sobre os direitos humanos e ambientais pela indústria extractiva, que se considera como não sendo um problema, pois não existe um modelo de conduta que sirva igualmente para todas.

Esta situação expressa a necessidade de continuar a discussão sobre o comportamento apropriado relativamente às diferentes exigências éticas que os empreendimentos multinacionais enfrentam.

- O movimento da RSE tem proporcionado canais de diálogo entre as várias partes envolvidas, o que pode significar os primeiros passos para o estabelecimento de normas globais de conduta empresarial;
- Iniciativas voluntárias e privadas, têm possibilitado acumular habilidades administrativas necessárias para conferir nas operações, a observância das normas legais e éticas;

⁴ *Private Initiatives for Corporate Social Responsibility.*

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- Ainda são reduzidas as informações relativas aos custos associados a essas iniciativas, mas à medida que aumenta a experiência evoluem também informações sobre as incertezas de que tais iniciativas possam ter consequências previsíveis;
- Das vantagens destas iniciativas podem incluir-se: i) melhor observância dos aspectos legais e éticos; ii) melhor gestão de litígios e reputação; iii) relação mais correcta com os accionistas e com a sociedade. A empresa pode usar estas iniciativas para elevar a moral dos colaboradores e promover uma cultura de integridade.

A empresa está envolvida na estratégia da RSE de uma maneira peculiar ou muito própria, pois, depende não só dos seus recursos, competências nucleares e dos interesses dos *stakeholders*, mas também, das tradições, cultura organizacional, ambiente local e/ou do país em que opera (Barracchini, 2005; Geening e Turbin, 2000; Furu, 2000).

Destacando a necessidade de unir o poder dos mercados à legitimidade dos valores universais subjacentes, Kofi Annan, concebe o projecto do Pacto UN Global Compact (1999), enfatizando dez princípios chave, entre as agências das Nações Unidas envolvidas.

- **Direitos Humanos**⁵
 1. Respeitar e proteger os direitos humanos;
 2. Não ser cúmplice com a violação de direitos humanos;
- **Direitos do Trabalho**
 3. Proporcionar apoio, liberdade de associação e negociação colectiva no trabalho;
 4. Eliminar todas as formas de trabalho forçado e compulsivo;
 5. Erradicar efectivamente o trabalho infantil;
 6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho e na profissão;

⁵ Os princípios 1 e 2 referem-se à Declaração Universal do Direitos Humanos (DUDH), de 1948, cujo objectivo é estipular padrões internacionais mínimos para a protecção dos direitos e liberdade do indivíduo. Os seus componentes tem força de lei consuetudinária internacional e não exigem assinatura ou aprovação pelo Estado para serem reconhecidas. A Declaração Universal passou a ter força de lei através de dois tratados: A Convenção Internacional Sobre Direitos Económicos Sociais e Culturais (CIDESC) e a Convenção Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos (CIDCP), firmados em 1966 e vigorando desde 1976. No seu conjunto, as duas Convenções são referidas como Declaração Internacional dos Direitos Humanos.

- **Protecção do Meio Ambiente**

7. Adoptar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Promover uma forte responsabilidade ambiental;
9. Encorajar o desenvolvimento de tecnologias amigáveis ao meio ambiente;

- **Anti Corrupção**

10. Combater energeticamente a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e o suborno.

Nesta perspectiva, o papel das agências da ONU deve ser o encorajamento do apoio contínuo às instituições multilaterais e implementação dos valores globais no seu âmbito de actuação. Para assistir a empresa neste esforço, foi disponibilizado apoio de cinco agências das Nações Unidas designadamente:

Escritório do Alto Comissariado dos Direitos Humanos (OHCHR), OIT, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e Organização das Nações Unidas Para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO), lideradas pelo PNUD. As quatro áreas, direitos humanos, direitos do trabalho, protecção ao meio ambiente e combate à corrupção foram escolhidas por possuírem um potencial afectivo para influenciar e gerar mudança positiva.

Foram igualmente, encorajados os dirigentes sindicais, como representantes da sociedade civil, a associarem-se ao pacto mundial e criar uma tribuna de debate dos aspectos controversos da questão da globalização do desenvolvimento. O pacto tem como objectivo, permitir a todas as pessoas do planeta, beneficiar das vantagens da integração mundial dos valores da vida humana, considerados como indispensáveis e conducentes às boas práticas sociais, económicas e ambientais.

O pacto global é descrito pelas Nações Unidas como a maior iniciativa internacional do sector privado a favor de uma conduta ética e socialmente responsável. Uma das iniciativas a apresentar pelas empresas é a campanha, um mundo melhor para Joana, que através da vida de uma menina

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

da Costa Rica acompanhará até 2015 o progresso rumo ao designado por objectivos de desenvolvimento do milénio (Ethos, 2007).

A empresa tem de se adaptar à nova realidade do mercado, hoje uma verdadeira aldeia global, onde pontificam novos valores, novos paradigmas e novas perspectivas culturais tendo em atenção a heterogeneidade dos distintos constituintes dessa aldeia. Deve assumir um papel que transcende a visão de que a sua vocação básica é apenas gerar riqueza para o accionista, voltando-se cada vez mais para o investimento social e para as comunidades locais.

As acções da empresa devem olhar não apenas ao estrito respeito da Lei, mas também conciliar com aspectos como a protecção do meio ambiente e os valores sócio culturais da comunidade, conjugando o respeito pela sua própria cultura e agindo de forma ética e transparente com vista ao progresso rumo ao desenvolvimento sustentável sem ignorar o maior respeito pelo accionista de quem, afinal, depende toda a criação de valor (Campos e Rodrigues, 2003).

Realçando a importância da interdependência entre a organização e o meio envolvente, fundamentalmente no que se refere à adaptação da empresa, enfatiza-se que, os critérios de eficácia da ESR devem destacar não somente a avaliação económica centrada no lucro, mas também o contexto social, cultural e ambiental em que o desempenho é analisado (Aguilar, 1996; Mitnick, 2000).

Esta mudança de abordagem coloca à empresa, novos desafios e obriga a reequacionar a sua acção e responsabilidade. A facilidade e velocidade com que aumenta a troca de informação, tecnologia e capital propicia condições para uma real interconexão de todo o planeta por via da globalização com efeitos em termos económicos, culturais e políticos⁶ (CMSDSG, 2005).

Os modelos para proporcionar rendimento aos accionistas (*shareholders*) podem ficar mais complexos, dado que na actual conjuntura, onde predomina o conhecimento, a alta tecnologia de comunicação e informação, os *stakeholders* tem acesso a mais detalhes do negócio e informação

⁶ Relatório da Comissão Mundial Sobre a Dimensão Social da Globalização, 2005.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

sobre a conduta dos gestores, tornando assim a transparência e a responsabilidade um marco gerador da confiança, aspectos com que se deve preocupar uma ESR.

A justificação para este sentido da RSE fundamenta-se na liberdade que a sociedade concede à empresa para existir como um membro activo que deve contribuir para o bem-estar das pessoas à sua volta (Barnett, 2007). Corroborando, Cohendet e Llerna (2001) refere que a empresa, como qualquer outra organização, tem a liberdade de existir e trabalhar por um objectivo legítimo sendo que, o pagamento dessa liberdade é a sua contribuição e solidariedade para com os problemas da sociedade.

A ESR assim definida, modela o crescimento económico, suportado por níveis elevados de conhecimento e domínio da alta tecnologia para alcance de maior produtividade e competitividade, que asseguram padrões de sustentabilidade, no âmbito do diálogo, paz e coesão social, respeito pelo meio ambiente e protecção dos direitos das gerações vindouras, que passam a ser a matriz de gestão (Sirgy, 2002; Senge *et al.*, 1999; COM, 2002; Lehman, 2004).

Os resultados da RSE correspondentes aos vários domínios das respectivas dimensões, deverão ser a coerente expressão dos mesmos níveis de excelência que a organização atinge nas distintas áreas, em que se desenvolve e desdobra a sua dimensão externa assente na qualidade do ambiente, qualidade dos produtos, qualidade das parcerias e carácter que privilegia o desenvolvimento sustentável. A RSE pode comportar quatro fases ou níveis diferentes, que podem permitir responder à questão pertinente, segundo a qual perante quem a empresa é socialmente responsável (Robbins e Coulter 1998).

Proprietários ou administração: o gestor promove os interesses dos accionistas ou proprietários, procurando minimizar custos e maximizar receitas;

Colaboradores: o gestor aceita e concentra a sua responsabilidade sobre os recursos humanos para potenciar a motivação, aprendizagem contínua e produtividade;

Constituintes do ambiente específico: o gestor alarga as metas para incluir preços justos, produtos e serviços de alta qualidade, produtos seguros, boas relações com fornecedores e é

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

cúmplice com as boas práticas. Percebe ainda, que só pode cumprir as suas obrigações com os accionistas se atender às necessidades dos outros participantes no mercado (*stakeholders*);

Sociedade como um todo *stakeholders*: caracteriza a definição socioeconómica e cultural mais elevada em termos de RSE. O gestor é responsável perante a sociedade e perante os *stakeholders*.

A problemática de RSE tem sido objecto de constante abordagem do gestor e dos *stakeholders* contemporâneos. Para além da expressão de compromisso com as causas sociais, é crescente a tendência de incorporação como um modelo genuíno de gestão de sucesso, opção adoptada pelas grandes multinacionais sintonizadas e atentas aos problemas éticos do mundo globalizado cada vez mais exigente em relação à dinâmica cultural com efeitos na sustentabilidade do negócio e na atenção ao meio ambiente (De Mayer, 1991; Decolle e Gonella, 2002; De Fillipi, 2002; Porter e Kramer 2006; Delaney e Huselid, 1996; De Long e Fahey, 2002).

Esta constatação, decorre de várias experiências mal sucedidas em empresas onde foi notória a eclosão de conflitos sociais devido a más políticas de protecção ambiental ou de gestão de recursos humanos menos responsável que não tiveram em conta a multiplicidade cultural que caracteriza as relações económicas e sociais da era moderna, assente na globalização e no conhecimento (Delaney e Husselid, 1996; DiBella, 2003; Dixon, 2000; De Bakker *et al.*, 2005).

Assim, a adaptação das organizações a um ambiente de negócio mais turbulento pode focar os seus esforços de aprendizagem na construção de aptidões que traduzem o que uma pessoa é capaz de fazer e na adopção de novas tecnologias que lhes possibilite uma inovação contínua. Portanto, a aprendizagem permitirá à organização aumentar as próprias capacidades pela descoberta e utilização de novo conhecimento por meio da sua acção operativa, num mundo que cada vez mais consolida a sua característica de aldeia global onde a transferência de conhecimento em todas as esferas geográficas é intrínseca (Drucker, 1988; Draulands *et al.*, 2003; Furo, 2000; Stewart, 2002; Jensen e Szulanski, 2004; Dowling *et al.*, 1999; Di Bella, 2003).

Revela-se de capital importância observar que num contexto de mudanças rápidas, as capacidades desenvolvidas numa ESR, possibilitam a utilização e criação de conhecimento que influenciará a performance da organização, retenção de talentos e elevados níveis de motivação, cuja principal

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

razão é criar sustentabilidade continuamente (Nonaka *et al.*, 2000; Bender e Fish, 2000; Almeida e Kogut, 1999). Por esse princípio, a organização será uma entidade que cria conhecimento num processo de acção e interacção com o seu meio ambiente num contexto ético e sobretudo responsável e em constante mutação.

A RSE tem se tornado cada vez mais presente no domínio da gestão, aparecendo muitas vezes ligada aos actuais modelos de governação corporativa, baseados na transparência dos seus actos e práticas muitas vezes fixados em códigos de ética. A empresa é sensibilizada a investir em projectos sociais, adoptar postura de comprometimento exemplar para com os problemas da comunidade, assumir responsabilidade sobre o impacto ambiental causado pelos processos produtivos e abster-se de se envolver em actos de corrupção e de suborno (COM, 2001a; Maxfield, 2007; Engle, 2007).

Visando encorajar o debate em todos os aspectos à volta da RSE, o conselho europeu lança em 2001, o livro verde sob o lema promover um quadro europeu para a RSE, inscrevendo o seu enfoque no conceito da abordagem da sustentabilidade das organizações a longo prazo assente em três grandes compromissos: i) cumprimento de objectivos económicos sociais e ambientais; ii) obrigação do Gestor de tomar decisões e desenvolver acções que contribuem para o bem estar da sociedade; e iii) protecção dos interesses da empresa COM (2001a).

A atenção aos três objectivos é realçada como importante para projectar prosperidade económica, qualidade ambiental e justiça social, vectores incontornáveis da sustentabilidade, definidos para assegurar que, as acções de hoje não limitarão a gama de opções económicas, ambientais e sociais disponíveis para as futuras gerações (COM, 2002; Grajew, 2003; Smith e Lewis, 2002).

Para que isto seja possível é preciso desenvolver indicadores de avaliação que sejam implantados, devendo os parâmetros pertinentes serem recolhidos para que se possa analisar o desempenho da empresa, não somente no aspecto económico, mas também no âmbito social e ambiental. Não menos importante, é identificar as condicionantes que induzem a empresa a interessar-se pela implementação de projectos com dimensão social.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Algumas pequenas empresas desenvolvem o seu negócio e percebem as acções sociais apenas em termos de custos envolvidos no curto prazo, pois, o custo é o seu vector crítico para a sobrevivência no mercado. No entanto, se olhassem para a estrutura de custos a longo prazo perceberiam as vantagens que tem em termos estratégicos no que diz respeito à competitividade e resultados percebendo as vantagens do Investimento Socialmente Responsável (ISR) no longo prazo (Ahuja e Katila, 2001; Geening e Turbin, 2000; Post, *et al.*, 2002).

O conceito de RSE parte do princípio de que a actividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, clientes, colaboradores, fornecedores, ambiente e a comunidade/sociedade. Esta concepção relaciona-se com a teoria dos *stakeholders*, entidade, ou grupos que dependem da empresa para alcançar as metas e reciprocamente empresa também depende para funcionar e sobreviver no mercado.

A noção de *stakeholder* abrange qualquer indivíduo ou grupo que possa influenciar o desempenho da empresa, ou que seja afectado pelo conjunto das suas actividades. Para além dos accionistas, gestores e credores, podem ser incluídos na categoria de *stakeholders* tanto clientes como fornecedores, colaboradores, comunidade, público em geral, organizações comunitárias, ambientalistas, grupos de defesa de consumidor, governo, grupos com interesses especiais, mídias, entre outros (Forum *Stakeholders*, 2004; Farrell *et al.*, 2005).

A RSE centra a sua atenção na satisfação das necessidades dos grupos de interesse através de determinadas estratégias, cujo resultado tem de ser medido, verificado e comunicado adequadamente. A RSE vai para além do mero cumprimento da Lei e da obtenção de resultados exclusivamente económicos a curto prazo, pressupõe um planeamento estratégico que afecta a tomada de decisões e as operações de toda organização, criando valor que contribui para obtenção de vantagem competitiva (Garriga e Malé, 2004; Geening e Turbin, 2000; Ghoshal e Moran, 2005). Em torno do conceito de RSE, existem vários termos relacionados, entre os quais se pode destacar os seguintes (AECA, 2004):

- **Acção social:** ajuda voluntária expressa em recursos económicos ou de outro tipo, outorgada a projectos externos de carácter filantrópico para desenvolvimento sócio

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

económico, assistência social, saúde e educação. A acção social é um dos diversos comportamentos da ESR;

- **Auditoria social:** avaliação sistemática do impacto social de uma ESR em relação a certas normas e expectativas dos *stakeholders*;
- **Capital relacional:** expressão do grau de responsabilidade e integração social, medido em termos de capacidade de relacionamento com grupos distintos de interesses. O capital relacional é um dos componentes do capital intelectual alicerce do conhecimento organizacional;
- **Código de conduta:** expressão formal de valores e boas práticas, enunciado com carácter orientador e normativo a ser observado por todos os integrantes da empresa, podendo ser também de aplicação extensiva aos clientes, fornecedores e outras partes interessadas;
- **Código de boa governação:** pronunciamento formal de valores e boas práticas por parte dos órgãos de gestão e administração, anunciando com dignidade os preceitos a cumprir por todos os que compõem os órgãos e de maneira muito especial o CA;
- **Desenvolvimento sustentável:** modelo que privilegia o princípio de partilha da exploração racional de recursos naturais e sua regeneração, eliminando o impacto nocivo da acção do homem sobre os processos produtivos, em particular, para satisfazer necessidades actuais sem pôr em perigo a satisfação das gerações futuras;
- **Empresa cidadã:** Concepção da empresa como membro integrante da sociedade, com o dever de promover o desenvolvimento e preservação do meio vital onde realiza a sua actividade. O cumprimento das suas obrigações como cidadã é uma forma de alcançar a legitimidade na sociedade de que faz parte;
- **Ética empresarial:** aplicação da moral ao mundo da empresa, que compreende um conjunto de valores e normas que vinculam os seus membros em forma de ideais partilhados e obrigações;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- **Filantropia estratégica:** acção social da empresa formulada e implantada sobre a base de um planeamento estratégico de negócio, associando alguns benefícios determinados em termos económicos e de vantagem competitiva;
- **Gestão ambiental:** orientação para prevenção, redução, minimização e eliminação do impacto ambiental negativo que pode ser ocasionado pela actividade da empresa;
- **Marketing com causa social:** campanha em apoio à comercialização de produtos e serviços oferecidos por países, com vista ao desenvolvimento, e campanhas de organizações não governamentais que canalizam ajuda a outros países;
- **Reputação empresarial:** reconhecimento público alcançado, que em certa medida, releva a expressão da legitimidade social;
- **Sustentabilidade:** expressão do impacto das actividades da empresa na tríplice dimensão, económica, social e ambiental;
- **Triple *bottom line*:** representa, em termos quantitativos, o valor económico para o desenvolvimento social e para o meio ambiente que a empresa cria, reflectindo a importância das consequências económicas, ambientais e sociais das suas decisões.

Para AECA (2004), o conceito de RSE deriva da conjugação dos seguintes elementos relacionados:

- **Responsabilidade:** capacidade para reconhecer, aceitar e estabelecer respostas através de um comportamento, realizado de forma consciente e livre;
- **Social:** qualidade da pessoa como elemento integrante de um sistema social ou conjunto de indivíduos;
- **Empresa:** entidade de interesse público, comumente associada a um projecto económico, criado pelos seus accionistas visando provisão de bens e serviços;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- **Compromisso voluntário:** obrigação contraída por vontade própria sem interferência de nenhuma classe;
- **Organização:** conjunto de pessoas estabelecidas, institucionalizadas e estruturadas adequadamente, dotadas de meios para alcançar determinados fins;
- **Sociedade:** agrupamento natural de pessoas que constituem uma unidade distinta de cada um dos seus indivíduos, com o fim de cumprir os fins propostos, mediante mútua cooperação;
- **Meio ambiente:** espaço físico natural, incluindo ar, água, terra, floresta, fauna e recursos renováveis, tais como, combustíveis fósseis e minerais;
- **Pessoa:** indivíduo da espécie humana dotada de inteligência para realizar um desiderato social ou individual;
- **Partes interessadas ou stakeholders:** grupo de pessoas ou indivíduos afectados de uma ou de outra forma pela existência ou acção da empresa com algum interesse legítimo.

2.1. Objectivos Básicos da RSE

O objectivo básico da RSE, segundo AECA (2004), é fornecer elementos de direcção consistentes que proporcionem uma gestão criteriosa e responsável. De seguida se identificam alguns:

- Dotar a empresa de uma base conceptual sólida e desenvolver o modelo de empresa cidadã contribuindo para o desenvolvimento sustentável;
- Inovar e melhorar os processos de direcção, gestão, medição e informação da empresa, para que tenha em conta a dimensão da sua actividade e a satisfação das necessidades dos grupos interessados;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- Encorajar a empresa a gerar externalidades socialmente responsáveis;
- Introduzir melhorias nos processos internos da empresa, a todos os níveis, com um sistema de gestão integrado que considere os aspectos económicos, sociais e ambientais tendo em conta as necessidades dos *stakeholders*;
- Potenciar as vantagens competitivas da empresa em aspectos relevantes, nomeadamente, reforço da reputação no mercado, fidelidade do cliente, qualidade dos produtos/serviços, produtividade, captação de recursos financeiros em condições favoráveis e retenção de talentos;
- Fornecer informação completa e fiável da actividade da empresa, útil para todos os *stakeholders*;
- Desenvolver um modelo de eficiência económica que permita a geração suficiente de benefícios da empresa.

A RSE é um conceito sociológico, um tipo de valor cujo objectivo determina padrões de comportamento ético aceite na cultura da sociedade. Tal comportamento tem a ver com as relações estabelecidas entre as pessoas, seja no contacto interpessoal, em grupo ou no contexto da sociedade como um todo. A RSE é a capacidade contratual da empresa colaborar com a sociedade, considerando os seus valores, normas e expectativas para o alcance de determinados objectivos (Hemingway e Maclagan, 2004; Grajew, 2001; Grant, 2004).

O enfoque do argumento da perspectiva da empresa vista na teoria institucional está centrado no pressuposto de que entidades como o Estado, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos (ONG's), existem para actuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da missão da empresa de forma responsável.

O exercício da RSE está associado à noção de sustentabilidade, que visa conciliar a esfera económica, ambiental, aprendizagem e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das actividades da empresa no limite do presente e nas possibilidades

que o futuro da sociedade que se espera mais justo e equilibrado pode proporcionar (Hillman e Keim, 2001; Porter e Kramer, 2002; McGillivray, 2003; Schroeder, 2005).

Dos objectivos estratégicos de identidade de uma (ESR), tem sido consenso considerar aquela que adopta processos que priorizam aspectos éticos na negociação com os parceiros, fortalecimento de uma cultura institucional baseada na participação de todos os intervenientes nas relações de trabalho e privilegia a informação como instrumento que garante a responsabilidade, responsabilização, transparência e prestação de contas (Post, *et al.*, 2002; Harris, *et al.*, 2004; COM, 2002; He Xiaohon, *et al.*, 2006; Young, 2004).

2.2. Princípios Básicos da RSE

Os princípios constituem regras fundamentais que regem o comportamento estratégico de uma ESR. A empresa deve decidir numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo, para além da contribuição positiva e responsabilidade manifesta relativamente aos colaboradores e, mais genericamente, com todas as partes interessadas afectadas pela actividade da empresa que podem influenciar o resultado do negócio (COM, 2001)⁷.

A aplicação destes princípios deve estar em consonância com o conceito, objectivos e necessidades dos grupos de interesse. Assim, segundo a AECA (2004), os princípios básicos a evidenciar num modelo de ESR são:

Transparência: acesso à informação que a empresa proporciona sobre o seu comportamento permeável às necessidades sociais. A comunicação é um instrumento essencial da transparência, mediante um relatório dirigido aos *stakeholders* e que constitui elemento essencial para viabilizar a participação e comprometimento;

⁷ Livro Verde: Comissão Europeia Julho 2001

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Materialidade: ao tomar decisões a empresa deve ter em conta as necessidades e expectativas dos *stakeholders* que tem impacto directo ou indirecto, com vista a obter um adequado nível de conhecimento do que é ou não material. No seu comportamento, deve manter um adequado fluxo de contacto com os *stakeholder* e entender a sua acção afecta todas as suas actividades e relações;

Verificabilidade: a actuação da empresa deve ser submetida a uma verificação externa. A transparência e a verificabilidade são necessárias para obter um adequado nível de credibilidade. A verificabilidade, está fundamentada na possibilidade de que uma auditoria independente pode comprovar a actuação da empresa;

Visão ampla: a empresa deve centrar os seus objectivos no contexto da sustentabilidade, de forma mais ampla. Considerar o impacto que produz no âmbito local, regional e global, com um sentido claro de herança para as futuras gerações. O contexto de sustentabilidade deverá considerar factores relevantes pressupondo que a empresa determina o seu impacto na envolvente macroeconómico, sociocultural, tecnológica e política;

Melhoria contínua: está ligada à ideia de gestão contínua, centrada na sobrevivência. Uma actividade puramente especulativa, com o propósito exclusivo de maximizar benefícios económicos a curto prazo, sem considerar a prossecução de objectivos de médio e longo prazo, não é responsável. A estratégia de uma ESR deve assegurar a viabilidade do projecto empresarial a longo prazo, promovendo uma relação sólida com as expectativas sociais através de cuidados constantes com o meio ambiente e com desenvolvimento do conhecimento;

Natureza social: estabelece a imagem e o reconhecimento da natureza social da empresa como um valor que prevalece sobre qualquer outro de índole económico ou técnico. Este indicador, destaca o valor e o papel humano como um ente individual e social, que determina a origem e o fim da empresa.

Wood (1991) verificou que a tentativa de definir princípios da RSE, não se esgota nos três níveis de expectativas: institucional, organizacional e individual. Pode-se corresponder os princípios da RSE, tal como demonstra a tabela 2.

Tabela 2: Princípios da RSE (Wood, 1991)

<p>Da Legalidade: a sociedade concede à empresa legitimidade e poder de negociar. A longo prazo, pode perder tal legitimidade, se não a exercer de uma forma que a sociedade considere responsável;</p> <p>Aplicação Institucional: baseado na empresa como obrigação genérica;</p> <p>Foco: obrigações e sanções ;</p> <p>Valor: define a relação institucional entre a empresa e a sociedade e especifica o que se espera de qualquer negócio.</p>
<p>Responsabilidade Pública: a empresa é responsável pelos resultados relacionados com áreas de envolvimento com a sociedade;</p> <p>Aplicação Organizacional: com base nas circunstâncias específicas da empresa e nas relações com o meio ambiente;</p> <p>Focos: parâmetros comportamentais para a empresa;</p> <p>Valor: limita a responsabilidade aos problemas relacionados com a actividade da empresa e interesses, sem especificar um domínio de acção possível.</p>
<p>Poder da Gestão Discricionária: os gestores são agentes morais e em cada domínio existe a obrigação de exercer tal poder discricionário tanto quanto possível de forma e sentido socialmente responsável;</p> <p>Aplicação Individual: os gestores são os principais actores da empresa;</p> <p>Focos: escolha, oportunidade e responsabilidade pessoal;</p> <p>Valor: define a responsabilidade do gestor, como moral de forma a perceber e exercer as suas opções.</p>

O negócio deve ser visto como propriedade pública e social. A empresa é responsável por realizar o bem para o público. A aceitação de tal princípio significa que o gestor promove activamente a justiça social, preserva o meio ambiente e apoia a formação e actividades sócio culturais. A empresa incorpora na sua visão, missão, estratégia e operacionalização das suas actividades para além da vertente económica a dimensão sócio ambiental, contribuindo para a realização do interesse geral (Hillman e Keim, 2001; Grassi, 2004).

2.3. Instrumentos da RSE

Dada a necessidade de definir indicadores a nível empresarial, consideram-se vários instrumentos tais como, códigos de conduta, princípios, técnicas de auditoria e critérios de avaliação. Nos últimos anos, algumas instituições criaram mecanismos padrão de avaliação das suas acções e resultados, a partir de modelos desenvolvidos especificamente para divulgar informação relativa às práticas de RSE.

No início, as informações restringiam-se aos aspectos financeiros e de uma forma superficial, ao meio ambiente. Todavia, a promoção da transparência exigiu da empresa informações mais concisas e bem mais complexas. Foi preciso incluir as acções do campo social e, assim, contemplar dados referentes ao trio do desenvolvimento sustentável, que abrange as dimensões económicas, ambiental e social.

Os instrumentos da RSE podem consistir-se em simples declaração de princípios, regulamentos ou código de conduta que a empresa subscreve; guias ou normas para sistemas de gestão e obtenção de certificações; índices de *rating* normalmente utilizados por fundos de investimento socialmente responsáveis (ISR) e estruturas de *report* e *accountability*. Estes instrumentos podem ter origem, quer em organizações governamentais, associações empresariais, grupos de ONG's, agências de *rating* ou outras (COM, 2003)⁸.

Com o objectivo de proporcionar ajuda às empresas neste processo, algumas reconhecidas instituições vocacionadas, elaboraram modelos suportados por um conjunto de indicadores de avaliação das práticas de RSE. A seguir, são apresentados alguns dos mais significativos indicadores de medição das acções de RSE:

a) Global Reporting Initiative (GRI) 2002

Trata-se da maior iniciativa relativa à normalização da divulgação económica, ambiental e social, incluída nos relatórios de contas anuais e na *mídia*. Foi criada em 1997, como efeito secundário

⁸ Mapping instruments for corporate social responsibility (European Commission).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

dos CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies* em parceria com o programa de desenvolvimento das Nações Unidas.

A GRI tem por objectivo equiparar relatórios sociais e de sustentabilidade aos relatórios financeiros, bem como construir uma base comum sobre a qual se possa instituir uma estrutura consistente para a divulgação de informações sobre as dimensões económica, ambiental e social. Também desenvolve e dissemina um conjunto de directrizes aplicáveis à elaboração de relatórios de sustentabilidade ⁹

O processo de construção das directrizes para a elaboração de relatórios sobre sustentabilidade envolveu inúmeros *stakeholders*, que se reuniram para elaborar a primeira versão em Março de 1999. Nos anos seguintes, as directrizes passaram por criteriosas revisões, num processo de plena transparência e acessibilidade. Actualmente as directrizes encontram-se traduzidas em oito idiomas, sendo que a GRI produz periodicamente boletins informativos para manter actualizada a sua rede de mais de 2500 *stakeholders*.

Esta iniciativa visa estabelecer um padrão comum para o sistema de *reporting* mundial de sustentabilidade e o seu desiderato é atingir os mesmos níveis de rigor, comparabilidade, credibilidade e de verificação, vistos ao nível de *reporting* financeiro, isto por um lado. Por outro, procura completar e tornar mais consistente, o *reporting* financeiro, proporcionando informação não financeira, capaz de ajudar a avaliar a performance, através de um sistema de *desclousur* que engloba um conjunto de destinatários de informação, para além dos *shareholders*, destinatários privilegiados do relatório da empresa (Cormier e Gordon, 2001).

A GRI congrega 103 indicadores agrupados em termo das três dimensões que convencionalmente definem o desenvolvimento sustentável: económica, ambiental e social (Tabela 3).

⁹ GRI Guidelines (Sustainability Reporting Guidelines)

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 3: Indicadores GRI

Categoria	Categoria	Aspecto
Económica	Impacto económico directo	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Fornecedores • Colaboradores • Investidores • Sector Público
Ambiental	Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais • Energia • Água • Biodiversidade • Emissões e resíduos • Fornecedores • Produtos e serviços • Adequação à legislação
Social	Práticas trabalhistas	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego • Relações com Colaboradores • Saúde e segurança • Formação e Educação • Diversidade e Oportunidade
	Direitos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia e gestão • Não discriminação • Liberdade de associação e de negociação colectiva • Trabalho infantil • Trabalho forçado e compulsório • Procedimentos disciplinares • Procedimentos de segurança • Direitos tradicionais
		<ul style="list-style-type: none"> • Comunidade • Competição e

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Sociedade	<ul style="list-style-type: none">• Suborno e corrupção• Contribuições políticas	política de preços
	Responsabilidade sobre produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none">• Saúde e segurança dos consumidores• Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none">• Propaganda• Respeito à privacidade

Fonte: GRI Guidelines, 2002

Os indicadores GRI estão estruturados em seis partes: A primeira corresponde à declaração da direcção da empresa sobre os valores e princípios resultantes da sua actuação. A segunda oferece uma visão geral sobre os produtos, serviços e marcas da empresa, dos países onde opera e da natureza dos seus mercados. A terceira proporciona um visio dos indicadores que têm sido utilizados. A visão e estratégia ocupam a quarta parte, na qual se deve expor o de futuro da empresa. Na quinta, a empresa deve explicar o objectivo e a estratégia de relacionamento com os principais *stakeholders* e a sexta e última parte corresponde às informações sobre a sua actuação no mercado.

A aplicação dos indicadores da GRI requer informações extremamente detalhadas. Trata-se, certamente, de uma avaliação complexa que resulta num diagnóstico minucioso e preciso da actuação da empresa.

b) Indicadores do Instituto Ethos

O Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social é uma organização brasileira sem fins lucrativos fundada em 1998. A sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar a empresa a gerir o negócio de forma socialmente responsável, tornando-a parceira na construção de uma sociedade próspera e justa. Tendo desde a sua criação tem vindo a registar uma considerável adesão de filiados. Ressalve-se que, o simples facto de uma empresa estar nele associada não significa que seja ética ou socialmente responsável, mas tão-somente que está disposta a desenvolver políticas e práticas de RSE (Ethos, 2007).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Os indicadores Ethos auxiliam a empresa a definir o seu trajecto em termos de RSE e os seus associados passam automaticamente a ter acesso à informação actualizada sobre as acções empresarias socialmente responsáveis e recebe apoio na gestão do negócio. Com o objectivo de fortalecer a cultura da RSE, foram criados os indicadores Ethos e o guia de elaboração de relatório e balanço social (Tabela 4).

Tabela 4: Matriz da Responsabilidade Social

Valores e Transparência	Auto-regulação da conduta	Compromissos éticos Enraizamento na cultura organizacional
	Relações transparentes com a sociedade	Diálogo com as partes interessadas Relações com a concorrência Balanço social
Público Interno	Diálogo e participação	Relações com os sindicatos Gestão participativa Participação nos resultados e bonificações
	Respeito pelo indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Valorização da diversidade
	Trabalho digno e respeito pelo trabalhador	Compromisso com o desenvolvimento profissional e emprego Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho Preparação para a aposentação Política de remuneração, benefícios e carreira
Meio Ambiente	Gestão do impacto ambiental	Gestão do impacto ambiental e ciclo de vida dos produtos. Minimização de entradas e saídas de materiais

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Responsabilidade face às gerações futuras	Comprometimento da empresa com a causa ambiental Educação ambiental
--	---	--

Fonte: Instituto Ethos, 2007

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 4: Matriz da Responsabilidade Social (Continuação)

Fornecedores	Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores	<p>Critério de selecção e avaliação de fornecedores</p> <p>Trabalho infantil na cadeia produtiva</p> <p>Relações com os colaboradores</p> <p>Apoio ao desenvolvimento de fornecedores</p>
Consumidores/ Clientes	Dimensão social do consumo	<p>Política de <i>marketing</i> e comunicação comercial</p> <p>Excelência do atendimento</p> <p>Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços</p>
Comunidades	Relações com a comunidade local	<p>Gestão d imagem da empresa na comunidade</p> <p>Relações com organizações locais</p>
	Acção social	<p>Financiamento às comunidades</p> <p>Gestão da acção social</p> <p>Foco e alcance da acção social</p> <p>Integração entre empresa e acção social</p>
	Trabalho voluntário	Estímulo ao voluntariado
Governo e Sociedade	Transparência política	Contribuição para campanhas políticas e práticas anti-corrupção
	Liderança social	<p>Liderança e influência social</p> <p>Participação em projectos sociais e governamentais</p>

Fonte: Instituto Ethos, 2007

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Os indicadores Ethos foram criados com base em alguns parâmetros de pesquisa e *benchmarking* de normas e certificações, tanto nacionais como internacionais, utilizando a ISO 9000, sistemas de gestão da qualidade, ISO 14000, sistemas de gestão ambiental, e SA 8000, certificação social. Durante o processo da sua criação, foram referenciados também os princípios e directrizes da GRI.

A empresa interessada em receber relatório com os resultados do seu desempenho nas acções de RSE deverá enviar o questionário preenchido e obterá o diagnóstico de avaliação dos termos por meio de dois grandes grupos de perguntas para cada indicador. A primeira abordagem pretende que o inquirido faça a reflexão sobre o nível de adequação de determinada prática de gestão através de cinco opções de escolha: “não”; “em parte”; “em grande parte”; “sim”; e, “não aplicável à empresa”. Na segunda abordagem há perguntas que requerem respostas binárias (sim/não) e também valores numéricos.

De seguida são descritos e caracterizados os sete temas que constituem a base dos indicadores Ethos, na prática da RSE:

Valores e Transparência

A soma dos valores e dos princípios éticos representa a cultura da empresa, caracterizada pelas suas crenças, postura e missão no negócio. Para quem pretende ser reconhecido como ESR, são de suma importância os elementos que se revelam ao questionar-se sobre os valores que formam a empresa e sobre o grau em que se mostra transparente em relação às suas acções e aos *stakeholders*.

A empresa precisa assumir novas responsabilidades, envolver parceiros na formulação de políticas sociais e assegurar a comunicação clara e transparente nas relações com os stakeholders. Além disso, considera-se importante o registo das suas acções, a publicação do balanço social e a avaliação.

Público Interno

Muitas empresas iniciam o processo de desenvolvimento das acções de RSE a partir do público interno, investindo e valorizando os colaboradores. Na verdade, a ESR, além de respeitar todos os direitos dos colaboradores estabelecidos na lei e pela OIT, cria benefícios extras que melhoram as condições de trabalho e favorecem o desenvolvimento pessoal e profissional.

Neste contexto, a negociação com as entidades sindicais é respeitada. Pretende-se o envolvimento dos colaboradores através de programas de gestão participativa, de participação nos resultados da empresa e, ainda, através de benefícios e prémios. A empresa também deverá respeitar o colaborador, evitar qualquer tipo de discriminação, adoptar um comportamento justo face às demissões, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, cuidado com a saúde, segurança, condições de trabalho e a preparação para a reforma.

Na avaliação, considera-se fundamental, o diálogo e a participação, que compreende as relações com sindicatos, gestão participativa e a comunicação dos resultados, respeito ao indivíduo que compreende o compromisso com o futuro das crianças e valorização da diversidade.

Meio Ambiente

Neste tema, os indicadores Ethos avaliam, principalmente, o tipo e o grau do impacto causado pelas actividades da empresa sobre o ambiente. Assim, uma empresa que possui consciência ambiental investe recursos em projectos de carácter ambiental com o objectivo de utilização racional de recursos naturais e normalmente apoia e desenvolve campanhas e programas educativos na comunidade.

Com o objectivo de garantir a qualidade de vida das gerações futuras, a ESR investe em tecnologia de ponta amigável ao ambiente. O cuidado com a questão ética também pode ser constatado na empresa ambientalmente responsável, que se baseia em cumprir normativos nacionais e/ou internacionais de protecção ambiental (ISO 14000) e que mantém um

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

relacionamento transparente com as entidades fiscalizadores. Nestes requisitos, o Instituto Ethos prevê:

- A gestão do impacto ambiental, por meio do conhecimento de acções sobre o meio ambiente, minimização de entradas e saídas de materiais na empresa e da responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços;
- A responsabilidade face às gerações futuras, por meio do compromisso com a causa educação ambiental.

Clientes/ Consumidores

Exige-se da ESR um investimento contínuo na qualidade dos seus produtos ou serviços, tornando-os confiáveis e garantir que as informações necessárias para o seu uso estejam claramente detalhadas nas embalagens. É de suma importância que os clientes saibam dos riscos que um determinado produto pode significar à sua saúde.

A política de marketing e comunicação, assente na excelência do atendimento e conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviço, deve permitir a avaliação dos pressupostos da dimensão social do consumo.

Fornecedores

A RSE em relação aos fornecedores começa no processo de selecção e tem em consideração alguns critérios essenciais, como os padrões de conduta e procedimentos adoptados na relação com os trabalhadores e meio ambiente.

Uma ESR deve incentivar os fornecedores a serem também socialmente responsáveis, aderindo às causas sociais, ao movimento de erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes e à disseminação de práticas sociais entre os próprios colaboradores. No caso específico, é preciso exigir que os colaboradores subcontratados ou outros que trabalham em nome da organização recebam tratamento semelhante.

Um exemplo desta prática, é a própria empresa oferecer formação aos colaboradores dos seus fornecedores, contribuindo para o desenvolvimento técnico, económico, social, melhoria dos processos produtivos, e promoção de acções socialmente responsáveis.

Na abordagem dos indicadores Ethos, os critérios considerados como importantes na selecção dos fornecedores e das parcerias estabelecidas com os mesmos, incluem parâmetros como aversão ao trabalho infantil na cadeia produtiva, a relações com os trabalhadores subcontractados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores.

Comunidade

A comunidade representa a responsabilidade social externa, através da qual a ESR deve desenvolver acções que possam reverter-se em benefícios para a comunidade através de estratégias que resultam em ganhos para a própria empresa no seu ambiente interno, aumento da produtividade através do maior envolvimento dos colaboradores e melhoria da percepção dos clientes relativamente ao investimento na comunidade que proporciona retorno no âmbito da responsabilidade interna e externa.

Existe no mercado o entendimento de que a empresa tem a obrigação de proporcionar uma contrapartida à comunidade onde está inserida, pois esta proporciona a infra-estrutura e o capital para a viabilidade do negócio, sendo assim, é justo que a empresa respeite as normas e os costumes locais, desenvolva soluções para os problemas comunitários, negocie conflitos, apoie e implemente projectos sociais úteis, incentive o trabalho voluntário por parte dos colaboradores, mobilize e fortaleça a acção social contribuindo para o desenvolvimento da comunidade.

Governo e Sociedade

O último tema de avaliação dos indicadores Ethos refere-se à forma como a empresa age em relação ao governo e à sociedade. No caso da ESR pressupõe-se que as suas relações sejam transparentes e éticas demonstrando o seu alinhamento com os interesses da sociedade,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

comprometa-se em combater a corrupção nos negócios, respeito a obrigação de pagar os impostos, obedeça à Lei ao poder público.

Do exposto confirma-se a abrangência de dados e informações que constituem os indicadores Egos. Caso não haja suficiente organização para o registo dos dados pretendidos, torna-se muito difícil avaliar. Aliás, se quiser ser reconhecida como ESR deverá, necessariamente, preocupar-se com a accountability e, portanto, com a responsabilização interna e externa pelas acções executadas, para o que deverá possuir uma base de dados razoavelmente organizada.

A ética e a transparência no negócio só poderão ser comprovadas se medidas como as mencionadas forem tomadas e tornadas públicas pela gestão da empresa. O instituto Ethos utiliza diferentes metodologias para avaliar o desempenho da empresa relativamente à atitude face às práticas de RSE em função de diferentes temas caracterizadas anteriormente. De seguida apresenta-se o modelo de avaliação utilizado pelo Ethos (2007), onde os inquiridos têm quatro opções de escolha: “não”, “em parte”, “em grande parte” e, “sim”, sendo atribuídos a cada resposta, uma pontuação de 0 a 3 (Tabela 5).

Tabela 5: Indicadores Ethos (2007) de RSE

A. Valores e Transparência

1. A empresa possui um documento escrito que esclarece quais os comportamentos pessoais e comerciais que incentiva
2. É expressamente proibido a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objectivo facilitar negócios, influenciar decisões ou induzir pessoas a conceder promessas indevidas
3. A empresa contempla um relacionamento ético e transparente com o governo
4. A empresa tem informações sobre o balanço social
5. Separação clara entre o negócio do proprietário/accionista e da empresa (incluindo em questões relacionadas com a RSE e doações)

B. Público Interno

6. Além de cumprir obrigações legais, preocupa-se em oferecer aos seus colaboradores um ambiente físico agradável, seguro, que respeite as condições de higiene e saúde e está receptiva a críticas e sugestões
7. Oferece benefícios sociais adicionais que se estendem à família do colaborador (e.g. plano de saúde, orientação sobre prevenção de doenças)
8. Na contratação de profissionais, divulga os critérios objectivos que vai utilizar na selecção dos candidatos (e.g. escolaridade, experiência)
9. Os critérios utilizados na selecção do pessoal são isentos de práticas discriminatórias (e.g. género, raça, orientação sexual, idade, crenças religiosas ou políticas e a portadores de deficiência)
10. A inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho e de consumo é crescente. A empresa possui recursos que facilitam o deslocamento e convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (e.g. rampas, avisos de segurança,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas)

11. Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência na sua relação a empresa entende que é direito do colaborador participar em sindicatos e discutir de seu interesse

12. Valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores

13. Facilita acesso à informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores

C. Meio Ambiente

14. Avalia o impacto das suas actividades no meio ambiente, mantendo relatórios e registos (e.g. emissão de poluentes, consumo de energia e água)

15. Procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente

16. Uma forma efectiva de reduzir os impactos ambientais é por meio da promoção da educação ambiental para os colaboradores, familiares e para a comunidade

D. Fornecedores

17. Quando inicia relacionamento com um novo fornecedor avalia se possui práticas de RSE além da apresentação de boa proposta comercial (e.g. qualidade, preço e prazo). Adopta critérios adicionais para decidir a contratação

18. Avalia constantemente condições proporcionais aos colaboradores dos seus fornecedores

19. Procura, orientar os fornecedores a seguir e a implementar os princípios de RSE

20. Procura encontrar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores de associações de bairro (e.g. cooperativas de artesãos, incubadores de negócio, micro e pequenas empresas)

E. Consumidores e Clientes

21. Possui um canal formal de comunicação com os clientes (e.g. caixas de sugestões, número de telefone).
22. A empresa analisa dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e utilizando-as como instrumentos para melhorar o seu desempenho
23. Procede à avaliação da satisfação dos clientes visando implementar melhorias nos seus produtos/serviços.
24. No processo de comunicação (e.g. contratos e propagandas), evita utilizar conteúdos enganosos ou que induzam o cliente a erro de entendimento
25. Pesquisa e divulga os riscos que os seus produtos/serviços podem causar à saúde e segurança dos consumidores

⁵

F. Comunidade

⁵

26. Preocupa-se em estar sempre em contacto com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactes negativos que das suas actividades
27. Tem práticas de gestão responsáveis que beneficiem o desenvolvimento local
28. Incentiva o trabalho voluntário dos seus colaboradores
29. Adopta pelo menos uma organização da comunidade e mobiliza uma rede de contactos em favor dela
30. Existe com as organizações beneficiárias uma conversa franca sobre o papel de cada um dos parceiros
31. A RSE deve ser encarada como uma forma de gestão do negócio. O lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados
32. Como resultado da actividade na comunidade envolvente, a empresa acredita que obtêm benefícios para o sucesso do negócio

G. Governo e Sociedade

33. Procura participar nas organizações que integram organizações empresariais, associações comerciais (forúms regionais)

34. É criteriosa no o seu envolvimento em campanhas políticas

35. Informa os seus colaboradores sobre a importância da participação e acompanhamento da administração pública (e.g. orçamento participativo e consultas públicas)

36. Sempre que possível, colabora para a melhoria dos espaços públicos do seu ambiente (e.g. escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes)

c) UN Global Compact

Kofi Annan¹⁰ lança um apelo, no fórum económico mundial, aos líderes das empresas, no sentido de observarem princípios universais dos problemas ambientais e sociais, com a criação do UN Global Compact (1999). Trata-se de um instrumento não regulamentador, mas sim, voluntário e com princípios claros, credíveis e consensuais.

Os seus indicadores são muito utilizados no campo prático e não constituem elementos de pressão relativamente ao comportamento das acções da empresa e muito menos instrumentos de fiscalização. O UN Global Compact (1999), parte de uma iniciativa totalmente voluntária, regendo-se por dez princípios normativos universais, aglutinados nas áreas de ambiente, direitos humanos, corrupção e condições de trabalho, com o objectivo de delinear acções, que vão desde a criação de um espaço de diálogo, aprendizagem, até à criação de redes entre países ou regiões, que permitem às empresas orientarem-se numa lógica de desenvolvimento sustentável.

d) *ECO- Management and Audit Scheme (EMAS)*

Aprovado pela norma Comunitária 1836/93 da Comissão Europeia, O EMAS abrange relevantes aspectos como: objectivos, definições, auditoria, certificação e contabilidade ambiental. Também neste caso, a participação é voluntária e destina-se apenas às empresas industriais, visando avaliar e melhorar de forma contínua os impactos ambientais e proceder à informação externa do progresso e comportamento das empresas signatárias (Regulamento do Conselho n.º 1836/EU (1993) de 29 de Junho – EMAS).

No EMAS agrupam-se pontos fortes pelo facto de se tratar de uma estrutura legal detalhada que incorpora expectativas de melhorias contínuas e de garantia da capacidade de auditoria/certificação. Constitui ponto fraco, o facto de os indicadores de melhoria contínua serem considerados demasiado burocráticos (Mathews, 2000).

e) ISO¹¹ – 14000

Na sequência da cimeira da ONU de Junho de 1992 (Rio/92), foi recomendada a criação de uma norma de qualidade, que integre normas de gestão de sistema ambiental, com enfoque especial na problemática da prevenção e melhoria contínua. A grande diferença face ao EMAS reside no facto de que a ISO 14000 abrange outro tipo de empresas e organizações, como, retalhistas, hospitais, universidades, entre outros.

Esta norma, compreende os capítulos de política, objectivos, referências normativas, melhoria contínua, impacto ambiental, sistema de auditoria, requerimentos do sistema de gestão ambiental e controlo de acções correctivas. De acordo com os autores Mathews (2000), um dos aspectos negativos desta norma tem a ver com a faculdade de a empresa escolher os seus próprios indicadores, dando origem a que empresas/organizações de baixa performance possam estar em conformidade com a norma.

f) ISO 26000

A ISO 26000 é uma nova norma internacional de responsabilidade social que está sendo construída através de um processo que envolve representantes dos mais variados países, organizações da sociedade civil e grupos sociais. A ISO 26000 cujo lançamento está previsto para 2010, será uma norma de directrizes completa para se transformar num dos principais guias para as organizações relativamente às práticas de gestão social e ambientalmente responsável.

O processo de desenvolvimento da ISO 26000 começou em 2002 e desde então, um grupo de trabalho constituído por 91 países membros da ISO e 42 organizações representativas de mais de um país, na procura de um maior equilíbrio, vem tentando vencer as diferenças sociais, culturais, ambientais, legais e económicas de cada país para tornar a norma adaptável à realidade universal.

¹⁰ Secretário-geral da ONU, Kofi Annan, Davos, 31 de Janeiro de 1999.

¹¹ ISO - *International Organization for Standardization*

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O objectivo da norma ISO 26000 é estabelecer um entendimento comum sobre o que de facto significa responsabilidade social, para que as confusões sobre este assunto possam ser resolvidas de forma clara e não conflitar com os tratados e convenções internacionais já ratificadas e outras normas da ISO. A norma será um padrão internacional de directrizes de responsabilidade social, terá carácter de adesão voluntária e não se constituirá num sistema de gestão ou padrão normativo certificável. Ela abordará temas como gestão das organizações, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, questões relativas ao consumidor, práticas leais de operação e desenvolvimento social.

A diferença desta ISO em relação às outras normas (das séries 9000 e 14000) é que não será certificável, isto é, não servirá para conseguir selos e certificados de responsabilidade socioambiental, mas sim como um guia de directrizes de responsabilidade social. A norma visa também orientar as organizações de todos os tipos e tamanhos sobre os cuidados e princípios que devem ser seguidos por quem deseja ser socialmente responsável.

g) AA 1000

O AA 1000 é uma norma de responsabilidade social, que tem por fim assegurar a qualidade da auditoria e do *reporting*, em termos sociais. Abarca um vasto conjunto de princípios e processos, que englobam medidas de performance global, qualidade da gestão, recrutamento e selecção dos colaboradores, compromisso com *stakeholders* externos, parceiros, risco de gestão, investidores, regulamentação governamental, entre outros. Na essência trata-se de um padrão voluntário para avaliação, auditoria e *reporting* ético e social (Rego *et al.*, 2007; Veloso, 2002).

h) Dow Jones Sustainability Index

Sendo o objectivo básico espelhar a performance financeira e de sustentabilidade das empresas líderes, este índice surge, em 1999, através da aliança de cooperação entre Dow Jones Indexes, Stoxx Limited e o SAM – *Sustainable Asset Management Index*, que permite obter relevantes *benchmarks* para a gestão dum portefólio sustentável.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Segundo Mathews (2000), nos modelos de auditoria, o EMAS e a ISO são os sistemas que detém maior número de adesão por parte das empresas ou organizações. As normas da ISO tem um carácter internacional, englobando também outros países designadamente, os anglo-saxónicos, enquanto que o EMAS contempla apenas países europeus.

Porém, estes sistemas só se preocupam com avaliações das actuais políticas e procedimentos, uma vez que não abrangem os aspectos de prestação de contas, ainda que possam proporcionar informação a ser divulgada aos *stakeholders*, constituem respostas parciais porque ignoram nomeadamente as questões contabilísticas.

2.4. Responsabilidade Social Como Cultura Empresarial

A visão da RSE como cultura empresarial está presente nas iniciativas de organismos como a OIT e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), que estabelecem normas e directrizes para as acções das multinacionais reconhecidas a nível internacional.

Segundo a OCDE (2004), o objectivo é promover o desenvolvimento económico a partir de uma perspectiva social e ambientalmente sustentável. Muitas empresas são atraídas pelas vantagens de adoptar práticas socialmente responsáveis em razão dos seguintes benefícios principais:

- Maior valorização da imagem institucional e da marca;
- Maior lealdade do consumidor;
- Maior capacidade de recrutamento e retenção de talentos;
- Maior flexibilidade e capacidade de adaptação ao meio e à conjuntura; e
- Maior possibilidade de longevidade da organização.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A RSE é aquela que procura, além de gerar riqueza, distribuí-la de forma justa entre as partes interessadas. Para que isto seja possível é condição principal:

- Comprometer-se publicamente a seguir as normas internacionais conforme definidas pela OIT e pela OCDE envolvendo partes interessadas no acompanhamento ou na monitoria das suas práticas, para além do desenvolvimento de iniciativas voluntárias complementares, essenciais no contexto da RSE;
- Estabelecer relações saudáveis com as partes interessadas, por meio de mecanismos de consulta e participação;
- Desenvolver o negócio de forma a beneficiar a todos, incluindo os diferentes grupos constituintes da cadeia produtiva;
- Na gestão do negócio, procurar gerar emprego digno, contribuindo para a justa distribuição da riqueza e reduzir a exclusão de grandes grupos sociais;
- Manter o vínculo do debate sobre RSE com maiores discussões centradas nos efeitos e nas novas perspectivas do comércio internacional;
- Contribuir para o desenvolvimento da sociedade de que faz parte, fortalecendo as suas estruturas democráticas de participação;
- Promover por meio de uma gestão sustentável, a inovação e redução de impactos ambientais não desejáveis;
- Privilegiar uma actuação pró activa em relação à incorporação das expectativas positivas geradoras de conhecimento a nível da sociedade.

Actualmente, factores como educação, conhecimento, saúde, meio ambiente, segurança, cultura, desporto e lazer são responsáveis pela continuidade de crescimento do consumo e desenvolvimento de toda a cadeia produtiva em torno da sociedade (Grajew, 2003; Hemingway e Maclagan, 2004; Welford, 2007; Hillman e Keim, 2001).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A empresa e a comunidade devem zelar pelo consumo consciente, ou seja, pelo uso de bens e serviços que atendam às necessidades básicas, traduzindo-se numa melhor qualidade de vida da população, ao mesmo tempo que minimizem a utilização de recursos materiais tóxicos e emissão de poluentes de forma a não prejudicar as futuras gerações a nível global. Somente assim, a empresa se torna verdadeira cidadã, gerando consumidores responsáveis e procurando continuamente a solução para a minimização das desigualdades sociais (Macedo e Aversa, 2004; He Xiaohong *et al.*, 2006).

A ESR é aquela que pensa não somente no lucro, mas acima de tudo no ser humano, é mais valorizada e reconhecida, através da preferência dos clientes, pois as suas acções se transformam numa poderosa vantagem competitiva devido à capacidade de proporcionar aproximação junto do mercado e da comunidade. Os consumidores valorizam tais preocupações, por contribuírem para a criação de uma sociedade mais equilibrada, justa e com menos desigualdades.

O que se espera da empresa é uma postura comprometida com o desenvolvimento sustentável, isto é, que se envolva principalmente com a protecção do meio ambiente, a redução da pobreza e o aumento da expectativa e esperança de vida da população. Segundo a COM (2001b), desenvolvimento sustentável, significa diminuição das desigualdades económicas e sociais entre regiões, com a consciência de que, diminuir a pobreza é um caminho para proteger o ambiente.

2.5. Obrigações Decorrentes da RSE

A RSE está intimamente ligada à obrigação que a empresa tem para com a sociedade particularmente visível quando se trata do consumidor. Este participante activo na vida da empresa é o destinatário final do produto e, está hoje mais exigente e mais consciente do seu papel e dos seus direitos (Mattioli, 2003; Rochlin e Witter, 2002; Gendron, 2000a). Por esta razão, questiona o ciclo produtivo, a actuação dos sócios e mesmo dos gestores, prefere, por exemplo, adquirir um produto mais caro, por saber que ele não é o resultado de práticas menos responsáveis como a utilização da mão-de-obra infantil ou de concorrência desleal.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Uma actuação baseada na RSE pressupõe a obrigatoriedade de participação da empresa no desenvolvimento social e económico com sustentabilidade, ou seja, enveredar pelo desenvolvimento nas dimensões económica, sócio cultural, aprendizagem e ambiental.

A Agenda 21 é um documento aprovado durante a conferência das Nações Unidas para o meio ambiente e desenvolvimento - Eco-92 pela comunidade internacional com compromissos para a mudança do padrão de desenvolvimento do século XXI. É um processo participativo de planeamento do futuro de uma forma sustentável que resulta da análise da situação do país, Estado, município ou região e deve envolver toda a sociedade na discussão dos principais problemas e na formação de parcerias e compromissos para a sua solução a curto, médio e longo prazo.

A análise do cenário actual e o encaminhamento das propostas para o futuro devem ser realizados dentro de uma abordagem integrada e sistémica das dimensões económica, sócio cultural, ambiental e aprendizagem. O esforço de planear o futuro, com base nos princípios da Agenda 21, gera inserção social e oportunidades para que as comunidades e os Estados possam definir prioridades nas políticas públicas.

A Agenda 21 considera, de entre outras questões estratégicas ligadas à geração de emprego e renda as seguintes: i) diminuição das disparidades regionais e inter-pessoais de renda; ii) mudanças nos padrões de produção e de consumo; iii) construção de cidades sustentáveis e adopção de novos modelos e instrumentos de gestão. Os Estados têm o compromisso e a responsabilidade de facilitar o processo de implementação a todos os níveis e mobiliza todos os segmentos da sociedade, chamando-os de actores relevantes e parceiros no desenvolvimento sustentável.

Esta concepção gradual da validação do conceito implica assumir que os princípios e as premissas que devem orientar a sua implementação não constituem um rol completo e acabado, pois, torná-las realidade é, antes de tudo, um processo social no qual todos os envolvidos constroem paulatinamente novos consensos e concebem uma agenda comum possível rumo a um futuro sustentável.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

As obrigações contidas na Agenda 21 cujo objectivo é traçar estratégias para implantar os princípios da carta da terra, pilares da RSE. Compreende 40 capítulos, oito tratam de questões económicas e sociais; 14 da conservação e gestão dos recursos naturais; 7 descrevem o papel dos grupos sociais; e 11 tratam das políticas para garantir o seu cumprimento, assegurando qualidade de vida para as próximas gerações.

Os passos principais dados na conferência do Rio-92 no âmbito da Agenda 21 integram os seguintes documentos orientadores:

- Declaração do Rio (1992) - Carta da Terra (1992) - Convenção sobre Diversidade Biológica (1992);
- Convenção sobre Mudanças Climáticas (1992) - Declaração de Estocolmo (1972);
- Declaração de princípios sobre o uso das florestas (1992) - Declaração do Milénio - Relatório da Gro Harlem Brundtland (org) (1987): Nosso Futuro Comum (Noruega, 1987);
- Relatório do Clube de Roma: Limites do Crescimento (1972). Para estes importantes marcos para o desenvolvimento sustentável da humanidade, os passos estão consubstanciados;
- Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente Humano – CNUMAH (Estocolmo, 1972);
- Conferência das Nações Unidas Sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento - CNUMAD (Rio de Janeiro, 1992);
- Conferência Mundial: Desenvolvimento Sustentável (Joanesburgo, 2002)

Os autores (Melo Neto *et al.*, 2001; e Karkotli e Aragão, 2004), concordam que é necessário superar o entendimento imediatista de que a RSE está ligada às estratégias e práticas voltadas e identificadas com o empenho da empresa em acções de caridade ou investimentos em projectos

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

sociais. Muito mais do que isso, a RSE pode ser identificada através de muitos aspectos comprometidos com a sustentabilidade entre os quais se destacam:

- a) **Gerar valor para os *stakeholders* internos:** proprietários, investidores e colaboradores para que, em primeiro lugar, se justifiquem os recursos financeiros, humanos e materiais utilizados pelo empreendimento;
- b) **Gerar valor para a sociedade:** Estado, consumidor e o mercado como um todo, disponibilizando bens ou serviços adequados, seguros e de algum significado para melhorar a vida das pessoas;
- c) **Prestar informações fiáveis:** promover comunicação eficaz e transparente para com os colaboradores e demais *stakeholders*;
- d) **Racionalizar:** utilização de recursos naturais e adoptar medidas de protecção e preservação do meio ambiente;
- e) **Incentivar:** participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução dos problemas da comunidade;
- f) **Formar parcerias:** com outras instituições públicas e da sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade;
- g) **Transaccionar de forma ética:** em toda a cadeia de relacionamento e com outras partes interessadas, fornecedores, colaboradores, clientes, associações, Estado, entre outros.

Não se deve pensar em sustentabilidade como algo restrito ao meio ambiente, assim como RSE não se limita a acções de caridade, filantropia ou investimentos em projectos sociais, mas sim, compreender e agir em resposta aos novos paradigmas da sociedade onde os reflexos do resultado das operações da empresa se estendem em benefício de todos (Porter e Kramer, 2002; Rowley e Berman, 2000; Sanchez e Olea, 2000).

A empresa necessita de implementar um sistema coerente de avaliação e administração do resultado, pelo que um sistema informal pode não ser suficiente para que ela contemple os aspectos éticos ou acordos. A eficácia das iniciativas privadas está relacionada com a eficiência do sistema formal do qual emergem como um todo. As iniciativas privadas e informais podem

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

não lograr os efeitos desejados, se as outras partes do sistema funcionarem precariamente (Sirgy, 2002; Schroeder, 2005). Entre os elementos da RSE interna de gestão relevam-se os seguintes:

- a) **Auto Avaliação e Aprendizagem** – ferramenta de uso essencialmente interno, que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação das práticas de RSE, além do planeamento estratégico e acompanhamento do desempenho da empresa;
- b) **Comparabilidade** – para comparar os resultados das melhores práticas da RSE de um período para outro, facultando à empresa e aos *stakeholders* indicações precisas sobre como a empresa tem evoluído;
- c) **Auto Diagnóstico Sectorial** - permite conhecer os indicadores a nível sectorial no âmbito da RSE, que possibilitam auto-diagnóstico mais preciso e aprofundado dos dilemas e peculiaridades de cada sector.

A regra de conduta para as empresas, num ambiente relativamente estável entre os anos 1960 e 1970, era tão-somente encontrar uma posição atractiva no mercado, ao que bastava oferecer o mais baixo preço ou melhor qualidade. Porém, quando os termos de competitividade, mudam no sentido da flexibilidade e inovação, a empresa descobre que a sua estratégia industrial e competitiva rapidamente caducaram (Drucker, 2001).

A constante procura de alternativas para garantir um crescimento consistente e sobrevivência sustentável neste mercado, de cada vez mais elevada competitividade, tem estado permanentemente na agenda dos gestores. É crescente a utilização de estratégias e processos que melhor traduzem, em simultâneo com a procura do lucro, a sensibilidade e sintonia das organizações para as necessidades dos clientes internos e externos, relativamente a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, à protecção e uso adequado de recursos e dos cuidados com o meio ambiente natural (Becchetti, Giacomo e Pinnacchio, 2005).

A empresa decidida a assumir a estratégia da RSE defronta-se, principalmente, com o problema de como determinar e avaliar o seu desempenho na esfera social, seja para efeitos de diagnóstico, acompanhamento das actividades ou para a avaliação dos resultados. Não obstante a necessidade de definir claramente a estratégia operacional, planear as actividades visando a produção do bem

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

ou do serviço, coordenar esforços e os recursos disponíveis para atingir resultados, ela precisa também, de gerar valor e benefícios para a comunidade.

Para quem procura uma actuação socialmente responsável, assume capital importância a necessidade de elaboração de estratégia e de planos de acção que incorporem a vertente social. De acordo com Mackey (2007) e Thompson *et al.* (2000), o plano estratégico de uma ESR, baseia-se no desenvolvimento da missão, visão e estabelecimento de objectivos estratégicos bem como na compreensão das mudanças competitivas e das abordagens das acções internas que devem ser utilizadas para atingir resultados.

Os autores, Mackey (2007) e Thompson *et al.* (2000), referindo-se ao planeamento de uma ESR, distinguem diferentes níveis de actuação do gestor, destacando nomeadamente:

- a) **Estratégico:** o foco estratégico de uma ESR é voltado para a envolvente externa, entre eles o seu posicionamento no sector, a competitividade e o respeito pelo meio ambiente, identificando as ameaças e oportunidades;
- b) **Gestão Corrente:** a visão do gestor de uma ESR, está direccionada para os aspectos internos. Identificação dos pontos fortes e fracos para competir, investigação sobre as formas de influenciar o comportamento dos colaboradores para alcançar os objectivos e as metas estabelecidos. A sua função principal é verificar se os objectivos estão sendo na prática implementados de maneira responsável;
- c) **Operacional:** a ESR ocupa-se em assegurar que na prática, as tarefas definidas no plano de gestão operacional estão sendo efectivamente realizadas e avaliadas convenientemente ou de forma responsável.

A implementação de programas e iniciativas de filantropia ou de RSE deve incluir o planeamento, desde um diagnóstico inicial da situação até à proposição final do conjunto de acções que se pretende desenvolver. Assume importância particular registar que, a elaboração e implementação de tais planos, devem ser conduzidas por profissionais especializados e

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

habilitados, evitando-se que as iniciativas resultem utópicas, descontínuas ou que se situem no campo da simples filantropia, que não sendo uma estratégia ruim, ela pode falhar se os outros constituintes normativos ou regulamentares não se mostrarem eficazes (Sanchez, 2000; Saiia *et al.*, 2003; Combes, 2005).

Além disso Zadek (2001) observa que o social não pode ser visto como um mero gasto financeiro, mas sim, como um importante investimento, principalmente quando vinculado à promoção do desenvolvimento humano, razão do investimento e de toda a ciência económica relacionada com a lucratividade, rentabilidade e valor acrescentado.

A actuação socialmente responsável nem sempre é um acto voluntário das empresas. Tal comportamento pode ser projectado por acções de fiscalização e pela projecção da imagem da empresa para o bem, quer para o mal junto dos diferentes *stakeholders*. Esta tendência decorre da maior consciência do consumidor e consequente procura de produtos e práticas que geram melhoria para o meio ambiente ou para a comunidade, valorizando aspectos éticos (Mcwilliams e Siegel, 2000; Kok *et al.*, 2001).

Marz (1999) considera que, para melhorar a visão e consideração dos gestores sobre a importância social da empresa, existem três premissas básicas a seguir identificadas:

- a) Forçar os gestores a preocuparem-se cada vez mais com uma sociedade bem informada, instruída e mais exigente sobre os seus direitos e com a preservação das leis que asseguram o bem-estar;
- b) Persuadir os gestores a prestarem maior atenção, à sua responsabilidade num processo de desenvolvimento de atitudes e valores da sociedade;
- c) Desenvolver teorias administrativas e disciplinas modernas, como a ecologia das organizações para acompanharem o desenvolvimento, pois, de contrário a empresa tenderá a desaparecer com naturalidade.

A empresa deve direccionar o seu trabalho, iluminada por uma visão empreendedora e socialmente responsável, assumindo uma nova leitura distante da filantropia. Deve analisar vários cenários e encarar a RSE como um modelo de gestão de sucesso, consequente e irreversível. A

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

RSE torna-se definitivamente numa ferramenta importante para a sustentabilidade. Hoje os conceitos que norteiam uma gestão socialmente responsável, a relação ética e transparente com os *stakeholders* no desenvolvimento do negócio preservando os recursos humanos e ambientais para as gerações futuras gera vários benefícios.

A RSE baseia-se num quadro diferente em cada país. Porém o seu enfoque incide essencialmente nas contribuições adicionais da empresa para alcançar as expectativas da sociedade. É importante realçar que a expressão socialmente responsável tem subjacente a ideia de sustentabilidade e significa, não só o cumprimento das obrigações legais mas, ir para além disso, investindo mais no capital humano, no meio ambiente e na relação com os *stakeholders* (Maxfield, 2007; Roger, 2002).

A partir desta construção conceptual, entende-se a importância de destacar, a apresentação de algumas definições sobre actividades desenvolvidas pelas organizações identificadas por filantrópicas, acção social, *marketing* social ou *marketing* institucional as quais são corrente e coerentemente utilizadas como demonstração de RSE (Tabela 6):

Tabela 6: Área de Actuação da RSE

Filantropia: acções que se fundamentam nos princípios da caridade/custódia e amor à humanidade.
Acção Social: acção de curto prazo com objectivo de satisfazer necessidades em prol da sociedade ou de uma comunidade específica.
RSE: comportamento ético e responsável visando a qualidade das relações com os <i>stakeholders</i> associados ao negócio e incorporado na orientação estratégica reflectindo desafios éticos para as dimensões económica, ambiental, social e aprendizagem.
Marketing Social: velar pelos interesses da sociedade, proporcionando a satisfação e o bem-estar dentro de um comportamento ético e socialmente responsável.
Marketing Ideológico/Institucional: processo utilizado para indicar e associar as iniciativas pelas quais a empresa procura manter, fortalecer e solidificar a imagem e a identidade da marca.

Fonte: Adaptado de Karkotli (2004)

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Pelo princípio da caridade, fundamentalmente paternalista e baseado na assistência colectiva, eram os ricos que determinavam com quanto iriam contribuir e pelo princípio da custódia a empresa e os ricos eram vistos como zeladores da riqueza. A função da empresa é multiplicar a riqueza da sociedade.

A problemática da RSE, abordada sob os princípios da caridade e da custódia, associava a iniciativa paternalista, considerada somente como obrigação dos indivíduos, proprietários e gestores e não propriamente das empresas. No entanto, durante os anos compreendidos entre 1950 e 1960 começaram a abundar dúvidas na preocupação com a RSE vigente, desde então o significado da RSE vem sendo debatido e revisto continuamente.

No início, tal significado se referia a três aspectos: 1) a relação entre a ética pública e a ética privada do gestor; 2) a relação do patronato com os seus colaboradores, em razão da riqueza e poder que o primeiro detinha, e; 3) a relação entre a empresa e a liderança no que respeita à comunidade.

Este modo tradicional de ver o empresário não se preocupava com a RSE, mas sim com a actuação social dos homens que dirigiam a empresa. Na década de 1960 gerou-se nos EUA, uma profunda insatisfação popular, abrindo caminho para novas concepções sobre a RSE. A sociedade passou a opor-se à participação americana nos conflitos armados e a manifestar-se contra a utilização do armamento bélico produzido por empresas norte-americanas, nocivos ao homem e ao meio ambiente (Drucker, 1993).

Deste acontecimento, surge então um conceito diferente de RSE, que o considera reflexo de objectivos e valores sociais, ou seja, como instrumento pelo qual a sociedade pode promover os seus objectivos. Muitas organizações passaram a adoptar uma nova conduta empresarial, a partir da qual a empresa não tinha mais o direito de produzir e vender arbitrariamente. Porém, os defensores do mercado livre sustentam que, a RSE é um meio de reduzir a eficiência do mercado porque obsta a função base da empresa, a produção do lucro para o accionista (Melo Nelo *et al.*, 2001).

Friedman (1984) salienta que há uma e apenas uma RSE, usar os recursos e energia em actividades destinadas a aumentar o lucro, obedecendo às regras do jogo e participando de uma competição aberta e livre sem enganos nem fraudes. Na sua avaliação, o gestor não tem condições de determinar a urgência relativa dos problemas sociais nem a quantidade de recursos que devem ser destinados para a resolução desses problemas. Aqueles que assim procedem estão, a alocar recursos da empresa para realizar o bem-estar social pela sua visão pessoal e impondo taxas injustas aos accionistas, colaboradores e clientes.

Os defensores desta concepção, argumentam que actividades que não visam a salvaguarda do lucro do accionista, desvirtuam a finalidade da empresa e consideram grave erro dos gestores. Da mesma forma, estão reduzindo o ganho dos detentores de capital, passando o custo destas actividades para os consumidores (Gray, *et al.*, 1995; Lee, 2008). A outra discussão neste contexto é o próprio significado da RSE, uma vez que não indica um envolvimento empresarial de ordem prática, ainda que a sua noção não definida permita que os gestores escolham as obrigações sociais de acordo com os seus próprios valores e ideais.

A empresa que não trabalha para obter lucro, pelo menos igual ao custo do seu capital, é irresponsável, pois está desperdiçando recursos. Toda a empresa deve assumir plena responsabilidade pelo impacto causado sobre os colaboradores, o meio ambiente, os clientes, tudo e todos com quem se relaciona (Lee, 2008; Melo Neto *et al.*, (2001).

Por um período significativo de tempo o negócio era visto como uma parte de toda a comunidade mormente no contexto económico, com responsabilidade para interagir no sistema com as suas próprias regras. Depois, começou a aceitar-se a responsabilidade de ordem filantrópica, em assuntos não relacionados directamente com a sua função económica e, a partir de então, foram se abrindo novas perspectivas para reconhecer o poder e a responsabilidade que a gestão tem sobre outros aspectos da vida em sociedade.

Na exposição desta ideia, Drucker (2006) examina cinco orientações chamadas modelos de ESR desenvolvidas seguidamente:

- a) **Responsabilidade social e poder:** a empresa tem uma força social imensa em questões como a diminuição de desemprego e da poluição ambiental. A RSE emerge do consenso de que a consequência dos actos empresariais afecta os interesses de outros, ou seja, as decisões empresariais têm consequências sociais. Os gestores e empresários não podem tomar decisões apenas de ordem económica, pois estão inter-relacionados com todo o sistema social;
- b) **Empresas operando num sistema aberto:** para que recebam como entradas as informações oriundas da comunidade e como saídas as suas acções em benefício público devem observar um duplo sentido. O negócio deve virar as atenções para as necessidades e desejos da sociedade. As informações de índole social precisam de ser avaliadas da mesma maneira que as de mercado ou de natureza económica;
- c) **Benefícios de uma actividade, produto ou serviço:** os custos sociais devem ser minuciosamente mensurados e considerados de tal forma que seja possível decidir prosseguir ou não na sua execução. No passado, ao decidir realizar uma actividade, era exigido à empresa considerar apenas dois factores, viabilidade técnica e rentabilidade económica. Hoje, para a avaliação da viabilidade da empresa, há outros factores a ter em conta, designadamente os casos dos efeitos sócio-ambientais resultantes da actividade produtiva;
- d) **Custo social da actividade:** um produto ou serviço deve ter o preço fixado, de modo a que o consumidor pague o efeito do consumo social. Esta filosofia apregoa que o preço justo de consumo de um produto ou serviço é aquele que inclui, além dos custos de produção, todos os custos sociais;
- e) **Empresas como principais instituições sociais:** as empresas devem arcar com os mesmos custos de cidadania, tal como um cidadão o faz individualmente.

Podem ser utilizados vários argumentos ou indicadores para medir a *performance* social da empresa, sendo o mais utilizado contrato social, a justiça social, as necessidades dos clientes, os consumidores e o investimento social. Não se trata de imputar uma hostilidade à empresa, ao exigir-se dela uma conduta socialmente responsável, mas de reconhecer o sucesso e a liderança do empreendimento empresarial dentro de todo o tecido social (Drucker, 2006; Hemingway e

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Maclagan, 2004). Por isso, não é difícil a constatação de que os antigos grupos de liderança, a aristocracia e o clero desapareceram e que os empresários e gestores assumem na era actual moderna outra postura e responsabilidade.

Decorrente do acima exposto, constitui-se hoje uma sociedade cada vez mais consciente, articulada e engajada na fiscalização das práticas empresariais e em defesa dos cidadãos, do conhecimento, do ambiente e dos consumidores cada vez mais informados e cientes dos seus direitos e deveres. Grant (2004), observa que a gestão empresarial sem observância das necessidades sociais pode significar um risco enorme para a sobrevivência da própria empresa. O lucro de carácter especulativo e a sua correspondente maximização, em que a função social é suprimida ou não é tida em conta, está sendo nos dias de hoje preterido.

O enfoque moderno da gestão da empresa traduz-se na consideração da comunidade como um ecossistema e da empresa como uma componente do mesmo, não havendo mais espaço para o antigo conceito de empresa ilha, que implica a maximização dos benefícios (lucros a serem apropriados pelo accionista) e a socialização dos prejuízos (distribuídos entre colaboradores, clientes, comunidade e restantes *stakeholders*).

Alguns gestores seguidores da escola clássica defendem que gerir numa plataforma de RSE implica aumento de custos e, por consequência, minimiza os lucros dos accionistas ou investidores. No entanto, segundo Grant (2004), é necessário analisar os benefícios correspondentes, que nem sempre são imediatos, mas sim, de longo prazo. À medida que a pressão da opinião pública aumenta, as práticas empresariais ficam mais expostas e, a imagem da empresa corre riscos antes inexistentes. Um dos riscos mais visíveis é aliado ao comportamento das empresas face ao meio ambiente.

A consciência de que os recursos naturais não podem ser explorados indefinida e indiscriminadamente pelas empresas produtoras faz emergir legislação, cada vez mais rigorosa, tanto de âmbito nacional quanto de alcance internacional, no que concerne ao controlo da poluição, melhoria da qualidade dos produtos, utilização adequada e responsável dos recursos

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

extraídos da natureza e, bem assim, a inclusão destas matérias nos relatórios empresariais de prestação de contas (COM, 2005).

A sociedade tem múltiplas preocupações tais como, ecológicas, segurança, protecção, defesa do consumidor, defesa de grupos minoritários, qualidade de produtos e consumo responsável, que não existiam de forma tão explícita nas últimas décadas, pressionando a empresa moderna a incluir esses valores nos procedimentos administrativos e operacionais (Ghoshal e Moran, 2005; Drucker, 2006; Kotler, 2000; World Bank Group Report, 2006).

Segundo a UNCTAD (2003), para que a RSE seja efectiva e alcance os objectivos relacionados com o impacto nas metas do desenvolvimento dos países que determinam a aproximação da empresa à sociedade deve ter em conta determinadas obrigações como as seguintes:

- **Obrigações para com o desenvolvimento:** a empresa deve observar e respeitar as políticas locais de desenvolvimento. As organizações não-governamentais têm realçado a necessidade da empresa operar de acordo com políticas uniformizadas independentemente do espaço onde as actividades se localizam;
- **Obrigações sociopolíticas:** a empresa deve participar dos processos políticos nos países em que actua, respeitar a soberania e a integridade cultural e cooperar com a política económica e social. Estas obrigações estão incluídas em vários códigos de conduta das multinacionais, elaborados na década de 1970, em resposta à ameaça que estas representavam à soberania e independência dos países devido à sua influência e poderio económico;
- **Protecção do consumidor:** resulta do crescimento do negócio a nível global. O consumo passou a ter um carácter internacional, abrangendo tópicos relacionados com o *marketing*, embalagem, vendas e segurança. Como resposta, organizações intergovernamentais desenvolvem uma nova área dedicada exclusivamente, às relações de consumo, e criam códigos de conduta em colaboração com especialistas, empresas, sociedade civil e outras partes interessadas para lidar com o possível dano que a actividade empresarial pode gerar para o consumidor;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- **Normas de governação corporativa:** expressam as relações entre a direcção executiva e o CA, accionistas e outros participantes organizacionais. Todavia, ao referir-se a participantes, introduz tópicos de RSE, expressão que significa o grupo de pessoas interessadas na actuação da empresa que não sejam investidores, mas sim colaboradores, contratantes, sindicatos, consumidores e público em geral;
- **Ética na administração:** obrigação que tem gerado inúmeros códigos de conduta empresarial, industrial, governamental e intergovernamental, lidando não só com assuntos directamente relacionados com a indústria, mas também, de forma ampla, com as práticas de boa governação que procuram assegurar comportamento ético nas decisões de negócios e nos actos de administração;
- **Respeito aos direitos humanos:** padrões inseridos em códigos e directrizes criadas por grupos da sociedade civil, que requerem respeito por parte das empresas, aos direitos humanos fundamentais nas suas relações com a comunidade nos países onde actuam, proibindo a aceitação e cumplicidade nas violações ou abusos de direitos humanos pelos governos e assegurando que as medidas de segurança adoptadas não sejam violadoras destes direitos.

Do exposto, nada é novidade, nem coloca-se a possibilidade de risco de tratar-se algo passageiro pois, há um consenso razoável de que esta tendência é inexorável. É extraordinário o vigor com que as empresas estão sendo naturalmente levadas a adoptar essas posturas, assim como o grau de profissionalismo já observado na implantação das ferramentas e modificações organizacionais necessárias para que tais mudanças sejam efectivas e globais.

A globalização abre novas oportunidades antes inalcançáveis, novos mercados e novas fontes de financiamento reforçam o campo de intervenção da empresa, ainda que as confronte com novos e diferentes fornecedores como também competidores. Se o notável desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação cria, por um lado, novas condições de produção e distribuição, por outro, vem pôr a descoberto uma maior exposição da empresa (Engle, 2007).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O alargamento dos mercados, a emergência de condições para uma maior visão crítica dos clientes e mesmo da sociedade em geral, bem com a conseqüente alteração do papel do Estado, exige da empresa a assunção de novas formas de actuação e responsabilidades, dado que múltiplos grupos afectam e são afectados pela sua acção colocando relevantes e inovadores critérios e limites (Bendell, 2000; Andriof e McIntosh, 2001).

Na medida em que os negócios atravessam fronteiras, em busca de novos mercados e de novos consumidores, os problemas relacionados com as práticas de boa governação em relação ao consumidor aumentam. Esta questão torna-se mais relevante no contexto dos países menos desenvolvidos que podem não ter recursos ou estruturas reguladoras apropriadas para lidar adequadamente com tais problemas. O resultado pode ser o aumento do risco de abuso dos direitos do consumidor. Em tais circunstâncias, são necessárias medidas e acções coordenadas, bem como a harmonização de padrões de protecção de consumo que vão para além fronteiras (Mattioli, 2003).

Actualmente as empresas são chamadas a responder pelos seus actos, não apenas, numa perspectiva de reposição ou compensação, mas sobretudo pelas condições em que actuam e pelas decisões que tomam (Andriof *et al.*, 2002). Neste contexto, as matérias discutidas pela RSE assumem particular importância e diferentes perspectivas relacionadas com a sua origem e desenvolvimento deram e tem dado lugar a várias teorias nem sempre convergentes.

Enquanto os EUA se vinculam a um conceito de RSE orientado para a ética do negócio e retorno para a empresa, a Europa afirma-se neste contexto, focalizando-se no privilégio da relação da empresa com os seus *stakeholders*, rompendo com o paradigma liberal até então dominante (Capron e Quairel-Lanoizeè, 2004). Neste sentido, reconhece-se que existe um conjunto de interessados na empresa que vão para além do proprietário, gestor, administrador, director e/ou colaborador, abrangendo outros interessados que da empresa se servem ou são servidos, sendo por conseguinte, partes interessadas.

As empresas têm todo o interesse em aprender esse novo idioma de negócios que tende a ser global e alcançar rapidamente os alicerces da valorização humana. Esse idioma de negócio, é a

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

actuação da empresa no contexto do novo paradigma de gestão, assente na RSE num mundo cada vez mais de inserção difícil e num mercado global cada vez mais sofisticado e selectivo.

2.6. A Empresa Cidadã - Alicerce da RSE

Na avaliação de uma empresa cidadã, os autores Clarkson (1995) e Maignan *et al.*, (1999) propõem uma definição de cidadania empresarial que integra o modelo de Carroll (1991) para a performance social empresarial e seus respectivos quatro tipos de responsabilidade (económica, legal, ética e discricionária), com o conceito de *stakeholder*, segundo o qual cidadania empresarial seria a extensão pela qual as organizações atendem às suas responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias, exigidas pelos diversos *stakeholders*.

O conceito de cidadania empresarial consagra a noção de co-responsabilidade pelos problemas da sociedade. Empresa cidadã é aquela que não foge aos compromissos e que a essência das suas actividades é a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade (Grajew, 2001; Wanderley, 2000; Rowley e Berman, 2000).

Rowley e Berman (2000), propõe uma perspectiva de evolução da empresa cidadã classificável em três estádios:

- a) A empresa unicamente como um negócio, instrumento de interesses para o investidor, que em geral não é um empresário, mas sim um homem de negócios com uma visão mais imediatista sobre a perspectiva financeira do retorno de capital;
- b) A empresa como organização social aglutina os interesses de vários *stakeholders*, clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e os próprios accionistas com quem mantém relações de interdependência, que podem estar reflectidas em acções reactivas de resolução de conflitos ou pró-activas, tendo para cada *stakeholders* uma política clara de actuação; e
- c) A empresa cidadã que opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas dos vários *stakeholders*.

A empresa cidadã possui objectivos e instrumentos sociais que não podem ser confundidos com práticas comerciais ou com objectivos económicos. Desta forma, a sua actuação agrega, ao seu papel de agente económico, uma nova face, passando a agente social que disponibiliza, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados no negócio, em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum (Young, 2004; Zadek, 2001; Saiia, 2001; Maignam *et al.*, 1999).

Alguns autores argumentam que a prática da cidadania empresarial poderia trazer ganhos substanciais, tais como: i) valor agregado à sua imagem; ii) desenvolvimento de liderança mais consciente e socialmente responsável; iii) melhoria do clima organizacional, satisfação e motivação decorrentes de aumento de auto-estima; iv) reconhecimento e orgulho pela participação em projectos sociais, entre outras vantagens, (Grajew, 2001; Maignam e Farrell, 2003; Sanchez, 2000; Rowley e Berman, 2000).

Carroll (1998; 1999), propõe uma convergência entre os conceitos de cidadania empresarial e de RSE, apontando quatro faces (económica, legal, ética e filantrópica,) para a cidadania empresarial, argumentando que, boas empresas cidadãs deveriam ser lucrativas, obedientes à Lei, ter comportamento ético e retribuir à sociedade em forma de filantropia.

2.7. Modelos de Avaliação da RSE

Nas últimas décadas do século XX as empresas passaram a preocupar-se mais com as suas obrigações de índole social, com o pressuposto de que elas deveriam destinar parte dos recursos económicos para acções que beneficiem a sociedade. Porém, este objectivo nem sempre foi bem sucedido devido a diversidade de pontos de vista sobre as reais razões da existência e finalidade da empresa. Até aos dias de hoje, a literatura especializada diverge não apenas quanto ao tipo de acção, mas também quanto à legitimidade de destinar recursos da empresa para acções sociais.

A revisão da literatura permitiu interpretar alguns dos mais significativos modelos de avaliação da RSE, sendo notória a variabilidade de abordagens e a controvérsia existente entre eles. Uns

questionam o posicionamento de que o negócio é apenas uma dimensão cujo alicerce é a maximização do lucro e outros defendem que, a empresa é uma entidade multidimensional que tem em vista servir apenas interesses económicos, outros ainda, realçam que os modelos tradicionais apresentados são pela sua natureza descritivos, desprovidos de um paradigma distintivo e baseados em experiências do ocidente, resultantes dos conhecidos escândalos das multinacionais norte americanas.

No essencial a empresa e a sociedade procuram continuamente modelos para identificar como podem mutuamente conjugar esforços para delinear perspectivas de evolução dentro das dimensões da RSE. O objectivo principal, deste capítulo é identificar e avaliar as teorias de suporte de alguns dos mais significativos modelos conceptuais já desenvolvidos neste domínio e capitalizá-las para consubstanciar o modelo específico da presente pesquisa, dada a existência de uma diversidade de conceitos, terminologias, abordagens e teorias em torno da RSE.

Entende-se que um modelo é uma representação simplificada ou abstracção da realidade que descreve, reflecte ou replica um evento real, objecto ou processo. Assim, de seguida, apresenta-se a identificação e selecção de alguns modelos conceptuais, considerados em função de sua representatividade a nível da bibliografia científica consultada, para sistematização das suas estruturas teóricas, principalmente quanto à abordagem das dimensões da RSE, servindo de ponte para o lançamento do modelo MARSE, específico para a prossecução dos objectivos desta pesquisa.

2.7.1. Modelo Bi-Dimensional

A RSE pode ser classificada como ampla ou restrita, mediante a análise das actividades que exerce. As visões contempladas no conceito, paralelamente aos parâmetros de avaliação do resultado das acções sociais, servem de mediadores do posicionamento da organização quanto ao estágio em que esta se encontra (Quazi, 1994; Quazi e O'Brien, 2000) (Figura 4).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Fora do âmbito das acções empresariais particulares, uma ESR caracteriza-se pelo cumprimento das regras de jogo democrático, não procura apenas obter vantagens indevidas ou especiais, mas principalmente, promove acções públicas que visam reforçar a democracia por via da consolidação da esfera pública de decisão social e fortalecimento sociopolítico da comunidade.

Na sua essência, o modelo proposto procura abordar de forma crítica a controvérsia em volta de outros modelos de RSE questionando os posicionamentos de que o negócio é apenas uma dimensão que pontifica a maximização do lucro ou uma multi-dimensional entidade que tem em vista servir grandes interesses sociais (Quazi e O'Brien, 2000). Os autores observam ainda que, os modelos tradicionais apresentados são pela sua natureza descritiva assente na ausência de um paradigma distintivo e são baseados em experiências de países ocidentais.

Segundo Quazi e O'Brien (2000), têm sido poucas as tentativas de construção de modelos de gestão que contam com a RSE nos diferentes mercados, ambientes ou contextos socioculturais, desenvolvidos com alguma integração teórica e verificação empírica, sendo por consequência desprovidos de um paradigma próprio e enfermos de carga de valores morais e muito subjectivismo.

O modelo bidimensional defendido por Quazi (1994); e Quazi e O'Brien (2000), no seu estudo, propõe-se a situar o posicionamento da visão clássica e contemporâneo da RSE entre a perspectiva limitada e generalista e identificar a percepção dos gestores sobre os custos e benefícios do envolvimento social da empresa.

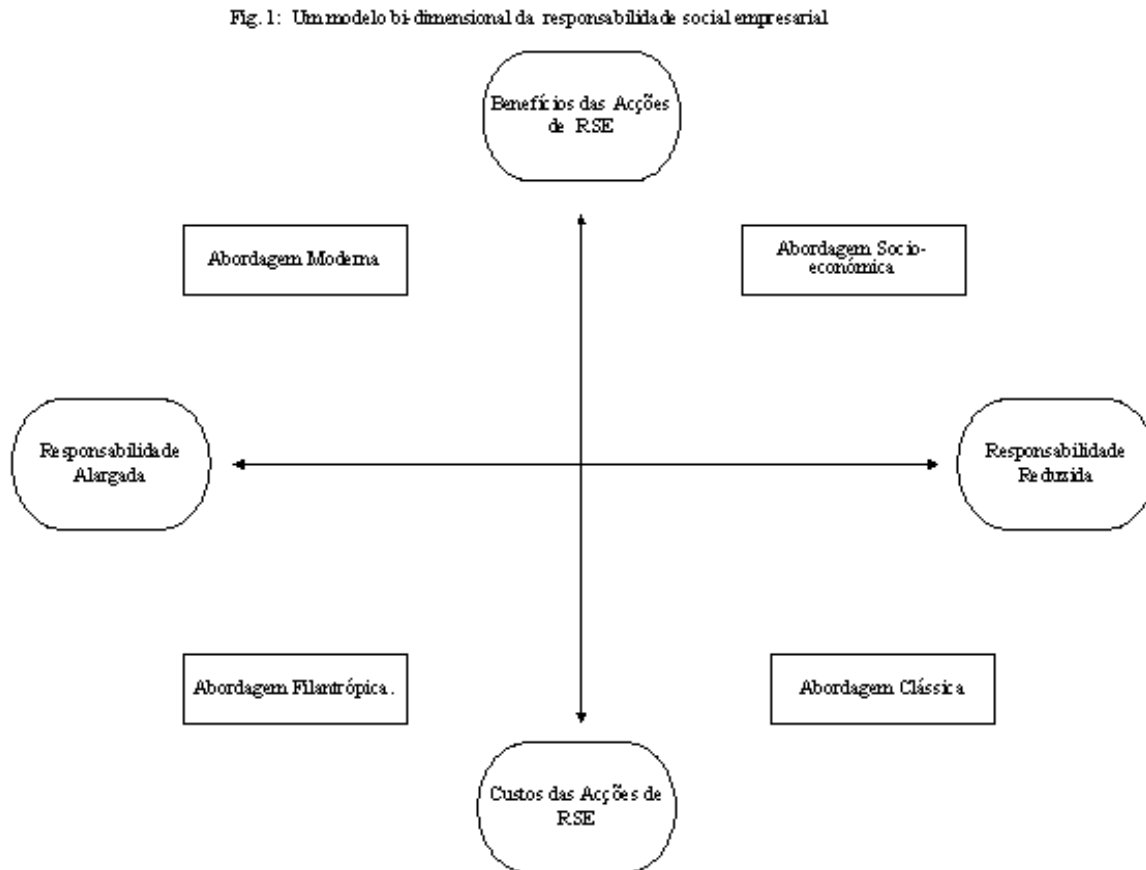
Este ensaio é resultado de um esforço desenvolvido na perspectiva de preencher as lacunas que se verificam nos modelos até então desenvolvidos. Para tanto, os autores desenvolvem o modelo de RSE, numa envolvente centrada em duas dimensões testadas empiricamente, onde os resultados são validados num contexto de percepção de duas diferentes culturas em dois países, Austrália e Bangladesh.

Na visão destes autores, em defesa do modelo bidimensional, resulta que há a reter duas dimensões de modelos de RSE sintetizadas num paradigma consubstanciando dois eixos com quatro distintos quadrantes. O eixo vertical composto por dois extremos que reflectem as

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

perspectivas de custo e benefício e o eixo horizontal onde se identificam as visões estreitas (puramente economicistas) e larga (perspectiva moderna) da RSE (Quazi, 1994; e Quazi e O'Brien, 2000).

Figura 1: Modelo Bi Dimensional de RSE



Fonte: Quazi e O'Brien, (2000)

A vertente de responsabilidade ampla apresentada neste modelo, significa por um lado, que a tarefa da empresa deve ir para além da sua responsabilidade clássica e económica e por outro, que o objectivo da responsabilidade estrita da empresa é basicamente a maximização do valor para o accionista.

A responsabilidade ampla compreende duas visões: a moderna, segundo a qual, acredita-se que a longo prazo as acções de RSE tragam benefícios para a empresa. Desta forma, confirma-se que a

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

responsabilidade ampla está coerente com os defensores das acções de RSE. Em contraste, a responsabilidade estrita, também compreendendo dupla visão, consagra que a responsabilidade socioeconómica, leva em consideração a maximização do valor para o accionista, mas acredita que as acções de responsabilidade social não geram valor para a empresa e, por isso, não devem ser desenvolvidas.

No estudo desenvolvido por Quazi e O' Brien (2000), foram considerados os seguintes objectivos:

Genéricos:

- Propor um modelo de responsabilidade social empresarial num contexto multicultural;
- Testar a validade do modelo em termos de percepção da RSE.

Específicos:

- Verificar as posições das visões clássica e moderna na gama de responsabilidade desde a ampla até à estrita;
- Verificar a posição dos gestores em relação à sua percepção em termos de custos e benefícios do seu envolvimento no investimento social.

Para a prossecução do estudo, definiram um questionário com 25 perguntas, baseados em trabalhos realizados por outros autores, Ostlund (1977) e Orpen (1987), numa série de pontuação de 1 a 5, cujo significado vai de fortemente em desacordo a fortemente em acordo. No estudo foi realizada a correspondência das diferentes questões em função do que se pretendia medir (Tabela 7).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 7: Questionário para Avaliação das Práticas de RSE (Quazi e O'Brien, 2000)

	Item
1	A empresa pode ignorar alguma regulamentação, adoptando programas de RSE
2	O aumento do contributo da participação da empresa na RSE, pode levar ao aumento da expectativa da sociedade
3	A RSE é uma base eficaz relativamente ao factor de competitividade no mercado
4	A empresa deve compreender que faz parte da sociedade e, portanto, deve responder às questões sociais
5	A regulação social garante um determinado comportamento empresarial e é desnecessária para aquela que está envolvida em programas de RSE
6	A contribuição para a solução dos problemas sociais pode ser rentável para a empresa
7	Os regulamentos não são suficientes para garantir que o negócio se comporte de uma maneira socialmente responsável
8	Uma vez que as instituições sociais não conseguem resolver os problemas sociais será a empresa a tentar fazê-lo
9	A empresa apenas deve abordar os problemas sociais associados à sua actividade.
10	A implementação da RSE é importante porque desencoraja comportamentos irresponsáveis
11	A empresa já tem muitas responsabilidades obrigatórias pelo que não deve assumir outras
12	A empresa tem capacidade financeira necessária para se envolver em programas de acção social.
13	A sociedade espera que a empresa resolva os problemas sociais e garanta a produção de bens e serviços
14	A empresa é considerada como uma instituição económica e será mais socialmente responsável quando atender estritamente aos interesses económicos
15	Os programas empresariais de acção social podem ajudar a promover uma imagem favorável
16	A empresa tem uma responsabilidade concreta para com a sociedade para além de

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	obter lucro
17	O gestor precisa de estar sensibilizado para que possa contribuir eficazmente para os problemas da sociedade
18	Uma empresa que ignora a RSE pode ter custos elevados relativamente a outra que não ignora.
19	É injusto solicitar a uma empresa o seu envolvimento em programas de RSE, quando ela cumpre a regulamentação social
20	A participação social pode ser suicida para a empresa devido aos altos custos envolvidos
21	A empresa deve utilizar os seus recursos e o <i>Know-how</i> para o seu próprio crescimento garantindo um melhor serviço para a sociedade
22	A sociedade espera que a empresa contribua para o crescimento económico encarando-a como a sua única preocupação
23	Ao transferir para a sociedade o custo da sua participação social, a empresa pode enfraquecer a sua imagem pública
24	Ao questionar a empresa relativamente ao seu envolvimento em qualquer actividade não lucrativa é provável que se piore a situação da sociedade
25	É importante pedir à empresa que corrija os problemas sociais criados por terceiros consciente de que daí não haverá lucros

2.7.2. Modelo dos *Stakeholders* (Partes Interessadas)

O Modelo dos *stakeholders* baseia-se no princípio de que a empresa tem vários interessados na sua actividade e não apenas os *shareholders* e que uma ESR tem de actuar de modo a promover de forma equilibrada os interesses de ambos. Os *stakeholders* representam grupos dentro ou fora da empresa que tem interesse no desempenho da própria empresa. A empresa deve procurar fazer um levantamento dos *stakeholders* envolvidos, tendo em conta que cada qual tem um critério diferente de reacção, porque têm interesses diferentes na organização (Donaldson e Preston, 1985; Cyert, 1995; e Darr e Kurtzberg, 2000).

A empresa exerce plenamente a sua estratégia quando possui uma gestão eficaz centrada na RSE, tanto em relação ao seu ambiente interno (beneficiários directos), quanto ao externo. A RSE interna focaliza, por um lado, o pessoal interno (colaboradores e dependentes directos), aqueles sem os quais não pode sobreviver. Por outro, a externa procura actuar na sociedade na qual está inserida, junto de todos os seus parceiros ou beneficiários externos (fornecedores, clientes actuais e potenciais, opinião pública, governo, sociedade entre outros) de quem a empresa obtém maior visibilidade e admiração pela sua actuação (Mulligan, 1993; Argodoña, 1998; Lyon, 2004; e Ghoshal e Moran, 2005).

As relações construídas com as partes interessadas de forma a satisfazer as suas necessidades ou interesses, gerando valor para todos, asseguram a sustentabilidade a longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afectam a sociedade e o mundo empresarial. O envolvimento na prática de actos de RSE gera sinergias, precisamente com os *stakeholders* dos quais a empresa depende para sobreviver, fortalecendo o seu desempenho global (Pracejus e Olsen, 2004). Ao agir assim, a empresa aproxima-se da sociedade e pode adquirir o estatuto de empresa-cidadã, quando actua em ambas as dimensões (interna e externa).

Segundo este raciocínio, a RSE está estritamente ligada ao tipo de relacionamento desta com os seus interlocutores. A natureza desta relação depende das políticas, valores culturais e sobretudo da visão estratégica que prevalecem no centro da organização e no atendimento a essas expectativas. Há empresas que tratam os seus parceiros de modo restrito, limitando-se a resolver conflitos, e aquelas que procuram estrategicamente otimizar as suas relações com todos, definindo claramente políticas e linhas de acção em relação a cada um deles (Maessen, 2007).

Assim, um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de RSE e o grau de comprometimento destas com as expectativas sociais deve ter em conta os efeitos das suas acções sobre os *stakeholders*. Como forma de explorar esta análise apresenta-se, a seguir, algumas das responsabilidades sociais que a gestão empresarial deve considerar nas relações com as partes interessadas.

Accionistas

Os gestores têm, perante os accionistas, a responsabilidade de utilizar os recursos do negócio comprometendo-se com actividades desenvolvidas para aumentar os lucros, dentro das restrições legais impostas pela sociedade, além de revelar, totalmente e com exactidão, a utilização dos recursos da empresa e os resultados dessa utilização. O direito fundamental de um accionista não é apenas ver garantido o lucro, mas é também a informação que possa suportar uma decisão de investimento prudente. A última acção que um accionista pode empreender é vender a acção e deixar de ter participação como proprietário.

Entre os argumentos a favor da RSE, afirma-se que existe uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance da empresa, pois, actuar de forma responsável repercutiria em vantagem competitiva para a organização. A vantagem financeira para a empresa poderia ser explicada pelo fato de que, com uma actuação socialmente responsável, age proactivamente e, desta forma, teria uma maior consciência sobre as questões socioculturais e ambientais dos seus mercados de abrangência, seria capaz de diferenciar os seus produtos em relação aos concorrentes menos responsáveis socialmente e poderia antecipar e evitar acções governamentais restritivas às suas actividades (McWilliams e Siegel, 2000; Waddock e Graves, 1997).

Contudo, a defesa desta visão é difícil, pois há pouco consenso sobre a forma de mensurar a RSE e de como esta pode estar relacionada com medidas de desempenho, tais como lucro, dividendo e preço das acções, que são as preocupações fundamentais do accionista.

Colaboradores

O gestor pode limitar-se a assumir o mínimo de responsabilidades para com os colaboradores, respeitando apenas as obrigações legais relativas à relação formal entre a empresa e o trabalhador. As leis abordam questões relativas às condições físicas de trabalho, particularmente ligadas à segurança e saúde, fixação de salários mínimos, organização do tempo de trabalho, organização sindical e outras análogas. O objectivo destas leis é induzir a empresa a criar locais

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

de trabalho seguros e produtivos, nos quais os direitos civis básicos dos colaboradores não sejam postos em causa (Almeida e Kogut, 1999).

Para além destas responsabilidades, a prática empresarial moderna de benefícios complementares – regalias sociais para além da Lei, fundos de reforma, seguros de saúde, de hospitalização e contra acidentes - alargou o leque das actividades socialmente obrigatórias. Por vezes, estas práticas são respostas à pressão concertada, desenvolvida normalmente através da acção dos sindicatos.

Entretanto, uma ESR deve procurar ir além do simples cumprimento da Lei do trabalho, procurando alinhar os seus objectivos estratégicos aos interesses dos seus colaboradores. Desta forma, deve-se investir no desenvolvimento pessoal e individual dos trabalhadores, na melhoria das condições de trabalho, no relacionamento interno e no incentivo à participação activa nas actividades da empresa, respeitando a cultura, as crenças, a religião e os valores individuais. Desta forma poderá contribuir para que tenha trabalhadores satisfeitos, motivados e que permaneçam ao serviço da empresa por longo tempo (Baker e Sinkula, 1999).

O incentivo ao envolvimento dos trabalhadores na solução dos problemas da empresa, com base na gestão participativa apresenta uma série de vantagens, pois aumenta o seu interesse pelos processos empresariais, facilitando a integração dos seus objectivos com os da empresa e favorece o desenvolvimento do conhecimento e da competência profissional e individual (Cowan e Jonard, 2004). A RSE deve impedir qualquer tipo de discriminação ao oferecer oportunidades, deve tentar garantir direitos iguais para todos aqueles que estiverem concorrendo a uma vaga de trabalho, recebendo treinamento e sendo avaliados, remunerados e/ou promovidos com equidade.

As demissões nunca devem ser a primeira solução para a redução de custos e sempre que a empresa tiver realmente que demitir alguém, deve fazê-lo estabelecendo critérios, que vão desde, consideração da idade do visado, estado familiar, condição de trabalho se efectivo ou sazonal, etc. Além disso, devem ser desenvolvidos esforços por parte da empresa para auxiliar os trabalhadores a se realocarem no mercado de trabalho e assegurar os benefícios ao seu alcance.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Uma empresa pode ainda assumir outras actividades socialmente responsáveis, como proporcionar formação abrangente aos colaboradores, permitir-lhes progressão na carreira e aconselhamento, ou criar programas de assistência para os que necessitam de ajuda em relação ao seu envolvimento em problemas como álcool e drogas. A RSE com os *stakeholders* internos possibilita a criação, de um ambiente de trabalho saudável, que resulta em maior produtividade, comprometimento e motivação. A empresa, aumenta dessa forma, a sua capacidade de recrutar e manter talentos, factor chave para o sucesso numa época em que a criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

Fornecedores

A selecção de fornecedores já não se deve processar exclusivamente através da apresentação apenas de propostas competitivas. Além de cumprir e respeitar os contratos, as relações informais com parceiros são igualmente importantes. A longo prazo, a consolidação dessas relações poderá resultar em expectativas, preços e termos equitativos, a par de uma entrega confiável e de qualidade. A ESR deve utilizar critérios de comprometimento social e ambiental na hora de seleccionar os parceiros e fornecedores, considerando, por exemplo, o código de conduta destes em questões como relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

Os valores do código de conduta da empresa devem ser difundidos por toda a sua cadeia de fornecedores, empresas parceiras e/ou outras visando disseminar valores e contratar ou interagir com parceiros que valorizem os mesmos conceitos sociais. Da mesma forma, deve exigir-se para com os trabalhadores dos parceiros condições de dignidade semelhantes às dos seus próprios trabalhadores, cabendo à empresa evitar que ocorra degradação social em que a redução de custos seja conseguida à custa do retrocesso das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

A RSE deve ter consciência do papel que exerce sobre toda a cadeia de fornecedores, actuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência, devendo evitar, a imposição de arbitrariedades comerciais nas situações onde exista profundo desequilíbrio de

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

poder económico/político entre empresa-cliente e fornecedora, particularmente nos casos de micro, pequena e média dimensão.

Cientes

A questão da RSE perante os clientes está relativamente bem definida num aspecto (as leis específicas que regem a segurança do produto) e mantém-se bastante difusa noutro (nas expectativas gerais quanto à relação qualidade-preço). Os autores Donnelly *et al.* (2000), afirmam que muitas empresas já optam por assumir as suas responsabilidades para com os clientes, respondendo prontamente às reclamações, fornecendo informação completa e exacta sobre o produto, implementando campanhas de publicidade absolutamente verdadeiras quanto ao desempenho do produto e assumindo um papel activo no desenvolvimento dos produtos que respondam às preocupações sociais (Baker e Sinkula, 1999).

Desta forma, na perspectiva dos clientes, a ESR deve investir permanentemente no desenvolvimento de mecanismos de melhoria de confiabilidade, eficiência, segurança, e disponibilidade dos seus produtos e serviços, minimizando possíveis riscos e danos que possam causar aos consumidores e à sociedade em geral. As embalagens devem conter informações detalhadas e assegurar o suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A qualidade do serviço de atendimento presencial a clientes ou outra forma, deve ser uma referência importante neste aspecto.

A publicidade, por exercer grande influência no comportamento da sociedade, deve ser feita de forma educativa, garantindo o uso dos produtos e serviços da empresa da maneira certa e informando correctamente os riscos potenciais. As acções de publicidade também não devem criar expectativas para além do que está realmente sendo oferecido, e não devem provocar desconforto ou constrangimento ao consumidor.

Comunidade

Assim, como a comunidade na qual a empresa está inserida oferece recursos, como trabalhadores, clientes, parceiros ou fornecedores, que tornam possível a execução das actividades, o investimento na comunidade, através da participação em projectos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONG's, além de uma retribuição, é uma maneira própria de melhorar o ambiente interno e externo.

Muitas empresas empenham-se em causas das comunidades locais. Apoio a acções de promoção ambiental, recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, parcerias com comunidades, donativos para acções de caridade, formação e qualificação, cuidados de saúde, entre outros. A empresa pode providenciar recursos direccionados para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONG's ou pode também desenvolver projectos próprios, mobilizando as suas competências para o fortalecimento da acção social e envolvendo os colaboradores e parceiros na execução e apoio a projectos sociais.

Deve-se considerar no entanto, os apoios em recursos (humanos, financeiros e materiais) que para instituições e projectos sociais tenham resultados mais efectivos e devem estar baseados numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das acções, que pode ser reforçada pela constituição de um instituto, fundação ou fundo social.

Governo e Sociedade

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo uma interacção dinâmica com os seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e o governo sejam transparentes para a sociedade, accionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma actuação política coerente com os seus princípios éticos que evidenciem o seu alinhamento com os interesses da sociedade.

No que respeita às contribuições para campanhas políticas, a transparência nos critérios e nas doações para candidatos ou partidos políticos constituem um importante factor de preservação do carácter ético da actuação da empresa. Ela pode ser também um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses dos cidadãos. A ESR poderá assumir um compromisso formal com o combate à corrupção e suborno, explicitando a sua posição contrária ao recebimento ou ofertas, aos parceiros comerciais ou a representantes do governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato.

O outro compromisso que pode ser assumido pela ESR, é eliminar os vestígios de discriminação histórica (como no caso de minorias e grupos étnicos, mulheres, deficientes, idosos entre outros) e de criar um novo ambiente de igualdade de acesso às oportunidades de emprego e à evolução económica.

Concorrentes

Para ser considerada socialmente responsável no aspecto da concorrência a empresa deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas, *dumpings* e formação de *trustes* e cartéis. Deve procurar sempre fortalecer a livre concorrência de mercado. A qualidade dos produtos e serviços deve ser o vector fulcral para influenciar o mercado. Constitui mal a eliminar ou crime e concorrência desleal a prática de difamação, disseminação de inverdades e maledicências, sabotagens, espionagem industrial, contratação de trabalhadores de concorrentes para obtenção de informações privilegiadas entre outros.

Para os autores (Pracejus e Olsen, 2004; McGillivray e Zadek, 2003) a empresa não deve, realizar acções ilícitas e imorais para a obtenção de vantagem competitiva ou que visem o enfraquecimento/destruição de concorrentes, devendo manter com estes um relacionamento orientado por padrões éticos, de forma a não conflituarem com os interesses das demais partes interessadas, em especial os clientes e consumidores. Este modelo considera em síntese como principais preocupações dos vários *stakeholders* os aspectos resumidos abaixo (Tabela 8).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 8: Identificação das Principais preocupações dos *Stakeholders*

Stakeholders	Contribuições	Preocupações Básicas
Accionistas	- Capital	- Lucros e dividendos - Preservação do património
Empregados	- Mão-de-obra - Criatividade - Ideias	- Salários justos - Segurança e saúde no trabalho Realização pessoal - Condições de trabalho
Fornecedores	- Mercadorias	- Respeito aos contractos - Negociação leal
Clientes	- Dinheiro - Fidelidade	- Segurança dos produtos - Boa qualidade dos produtos - Preço acessível - Propaganda honesta
Comunidade e sociedade	- Infra-estrutura	- Respeito ao interesse comunitário - Contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade - Conservação dos recursos naturais - Protecção ambiental - Respeito aos direitos das minorias
Governo e estado	- Suporte institucional jurídico e político	- Obediência à lei - Pagamento de impostos
Concorrentes	- Competição - Referencial de mercado	- Lealdade na concorrência

Fonte: Adaptado de Pracejus e Olsen (2004)

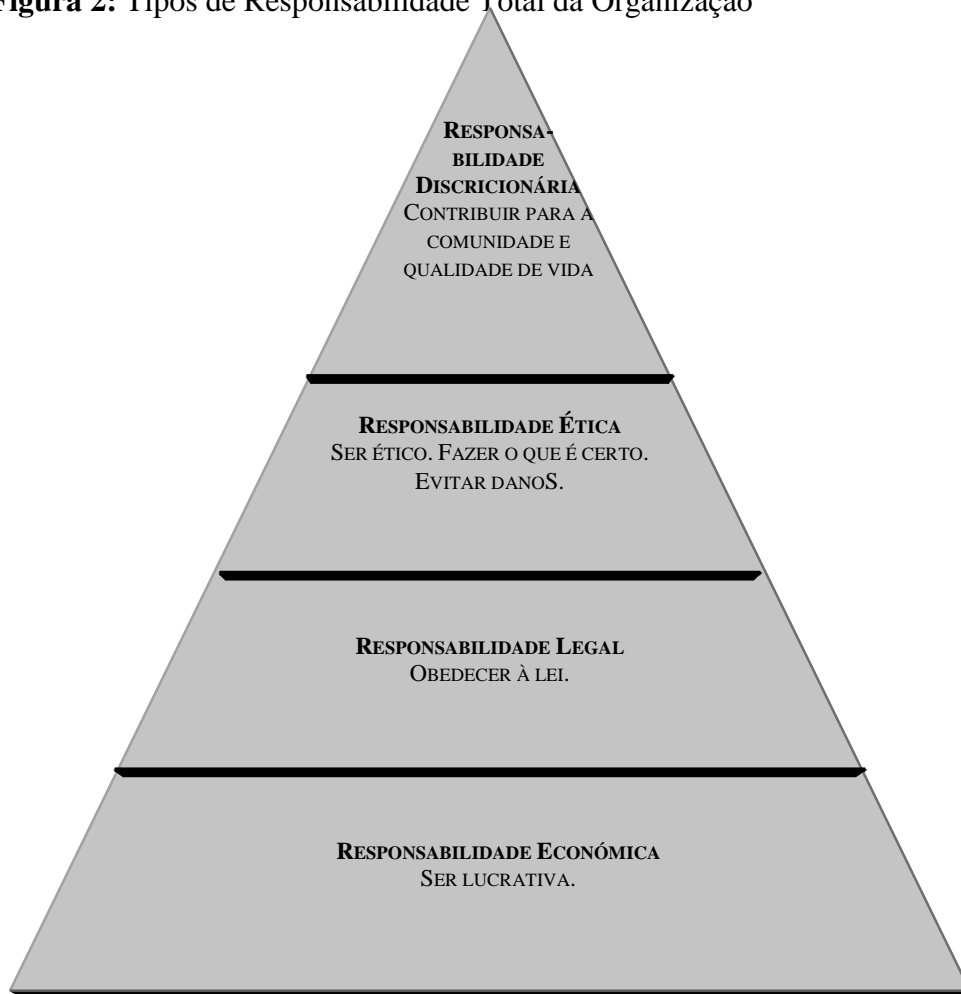
2.7.3. Modelo de Responsabilidade Total da Organização

No aperfeiçoamento do seu modelo tridimensional Carroll (1979), desenvolvendo um novo modelo Carroll (1991; 1994), onde preconiza que a RSE pode ser enquadrada numa pirâmide subdividida em quatro tipos de responsabilidade: económico, legal, ético e discricionário/filantropico. As responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua importância relativa e da frequência dentro da qual os gestores lidam com cada aspecto (Figura 2), nomeadamente:

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- **Responsabilidade Económica:** é considerada a principal face ou essência da RSE, sendo que o lucro é a maior razão para a existência da empresa. Significa produzir bens e serviços mais do que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação da actividade empresarial de forma a satisfazer as obrigações com os investidores e maximizando o lucro para os accionistas ou proprietários.
- **Responsabilidade Legal:** o que a sociedade considera importante face ao comportamento adequado da empresa. Espera-se que ela atinja as metas económicas dentro da estrutura e das exigências legais que lhe são impostas. No mínimo, é exigível à empresa que atenda aos requisitos da Lei.
- **Responsabilidade Ética:** comportamento ou actividade que a sociedade espera da empresa, não necessariamente tipificado na Lei. O comportamento antiético, que ocorre quando as decisões permitem a empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. Para ser ético, além de respeitar os direitos individuais, o tomador de decisão, deve agir com competência, equidade, justiça, sabedoria e imparcialidade.
- **Responsabilidade Discricionária ou Filantrópica:** puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela Lei ou pela ética. A actividade discricionária inclui, fazer doações, obras de beneficência e contribuição financeira para projectos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos directos à empresa, pelo menos em termos financeiros tradicionais.

Figura 2: Tipos de Responsabilidade Total da Organização



Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

Da avaliação objectiva do modelo piramidal, pode se notar que ele apresenta uma série de limitações demonstradas como segue:

Primeiro: a configuração piramidal sugere que as responsabilidades do topo da hierarquia são mais importantes do que as da base. Porém, esta leitura não corresponde ao que efectivamente se pretende ilustrar. **Segundo:** a pirâmide não ilustra as inter-relações e funcionalidades entre as quatro dimensões que determinam a sua essência. **Terceiro:** não se afigura apropriado considerar no mesmo patamar e interdependência, das acções filantrópicas, que são por natureza voluntárias ou discricionárias, com as restantes dimensões do modelo piramidal, pois, nem sempre é pacífica

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

a distinção do que é filantrópico do ético. **Quarto:** o modelo em avaliação, denota algumas lacunas no que respeita aos critérios que permitem classificar uma dada actividade empresarial, como económica, legal ou ética.

Numa tentativa de obviar as limitações do modelo piramidal, Carroll e Schhwarz (2000) propuseram um modelo constituído por três dimensões (económica, legal e ética), em que nenhuma predomina sobre a outra:

Económica: engloba as actividades consideradas de maior impacto positivo na empresa, tais como acções visando o aumento das vendas (impacto directo) e as acções incidentes sobre a melhoria das condições morais dos trabalhadores e imagem pública da empresa (impacto indirecto).

Legal: traduz a forma como a empresa é receptiva à expectativa da sociedade expressa na jurisdição estatal e local ou através de princípios legais orientadores da actividade da empresa plasmados na Lei. Neste contexto, considera-se que a legalidade pode ser vista enquadrada em três perspectivas: cumprimento da Lei; evitar litígios civis e antecipação das mudanças legislativas.

Ética: consagra a responsabilidade ética da empresa, tal como esperado pelo conjunto dos *stakeholders* relevantes cada um no domínio dos seus interesses, seja no ambiente doméstico ou global. A dimensão ética, compreende três domínios (convencional, consequencialista/teleológico e deontológico).

2.7.4. Modelo de Desempenho Social Empresarial

Este modelo foi desenvolvido por Wartick e Cochran (1985) resultado de um estudo empírico que propunha avaliar e explicar a conexão entre o desempenho social da empresa e os resultados das suas operações (Tabela 9). O modelo de desempenho social empresarial, contempla uma metodologia de abordagem resultante do aperfeiçoamento do modelo tridimensional de Carroll (1979).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Num estudo sobre a avaliação do desempenho social da empresa, confrontado com os resultados financeiros desenvolvido por Aupperle (2001), o autor refere que o destaque que se projecta nos modelos de Carroll (1979; 1991) deve-se ao facto de haverem sido neles desenvolvidos instrumentos para medição das orientações individuais das quatro dimensões do modelo piramidal proposto, onde cada conjunto de questões consiste em quatro opções atribuídas a uma dimensão específica da RSE em que pretendia-se que os respondentes atribuíssem pontuações diferentes.

Tabela 9: Indicadores do Modelo de Desempenho Social Empresarial

Princípios	Processos	Política
RSE 1. Económica 2. Legal 3. Ética 4. Discricionária	RSE 1. Reactiva 2. Defensiva 3. Acomodativa 4. Proactiva	Gestão dos Aspectos Sociais 1. Identificação 2. Análise 3. Desenvolvimento da resposta
Dirigido a: 1. Contrato Social do negócio 2. Negócio como um agente moral	Dirigido a: 1. Capacidade de resposta às alterações das condições sociais 2. Abordagem de gestão para desenvolvimento da resposta	Dirigido a: Minimização de surpresas Determinação das políticas efectivas de SER
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação organizacional

Fonte: Adaptado de Wartick e Cochran (1985)

Um Outro estudo importante relacionado com esta temática e ainda assente na tentativa de melhoria do modelo piramidal foi desenvolvido por Reed e Fillippi (1990), e consistiu na compilação de uma lista de factores internos e externos que influenciam o DSE (Tabela 10). Os factores foram avaliados e constituíram base para a prossecução de vários estudos empíricos, publicados entre 1979 e 1988 (Marz, 1999).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 10: Factores que influenciam o DSE (Reed e Fillippi, 1990)

Factores Externos	
Requisitos legais	Relevância da questão ao público
Pressão dos <i>stakeholders</i>	Disponibilidade de fundos públicos
Expectativas da comunidade envolvente	Acções por parte dos concorrentes
Necessidades da comunidade	Normas e/ou regulamentos industriais
Características da comunidade	Estado da economia
Factores Internos	
Estrutura accionista*	Necessidade de percepção para melhorar as questões de gestão social e moral
Processo de resposta*	Necessidade de percepção para garantir o sistema de privacidade entre empresas
Localização geográfica e diversidade de empresas	Estrutura de gestão*
Capacidade para identificação de aspectos	Tipo de programas para os trabalhadores*
Capacidade de resposta ao solicitado	Estrutura da empresa*
Atitude dos administradores e da gestão de topo para com esses aspectos*	Estratégia empresarial
Perspectiva de longo prazo	Quem controla a empresa
Compromissos executivos para o desempenho social	Tamanho da empresa
Preocupações pessoais dos gestores*	Visibilidade da empresa
Singularidade da situação social	Cultura da empresa*
Valores dos gestores*	Valor das acções
Impactos percebidos dos aspectos sociais pelo desempenho da empresa	Filosofia do negócio
Percepção do problema como uma oportunidade de publicidade ou marketing	Relatórios sociais
Necessidade de percepção para a legitimidade empresarial da questão	Tipo de carta*
	Natureza da propriedade do stock*
	Estratégia de controlo*
	Viabilidade*
	Recursos financeiros*
	Gastos relacionados com os clientes*
	Comportamento padrão anterior

Fonte: Adaptada de Reed e Fillippi (1990)

Nota: *Estes itens foram testados empiricamente

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Um dos modelos avaliados no âmbito desta pesquisa, enquadrado na perspectiva dos autores de melhorar as limitações do modelo piramidal foi o desenvolvido no estudo dos autores Maignan *et al.*, (1999), em que propunham uma escala para avaliar os antecedentes e as vantagens empresariais decorrentes da adopção da estratégia de actuação de uma ESR (Tabela 11).

Tabela 11: Escala de Avaliação da RSE de Maignan *et al.* (1999)

<p>Responsabilidade Económica</p> <ol style="list-style-type: none">1. A organização dispõe de um procedimento para responder a todas as reclamações dos clientes2. Melhoramos continuamente a qualidade dos nossos produtos e/ou serviços*3. Utilizamos a satisfação dos clientes como um indicador de desempenho do negócio*4. Temos tido sucesso com a maximização dos lucros5. Reduzir ao máximo os custos de operação6. Monitorizamos de perto a produtividade dos nossos colaboradores7. A gestão do topo define medidas de longo prazo
<p>Responsabilidade Legal</p> <ol style="list-style-type: none">1. Os gestores são informados acerca da legislação ambiental *2. Todos os produtos estão de acordo a legislação e regulamentação*3. Todas as obrigações contratuais são sempre honradas*4. Os gestores tentam sempre cumprir a Lei5. A organização age de acordo com a legislação que regulamenta a contratação do pessoal e os benefícios dos colaboradores6. Existem programas que promovem a diversidade da força de trabalho (em termos de idade, género ou raça)7. Existem políticas que previnem a discriminação entre trabalhadores, no que respeita a salários e promoções
<p>Responsabilidade ética</p> <ol style="list-style-type: none">1. Existe um Código de Conduta na nossa organização*

2. Os membros da organização seguem padrões normalizados
3. Os gestores monitorizam o potencial impacto negativo na comunidade envolvente
4. Esta organização é considerada como de confiança
5. A coordenação entre colaboradores e parceiros de negócio faz parte integrante do processo de avaliação dos trabalhadores
6. Existe um procedimento confidencial para situações de conduta imprópria no trabalho (roubo ou assédio sexual)
7. Os vendedores ou pessoas de contacto são requeridos para prestar todas as informações completas e precisas a todos os clientes

Responsabilidade Filantrópica

1. Os salários praticados pela empresa são superiores quando comparados com a média dentro do mesmo sector da actividade*
2. É proporcionado aos trabalhadores a aquisição de habilitações suplementares *
3. A organização encoraja os trabalhadores a participar em organizações cívicas de apoio à comunidade *
4. Existem políticas flexíveis que permitem aos trabalhadores coordenarem o seu próprio trabalho e a sua vida pessoal
5. A organização faz doações à comunidade envolvente
6. Existe um programa de acções, de forma a reduzir o consumo de energia e o desperdício de materiais
7. Encorajamos o desenvolvimento de parcerias com as organizações locais e escolas

*Itens excluindo Fonte: Maignan *et al.* (1999)

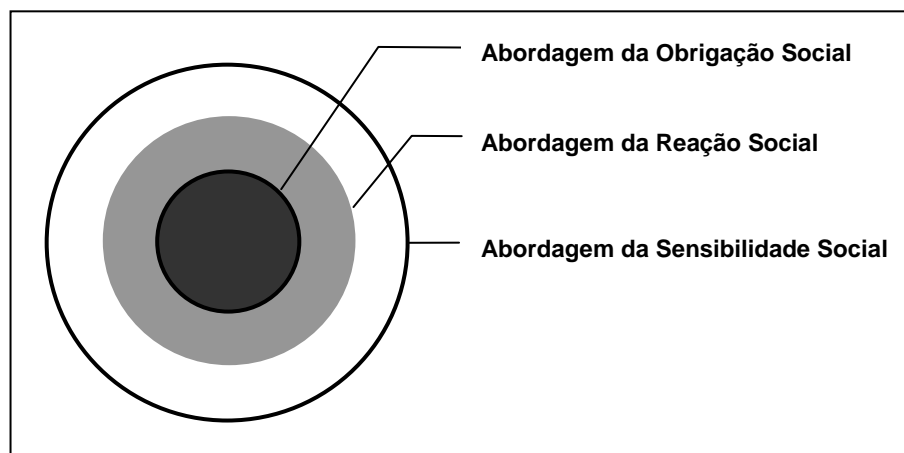
2.7.5. Modelo de Abordagem Tripla da RSE

Para os pressupostos deste modelo, a ideia de RSE assenta em que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também responsabilidades para com a sociedade, que se estendem para além dessas obrigações. Da diferença entre a ausência de RSE resultante da exigência da Lei e da adopção de uma postura socialmente responsável mais ampla, surgem três

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

níveis de abordagem das acções da ESR (Montana e Charnov, 1998; e Donnelly *et al.*, 2000); (Figura 3).

Figura 3: Abordagem Tripla da RSE



Fonte: Adaptado de Donnelly *et al.*, (2000).

No círculo menor da Figura 3 está representada a **obrigação social**: comportamento de negócio que reflecte a responsabilidade económica e legal da empresa. O círculo intermédio, representa a **reação social**: comportamento exigido por grupos que têm uma participação directa nas acções da empresa. No círculo maior, a **sensibilidade social** tem um comportamento pró-activo e preventivo.

Na prática significa que uma empresa pode escolher qualquer posição. Ser socialmente reactivo, também implica a aceitação da obrigação social. De igual modo, ser socialmente sensível requer ambos os comportamentos, o da obrigação social e o da reacção social. Num certo sentido, os três significados referem-se a vários estádios de desempenho empresarial. Donnelly *et al.* (2000) referindo-se às obrigações da ESR destacam o seguinte:

Obrigação Social: quando a empresa tem comportamento socialmente responsável, procura o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Segundo este ponto de vista, um gestor pode afirmar, que cumpriu as obrigações para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da Lei.

Esta perspectiva está associada à visão de que uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhoram a vida e as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público através dos impostos (Friedman, 1984).

Reacção Social: abordagem que considera a empresa como reactiva, quando pressionadas por certos grupos (associações comerciais, sindicatos, activistas sociais e consumidores). Ela reage, voluntária ou involuntariamente, para satisfazer tais pressões e procura atender a responsabilidade económica, legal e ética.

Se as entidades externas exercerem pressão, a empresa reduz actividades eticamente questionáveis, significando o reconhecimento de que ela depende da aceitação do meio envolvente social e que ignorar problemas sociais, pode ser destrutivo a médio e longo prazo.

Sensibilidade Social ou Pró-Actividade Social: caracteriza o comportamento socialmente responsável antecipador e preventivo do que reactivo ou reparador. A expressão sensibilidade social, tornou-se largamente utilizada para referir actos que vão para além da mera obrigação e da reacção social.

Uma ESR procura resolver problemas sociais, ou seja, corresponde a uma empresa fortemente empenhada numa abordagem pró-activa. A perspectiva da sensibilidade social revela o significado mais lato da RSE. Coloca a empresa numa posição de responsabilidade mais distante da tradicional e da mera preocupação economicista (Donnelly *et al.*, 2000).

Síntese do Capítulo

Várias foram as tentativas de estudar modelos de RSE que podem ser classificados em duas grandes correntes teóricas. A primeira, circunscreve o paradigma ortodoxo que enfatiza a RSE com a visão única assente no fornecimento de bens e serviços (necessidades dos clientes) com a finalidade de maximização de lucros para além de muita atenção no custos do envolvimento social. Entende-se que apenas o lucro é fundamental para avaliar a eficiência de gestão. Ignora

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

que o negócio é parte de um grande desiderato social onde não cabe apenas a visão lucratividade (Maior e Taffer, 2004).

A segunda corrente, alicerça o negócio numa grande matriz em cujo enfoque contempla todo um enorme contributo e suporte social que vai desde a protecção e desenvolvimento social até a aspectos de filantropia, conservação do meio ambiente natural até ao desenvolvimento sustentável. Esta perspectiva generosa da dimensão dos modelos de RSE tem essencialmente o seu enfoque nos benefícios sociais colaterais supervenientes da actuação socialmente responsável (Young, 2004; Zadek, 2001).

A avaliação destes modelos porque se passou na revisão da literatura permite entender que no novo cenário de modelos de gestão baseados nos princípios de RSE, precisa alinhar os seus objectivos estratégicos com os princípios de desenvolvimento sustentável.

Decorrente da avaliação dos modelos estudados, o principal desafio deve ser o de balancear a gestão de negócios atendendo às exigências da competitividade, com baixos custos, mas com elevados padrões de qualidade, contemplando as necessidades das comunidades através de provimento de informações fundamentais da vida da empresa e do negócio, tornando um parceiro com quem a sociedade pode contar e dela aprender e vice e versa, acomodando por excelência o conceito de aprendizagem como condição sem a qual a empresa não pode conhecer progresso.

Tem sido poucas as tentativas de construção de modelos de RSE que contam com a especificidade dos diferentes mercados, ambientes ou contextos sócio/culturais, com alguma integração teórica e verificação empírica consequente, porque são desprovidos de um paradigma próprio, enfermam de enorme carga de valores morais e por demais repletos de muito subjectivismo (Baltazard e Cook, 2003; Baker *et al.*, 2002; Garriga e Malé, 2004).

III. CONTEXTUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A evolução do entendimento sobre a RSE ocorre a partir das discussões teóricas promovidas pelos defensores das escolas de economia clássica e sócio económica, que impulsionavam correntes de pensamento construídas com base no questionamento ético e social da empresa partindo de princípios distintos quanto à forma de abordagem.

Segundo Oliveira (2002) o termo ou conceito RSE é apontado como tendo sido empregue pela primeira vez em contexto organizacional no século XIX, num manifesto subscrito por 120 industriais ingleses na defesa de que a responsabilidade dos industriais era manter um equilíbrio justo entre os interesses dos clientes, colaboradores e accionistas para contribuir no máximo para o bem-estar da nação.

Contudo, foi apenas no Século XX, com Eliot (1903) e Clark (1916) que ocorreu a defesa pela inclusão da questão social entre as preocupações das empresas europeias. Todavia, este posicionamento, não é consensual, pois, há outros escritos que atribuem a génese da RSE aos Estados Unidos da América (EUA).

Desde o artigo de Friedman (1970), precursor da economia da escola clássica, em desfavor da prática de RSE, vários autores passaram a argumentar que o contrato social no qual se baseia o sistema de economia livre estava em alteração, dado que passava a ser também, obrigação da empresa estar atenta a preocupações sociais e não somente preocupar-se em actividades de geração de lucro. Nessa altura, retornavam as discussões filosóficas sobre a finalidade da empresa, impulsionadas com o surgimento da corrente, *business ethics*, considerada como um campo disciplinar onde a filosofia e a administração se estreitam.

O nascimento da corrente *business & society* consolida-se a partir da década de 1980, quando a revolução decorrente das novas tecnologias da informação fomenta a globalização, através de uma abordagem contratual quanto ao relacionamento da empresa com a sociedade e adoptando uma visão sócio política da relação, quando visionam que, a empresa e a sociedade formam uma

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

rede de interesses e relações modeladas por disputas de poder, através de acordos contratuais e pela busca da legitimidade (Wood, 1991; Frederick, 1998).

Um dos pilares da *business & ethic society* é a teoria dos *stakeholders*, desenvolvida por Freeman (1984), segundo a qual a ideia de que a empresa não tem responsabilidade se não com os accionistas, deve ser substituída pelo conceito da relação fiduciária da empresa com o conjunto das partes interessadas. Nesse período, surge em meados da década de 1980, a corrente teórica social *issues management*, a partir da preocupação com os inevitáveis conflitos existentes na relação entre a empresa e a sociedade, apresentando-se com característica utilitária, ao tratar os problemas sociais como variáveis a considerar na gestão estratégica (Gendron, 2000a).

A abordagem estratégica da *social issues management* reconhece que a empresa não existe num ambiente composto apenas por consumidores, produtores e concorrentes, mas também por cidadãos que evoluem dentro de uma ordem política. Procura pois, dispor de ferramentas de gestão para maximizar o desempenho ético e moral das organizações, com vista a transformar a sensibilidade empresarial em vantagem competitiva. A médio e longo prazo, deixa transparecer que o que é bom para a empresa, também é para a sociedade organizada (McGillivray e Zadek, 2003; Gendron, 2000a; Lyon, 2004; Mcdaniel e Gates, 2003).

A evolução das correntes de pensamento permite observar que a definição da RSE vem se apresentando ao longo do tempo como um dos maiores desafios para as teorias das organizações. O consenso identificado no âmbito académico converge para o entendimento de que é necessário que a empresa execute acções que beneficiem a sociedade onde ela vive e deve ser socialmente responsável no sentido de que, a sua estratégia de actuação está alinhada com os interesses da sociedade.

Joyner e Payne (2002), citando Schendel e Hofer (1979); e Summer *et al.*, (1990), consideram como marcos do surgimento e evolução da RSE as seguintes obras:

- Chester Bernard (1938), *The functions of the executive*, destaca a importância da análise dos aspectos económicos, legais, sociais e fiscais da envolvente, no processo de tomada de decisão;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- Herbert Simon (1945), *Administrative Behavior*, formula que as empresas devem ser responsáveis para com os valores da sociedade;
- Drucker (1954), *The practice of management*, reforça a ideia de que a gestão deve ter em conta o impacto das políticas da empresa sobre a sociedade.

Na sua leitura sobre a evolução do constructo do século XX, Carroll (1999), atribui a génese e causa da RSE a Bowen (1953)¹². Na essência, estes autores questionam a responsabilidade social do empresário. Foi Bowen (1953) que pela primeira vez apresentou o conceito de responsabilidade social do empresário como a obrigação de desenvolver políticas, tomar decisões, e seguir linhas de acção desejáveis em termos de objectivos e valores da sociedade, defendendo que ela deveria guiar o negócio.

Heald (1970), releva a importância da definição de Bowen (1953) e destaca acima de outros autores que se afirmaram na década de 50: Selekman (1959), *Moral Philosoph for management*, Heald (1957), *Management's responsibility to society* e Eells (1956), *Corporate giving in a free society*. Neste período, o foco era a responsabilidade social do empresário. As dimensões em debate eram essencialmente, a postura ética do empresário e a sua responsabilidade com os colaboradores e com os accionistas para além do seu papel em termos filantrópicos e de defesa da moral.

Assim, do mosaico alucinatório do percurso da RSE conforme avaliado acima, torna evidente que, as definições sobre o tema complementam-se através da contemporaneidade inserida pelas perspectivas de enquadramento social e pelas visões dos diferentes autores. Por exemplo: McWilliams (2001) define RSE como um conjunto de acções que parecem oferecer ganhos sociais, além dos interesses básicos da empresa e do que é requerido por Lei, significando que, ela deve ir para além dos limites legais e que a sua actuação modela o ambiente interno, como ainda, todos os demais factores externos aos quais está ou não directamente relacionada.

Donaldson e Preston (1985), ratificam este posicionamento, mas destacam que a RSE baseia-se na obrigação da administração de tomar decisões e acções que contribuam para o bem estar e aos

¹² *Obra: Social Responsibility of The Business*

interesses da sociedade e da organização ou seja, a responsabilidade dos dirigentes da empresa não se restringe exclusivamente à gestão do negócio, fomento da geração de riqueza e obtenção de lucro, mas também ao desdobramento e respectiva influência das suas acções no âmbito social.

3.1. Estados Unidos da América (EUA)

Em 1899 Carnegie, fundador do conglomerado US Steel Corporation, publicou o livro, *O Evangelho da Riqueza*, que estabelece a abordagem clássica da responsabilidade social relativa a grandes empresas. A sua visão, baseia-se nos princípios da caridade e da custódia. O princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudem os menos afortunados, enquanto que o princípio da custódia, derivado da Bíblia, exige que as empresas e os ricos funcionem como guardiães, ou zeladores, mantendo as suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade (Cyert, 1995).

A RSE era aceite como doutrina nos EUA até ao século XIX, quando o direito de conduzir o negócio era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse económico privado. Os monarcas autorizavam os alvarás para as corporações de capital aberto que promettessem benefícios públicos, tais como a exploração e a colonização do novo mundo (Hood, 1998).

Com a independência, os Estados americanos começaram a aprovar legislação que visava a auto-incorporação (*self-incorporation*) como alternativa à incorporação por acto legislativo específico, inicialmente para serviços de interesse público, como, a construção de canais e, posteriormente, para propósitos de condução de negócios privados.

Em 1916 nos EUA, Henry Ford, argumentando a realização de objectivos sociais, decide não distribuir parte dos dividendos obtidos, revertendo-os para investimentos na capacidade de

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

produção, aumento de salários e fundo de reserva para a redução futura esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros.

Com efeito, em 1919 a questão da RSE e discricionária dos dirigentes das empresas de capitais abertos veio à tona publicamente através do julgamento do caso Dodge versus Ford. Tratava-se da amplitude da autoridade de Henry Ford, presidente e accionista maioritário, em tomar decisões que contrariavam interesses de um grupo de accionistas da Ford (Lerner e Fryxell, 1994).

O Tribunal Supremo de Michigan posicionou-se a favor dos Dodges, justificando que a empresa existe para o benefício dos accionistas e que os directores têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de alcançar os fins, não podendo usar os lucros para benefícios não subjacentes aos accionistas.

Num outro litígio dirimido pela Justiça Americana em 1953, no Caso *A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow*, foi retomado o debate público sobre este tema. Na interpretação do Tribunal Supremo de Nova Jersey, em torno da inserção da empresa na sociedade e as suas respectivas responsabilidades, posicionou-se favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando interesses de um grupo de accionistas, tendo sido determinado que a empresa pode apoiar o desenvolvimento social, através do estabelecimento duma Lei da filantropia empresarial (Campbell *et al.*, 1999).

A partir de então, defensores da RSE sustentam que, se a filantropia é uma acção legítima da empresa, então outras acções que priorizam objectivos sociais em relação aos retornos financeiros dos accionistas, seriam de igual legitimidade, tais como o abandono de linhas de produto lucrativas mas destrutivas ao ambiente natural e social (Campbell *et al.*, 1999)

Como que conduzindo a discussão noutra perspectiva, relativamente à aqueles posicionamentos e dissertando nas condições históricas da altura, Jones (1996) sustenta que o posicionamento contrário é baseado nos conceitos de direitos de propriedade e função institucional que perspectiva que, a direcção da empresa como agente do accionista, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objectivo de maximização do lucro, observados os limites da Lei.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Concordando com aquele posicionamento, os autores Levitt (1958); e Friedman (1970) relevam que agir diferente, é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais por parte dos directores.

As tendências da RSE nos EUA, foram desenvolvidas em grande parte, por visionários e grandes líderes como Rockefeller, Carnegie, Ford, Hewlett e Packard. Porém, o grande desenvolvimento ou *crescimento* da RSE deveu-se à regulamentação da actividade. Desde o fim da década de 1960 e início da década de 1970, o Governo americano, criou vários órgãos de regulação que formam em grande parte os pontos referenciais da actual RSE.

A Administração de Segurança e Saúde Ocupacionais (OSHA), a Comissão de Oportunidade Igual de Emprego (EEOC), a Comissão de Segurança nos Produtos ao Consumidor (CPSC) e a Agência de Protecção do Meio Ambiente (EPA) criaram padrões para as práticas empresariais responsáveis, as quais se tornaram limiares do comportamento interno mínimo da RSE.

Na evolução das ideias sobre a RSE houve posicionamento dos que acreditam que cabe ao Estado, igrejas, sindicatos e organizações não governamentais o suprimento das necessidades comunitárias através de acções sociais organizadas e não à empresa, que na essência precisa em primeiro plano satisfazer o accionista (Friedman 1971).

As décadas de 1970 e 1980 chegam com a preocupação de como e quando a empresa deveria responder às obrigações sociais. Neste período, a ética empresarial começa a desenvolver e a consolidar-se como um campo de estudo. Filósofos entram em cena, aplicando teoria ética e análise filosófica, com o objectivo de estruturar a disciplina da ética empresarial. O escândalo Watergate, no governo de Nixon, focaliza o interesse público da importância da ética no governo. Conferências de diversa ordem foram convocadas para discutir RSE, questões morais e éticas no negócio.

Em resposta à regulamentação inicial, houve um movimento deliberado, por parte das empresas, no sentido de estabelecer cargos de assuntos governamentais para gerir as suas relações com Washington. Os lobbistas de empresas instaram os legisladores a definirem uma Lei que

beneficiasse os seus negócios. Os grupos de vigilância, que representam o público, fizeram lobbies junto do congresso dos EUA para assegurar que as preocupações sociais, ambientais e económicas fossem acauteladas face às preocupações empresariais. Como resultado, o movimento da RSE interna está bem definido, regulamentado e divulgado numa tentativa de influenciar o público e o congresso.

Na verdade, o governo americano continua a regular o comportamento empresarial face à sua necessária ligação com a sociedade. Casos mais recentes, incluem a Lei de reinvestimento na comunidade para o sector bancário, a Lei do ar puro e, nos pós Enron a Lei da reforma da contabilidade das empresas públicas e protecção dos investidores (Lei sarbanes-oxley).

3.2. América Latina (Brasil)

As discussões à volta da responsabilidade social começam no decorrer dos anos 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Um dos princípios desta associação baseia-se na aceitação pelos seus membros de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui uma função social que se realiza em nome dos colaboradores e do bem estar da comunidade. Embora a ideia já nessa altura provocasse discussões, apenas em 1977 mereceu destaque, tendo sido tema central do 2º encontro nacional de dirigentes de empresas.

Como corolário de várias discussões, em 1984 foi publicado o primeiro balanço social de uma empresa brasileira (Nitrofértil). O movimento de valorização da RSE ganha forte impulso nos anos 90, através da acção de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para esta matéria. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas (IBASE) na promoção do balanço social é uma das suas mais altas expressões de compromisso e tem conseguido progressiva credibilidade.

Acto contínuo, o Banco do Estado de São Paulo (BANESPA), publicou em 1992, um relatório completo divulgando todas as práticas sociais. A partir de 1993, empresas de diferentes sectores passam a divulgar anualmente o balanço social. Em 1993, foi lançada a campanha nacional da

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

acção da cidadania contra a fome, miséria e pela vida, com o apoio do pensamento nacional das bases empresarias (PNBE), representativo da aproximação do empresário às acções sociais.

Em 1995, foi criado o grupo de institutos fundações e empresas (GIFE), primeira entidade que genuinamente se preocupa com o tema da filantropia, cidadania e RSE, adoptando o termo cidadania empresarial às actividades realizadas em torno da melhoria e transformação da sociedade. Em 1997, foi lançada uma campanha nacional a favor da divulgação do balanço social, com o apoio das lideranças empresariais, da comissão de valores mobiliários (CVM), do jornal gazeta mercantil, das instituições financeiras como o banco do Brasil e usiminas.

Em Novembro de 1997, novamente em parceria com a gazeta mercantil, o IBASE lança o selo do balanço social para estimular a participação das empresas e o selo foi oferecido a todas as empresas que divulgam o balanço social no modelo proposto pelo IBASE. No decurso do ano de 1998, Oded Grajew funda o Instituto Ethos de empresas e de responsabilidade social, que funciona como uma ponte entre o empresário e as causas sociais.

O desiderato do instituto Ethos fundamenta-se na disseminação das práticas da RSE através de publicações, experiências, programas e eventos para os associados e interessados em geral, contribuindo para um desenvolvimento social, económico e ambiental sustentável, incentivando a formação de cultura empresarial baseada em valores e princípios éticos.

Em 1999, a adesão ao movimento social reflecte-se no Brasil e cerca de 68 empresas publicaram o balanço social. Entre 1999 e 2001, o Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA)¹³ realiza uma pesquisa sobre acção social da empresa em cinco regiões do Brasil, com o objectivo de avaliar as acções do sector a nível nacional. Em 2000, o Instituto Ethos concebe os indicadores Ethos como um sistema de avaliação das práticas de RSE, para fortalecer o seu movimento no Brasil.

A empresa exerce responsabilidade social interna, ao dar suporte aos seus colaboradores, através de melhoria da qualidade de vida destes e por consequência da própria comunidade. Hoje, a

¹³ *Pesquisa Acção Social das Empresas, IPEA: <http://www.ipea.gov.br/asocial/>*

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

discussão é em torno de ideias de que a RSE deveria ter força de Lei e não apenas um acto voluntário. Para tanto, alguns mecanismos sob forma de Lei estão sendo propostos para que se assegure a alocação de recursos para gastos sociais, sendo o exemplo mais recente desta tendência, o estabelecimento do conceito de balanço social a incluir no sistema de relato anual.

O GRI é actualmente um dos modelos de prestação de contas em acções sócio ambientais mais completo e amplamente utilizado pelas multinacionais beneficiando do apoio das Nações Unidas. O modelo do IBASE lançado em meados de 1997, foi o pioneiro na discussão do relatório empresarial com enfoque social, como uma ilustração reunindo um conjunto de informações sobre projectos, benefícios e acções sociais dirigidas aos colaboradores, investidores, analistas de mercado, accionistas, comunidade e demais *stakeholders*.

A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) lançou em Dezembro de 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), indicador que inclui empresas comprometidas com responsabilidade social, ambiental e económica. A carteira era composta por 34 papéis de 28 empresas, escolhidos entre as 150 acções mais líquidas da Bolsa.

3.3. União Europeia

Segundo a COM (2001a), a RSE interessa à União Europeia dado que pode constituir um contributo positivo para atingir um objectivo estratégico, definido essencialmente para tornar a Europa numa economia baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social.

Maessen *et al.*, (2007), reforça a ideia ao afirmar que no início da década de 70 na Europa, particularmente na França, Alemanha e Inglaterra, a sociedade iniciou uma cobrança por maior RSE e consolidou-se a própria necessidade de divulgação dos chamados balanços sociais ou relatórios sociais. Nesta época, passou-se a questionar como e quando a empresa deveria responder sobre obrigações sociais. Com o surgimento da ética empresarial que envolve filósofos, o interesse centra-se na aplicação de uma teoria ética e análise filosófica, com o objectivo de estruturar a disciplina da ética empresarial.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Na esteira do Fórum de Investimento Social (FIS), criado em 1991 no Reino Unido, foram instituídos também fóruns de Investimento Social em França, na Alemanha, nos Países Baixos e na Itália, visando fornecer informação sobre as políticas de RSE, bem como promover e incentivar o crescimento do investimento socialmente responsável (ISR). Cria-se no Reino Unido (UK), o *social investment taskforce* para identificar entraves à expansão do ISR e encontrar soluções para a sua supressão. Desde Julho de 2000, cria-se o *Trust Tee Act*, do Reino Unido, que por uma regulamentação legal, exige a todos os gestores de fundos de pensões a comunicar as suas políticas de ISR.

A doutrina da RSE difundiu-se pelos países europeus, tanto nos meios empresariais, quanto nos académicos. Na Alemanha, o desenvolvimento do tema foi bastante rápido, com cerca de 200 maiores empresas, a integrarem nos balanços financeiros, objectivos a nível social. Todavia, a França é que deu o passo oficial na formalização da doutrina, ao ser o primeiro país a obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos sobre o desempenho social no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho.

O diploma legal francês, sobre planos de poupança dos colaboradores, prevê que os fundos de investimento que obtêm capital através dos planos de poupança dos colaboradores, dos planos de poupança inter empresas e dos planos de poupança de parcerias voluntárias devem apresentar relatórios sobre a sua política de investimento socialmente responsável.

Em Junho de 2000, os Ministros da OCED, aprovam uma versão revista das directrizes para empresas multinacionais. Este conjunto de instruções, adoptados em 1976, estabelece princípios voluntários e padrões de conduta da RSE em áreas como meio ambiente, condições de trabalho e direitos humanos. A agenda social europeia, apresentada pela Comissão Europeia e apoiada pelo Conselho Europeu de Nice, vinca o papel da RSE como se destinando a fazer face às consequências da integração da economia e do mercado sobre o emprego e para adaptar as condições de trabalho à nova economia.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Com o tempo vários factores contribuem para o desenvolvimento do conceito de RSE, desde os movimentos de consumidores, à consciencialização da existência de limites ambientais ao tipo de crescimento adoptado, à globalização da economia. O primeiro passo foi dado por Jacques Delors, em 1993, ao sublinhar o importante papel da empresa na luta contra a exclusão social. Sete anos mais tarde, em Março na Agenda de Nice (2000), o Conselho Europeu lança um apelo, sublinhando a importância da RSE, essencialmente em termos de política de emprego mais favorável e enfoque das consequências sociais que decorriam da integração europeia.

Através do Livro Verde, a COM (2001a), lança o debate sobre o conceito de RSE, com vista a definição de uma matriz comum utilizável a nível europeu. Nele, define-se a RSE como o conceito segundo o qual, as empresas decidem numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Neste sentido, a empresa faz parte da sociedade e tem obrigações de realização do bem comum, que não se esgotam no cumprimento da Lei e no pagamento pontual dos impostos.

Além disso, o Conselho Europeu de Nice (2000) convida a Comissão Europeia, a associar a empresa com os parceiros sociais, ONG's, autoridades locais e organismos de gestão de serviços sociais a reforçar a RSE. O Conselho Europeu de Estocolmo (2001) saúda as iniciativas de promoção da RSE lançadas pelas empresas e faz referência ao Livro Verde como forma de incentivar um amplo intercâmbio de ideias com vista à promoção de novas iniciativas neste domínio.

Verifica-se que cada vez mais, um número de empresas europeias promovem estratégias de RSE em reacção a várias pressões de natureza social, ambiental e económica pretendendo dar um sinal de compromisso aos *stakeholders*. Ao assim proceder a empresa está a investir no futuro e espera que este compromisso voluntário contribua para aumento da produtividade, qualidade dos seus produtos e serviços, competitividade, confiança dos clientes e rendibilidade com benefício para todas as partes.

A Comissão Europeia pretendia explorar ao máximo as experiências já existentes, incentivar o desenvolvimento da inovação, aumentar a transparência, a fiabilidade da avaliação e da

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

validação, tendo como base, a principal função da empresa que é criar valor através da produção de bens e serviços, proporcionar lucro ao accionista, promover o bem estar para a sociedade como um todo, através de um processo contínuo de criação de emprego, maior atenção à emergência de novas pressões sociais e de mercado que parecem conduzir progressivamente à alteração dos valores e finalidade da actividade empresarial COM (2001a). Do Livro Verde, descortinam-se duas dimensões da RSE, descritas mais adiante (Tabelas 12 e 13), nomeadamente a interna e externa:

Tabela 12: Dimensão Interna da RSE

Dimensões	Descrição
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Incluir maior diversidade de Recursos Humanos.• Garantir igualdade em termos de remuneração e perspectivas de carreira• Atrair trabalhadores qualificados• Proporcionar aprendizagem organizacional e individual• Responsabilizar os trabalhadores• Melhorar a circulação da informação na empresa.• Promover equilíbrio entre a vida profissional e familiar• Regular regime de participação no capital social e no lucro• Preocupar-se com a empregabilidade e segurança do posto de trabalho
Saúde e segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação• Definir critérios de segurança e saúde no trabalho nos regimes de adjudicação de contratos• Procurar formas complementares de promoção da saúde e segurança no trabalho• Aumentar a preocupação com a saúde e segurança no trabalho de forma a incluir programas de certificação e rotulagem para produtos e equipamentos.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Adaptação às mudanças	<ul style="list-style-type: none">• Reestruturar a empresa de forma socialmente responsável, tendo em conta os supremos interesses das partes interessadas afectadas pelas mudanças e decisões• Identificar riscos mais significativos das reestruturações e previsão de custos (directos e indirectos).• Definir estratégias e políticas alternativas, ponderando todas as formas de reduzir despedimentos.• Procurar salvaguardar os direitos dos trabalhadores nos processos de reestruturação, proporcionando na medida do possível formação profissional suplementar• Modernizar os instrumentos e processos produtivos Definir procedimentos para a informação, diálogo, cooperação e parcerias
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir a exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribuindo para atenuar os efeitos do impacto ambiental• Implementar nas empresas política integrada de produtos, como forma de mitigar os efeitos do impacto no ciclo de vida dos produtos• Implementar sistemas de gestão ambiental.

Fonte: Adaptada do Livro Verde, COM (2001a)

A dimensão externa da RSE ultrapassa o âmbito e esfera da própria empresa evoluindo para além dos colaboradores para o domínio mais alargado de outras partes interessadas e parceiros como, fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's que exerçam actividades junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente contextual e transaccional onde a empresa opera (Tabela 13).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 13: Dimensão Externa da RSE

Dimensões	Descrição
Preocupações ambientais globais	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar um melhor desempenho ambiental ao longo da sua cadeia de produção • O investimento e as actividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzirem efeitos no desenvolvimento económico e social desses países
Comunidades locais	<ul style="list-style-type: none"> • Integração da empresa na respectiva envolvente global, seja na Europa ou a nível internacional • Contributo da empresa: emprego, remunerações, benefícios e impostos • A reputação e imagem da empresa na comunidade influenciam a sua competitividade • Apostam um ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviço • Empenhamento em causas locais: oferta de espaços adicionais de formação, apoio de acções de promoção ambiental, recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, donativos para acções de caridade, parcerias com a comunidade • Estabelecimento de relações positivas com a comunidade local e a consequente acumulação de capital social
Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em conjunto com os parceiros comerciais, a empresa tem a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das operações e simultaneamente garantir um padrão de qualidade • Promover espírito empresarial na área de implantação / • Investir em capital de risco • Procurar fornecer de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam atenção da empresa
Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar direitos humanos em relação à operações internacionais e cadeia de produção globais • Lutar contra a corrupção de toda a espécie / • Realizar auditorias sociais • Adoptar códigos de conduta que abrangem condições de trabalho, direitos humanos e aspectos ambientais • Combater o trabalho e pobreza infantis mediante apoio à educação

Fonte: Adaptada do Livro Verde, COM (2001a)

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O livro verde defende que a RSE deve ser abordada e gerida de forma integrada, o que significa numa fase inicial, que a empresa deve adoptar uma declaração de missão, código de conduta, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Em seguida, deverá aplicar estes valores na sua estrutura organizacional, desde o delineamento das estratégias ate às decisões correntes, com o pressuposto de que a dimensão social e ambientalmente responsável, esteja presente no planeamento das actividades e orçamentos COM (2001a).

3.4. África do Sul

Na África do Sul, o Código King é o centróide no contexto das medidas relativas às práticas da RSE. Desenvolvido como um instrumento de boa governação das sociedades, o Código King, lançado em 2002, é considerado um dos mais avançados a nível internacional, privilegia indicadores que ultrapassam o âmbito restrito da governação societária, pois, está intimamente ligado à conduta dos gestores abarcando assim por inerência a responsabilidade social.

O Código King surge depois de grandes escândalos no mercado americano e dentro da própria África do Sul, colocando ênfase no papel que deve ser desempenhado pelo Conselho de Administração (CA) para assegurar a prática de boa governação nas sociedades. O código King enumera sete (7) características básicas do que se deve entender por boa governação empresarial.

Do Código King (2002) destacam-se as seguintes práticas como sendo aquelas que norteiam a actuação de uma ESR e que possa ser cotada em bolsa:

Disciplina: Cometimento por parte dos gestores seniores em aderir a um comportamento universalmente reconhecido e aceite como correcto e adequado;

Transparência: Facilidade com a que uma pessoa estranha pode fazer uma avaliação das acções da empresa, os seus fundamentos económicos e dos aspectos não financeiros do negócio. Esta característica procura reflectir, se os investidores podem ou não obter a verdadeira imagem do que se passa na empresa;

Independência: Conhecer a extensão (profundidade) dos mecanismos estabelecidos para minimizar ou evitar potenciais conflitos de interesse;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Prestação de Contas (*Accountability*): Os indivíduos ou grupos, que tomam decisões ou levam a cabo acções em matéria específica devem ser responsáveis pelas suas decisões e acções;

Responsabilidade: Embora o conselho de administração responda aos accionistas deve agir de forma responsável perante todos os actores (*stakeholders*) relevantes;

Equidade: Tratamento igual para todos aqueles que tem interesse no futuro da empresa (e.g: interesses dos accionistas minoritários devem merecer igual consideração aos dos accionistas maioritários);

Responsabilidade Social: A ESR, deve estar atenta e responder aos assuntos de ordem social, conferindo uma prioridade elevada aos padrões éticos.

Do Código King (2002) pode estudar-se que, a maioria dos membros que compõe o CA deve ser de administradores não executivos (ANE's) e um número suficiente dos ANE's deve ser independente dos gestores da empresa. Os papéis do Presidente do Conselho (PCA) e do Administrador-Delegado (CEO) devem ser tanto quanto melhor separado.

No caso em que a mesma pessoa assuma ambos os papéis, a empresa deve justificar e fundamentar tal decisão no seu relatório anual. Todos os membros do CA devem elaborar um regulamento (*charter*) estabelecendo as suas responsabilidades, que deverão ser publicadas no relatório anual. O CA pode delegar a sua autoridade a outros mas tal acto não o iliba dos seus deveres e responsabilidades.

O CA deverá considerar a necessidade de elaborar um código de conduta que trate da questão dos conflitos de interesse, particularmente relacionado com os administradores e directores e deverá publicar no relatório anual o número de reuniões do CA e comités realizadas durante o ano e o registo da participação de cada administrador/director nessas reuniões.

O CA deve, no mínimo, criar os comités de auditoria e de remunerações que deverão ser presididos por administradores não executivos independentes e, quando a empresa esteja cotada em bolsa (*listed company*) deve proibir a negociação dos seus títulos (acções) pelos

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

administradores, directores e colaboradores sêniores antes do anúncio dos resultados e durante outros períodos considerados sensíveis.

O cumprimento do Código King é voluntário. No entanto, as empresas cotadas em bolsa são obrigadas a publicar o nível em que estão a aplicar o Código *King* e explicar a razão de qualquer desvio da sua efectiva aplicação.

Os grandes actos de RSE são desenvolvidos pelas multinacionais como premissas para se protegerem e conquistar o seu meio contextual e transaccional e são na maioria confundidos com acções de *marketing* dado o destaque e o tipo de publicidade. Outras experiências mostram que ao contrário do posicionamento político, as empresas sul-africanas tentam levar a cabo acções de apoio aos portadores do HIV, fazendo dele, marco fundamental de que apoiando esta faixa social vulnerável as suas acções socialmente responsáveis serão mais visíveis ao mesmo tempo que a empresa e os seus gestores ganham a simpatia da comunidade.

3.5. Moçambique

O Estado através de políticas públicas, tem demonstrado o seu comprometimento em prol de iniciativas empresariais visando o desenvolvimento das comunidades no contexto nacional. Há consciência de muitos de que a melhoria das condições sociais da população não depende apenas do Estado, mas de todos os intervenientes no circuito económico onde a empresa ganha primazia.

Na discussão da temática da RSE, alguns actores consideram tratar-se mais de acções de *marketing* visando maior visibilidade da empresa do que uma consciência genuína de construção de uma obra em prol da sociedade. Porém, deve reconhecer-se a par disso, que há empresas que procuram a sua inserção e legitimidade social, desenvolvendo projectos com envolvimento dos *stakeholders* cujo propósito é fundamentalmente ajudar o desenvolvimento ou minorar o sofrimento das pessoas.

A longo prazo, o objectivo consensual da sociedade moçambicana é melhorar o nível de vida e de bem-estar dos seus cidadãos. São também objectivos de longo alcance: i) o desenvolvimento económico e social equilibrado; ii) a redução da pobreza absoluta; iii) a consolidação da paz,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

unidade nacional e democracia; iv) a aplicação generalizada da justiça; v) a melhoria da educação e da saúde; vi) estímulo e prática do esforço laboral, honestidade, zelo e brio; vii) a garantia das liberdades individuais e da harmonia social; viii) a imposição das leis contra actos criminosos; ix) a garantia da soberania e o reforço da cooperação internacional (Moçambique-GM¹⁴, 2006).

Estes objectivos económicos, políticos e sociais só podem ter sucesso se o ambiente macro económico for favorável ao desenvolvimento harmonioso. Para tanto, as empresas devem desempenhar um papel fundamental através de acções da RSE. O Estado deve actuar como um incentivador do desenvolvimento do capital humano e da economia sem o qual as empresas podem ver os seus esforços ensombrados. Para o governo, o desenvolvimento nacional integrado e equilibrado é um imperativo nacional e deve ser encarado com determinação e produza implicações multifacetadas desde as perspectivas históricas, política, social, antropológica e económica (Moçambique, 2006).

O pilar de desenvolvimento económico centra-se nas condições básicas da prossecução da actividade produtiva, tais como a melhoria das infra-estruturas que promovem a geração da riqueza, garantem a disponibilidade dos recursos naturais, redução dos entraves burocráticos, estabelecimento duma legislação que garante os direitos dos cidadãos e incentive o aumento da inovação e da produtividade. As prioridades adicionais são o desenvolvimento do sistema bancário e financeiro para cumprirem com as funções de retenção da poupança e financiamento das operações produtivas em particular das pequenas e médias empresas (Moçambique, 2006).

Através do Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA) em Abril de 1999, o GM declara a sua abertura para todos os sectores da sociedade interessados em desenvolver acções sociais no país. Com a criação do PARPA ficou clara a intenção de alinhar a responsabilidade social das empresas com os esforços do governo no combate a pobreza e exclusão social que afectam a maioria da população.

Moçambique tornou-se signatário do Pacto Global das Nações Unidas em 2003, através de um grupo de 11 empresas pilotos, sendo que até hoje, Novembro, 2007, aderiram cerca de 23

¹⁴ Governo de Moçambique

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

empresas. Apesar dos apelos das entidades oficiais e agentes humanitários, a prática revela relutância de empresas moçambicanas admitirem no seu quadro, pessoas portadoras de deficiência, desmobilizados de guerra, ex reclusos e pessoas vivendo com o vírus da SIDA, comportamento contrário aos princípios de uma conduta socialmente responsável.

No país, não é claro o posicionamento relativamente à operacionalização da RSE por parte das empresas. Com efeito, tem sido com frequência assinalável, a presença de algumas empresas em iniciativas pontuais, umas vezes orientadas por razões de filantropia ou de promoção da sua imagem ou de marca. Paradoxalmente, começam também a merecer reconhecimento o compromisso de algumas empresas em causas e processos genuínos orientados para o desenvolvimento, melhoria das condições de vida dos colaboradores, suas famílias e da sociedade de uma forma conscientemente responsável e consistente.

Dados divulgados pela KPMG, indicam que as empresas moçambicanas não conhecem o real conceito de RSE. Há empresas pensando que criar as condições prescritas na Lei como direitos fundamentais dos seus colaboradores é responsabilidade social, quando na verdade trata-se de sua obrigação em cumprir a Lei do trabalho (Notícias, 2007).

A seguir à era pós privatizações das empresas o Governo de Moçambique (GM), com o apoio do Banco Mundial (BM), institui o PoDE (Projecto para o Desenvolvimento Empresarial), com o objectivo de alargar a base de participação responsável e comprometida do sector privado no crescimento económico do país, por meio de iniciativas visando:

- i) Impulsionar a competitividade entre empresas privadas do país, reforçando o seu acesso e utilização dos serviços de apoio;
- ii) Disponibilizar um mercado eficiente para os serviços de formação, apoio institucional e estabelecer ligações com os compradores, investidores actuais e potenciais locais ou estrangeiros;
- iii) Melhorar o acesso ao financiamento para os mutuários pela primeira vez e outros;
- iv) Ajudar no reforço da capacidade do Ministério da Indústria e Comércio (MIC), Ministério do Turismo (MITUR), o Centro de Promoção de Investimentos (CPI) e as organizações empresariais com potencial para melhorarem o ambiente

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

empresarial, nomeadamente, Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA).

A visão do GM, centra-se na criação de um empresariado moçambicano forte com alicerces bem construídos agindo de maneira responsável e antecipando os acontecimentos. Na sua perspectiva, por exemplo, o PoDE deveria ser capacitado com três componentes importantes com o objectivo de garantir um apoio responsável às empresas:

- **Componente Financeira:** Concessão de créditos para empresas dos sectores seleccionados ou identificados no programa como estratégicos;
- **Componente de Aprendizagem Técnica:** Criação de capacidades técnicas de empresas para melhorar a competitividade;
- **Componente Institucional:** Aumento de capacidade das instituições públicas, nomeadamente MIC, MITUR e CPI na prestação de serviços ao sector privado, assim como no apoio à CTA.

No período que seguiu o fim do conflito armado, o país tem registado altas taxas de crescimento económico. Neste ambiente, a questão de Governação das Sociedades (Corporate Governance) em ambiente de RSE, torna-se um assunto extremamente importante e um desafio permanente para os gestores que interessa enfrentar e consolidar.

A problemática da governação das sociedades é um assunto de agenda mundial, e vem assumindo uma importância crescente na empresa a ponto de tornar-se num dos principais aspectos da gestão. Moçambique não é indiferente a essa corrente, tendo algumas empresas pioneiras que subscreveram o UN Global Compact (1999).

Associação MOZAL Para o Desenvolvimento da Comunidade

A Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC) foi formalmente constituída em Setembro de 2000, iniciando efectivamente funções em Janeiro de 2001. O governo da província de Maputo reconhece que a AMDC pode funcionar como uma organização

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

sem fins lucrativos lidando com questões sociais, em nome da Fundação de Alumínio Mozal, cumprindo o papel de RSE que se traduz em apoio multiforme às comunidades situadas num raio de 20/Km em relação à Fábrica.

Este instituto surge do comprometimento da Mozal em participar nos projectos de RSE tendo encontrado na criação da AMDC, financiada pela fábrica Mozal em 100%, com um orçamento anual de USD 15.000.000,00 (quinze milhões de dólares americanos), a forma que melhor personifica os seus objectivos. Do orçamento, destaca-se que apenas 15% é gasto nas despesas administrativas e o restante em projectos estruturados em 5 dimensões chave, i) Desenvolvimento de Micro Empresas; ii) Educação e Formação; iii) Saúde e Meio Ambiente; iv) Desporto e Cultura; e, v) Infra-estruturas da Comunidade

África é um continente de pobreza e de múltiplas doenças. Moçambique, é classificada como um dos países mais pobres do mundo, embora tenha 2.200/Km de costa constituída por uma linda vista para o Oceano Índico com maravilhosas praias. Os 16 anos de guerra civil no país aumentaram o analfabetismo e a pobreza, agravados pelos ciclos periódicos de cheias e secas.

Desde que a AMDC iniciou actividades em 2001, a região da Matola-Rio tem estado a registar melhorias. A diarreia, cólera e a disenteria que constituíam doenças comuns no seio dos residentes locais, foram erradicados, através do mérito de programas de abastecimento de água combinados com a abertura de poços, instalação de furos e disponibilização de meios de saneamento melhorados.

Através da campanha de pulverização anti-malária em conjunto com *Lubombo Spatial Development Initiative* (LSDI), na região da Matola-Rio, reduziu-se a incidência da infecção da malária de 86,6% iniciais (Junho de 2000) para 18% (Junho de 2004) e deste para os actuais 8%. O sucesso deste programa é reconhecido pelo governo assim como pela comunidade local e internacional, elevando o nome da Mozal e desse modo da BHP Billiton que ganhou o prémio internacional de, Londres, Junho de 2005.

Durante os últimos anos, *muita relva* cresceu no campo e a AMDC, considera-se de facto, que se tornou para o país o que a Fundação Melinda & Bill gates representa para o Fundo das Nações

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Unidas de luta contra a malária e tuberculose-Global Funds. Continua a orientar-se por uma visão: elevar o padrão de vida das comunidades residentes em redor da Fundação Mozal. As comunidades locais continuam a ser a alma da AMDC que não está apenas comprometida em tornar-se numa associação de classe mundial, lutadora contra a pobreza absoluta.

Em 2001 a AMDC copiou o modelo da câmara da fundação empresarial da Zululândia (ZCBF) e hoje ela é um marco, modelo, exemplo e fonte de inspiração para as novas fundações e associações nacionais e Regionais interessadas em estabelecer-se em Moçambique ou em outras regiões. AMDC é conhecida nacional e internacionalmente, tendo sido premiada 42 vezes por entidades diferentes entre elas a i) classe empresarial mundial a propósito da luta contra a malária, ii) Comissão Europeia por causa da luta contra o HIV/SIDA; e iii); pela BHP Billiton por causa das campanhas para reduzir a taxa de infecção pela malária nas comunidades.

O programa de conservação do parque marinho de Bazaruto para protecção dos mamíferos marinhos, o dugongo, também está a trazer resultados positivos; dos 110 dugongos existentes em 1998, a população actual passou a ser de 250. A reserva especial de elefantes de Maputo, também co-financiada pela AMDC, está a produzir bons resultados.

Com base em observação directa e estudos de localização por satélite se confirma que a população de elefantes nesta reserva natural está a recuperar por intermédio de taxas de natalidade relativamente altas e baixas taxas de mortalidade o mais importante é o facto de que os guardas-florestais evitam conflitos potenciais entre a população humana e a população de elefantes.

Decorrente do compromisso com a capacitação académica, dois Mestrados foram concluídos em Ecologia de Conservação e um estudo de Doutoramento está em bom andamento. Os 61 projectos e programas do Plano de negócios da AMDC durante o ano de 2008, foram concluídos com sucesso dentro do orçamento à excepção de um, nomeadamente a instalação de 8 abrigos para a paragem de autocarros entre os escritórios da AMDC e a Escola Secundaria Nelson Mandela, cuja conclusão se espera durante o primeiro trimestre de 2009.

i) Desenvolvimento de Micro Empresas

Duas décadas depois, Manguiza ergue-se rumo à sustentabilidade agrícola. A festa de colheita em Bematchome enaltece o apoio da AMDC no sector agrário, a pecuária atinge Mulotana, programas de geração de rendimentos criam mais postos de trabalho e a produção mensal de ovos em Mavoco atinge perto de 7.000 dúzias.

A MDC, em 2001 à luz do conceito da sua visão associada aos desafios que um dos seus cinco pilares preconiza, nomeadamente a área de desenvolvimento de pequenos negócios, apoia diferentes associações de camponeses ao nível do distrito de Boane, um ano depois, potencia os associados com insumos agrícolas, galvanizando os camponeses a alargaram os campos de cultivo e em consonância foram prestados sucessivos apoios aos camponeses espalhados um pouco por todo o distrito.

O governo de Boane através da direcção distrital dos serviços de agricultura, entende que o apoio da AMDC devia ser estendido para os associados de Manguiza que enfrentavam imensas dificuldades por falta de um sistema de irrigação. Tratava-se dum financiamento que pudesse realimentar a esperança dos camponeses.

Resultante disso, o sistema de irrigação de Manguiza foi montado e, os primeiros resultados animaram os camponeses, que viram o seu esforço compensado com hortofrutícolas como feijão, cebola, couve, banana, entre outras culturas alimentares. Pela ocasião da entrega do regadio, a Governadora de Maputo procedeu ao lançamento da semente, simbolizando o arranque oficial do uso do sistema de irrigação montado de raiz com uma moto-bomba e todos os componentes de tubagem para a irrigação dos campos.

O posto administrativo da Matola-Rio tem conhecido nos últimos tempos, enormes transformações do ponto de vista de desenvolvimento sustentável. Para o efeito, a AMDC faz grandes intervenções, financiando projectos que ajudaram as comunidades locais a serem pró activas. Nos meados do ano de 2006 através duma pareceria com uma ONG, iniciou um Mega projecto de fomento de gado caprino na localidade de Mavoco e o desafio é expandir o programa para outras zonas.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O cerne do projecto é facilitar a aquisição e reprodução de caprinos a pelo menos 250 criadores num período de cinco anos. No primeiro ano o projecto envolveu cerca de 50 famílias recebendo 5 fêmeas para a reprodução. As 50 famílias tiveram que doar a outras, igual número de animais. O ciclo de passagem de animais reprodutores de um grupo para o outro foi-se repetindo anualmente até atingir a meta desejada.

O objectivo central deste tipo de programas é fazer o fomento de gado caprino numa forma sustentável de tal modo que outras regiões do distrito de Boane beneficiem. Em resposta a esta filosofia a AMDC estendeu no ano 2008, o fomento de gado caprino para a localidade de Mulotana, no posto administrativo da Matola-Rio.

Com o financiamento da AMDC os campos irrigados de Mafuaiane produzem comida classificada e empacotada no centro de processamento. Em Novembro de 2008, um sistema de irrigação novo foi instalado na associação dos agricultores de Manguiza em Umbeluze/Boane, onde 6 associações de mulheres foram financiadas no decurso de 2008 representando aproximadamente 410 famílias beneficiárias do programa sendo agora capazes de gerar rendimentos próprios de uma maneira sustentável.

Os programas de pequenos rendimentos implementados por diferentes associações em actividades como corte e costura estão a gerar postos de empregos ao nível do posto administrativo da Matola-Rio no distrito de Boane. Muitas destas actividades são resultado de políticas claras de formação que decorrem um pouco por todos os círculos de interesse criados por mulheres viúvas e mães solteiras.

Em 2008, muitas mulheres receberam máquinas de costura, resultantes de pequenos rendimentos gerados pela associação das mães solteiras de Djuba. A entrega do equipamento teve lugar no dia 01 de Dezembro de 2008, a margem das cerimónias de comemoração do dia mundial da luta contra o SIDA.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Os associados de Bematchome que se dedicam a produção de ovos atingem cifra considerada a mais elevada desde que iniciaram com a actividade de geração de pequenos rendimentos. O alcance deste objectivo é resultado directo das práticas de assistência fiável de programas de iniciativa local, lançados pela AMDC em Junho 2007 que culminam com a construção de baterias galinheiras.

ii) Educação e Formação

A construção em 2004 do Instituto Industrial e Comercial Armando Guebuza na zona de Belulwane com um investimento de 3.800.000,00MT (três milhões e oitocentos mil dólares americanos), com capacidade para cerca 600 alunos, constitui um dos mais significativos marcos da participação da AMDC em actividades de RSE. Trata-se de um estabelecimento de ensino técnico com turmas formadas por poucos alunos, o que permite aos professores acompanhá-los na aprendizagem.

O Instituto está aos poucos a por em marcha o plano director ao introduzir mais dois cursos comerciais, nomeadamente, programação de sistemas informáticos e contabilidade e auditoria. Prevê leccionar até ao ano 2009 mais sete cursos, podendo pela primeira vez agregar cursos técnicos, já que até ao momento, apenas funcionam cursos comerciais. Em 2008 frequentaram cerca de 300 alunos, representando um crescimento de 50% face ao ano anterior.

O Ministério da Educação e Cultura assinou um memorando de entendimento com a AMDC à luz dos princípios concebidos para a implementação desta unidade de ensino técnico, que representa o compromisso do Estado em estreitar parcerias que permitem o reforço do sector da educação, muito em particular no que concerne ao ensino técnico profissional.

A construção da escola profissional UDEBA em Gaza foi concluída e a comunidade local aprende artes e ofícios tais como a carpintaria, produção de tijolos, construção de casas convencionais, entre outros. A construção da Escola Profissional de Billi, na província de Maputo, está em fase conclusiva e, em breve os estudantes locais poderão receber formação profissional em mecânica de automóveis, electricidade doméstica e educação geral para os que planeiam a continuação dos seus estudos a níveis superiores.

iii) Saúde e Meio Ambiente

Melhores condições sanitárias para as comunidades vizinhas são um dos desafios, foram criadas condições que mudam completamente o cenário das infra-estruturas de saúde ao nível do posto administrativo de Matola-Rio. Em 2008, a filosofia foi diferente à dos anos anteriores em que a prioridade era a componente infra-estrutura.

Os agentes ora formados prestam cuidados primários de saúde, incluindo os primeiros socorros às comunidades antes de se dirigirem ao centro de saúde ou ao hospital. Os *kits* oferecidos aos agentes comunitários de saúde fazem grande diferença nesta região da província de Maputo e a introdução de alguns meios circulantes, como bicicletas, veio potenciar um desempenho mais eficaz no atendimento.

Orfanatos de Infulene e Ressano Garcia Recebem Crianças

O distrito de Boane e o município de Matola estão a implementar um programa de reintegração da criança em situação difícil que consiste no registo e acolhimento de crianças que não tem um amparo desejado quer no seio da família, quer naquelas que tenham perdido os progenitores devido ao HIV/SIDA.

No princípio de 2008, foram identificadas mais de 150 crianças das quais perto de 90 foram integradas em orfanatos nomeadamente, orfanato Halima e orfanato CARAN. No mesmo período, o orfanato de Infulene acolheu cerca de 60 crianças em situação difícil provenientes do distrito de Boane. O orfanato localizado no posto administrativo de Ressano Garcia, na Moamba, pertencente às irmãs de caridade da igreja católica, acolheu mais de 20 crianças em situação difícil.

As crianças que encontraram novo abrigo, perderam os pais por vários motivos dentre os quais, doenças endémicas como HIV/SIDA. No novo lar, as crianças tem condições mínimas recomendadas para levarem uma vida sã e harmoniosa. Um dos grandes objectivos da AMDC é garantir a educação contínua das crianças para que possam enfrentar o futuro.

Pfukane Assiste Mais de 10.000 Doentes com HIV/SIDA Em 2008

Com o financiamento da AMDC, a organização Pfukane que se dedica ao combate do HIV/SIDA nas comunidades ao nível do distrito de Boane assistiu em 2008 cerca de 10.000 pessoas infectadas. A organização tem realizado visitas porta-a-porta, identificando as necessidades básicas dos doentes. Dentre as várias actividades, realiza reuniões com os líderes comunitários, passando-lhes informações para a prestação de cuidados domiciliários.

Luta Contra a Malária

A malária é uma das doenças mais perigosas e mortíferas do Mundo, sendo transmitida através de picada do mosquito. Os mosquitos nascem em qualquer sítio onde existe águas paradas, pântanos charcos, covos, drenos, humidade de capins e arbusto. A AMDC promove acções de combate à malária. Estatísticas referem que, anualmente registam-se entre 300 a 500 milhões de casos de malária em todo o mundo, com cerca de um milhão de mortes entre crianças e adultos.

Dados oficiais do Ministério da saúde indicam que a prevalência da malária varia entre 40 a 90% dos casos diagnosticados. Face a tão negativa situação, decidiu-se conceber um programa de luta contra a malária juntando-se à iniciativa especial de desenvolvimento dos Libombos (LSDI).

Dentre várias acções de combate à malária, se destaca a pulverização contra o mosquito, um programa que já produz um impacto positivo no seio das comunidades beneficiárias. O índice de prevalência da malária está a diminuir e em Junho de 2008 baixou de 85% (Junho 2001) para 6.6%, na região de Matola-Rio, onde também ninguém morreu de cólera devido às campanhas de combate levadas a cabo pela AMDC.

iv) Desporto e Cultura

Há dois anos, a direcção da escola de xadrez do bairro do Fomento, concebeu um projecto de massificação da modalidade ao nível da província de Maputo e aderindo à ideia a AMDC investiu na formação de professores de todas as escolas primárias do Município da Matola. Os cursos decorreram a contento juntando mais de 100 professores sob orientação de um mestre internacional moçambicano de xadrez, nascendo um movimento que juntou em 2008 mais de 1000 alunos de todas as escolas de Boane e do Município da Matola.

- **Cultura e Arte**

No campo das actividades culturais, a AMDC apoia em 2008 mais de 50 artistas plásticos, financiando-os na realização de diferentes exposições dos seus artigos como forma de os encorajar a produzir artigos de qualidade para o mercado interno e internacional. Por isso, só em 2008 foram financiados seis exposições individuais e colectivas tendo realizado um *workshop* na Galeria Chissano um dos pontos mais marcantes de apoio aos artistas plásticos.

- **Edição de três Livros em 2008**

Os escritores receberam em 2008 apoio para lançarem as suas obras trata-se de uma colectânea de 13 artistas que juntaram poemas e contos numa só obra. Nos finais de Dezembro de 2008, foi lançada uma obra didáctica que versa sobre a essência da água mineral, intitulada “Água Engarrafada”. Por outro lado a associação dos escritores de Moçambique (AEMO) tem um espaço artístico que pode, a partir de agora acolher diferentes eventos culturais.

- **Mestre Chemane Homenageado pela AMDC**

Em 2008, todos aqueles que marcaram a sua vida na criação de um orgulho nacional foram recordados. Este é um imperativo nacional a que a AMDC não poderia deixar de se associar, financiando a produção de um disco contendo números cantados pelo maestro Justino Chemane.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Não houve melhor forma de iniciar o ano se não homenagear aquele que será para sempre herói cultural, através da sua voz, deixou marcas para a eternidade.

Esta foi a maneira encontrada para juntar familiares e amigos e celebrarem a memória do Maestro. Nos discos estão guardadas as mais célebres canções de um dos pilares da música gospel de Moçambique independente.

v) Infra-Estrutura da Comunidade

A antiga Escola Primária de Beluluane que acomodava apenas 130 alunos em 2000, foi substituída por sete escolas primárias modernas completamente equipadas e cada uma com uma capacidade média para 700 alunos.

Uma escola secundária da região da Matola-Rio, que acomodava cerca de 1,800 alunos e foi substituída através da construção de uma nova, com capacidade para cerca de 2,400 alunos.

Ainda na região que circunda a Fundação Mozal, foi concluída a construção da fase 1 do Centro Cívico da Matola-Rio, que consiste em um Auditório para a comunidade local que providencia os serviços de *Internet Café* e uma biblioteca ao serviço da comunidade.

A Escola Básica e Agrária de Bilibiza em Cabo Delgado, foi renovada, equipada e a sua capacidade inicial de 120 alunos aumentada para 600 alunos e recebe estudantes provenientes das 3 províncias nortenhas de Moçambique.

Na província nortenha de Nampula, o projecto de diques de retenção das águas pluviais é um grande sucesso. As comunidades locais estão a reter água durante a estação chuvosa e a utilizá-la para o consumo e para a irrigação dos campos agrícolas.

- **Represa de Monapo Abastece Água às Comunidades**

A represa de Monapo, no Distrito do mesmo nome, Província de Nampula, construída com o financiamento da AMDC, já conserva água e, por via disso, as comunidades respiram de alívio.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Trata-se de um empreendimento que foi construído em estreita parceria com a CARE Internacional que identificou o povoado de Monapo como sendo prioritário para a construção de uma represa. Com uma participação directa, a CARE monitorou a assistência técnica com vista a materialização da obra, que beneficia hoje, mais de 2.000 famílias.

- **Centro de Formação de Ruciadores em Namaacha**

O centro de formação de Ruciadores de Namaacha, foi oficialmente entregue a direcção provincial de saúde. Trata-se de um centro de formação de agentes que trabalham na luta contra a malária, fazendo pulverização intra domiciliária. A nova infra-estrutura está dotada de um complexo de dois dormitórios, um feminino e outro masculino, dois armazéns, um escritório cozinha e dois complexos de casas de banho para homens e mulheres, um sistema de abastecimento de água e paredes de treino para a pulverização.

O Caso da SASOL¹⁵

Enquadramento Legal

O ano de 2001 marca início das actividades da Sasol Petroleum Temane em Moçambique, com início das obras de construção para o estabelecimento da fábrica de processamento do Gás (CPF) e poços de extracção do Gás e actividades conducentes à construção do Gasoduto. Em 2004, o CPF e o gasoduto começam com as actividades operativas.

Cometimento da SASOL na RSE

As intervenções da Sasol no âmbito social cobrem 10 distritos nas províncias de Sofala, Inhambane, Gaza e Maputo abordando os seguintes aspectos:

- Distritos abrangidos: Machanga na província de Sofala; Funhaloro, Vilanculos, Inhassoro e Govuro na província de Inhambane; Chigubo, Guijá e Chokwé na província de Gaza; Magude e Moamba na província de Maputo;

¹⁵ Paper da 3ª Conferencia Económica do BIM 2007, sobre Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- Na fase da construção da fábrica de processamento do Gás e instalação do gasoduto (2001-2004) a Sasol disponibilizou um montante de USD 5,000,000 para projectos de âmbito social;
- A Sasol possui um fundo de auto-gestão destinado aos projectos de desenvolvimento social para as zonas onde opera;
- Antes de intervir numa comunidade a Sasol leva a cabo um exercício participativo para a identificação e avaliação das necessidades locais com a participação da comunidade e do governo local. As consultas com as comunidades têm sido uma oportunidade ímpar de interacção entre a comunidade e a Sasol;
- As consultas se estendem a outros stakeholders (ONG`s, Associações Locais, Organizações Comunitárias de Base, etc.);
- Enfoque tem sido até agora nas áreas de fornecimento de água e provisão de infra-estruturas sociais para as comunidades que vivem nas zonas onde a Sasol opera

Objectivo

- Emponderar as comunidades necessitadas que vivem nas áreas onde a SPT opera;
- Principais intervenções no âmbito do desenvolvimento social;
- Fornecimento de água potável às comunidades desfavorecidas;
- Provisão de instalações escolares às comunidades desfavorecidas;
- Construção de Unidades de Saúde para as comunidades desfavorecidas;
- Promoção de desenvolvimento de pequenos negócios nas zonas necessitadas;
- Apoiar os programas de desenvolvimento do governo nas áreas de segurança alimentar e agricultura.

Impacto

- Reduzida a distância para as fontes de água potável para as mulheres e crianças;
- Mulheres e raparigas dispõem de mais tempo para participar noutras actividades mais produtivas.

Impacto da Reabilitada a represa de Macarretane em Chokwé

- Produção agrícola incrementada;
- Saneamento melhorado na comunidade;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- Uma vez que a água já pode ser obtida a curta distância as mulheres já dispõem de algum tempo para os estudos.

Unidades de Saúde P/Comunidades Desfavorecidas

- Até ao momento a Sasol já construiu três centros de saúde em Mangungumete (Província de Inhambane), Ndindiza (Província de Gaza) e Moine (Província de Maputo).

Impacto

- Mulheres dão parto em condições seguras e saudáveis;
- Membros comunitários já não percorrem longas distâncias para chegar a uma unidade de saúde;
- A taxa de mortalidade infantil devido a doenças preveníveis reduziu bastante.

Componente HIV/ SIDA

- Sasol continua preocupada com a pandemia do HIV/SIDA e seu impacto directo e indirecto nas comunidades;
- Foi dentro deste espírito que a Sasol lançou em fase piloto e em parceria com a Helvetas um projecto de HIV/SIDA em Magude;
- Os resultados destas parcerias poderão ser replicados para outros lugares onde opera a Sasol.

Promover o Desenvolvimento de Pequenos Negócios

- Sasol tem estado a trabalhar com as comunidades na identificação de actividades geradoras de rendimentos;
- Padarias, juntas de bois para lavoura e transporte, associação de mulheres artesãs (tapeçaria) são alguns dos negócios das comunidades que têm merecido apoio da Sasol;
- Treinamento dos membros comunitários em gestão de pequenos negócios
- Apoiar os programas de desenvolvimento nas áreas de segurança alimentar e agricultura;
- *Programa de fomento animal;*
- *Apoio às associações de camponeses (caso Macarretane).*

3.6. Perspectiva Futura da RSE

Em Setembro de 2000, a associação *Global Partners for Corporate Responsibility Research* anunciou dez requisitos para normas mais elevadas de informação no século XXI, advogando

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

uma combinação de abordagens voluntárias, regulamentares e de mercado para melhorar significativamente o acesso aos dados sobre as empresas, permitindo uma auditoria e uma análise comparativa.

As questões ambientais e o empenho dos países na formação do homem para enfrentar a vida laboral com capacidade intelectual relevante e necessário conhecimento individual e organizacional peculiar para o domínio da ciência e da técnica produtiva, vão permear o comportamento futuro das dimensões interna quer externa da RSE.

Embora a RSE interna seja mais visível no sentido de ser altamente regulada e reportada, devido à tradicional necessidade de proteger o colaborador, através da definição de regras de convivência entre a empresa e aqueles que produzem, a dimensão externa da RSE também passou por uma evolução a partir do início do século XX com as actividades das empresas multinacionais que para reduzir os abusos ao poder instituído decorrente do poder económico da empresa, emanaram-se vários códigos de conduta e regulamentos internos que harmonizam os interesses dos intervenientes no processo produtivo.

Tendencialmente os esforços formalizadores na tentativa de regular a actividade da empresa no âmbito social, na primeira parte do século XX propiciaram a primeira resposta de regulamentação da RSE sob forma de incentivo fiscal à empresa que contribuísse para organizações sem fins lucrativos. Entretanto, a caridade empresarial não é suficientemente significativa para solucionar os graves problemas sociais e económicos de hoje, sendo que, o futuro da RSE será certamente baseado no estabelecimento de normas de conduta sob forma de acordos ou pacotes legislativos (Smith e Lewis, 2002; Ashley, 2003; Stern Review Report, 2006).

Síntese do Capítulo

Neste capítulo, foram descritas as perspectivas de desenvolvimento do conceito de RSE, onde perfilaram as principais correntes ideológicas e alguns autores que marcaram determinadas etapas e épocas de desenvolvimento, conservando-se os aspectos mais marcantes do percurso. Com efeito, releva-se a controvérsia em volta da verdadeira origem da RSE, dado que importantes

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

protagonistas procuram situar a época histórica entre a América e a Europa sobre a verdadeira génese do conceito e da essência do real significado da responsabilidade social.

Nesta perspectiva, a abordagem moderna, aquela que procura acompanhar a evolução do conceito, releva que a própria empresa pode ser definida como um sistema primário de partes interessados, um conjunto complexo de relações entre os diferentes grupos de interesse com diferentes direitos, objectivos, expectativas e responsabilidade dos seus gestores para criar riqueza, valor ou satisfação para aquele que pertencem a este grupo de *stakeholders*.

Sobre a evolução do conceito, sinais bastante claros da sensibilização dos cidadãos para a temática da RSE podem ser encontrados nos resultados de um estudo mundial, realizado pela Deloitte. Dos resultados de um estudo da KPMG (2005), sobre as percepções dos cidadãos relacionadas com o tema, revela que globalmente, cerca de dois terços dos cidadãos desejam que as empresas façam além do seu papel tradicional, assente na geração de lucro, no pagamento de impostos, no emprego de pessoas e no cumprimento dos imperativos legais. Pretendem que elas contribuam também para os objectivos da sociedade como um todo e cumpram elevados requisitos éticos.

Um estudo publicado em 2005 sobre empresas norte-americanas listadas no Domini 400 Social Index, não foi conclusivo no sentido de ajudar a compreender a complexidade da matéria da RSE. Os dados empíricos sobre o seu impacto no desempenho das empresas são contraditórios.

Do estudo da sua evolução histórica, ao aflorar diversa literatura foi possível verificar que, alguns estudos sugerem uma relação negativa (custos da RSE mais elevados do que os benefícios), outros, realçam uma relação positiva (custos são compensados pelos benefícios gerados) pelo envolvimento da empresa nas práticas de RSE, e outros ainda, concluem não encontrar qualquer relação significativa entre os resultados do desempenho do negócio com os actos de RSE.

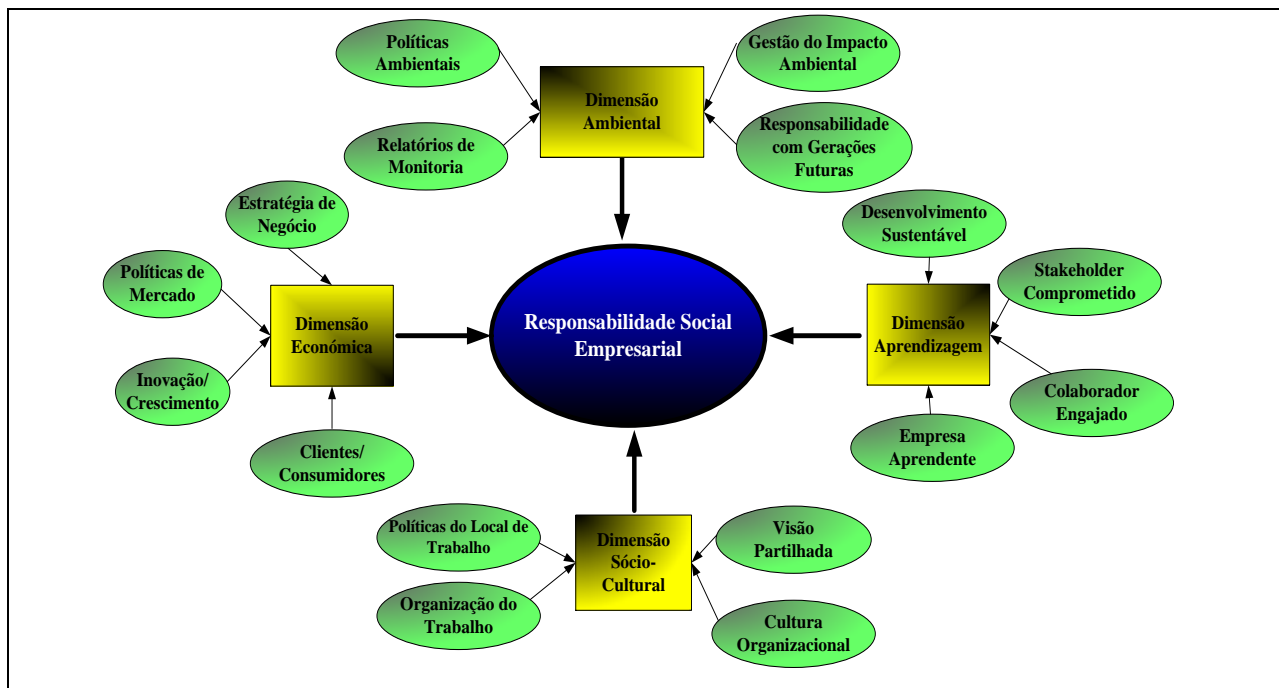
IV. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Modelo MARSE

O modelo teórico tem em conta as condições actuais das correntes teóricas e paradigmas que modelam o comportamento da ERS e inspira-se em (Ethos, 2007; Quazi e O'brien, 2000; Carrol, 1999; Zadek e Meme, 2004; COM, 2001a; Zadek, 2004). Enquadra-se também, na essência do modelo dos *stakeholders*. Para facilidade de referenciação o modelo da presente investigação convencionou-se chamar MARSE.

O modelo teórico MARSE resulta da confluência das abordagens de diversa literatura e da visão do autor sobre a matéria de que trata o tema desta investigação. A RSE assenta no pressuposto de que a conjugação das dimensão económica, sócio cultural, político-ambiental e aprendizagem (novo paradigma) é o cerne das práticas de RSE (Figura 4).

Figura 4: Modelo MARSE para a avaliação das práticas de RSE



A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O Modelo MARSE é paradigmático, nunca antes foi estudado na sua plenitude, apesar das partes constituintes terem sido afluídas por outros autores [(Carrol, 1991, Qùasi e O'Brien, 2002; Schwartz e Carroll (2003); COM (2001a); Ethos, 2007; Zadek (2001; 2004)]; Senge *et al.*, 1999; Sirgy (2002) de uma forma individualizada. O modelo de investigação da presente pesquisa está explicado nos pontos seguintes através de um questionário construído para gerar resultados práticos às dimensões, Económica, Sócio Cultural, Aprendizagem e Ambiental.

Tornar a RSE como um modelo de gestão, é hoje, uma condição essencial para alcançar a excelência no desempenho empresarial, portanto, é necessário saber tornar os negócios mais rentáveis de investimento em oportunidades sociais. A RSE, tem sido ultimamente um tema amplamente discutido, tanto no domínio das organizações quanto no campo académico, em função da relevância institucional assumida pela empresa quando se posiciona como um actor social responsável pela melhoria das condições de vida das pessoas e do desenvolvimento das sociedades mediante o cultivo da responsabilidade, conhecimento e inovação, bases de sobrevivência na selvagem sociedade globalizada (Drucker, 2003; Argote e Ingram, 2000; Argote e Darr, 2000; Andriof *et al.*, 2002).

Pela dificuldade do Estado atender às crescentes preocupações sociais emergentes, se consolida o paradigma de que o desenvolvimento económico é o próprio desenvolvimento humano. Desta forma, o posicionamento da empresa na sociedade deve ir além das suas actividades tradicionais, passando a envolver a responsabilidade com as necessidades e objectivos da sociedade e em particular da comunidade que acolhe a empresa (Sirgy, 2002).

A empresa além de prover a sociedade de bens e serviços, tem como atribuição promover o bem-estar do cidadão, ajudando a construir e consolidar uma sociedade economicamente estável, informada, instruída em termos de conhecimento com acesso cada vez melhor à formação, e culturalmente forte, com identidade própria e que atende à preservação do meio ambiente.

4.1.1. Dimensão Económica

Uma empresa empreendedora empenha-se em promover sociedades economicamente estáveis, justas e comprometidas com o progresso humano com alicerces no conhecimento. Por isso, deve ter interesse em apoiar para além de programas tradicionais de caridade ou filantropia, acções sustentáveis que proporcionam mudança económica e social emanada das suas estratégias visando, não apenas a obtenção de lucro, mas também, o crescimento económico e o desenvolvimento humano sustentável, priorizando parcerias inteligentes com outros intervenientes do mercado (Stewart, 2002; Ahuja, 2000; Almeida, 2003).

O exercício da RSE estimula um processo de realização económica e de novas formas de acção empresarial a nível social, passando a imagem de que o objectivo é enfrentar as preocupações originárias do poder económico resultantes da diminuição da capacidade de inserção social e consequente aumento de problemas para a sociedade. Alguns projectos sociais dirigidos para a comunidade, começam a ser desenvolvidos pela empresa, contendo na sua essência, acções executadas por voluntários em articulação com as autoridades locais.

Para a reconstrução das comunidades após a segunda guerra mundial muito se recorreu à empresa. A ênfase ainda permanecia sobre as causas externas, e não no comportamento e nas acções económicas, ainda que hoje, o pensamento económico seja diferente. O novo conceito de RSE já não questiona as limitações económicas da empresa, nem o que ela deve fazer por aqueles que estão sob a sua autoridade imediata, exigindo simplesmente que assuma responsabilidade pelos problemas sociais e que se torne no guardião da consciência social e agente decisório dos seus problemas, tendo em atenção a primazia do conhecimento e da inovação, potenciados pelo notável avanço das tecnologias de comunicação e informação (Ozcelik e Taymaz, 2004; Becker e Peters, 2000; Sirgy, 2002).

Muita expectativa foi gerada em torno dessa nova concepção da empresa, que exige aos gestores ou administradores novas formas de pensar e de agir, criando novos valores e crenças que contribuem cada vez melhor para o desenvolvimento da sociedade.

a) Estratégia de Negócio

A estratégia de negócio deve ser entendida como o alinhamento e integração dos objectivos da actividade da empresa promovendo alianças que privilegiam o aumento do valor da empresa e a sua contribuição nas causas da comunidade. Ela deve desenvolver actividades que tornam a sua cadeia de valor conhecida e acrescentada. A RSE torna-se numa forma peculiar de gestão do empreendimento empresarial (Grajew, 2003; Anand e Khanna, 2000; Anderton, 1999).

A gestão estratégica baseada nos princípios da RSE, possui a capacidade de ouvir, compreender e satisfazer as expectativas e interesses legítimos dos diferentes stakeholders (colaboradores, fornecedores, consumidores, Estado e comunidade circunvizinha), incorporando-os no plano das suas actividades. As transformações económicas e sociais que vem ocorrendo nos últimos 60 anos influenciam profundamente o comportamento da empresa que até então tinha no seu horizonte a pura e exclusiva visão centrada no lucro (Fekrat *et al.*, 1996; Floyd e Lane, 2000; Blair e Lopez, 2003).

Se por um lado o sector privado tem cada vez mais espaço de destaque na criação de riqueza, por outro, em função da capacidade criativa já existente e dos recursos financeiros e humanos disponíveis, influenciada pela forte campanha de *marketing* social a favor de um negócio ético e com estratégias que atendem às preocupações sociais, configuram-se planos onde as ESR têm uma intrínseca responsabilidade relativamente aos proprietários e às partes interessadas (Elkington, 1999; Fórum stakeholders European, 2004; Kotler, 2000; Drumwright e Murphy, 2000).

Referindo-se à RSE a COM (2001b) considera ser uma estratégia de integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte da empresa na sua interacção com outras partes interessadas, que não atende apenas à visão lucrativa que sustenta a estratégica da empresa tradicional.

A RSE é aquela que na sua missão e visão é responsável desde a compra de matéria-prima ou insumo gerador de um produto de qualidade, se preocupa com a qualidade de vida dos colaboradores e dos consumidores, com a educação em relação ao consumo responsável, é coerente com a sua cultura organizacional, para que possa implementar uma estratégia à altura

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

duma gestão equilibrada e economicista, mas também lucrativa, onde todos aprendem e todos ensinam (Senge, 2001; Schwartz e Carroll (2003); Amin e Cohendet, 2004).

Analisando a envolvente económica e ao relacionar ética no negócio e lucro, destaca-se que a ética e o lucro são compatíveis e mais do que isso, essenciais e complementares. A função estratégica da empresa é gerar ideias que promovam produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores e da comunidade em geral de uma maneira responsável do ponto de vista ético (Robbins e Coulter, 1998; Floyd e Lane, 2000). Porém, se não o fizer de uma maneira eficiente, eficaz e lucrativa, não usando adequadamente os recursos disponíveis, sejam eles humanos, de capital e tecnológicos, estará a actuar à margem dos padrões de uma ESR (Aguilar, 1996; Arruda *et al.*, 2001; Ashley, 2003; Arruda, 2002).

Com o surgimento de nova demanda e maior pressão por transparência no negócio, a empresa vê-se forçada a adoptar uma postura mais responsável na sua actuação. As razões subjacentes ao paradigma não interessam somente ao bem estar social, mas também envolvem melhor performance do negócio assente na transferência permanente e recíproca de conhecimento entre as partes interessadas e unidades de negócio deslocadas, propiciando conseqüentemente, maior produtividade e rentabilidade (Jensen e Szulanski, 2004; Argote e Darr, 2000; Argote e Ingram, 2000; Jensen, 2005).

Segundo os autores (Pablos, 2004; Besanko, *et al.*, 2000; e Park *et al.*, 2004), a estratégia de uma ESR, baseada no conhecimento e consciente das condições difíceis de operação e competitividade no mercado moderno, caracterizado pela inovação e expansão em busca de novos mercados, assenta nas seguintes características:

- **É plural:** A empresa não deve satisfação apenas aos accionistas, mas a todos os *stakeholders*. Deve prestar contas aos colaboradores, comunicação social, Estado, público e às comunidades. A informação é fundamental para a tomada de decisão e a empresa só tem a ganhar com a inclusão de novos parceiros sociais nos processos decisórios. Um diálogo participativo não representa apenas uma mudança de comportamento mas também, um meio de obter maior legitimidade social;

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- **É distributiva:** A RSE no negócio é um conceito que se aplica a toda cadeia produtiva e, não somente ao produto final. Deve ser avaliado por factores ambientais e sociais, mas o conceito é de interesse comum. Deve ser difundido ao longo de todo o processo empresarial. Tal como o consumidor, a empresa tem responsabilidade com os fornecedores e deve incentivar a aplicação do código de ética no seu processo de produção e distribuição de bens e serviços;
- **É sustentável:** A RSE alinha-se com o conceito de desenvolvimento sustentável. Uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só garante a não escassez de recursos, mas também pontifica a empresa a uma escala maior. O desenvolvimento sustentável não se restringe ao core business da empresa, mas também ao fortalecimento de parcerias duradoiras, promove a imagem da empresa e potencia desenvolvimento e crescimento económico equilibrado. Uma postura sustentável é preventiva e minimiza riscos futuros com impactos ambientais negativos;
- **É transparente:** A ESR é encorajada a divulgar o seu desempenho social e ambiental, o impacto das suas actividades e as medidas tomadas para a prevenção ou compensação de acidentes e imprevistos. Neste sentido, a empresa é obrigada a publicar o relatório anual, onde o seu desempenho é aferido nas mais diferentes modalidades.

A forma como a empresa se posiciona estrategicamente no mercado, influencia as estruturas sociais, económicas e políticas. Consolidada-se a ideia ou convicção de que é necessária uma redefinição do seu papel social, pois, mesmo estando situada na esfera económica, é tida como agente social, portanto, parte integrante da sociedade onde vive e respira. Esta sociedade cada vez mais é hoje uma aldeia global onde a transferência e mobilidade quer de bens e serviços, de pessoas com culturas dissonantes, do conhecimento e deslocação das tecnologias de produção é uma realidade inevitável (Edmonson e Wooley, 2003; Epstein e Roy, 2001; Jensen *et al.*, 2004; Downes e Thomas, 2000; Gendron, 2000b).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A empresa deve participar com respostas efectivas aos problemas sociais e ambientais, muitas vezes causados por ela, tais como facturas falsas, manipulação de balanços, sonegação de impostos e outras práticas afins, não apenas com a oferta de produtos e serviços. Estes comportamentos antiéticos afectam não só a empresa que os pratica, mas também as suas congéneres que, de alguma forma, contribuem para o descrédito do sistema de mercado livre (Davies e Kochhar, 2002; Becchetti *et al.*, 2005; Cui e Lui, 2001; Moir, 2001; Belem e Champion, 2003).

b) Políticas de Mercado

As políticas de mercado responsáveis do ponto de vista social e ambiental fornecem aos investidores um indicador de uma boa gestão, tanto a nível interno como externo. Ao antecipar e prevenir as crises que podem afectar a reputação no mercado ou provocar quedas abruptas no valor das acções, tais políticas contribuem para a minimização de riscos. As principais instituições de investimento reagem positivamente ao crescimento acelerado da procura de capitais quando são providos de indicadores de boa gestão e de que se trata de ESR (COM, 2002; Collison *et al.*, 2003; Barroso, 2004; Combes, 2005).

Um dos traços mais marcantes da evolução da política da economia mundial tem sido a integração dos mercados e a remoção das barreiras comerciais. Para grande parte das empresas, isto significa uma inserção por vezes forçada na competição à escala global.

Num curto espaço de tempo, a empresa vê-se obrigada a mudar radicalmente as suas estratégias de negócio e padrões de gestão para modelos que lhe permitem enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades consequentes do alargamento dos seus mercados potenciais, do surgimento de novas concorrentes e de novas exigências duma sociedade cada vez mais consciente dos seus direitos e atenta aos efeitos causados pela acção da empresa no mercado cada vez mais num plano de integração global e na sua vida (Zadek, 2004; Young, 2004; Becchetti *et al.*, 2005; Comier e Magnam, 2003; Birkinshaw e Hood, 2001).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Segundo Argodoña e Sarsa (2000) existe princípios gerais que devem ser observados pelos gestores como políticas de mercado quando a estratégia é norteada por valores éticos, fundamentos da RSE (Tabela 14).

Este contexto de gestão moderna da empresa responsável, apresenta como desafios a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade através do conhecimento e da inovação e introduz uma crescente preocupação quanto à legitimidade social da sua actuação no mercado, onde uma nova postura passou a ser ditada, em grande parte pelo mercado (Cohen e Livinthal, 1990; Cohen, *et al.*, 2000; Birkinshaw e Hood, 2001; Zadek, 2005; Bendell, 2000; Comier *et al.*, 2005; Bergeron, 2003; COM, 2005).

Os factores como a qualidade, o preço competitivo, bom atendimento e empatia dos colaboradores, para com os clientes continuam fundamentais, mas estão deixando de ser diferenciadoras ou pelo menos fazerem toda a diferença na escolha do produto, dado que se sobrepõe outras preocupações dos clientes relacionados com a imagem social que a empresa transmite e o valor social dos seus produtos ou serviços que conquistam a lealdade e confiança dos clientes no mercado caracterizado por grandes diferenças de ordem cultural, experiência e mesmo conhecimento (Campbell, 2004; Zadek, 2004; Besanko *et al.*, 2000; Jensen, *et al.*, 2004; 2005; Grajew, 2001; Cui e Lui, 2001).

Entende-se por necessário, criar uma ponte entre a marca e o consumidor, através de uma afinidade de valores. Esta ponte, é paradigmática e assenta nos pressupostos da RES, uma nova força e ferramenta de gestão que está se tornando cada vez mais indispensável na empresa moderna dominada pela cooperação, conhecimento, inovação e forte inserção dos stakeholders, como chave do sucesso do Nobel empreendimento económico.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 14: Princípios Éticos Gerais dos Gestores numa Estratégia de RSE

Princípios	Implicações
Rejeição	Os fundos não devem investir em empresas ou sectores cujas actividades entram em conflito com os requisitos morais da sociedade (tráfico de drogas; pornografia)
Temas controversos	Quando um investimento entra em conflito com os requisitos morais de um grupo social importante, o fundo deve excluí-lo (energia nuclear, tabaco, tráfico de armas)
Prudência	Importa analisar bem todas as empresas, de modo que possam ser identificados todos os seus resultados relevantes (sobre o meio ambiente, comunidade e os colaboradores)
Proporcionalidade	Quanto maior for o volume (absoluto ou relativo) dos fundos colocados numa empresa, mais atenção deverá ser concedida às consequências económicas, morais, sociais ou ambientais que derivem desse investimento
Prestação de contas	Os relatórios sobre os investimentos dos fundos devem incluir não apenas os resultados financeiros das empresas, mas também os dados de natureza extra-económica que influenciaram (ou poderiam influenciar) a decisão de investir ou desinvestir esse título
Polémica	O facto de um investimento ser controverso significa que deve ser estudado e não deve ser levemente abandonado
Negligência	Os gestores dos fundos éticos devem ser cautelosos quanto às consequências das suas decisões. A ignorância não deve servir de desculpa
Barco comum	É conveniente que os gestores do fundo ético invistam nele pelo menos uma parte do seu património pessoal
Responsabilidade colectiva e individual	Deve ser partilhada por todos os que participam nas decisões do fundo (Conselho de Administração, assessores, comissão ética, analistas)
Dilemas	A solução dos dilemas não é ignorá-los, mas sim estudá-los

Fonte: Adaptado de Argodoña e Sarsa, (2000)

c) Inovação e Crescimento

A inovação deve ser assumida como um vector estratégico de desenvolvimento a nível global, factor de competitividade e sustentabilidade. Por isso, importa sensibilizar e estimular a empresa para que integre cada vez mais energicamente este vector na definição da sua missão, visão e operacionalização dos objectivos estratégicos, pois, só neste contexto pode assegurar crescimento e garantir a sua manutenção no mercado.

Porter e Kramer (2006) dissertando em torno da era moderna dominada pela informação, comunicação e significativos avanços da tecnologia, linguagens da nova economia, acentuam que são profundas as mudanças no modo como a empresa se estrutura e se organiza, onde se alteram os seus papéis e do Estado, com enfoque nas multinacionais e nas pessoas.

Perante esta transformação da realidade social e do mercado, acentuada no início da década de 1990, a empresa defronta-se com a necessidade de manter uma evolução contínua baseada na inovação, a qual será um processo pró-activo em que ela pode desenvolver novo conhecimento na resolução dos problemas que vai criando no âmbito da sua actividade económica (Brödner, 2000; Lang e Steger, 2002; Jensen, 2005; Roger, 2002; Edmondson, 1999).

Este novo contexto apresenta como desafio para a empresa o investimento contínuo e inovador com ênfase na qualidade dos produtos e serviços através da aprendizagem contínua, alicerces do desenvolvimento equilibrado, seguro e sustentável, que evoluindo desde a tradicional visão do produto, centra-se hoje, nos processos até ao tratamento abrangente das relações com os *stakeholders*.

Esta maneira de troca de relações entre os *stakeholders* caracteriza um novo paradigma de gestão. Neste paradigma (RSE) redefine-se a noção de empresa e constituem-se modalidades inovadoras dos direitos colectivos. O rápido crescimento mundial do terceiro sector vem consagrar e configurar uma verdadeira revolução cívica potenciada pelo desenvolvimento do sector das comunicações, fundamentalmente, da *internet* que altera a forma tradicional de estar da empresa,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

dos homens e até do próprio Estado (Boisot, 1995; Bolisani e Scarso, 1999; Porter e Kramer, 2006; Bradley e Gannon, 2000).

Os tradicionais indicadores de ordem económica e financeira são hoje, ineficazes quanto insuficientes para apoiar o processo decisórias em gestão, devido ao seu desfasamento temporal e do seu carácter agregativo. O desiderato de avaliar o desempenho da empresa de forma consistente e sistemática, rigorosa e extensiva bem como a necessidade imperiosa de comparação com outras empresas do ramo e não só, em busca das razões que sustentem o sucesso ou insucesso, dita o imprescindível recurso ao emprego de novas ferramentas de gestão, os *banchmarkings*¹⁶.

4.1.2. Dimensão Sócio Cultural

A RSE é essencialmente um conceito ético. Diz respeito à noção de melhoria do bem-estar humano e enfatiza a dimensão sócio cultural da actividade do negócio contendo um interesse directo na qualidade de vida da sociedade. A RSE deve conter mais do que intenções ou boa vontade dos homens de negócio, um conjunto normativo considerável e de certificação a nível internacional (Hemingway e Maclagan, 2004).

De acordo com Schwartz e Carroll (2003), a RSE é uma abordagem que preconiza que as organizações conduzam os seus negócios equilibrando questões económicas, sociais e ambientais de modo a beneficiar povos, comunidades e sociedades.

A empresa, ao fazer parte de um meio envolvente, deve retribuir a utilização dos recursos que consome, sejam naturais, de fornecedores, da educação, ou outros, sem os quais não seria possível a produção de bens e serviços. Esta relação de troca é avaliada pelos benefícios e custos gerados para a sociedade. A empresa existe, para atender, prioritariamente, às necessidades de crescimento e desenvolvimento social (Gendron, 2000b; Santos, 2008; Schwartz e Carroll, 2003).

¹⁶ *Benchmarking*, segundo a Comissão Europeia, DG III – Indústria, 1996, significa processo contínuo e sistemático que permite a comparação de performance das empresas e suas funções ou processos face ao considerado, melhor nível, visando a equiparação e ou ultrapassar dois níveis de performance.

A sociedade delega à empresa determinadas funções sociais, como, a habitação, lazer, alimentação, educação e transporte. A RSE, configura uma variável importante a ser considerada, quando se estiver a tratar de realização empresarial.

Kang (1995) ao propor uma discussão teórica do conceito de RSE, pré-lucro, demonstra porque as empresas são obrigadas a cumprir a sua responsabilidade Social e moral antes de tentar maximizar o lucro, tido como um meio eficiente e efectivo de controlo social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais.

O autor, Kang (1995), sugere ainda, o conceito de *stakeholder* social performance (SSP), incorporado entre muitas categorias de performance para a emergente visão sistémica de redes de stakeholders, neste sentido, propõe também o conceito de just enterprise system, no qual os benefícios e responsabilidades são distribuídos com justiça entre stakeholders.

Nesta linha de reflexão, o autor, procede a uma descentralização da discussão em torno da empresa, voltando para uma visão das redes de relacionamento entre stakeholders. Sendo assim, as relações de troca passam a tornar-se o foco de reflexão, considerando que as trocas não são nunca exclusivamente centrados em aspectos económicos, mas sim, incluídas no desenvolvimento de relações de confiança, ideias e normas éticas.

Maxfield (2007) acompanhando esta abordagem, aponta para a necessidade de equilíbrio entre performance empresarial, ética e responsabilidade social, realinhando, por um lado, a empresa para se tornar inclusiva aos *stakeholders* e, por outro, enfatizar a responsabilidade dos consumidores para o comércio e consumo éticos. Os seus argumentos teóricos são sustentados ou corroborados por pesquisas empíricas realizadas no Reino Unido, onde Zadek (2004) conclui que os consumidores britânicos optariam por produtos e serviços de empresas que comprovem o seu comprometimento por uma maior responsabilidade social nas suas operações.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O ponto essencial a assinalar é que a empresa difunde uma visão do futuro social. Ela se encarrega não somente do desenvolvimento económico, mas também do desenvolvimento sócio cultural, psicológico e cívico das pessoas em particular e da comunidade em geral. Nenhum dos domínios da vida lhe é, à priori proibido, pois, tem o usufruto de uma responsabilidade ilimitada (Maessen, 2007; Mackey, 2007).

a) Visão Partilhada

A visão partilhada, uma das cinco disciplinas estudadas por Senge *et al* (1999), estabelece um foco colectivo sobre mútua finalidade. As pessoas aprendem a nutrir um sentimento de comprometimento de um grupo ou organização, através do desenvolvimento de imagens partilhadas de um futuro colectivo que pretendem criar e os princípios orientadores e práticas através dos quais eles esperam chegar a esse ponto.

Segundo Senge *et al* (1999), Num grupo, seja ele de colegas de trabalho, família, turma, professores ou de escola é necessário que haja objectivos comuns que a todo o momento lembram o que nos faz correr e nos ajuda a carregar baterias, porque estamos todos comprometidos e porque cada um está comprometido. O espaço ao salve-se quem puder deixa de ter lugar, porque há uma necessidade comum que é preciso alcançar.

Uma visão partilhada significa mais do que convergir objectivos, interesses e partilha de uma ideia única. A ideia, na verdade, é apenas um elemento de inspiração de uma verdadeira visão partilhada, transcende o nível de abstracção e torna-se palpável. Para Senge *et al* (1999) no nível mais simples, visão partilhada é a resposta à pergunta, sobre o que geralmente se pretende criar.

A visão partilhada conta com um verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, pois reflecte uma visão pessoal de cada uma delas. Inevitavelmente quando se estabelece uma verdadeira visão partilhada, normalmente as pessoas ficam mais propensas a expor ideias desistir de posições extremas e, sobretudo, reconhecem dificuldades pessoais e organizacionais (Senge *et al* 1999).

As visões pessoais são responsáveis pelos retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração. Neste sentido as visões partilhadas remetem de maneira análoga este conceito, para o nível da empresa. As pessoas desenvolvem um senso de comunidade que norteia a empresa e dá coerência a diversas actividades. É exactamente onde as pessoas assumem um comprometimento colectivo com o objectivo de se sentirem conectadas a um empreendimento importante.

Desta maneira os problemas encontrados nesta jornada tornam-se triviais comparados com a importância do que se espera criar. Senge *et al* (1999) ironiza a questão ao afirmar: *na ausência de um sonho grandioso, a insignificância prevalece*. Uma visão partilhada estimula o risco, a experimentação estimula a criatividade e o entusiasmo em sonhar e criar algo novo.

Promover princípios de igualdade nos colaboradores em todos os níveis da empresa, sem distinção da cor, raça, sexo, idade, etnia e/ou filiação religiosa constitui um meio fundamental para a consolidação do grupo. Não se deve actuar de modo a incentivar aspectos como a exploração da criança, punição física, abuso de mulheres, a servidão involuntária ou outras formas de trabalho forçado (Golbal Sullivan, 2004; UN Global Compact, 1999; Carroll e Bulchholtz, 2000).

Nesta disciplina, centrada no pensamento sistémico, as pessoas aprendem a compreender melhor a interdependência humana, a mudança e a lidar eficazmente com as forças que moldam as consequências das acções colectivas. Os sistemas de pensamento comum baseiam-se num crescente corpo de teorias sobre o comportamento de *feedback* e sobre a complexidade das tendências dos sistema que conduzem ao crescimento ou estabilidade organizacional ao longo do tempo (Senge *et al.*, 1999; COM, 2002; Clarikson, 1995).

A reciprocidade de interesses no negócio junto da comunidade é possível quando os *stakeholders* estiverem cientes dos procedimentos de conduta estabelecidos que regem a coabitação local. Aliás, é uma preocupação da ESR conhecer não apenas as leis, mas também os usos e costumes que medeiam as relações de convivência.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Nas organizações tradicionais a visão é trabalho exclusivo do patrão. Desce depois pelos fluxos de comunicação formais da estrutura hierárquica abaixo. As pessoas recebem a visão, passivamente, e pensam, *esta visão definiu o trabalho*. As visões individuais dos líderes podem ser importantes em tempo de crise mas podem falhar um grande desafio: criar um senso colectivo do que é importante e explicar porquê (visão, missão, valores), reunindo e incentivando as pessoas a seguirem as suas aspirações e acto continuado, as da empresa (Senge *et al.*, 1999).

A construção da visão para a empresa é uma tarefa que deve envolver pessoas de vários níveis e aceitar que falem abertamente das suas aspirações e do rumo da empresa. Muitos gestores receiam que esta liberdade consignada às pessoas para que falem em visão, missão e valores possa conduzir ao descontrolo. A visão é apenas um dos componentes dos princípios orientadores da empresa que incluem ainda a missão, valores e objectivos (Senge *et al.*, 1999; Weiss, 2002).

Visão: imagem do futuro que se deseja, descrita como se vivida hoje. Determina uma direcção para a organização e influencia as acções tomadas. Para que seja efectivamente uma visão, terá que surgir da reflexão sobre o futuro, de um grupo variado e disperso;

Missão: razão fundamental para a existência da organização. O verdadeiro propósito da empresa poderá nunca ser descoberto, mas ao longo do caminho aperfeiçoa-se a ideia que se tem dela;

Valores: conjunto de princípios pelos quais se buscam orientações à medida que se pretende operacionalizar a visão. São melhor definidos em termos de comportamento com os clientes, a concorrência, a comunidade e mesmo no ambiente de trabalho.

Uma vez definido um perfil de comportamento aceite e praticado por todos, será mais fácil a inter-relação com os companheiros de trabalho e mais coerente com a imagem interna e exterior da organização. O verdadeiro conteúdo de uma visão partilhada surge através de um processo de reflexão e conversação a todos os níveis e com todos os *satkeholders*.

b) Ética e RSE

Existe um vasto conjunto de estudos que demonstram que cada vez mais a ética pode ter um impacto significativo no desempenho económico da empresa. No estudo realizado por Joyner e Payne (2002) é definido e delineado a evolução dentro da empresa dos conceitos de valores, ética e RSE, de forma a ilustrar a pressão que tem sido sujeito o empreendimento económico.

Uma das motivações para aplicar o conceito da ética nas organizações está relacionada com a vontade de fazer a coisas certas, sem pressões externas ou governamentais. O gestor reconhece a sua própria existência na sociedade e que a sua empresa deve funcionar também neste domínio de uma forma ética (Veloso, 2002; Post, *et al.*, 2002; Clarkson, 1995; Davies e Kochhar, 2002).

Tem havido um amplo debate sobre o que os termos valores, ética e (RSE) representam. A fim de ser coerente com a literatura existente em questões sociais e gestão da investigação, foram utilizadas em toda a investigação desenvolvida por estes autores as definições que constam da tabela que se segue. Os valores são definidos como o conjunto de crenças e princípios que se consideram desejáveis por grupos de indivíduos (Andrews, 1987).

A ética é definida como a concepção do que é correcto e justo, conduta ou comportamento Joyner e Payne (2002); James *et al.*, 1999). Outros autores definem a ética como um sistema de valores, princípios e práticas do que é certo ou errado, traduzindo-se numa preocupação com sentenças envolvidas em decisões morais, normativas e que declaram ou implicam que algo é bom ou mau (Velásquez, 1999; Raiborn e Payne, 1990; Rego *et al.*, 2007).

Mais especificamente no que se refere ao negócio, De George (1997); e Joyner e Payne (2002) definiram ética empresarial como a interacção entre o correcto e o negócio. A seguir é ilustrado a relação entre a RSE, a ética e os valores numa perspectiva histórica.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 15: A RSE, ética empresarial e valores: Uma perspectiva histórica

Autores	SER	Considerações sobre ética e moral	Valores/Outros
Bernard (1938)	Análise económica, jurídica, moral, social e ambiental	Moral é um resultado activo das influências resultantes das acções realizadas pelas pessoas	Responsabilidade: Poder e código de conduta moral, para controlo da conduta individual
Simon (1945)	A empresa deve ser responsável pelos valores da comunidade	Os factos prevalecem sobre as proposições da ética	A empresa de sucesso traduz os seus objectivos em valor para os clientes
Drucker (1954)	A gestão deve considerar o impacto da política empresarial na sociedade	A moralidade deve ser encarada como um princípio de acção através de comportamentos tangíveis	A primeira responsabilidade da empresa para com a sociedade é fazer lucro
Selznick (1957) Zadek (2004); Young (2003)	A estabilidade de uma empresa contribui para a manutenção da estabilidade da comunidade	A definição da missão de uma empresa inclui objectivos morais	A liderança requer a defesa de valores críticos
Andrews (1971); Donnelly <i>et. al.</i> , (2000)	A empresa deve ter estratégia explícita de apoio às instituições comunitárias	Definir empresa apenas em termos financeiros conduz a uma subordinação das preocupações éticas	O comportamento ético é um produto de valores
Freeman (1984)	A empresa deve satisfazer as diversas partes interessadas	A preocupação com a ética é o necessário, mas não o suficiente na tomada de decisões	A estratégia empresarial: o que está sendo feito

Fonte: adaptada de Joyner e Payne, 2002

a) **Organização do Trabalho**

Na primeira metade do século XX a empresa era vista apenas sob critérios puramente económicos, mas o seu recente reconhecimento como realidade social tem permitido uma nova política de relações humanas. Hoje, nesta área há uma tendência de aceitação da existência de uma cultura.

Própria de organização do trabalho em cada instituição, aquela que desempenha uma função simbólica, ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas que perseguem objectivos comuns assentes no direito ao trabalho como condição para a sobrevivência.

O trabalho assume uma função identificadora, dado que se trata de uma referência principal de pertença a um grupo ou uma sociedade, aspecto igualmente importante na medida em que, expressa o comportamento dos indivíduos, possibilitando a sua integração no conjunto criando afinidades e relações por um objectivo com o qual se identificam.

Kotler e Lee (2000), escrevem referindo-se ao relacionamento da empresa com a comunidade que, a RSE é um compromisso destinado a melhorar o bem-estar das comunidades através de práticas discricionárias e utilização de recursos da empresa em benefício da comunidade. Rochlin e Witter (2002), estuda que, do ponto de vista interno, uma ESR é aquele que é bom empregador, aquela organização que assegura uma atmosfera de justiça nas relações e organização do trabalho; que trata os colaboradores como pessoas dignas de respeito e consideração, pagando salário razoável que proporciona dignas condições de vida.

Na génese da contínua preocupação com a temática da nova organização do trabalho, pode-se resgatar a ineficácia demonstrada pelos tradicionais modelos de gestão. Sendo as organizações sistemas abertos e em constante interacção sob influência da turbulência do meio ambiente externo, necessitam adaptar-se às velozes mudanças, sob pena de perderem viabilidade.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O facto de ocorrerem transformações profundas nos planos tecnológicos e económico, como as que se verificaram com a mundialização da economia, o poderio no mercado dos novos países industrializados ou a crescente competitividade internacional, obriga à reorganização da gestão do trabalho nas sociedades contemporâneas (Gray *et al.*, 1998; Cross e Cumming, 2004; Gomes, 2000; Yongvanich e Guthire, 2004).

A gestão baseada em elevados princípios ético/culturais e qualidade nas relações da empresa com os diversos interlocutores são manifestações da RSE. Num período de abertura onde a livre circulação da informação no espaço e no tempo, faz parte da cultura organizacional, o negócio não pode mais constituir ou realizar-se em segredo. A transparência passa a ser a alma do negócio (Harris *et al.*, 2004; Lehman, 2004).

Surge, assim, uma nova estratégia não somente preocupada com o lucro, mas também com todas as questões de ordem sócio cultural na expectativa de que este novo compromisso relativamente à distribuição de tarefas e organização do trabalho, contribuirá para a criação de uma sociedade mais justa, competitiva, inclusiva, solidária e mais humana.

Os autores Hemingway e Maclagan (2004), abordando sobre aspectos relativos à cultura de empresa, referem que a organização do trabalho têm vindo a ser abordado em múltiplos acordos de empresa, tanto nos EUA como na Europa e ainda no Japão, verificando-se um desenvolvimento considerável impulsionado pelas inovadoras teorias e doutrinas de gestão que colocam o fenómeno cultural como impactando sobre a organização do trabalho e por isso no centro das atenções.

Este facto, pode ser explicado pela falência de alguns modelos de gestão das empresas ocidentais, apoiadas em princípios e práticas tradicionalmente economicistas, que originaram fortes crises económicas a nível mundial, conduzindo as empresas a graves problemas de ordem social e que hoje dificultam as suas operações num mercado cada vez mais global onde os consumidores partilham todas as informações.

O esforço de entendimento mútuo na empresa é garantido por uma estrutura consistente, coerente e capaz de manter o ritmo de produtividade almejado. Para montar equipas com perfis variados é

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

preciso sabedoria, o que significa que requer conhecimento, uma organização de trabalho e dos colaboradores com um enfoque cultural selecto na escolha das pessoas dado que elas são diferentes (Jensen, 2005). Para Zadek (2005) o que faz uma empresa forte é a capacidade de convívio com as diferenças e o respeito mútuo interno e externo, atributo que pode gerar respostas rápidas e eficientes.

Quando as diferenças são integradas de maneira responsável em torno de um único compromisso, a empresa estará sempre pronta para administrar a mudança necessária para o alcance dos objectivos, que só se conseguem com uma cultura de organização de trabalho forte e coerente, onde todas as pessoas assumem os valores e princípios éticos disseminados de forma clara, honesta, transparente com enfoque no sucesso e onde todos ensinam e aprendem e por isso têm orgulho de participar (Currah e Wrigley, 2004; De George, 1987).

Os princípios e valores éticos de conduta que os profissionais de uma determinada área adoptam, devem ser baseados nos valores da própria sociedade de que eles fazem parte, e incluem o equilíbrio entre os direitos e a privacidade dos indivíduos, bem como o bem-estar geral da sociedade. Cada actividade profissional deve determinar os seus valores e a função social, podendo assim desenvolver e adoptar um código de ética que orienta a sua conduta profissional (Carroll e Buchholtz, 2000; Sirgy, 2002; Rego, *et al.*, 2007).

As primeiras preocupações com as questões éticas da investigação social ilencadas à organização do trabalho, surgem no código de Nuremberga e na declaração de Helsínquia de 1964, devido às atrocidades acometidas numa experiência realizada por intelectuais alemães, em prisioneiros de um campo de refugiados nazis durante a segunda guerra mundial.

Um dos códigos mais aceites que norteiam a organização do trabalho na sociedade moderna, é o proposto pela APA¹⁷ (1992; 2001), dos quais constam os seguintes princípios gerais:

- **Competência:** manter um elevado nível de competência no trabalho, devendo fazer uso apropriado de todos os recursos científicos, profissionais, técnicos e administrativos disponíveis;

¹⁷ American Psychological Associations

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- **Integridade:** os profissionais devem promover a integridade na sua área de intervenção, devem ter consciência das suas próprias crenças, valores, necessidades e limitações bem como das formas como esses factores podem afectar o trabalho deles e da equipa;
- **Responsabilidade:** os profissionais devem determinar as suas linhas de conduta, clarificar os papéis e obrigações profissionais, aceitar de forma responsável as consequências do seu trabalho e adaptar os seus métodos às diferentes necessidades das comunidades;
- **Respeito pelos direitos e dignidade das pessoas:** os profissionais devem respeitar os direitos de privacidade, confidencialidade, auto determinação e autonomia dos indivíduos. Devem estar conscientes das diferenças sociais, culturais e económicas existentes na sociedade;
- **Preocupação pelo bem-estar dos outros:** os profissionais devem contribuir para o bem-estar daqueles com quem interagem profissionalmente. Sempre que ocorram conflitos no âmbito do trabalho, devem ser sensíveis às diferenças de poder e estatuto, não procurando tirar benefícios do papel de destaque que possuem no contexto da sociedade;
- **Responsabilidade social:** os profissionais devem estar conscientes das suas responsabilidades profissionais e científicas para com a comunidade e sociedade onde trabalham. Devem cumprir a Lei e encorajar o desenvolvimento de políticas sociais que contribuem para os interesses e necessidades da população mais próxima da sua actividade profissional.

Quando a organização do trabalho considera o local de trabalho apenas passagem para o ser humano, a empresa torna-se um sistema inviável. Emergem assim, preocupações legítimas no sentido de introduzir qualidade de vida na organização do trabalho, que considere ou tenha em conta o investimento nos tempos livres dos colaboradores, a necessidade de diversão e espaço para a actividade física (fundamental para a saúde).

Com a desagregação dos grupos tradicionais, em torno da organização do trabalho, a empresa surge hoje ao lado da família e da escola como ponto-chave da socialização dos indivíduos. Na

organização do grupo de trabalho, o indivíduo reforça a sua identidade social, contrapondo-a aos grupos e forças externas.

b) **Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é um conjunto de padrões de crenças básicas que orientam a maneira como as pessoas agem, interagem e o modo como se empenham no trabalho dentro da organização. Para os colaboradores, cultura organizacional é a redução do grau de ambiguidade. Facilita o seu entendimento em relação àquilo que a empresa espera no que diz respeito ao comportamento, concretização das tarefas e às atitudes perante distintas situações (Donaldson e Dunfee, 1999; Harris *et al.*, 2004).

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflecte a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas, representa as normas informais ou não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização e que direccionam as suas acções para o alcance dos objectivos organizacionais (Hemingway e Maclagan, 2004; Harris *et al.*, 2004).

No fundo, é a cultura que define a missão e propicia o estabelecimento dos objectivos. A cultura precisa de ser alinhada conjuntamente com outros aspectos das decisões e acções da organização como planeamento, organização, direcção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

A cultura define com clareza as fronteiras organizacionais, ao distinguir cada uma de todas as restantes. Agrega os membros da empresa em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objectivos gerais, empenhando-se na procura do bem comum e funcionando igualmente como um mecanismo de controlo relativamente aos comportamentos dos colaboradores (Gendron, 2000b; Harris *et al.*, 2004).

A cultura organizacional assenta invariavelmente em duas perspectivas, que importa referenciar: uma, integradora, propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura de

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

forma coesa; outra, diferenciadora, enfatiza a heterogeneidade existente no seio de qualquer instituição, propondo a existência de um conjunto de subculturas que se entrecruzam no quotidiano organizacional (Gomes, 2000).

Segundo Gomes (2000), no primeiro caso, a cultura é um elemento aglutinador das diferentes partes constitutivas de uma organização, de tal forma que esta surge como um pólo unitário e homogéneo, no qual todos pensam da mesma forma, lidam com os mesmos problemas e adoptam soluções idênticas. No segundo, a estrutura é plural, integra grupos diferenciados, sendo por conseguinte natural a existência de conflitualidade entre os distintos grupos socioprofissionais, originadoras de interesses, formas de interpretação e reacções diferentes face às situações.

A cultura poderá ser transmitida de diversas formas, das quais se destacam as histórias (narrativas sobre acontecimentos passados que fornecem explicações e legitimam as práticas actuais), os rituais (sequências de actividades que definem aquilo que é realmente importante para a organização, em termos de valores intrínsecos ou de metas a atingir), os símbolos (logótipo, uniformes, automóveis, arquitectura dos espaços são suportes que transmitem mensagens aos colaboradores), e a linguagem (desenvolvimento de terminologia típica, com a criação de siglas ou mesmo de palavras) apenas compreendidas no seio da organização (Barracchini, 2005).

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial para compreensão das estruturas organizacionais, os valores, a qualidade de vida no local de trabalho e a identidade. O conceito de cultura organizacional (explicativo de atitudes e comportamentos) é conhecido e aplicado no segundo quarto do século XX, embora relembre a este propósito que, Elton Mayo (1924), com as suas experiências na Western Electric havia referenciado a presença e a importância das culturas informais na empresa.

A concorrência desmedida em termos internos e externos, a ética laboral que domina esta época (melhoria das condições de trabalho, satisfação no trabalho, responsabilidade social), a evolução da estrutura das empresas a partir do choque petrolífero, e, conseqüentemente, o incremento das teorias de desenvolvimento organizacional são pontos de partida para o aparecimento da abordagem cultural (Maignam *et al.*, 1999; Maxfield, 2007).

Nesta medida, a preocupação com aspectos como a imagem, a comunicação, os rituais que as distinguem das restantes, multiplicaram-se e a gestão estratégica da empresa passou a considerar o elemento cultural, a par de outros tradicionalmente valorizados como meios tecnológicos de gestão do tempo, vendas e relacionamento fortemente elencados à cultura da empresa.

Um outro factor que releva a importância da gestão da cultura na empresa, tem progressivamente, a ver com os locais de trabalho que se tem vindo a tornar cada vez mais comunidades de vida, assumindo a função de preencher o espaço deixado vazio por outras instituições, como a escola, a igreja, associações ou grupos de residência. As comunidades de trabalho ganham protagonismo na socialização dos indivíduos, porque dotadas de linguagem e identidade própria, afastam-se da tradicional e redutora função de sistemas produtivos e assumem-se como verdadeiros e destacados sistemas sociais.

Esta ideia, remete de imediato para uma outra questão, que traduz a potencialidade da cultura organizacional no sentido de distinguir a instituição das demais, criando nos seus elementos um sentimento de pertença e partilha de valores que os compromete com a sua tarefa, em torno do bem comum. Assim, a cultura é também, como daqui resulta claro um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Este aspecto é particularmente importante no caso dos novos colaboradores, que, pela absorção da cultura, conseguem ajustar-se e serem aceites como membros de pleno direito no grupo (Post *et al.*, 2002 (Harris *et al.*, 2004; Gaumnitz e Lere, 2004; Maignam e Farrell, 2003).

A cultura organizacional permite criar nos membros um sentimento de harmonia, onde todos se sentem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilham ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua organização, facilita a homogeneização de atitudes dos membros e o alinhamento com a missão da empresa.

Ainda a este propósito, refere Gomes (2000) que são funções essenciais da cultura organizacional o controlo, a integração, a motivação, o envolvimento, empenho ou implicação, a identificação, a performance e o sucesso ou a excelência organizacional.

Assiste-se à tomada de consciência, por parte de teóricos e executivos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas, sendo a boa cultura da organização, no sentido de adequada, um factor explicativo do sucesso económico (Weaver *et al.*, 1999; Joyner e Payne, 2002).

À medida que a cultura responde por valores e modos de interacção entre as pessoas e a organizações, ela pode ser entendida como identidade singular que deve ser objecto de análise no tocante à incorporação das questões sociais e éticas na gestão das empresas (Sirgy, 2002; Harris *et al.*, 2004).

A cultura da empresa abre caminho para discutir, de forma mais sistemática e profunda, o peso da sua dimensão simbólica e as formas de RSE adoptadas. Assim, um dos principais desafios para as empresas, na adopção de projectos de gestão socialmente responsáveis é privilegiar, nas relações internas e externas, valores culturais que suportam estes novos e complexos arranjos ou compromissos organizacionais (Veloso, 2002; Young, 2004; Weiss, 2002).

4.1.3. Dimensão Ambiental

O ataque ao ambiente, decorrente da acção humana, resulta na poluição. A poluição pode ser definida como, formas e aspectos que afectam negativamente o meio ambiente. A COM (2003), refere que o ambiente poluído é um ambiente doente, sem capacidade de responder adequadamente às solicitações da natureza e do homem.

A poluição afecta todos os elementos do ambiente, nomeadamente, o ar, a água, a vegetação, o solo, os *habitats* e até o equilíbrio sonoro e visual. A questão ambiental assume aspectos globais, dadas as consequências que provoca em cadeia, não se limitando às fronteiras da sua origem, estende-se a nível transfronteiriço ou mesmo à escala planetária. Segundo Carrieri (2000) no período pós 2ª guerra mundial, amplia-se a crise social e ambiental devido ao sistema capitalista

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

de expansão industrial, observam-se modificações radicais nos processos de trabalho, dicotomizando ainda mais a relação entre o homem e a natureza.

As autoridades e diversos segmentos da sociedade começam a preocupar-se com os elevados índices de poluição causados pelos resíduos tóxicos lançados ao meio ambiente pelas indústrias incentivando o surgimento e a publicação das normas BS 7750 que auxiliam a gestão ambiental e que servem de base para as normas ISO 14000. Estas normas certificam que as empresas realmente fazem controlo ambiental. Algumas das empresas implantaram o sistema de gestão ambiental por questões de *marketing*.

O aumento do número de desempregados, a violência urbana, a má distribuição da renda acentuando a pobreza, o incremento da criminalidade, a desigualdade social bem como o aumento da poluição nos rios, o desmatamento florestal demasiado, a poluição nas cidades e o aquecimento da terra, propiciam início de reflexões sobre estes acontecimentos, nos mais diversos campos do conhecimento (Carrieri, 2000).

A diminuição demasiada na qualidade de vida, da grande maioria da população mundial, não é uma situação temporária mas, ao contrário, reflecte uma realidade que parece permanecer por longo tempo (Wanderley, 2000).

Nas últimas décadas procura-se, em vários países, novos modelos institucionais de gestão social e respostas para desafios como justiça social, consolidação da democracia, aumento da qualidade de vida, ética nas relações pessoais e comerciais, sustentabilidade ambiental, entre outros. Largamente tem sido incorporado neste discurso, a necessidade de participação de múltiplos actores sociais, emergindo uma nova ordem, na qual as relações entre Estado, empresa e sociedade tomam novas dimensões. O espaço público não é mais visto como exclusivo do Estado (Dowbor, 1999; Offe, 1998).

a) Políticas Ambientais

O Estado e outras instituições afins têm acompanhado com interesse e preocupação acrescida, dada a sua importância e dimensão hoje de índole planetário, toda a problemática ligada ao ambiente, definindo políticas ou tomando acções responsáveis.

Devido ao aumento da produção as empresas utilizam recursos naturais sem o controlo do meio ambiente, não investindo na sua protecção nem na recuperação, pois a única preocupação é minimizar os custos de produção maximizando a exploração dos recursos naturais, por isso, as empresas causam altos índices de degradação ao meio ambiente.

Princípios da Política de Gestão Ambiental¹⁸:

- ✓ **Reparação dos danos ambientais** - quem comete actos contra o ambiente deve repará-los;
- ✓ **Racionalização do consumo de recursos naturais** – a utilização dos recursos deve ser feita de forma eficiente e não apenas de acordo com a vontade humana, de forma a maximizar a sua utilização;
- ✓ **Manutenção dos recursos naturais** – os recursos naturais só devem ser utilizados se forem renováveis e nesse caso deve aguardar-se o seu crescimento para no fim proceder-se à sua utilização;
- ✓ **Protecção ecológica** – deve aplicar-se sanções pesadas a todos os que não respeitam o ambiente;
- ✓ **Consciência ecológica** – numa situação de conflito de interesses políticos, económicos, sociais ou naturais devem prevalecer sempre os interesses de carácter ambiental;
- ✓ **Conservação das espécies** – ter presente que as gerações vindouras devem receber o nosso planeta com as condições de habitabilidade.

¹⁸ Decreto nº 45/2004 de 29 de Setembro

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O Sistema de Gestão Ambiental – SGA é o método pelo qual se obtém informações sobre a interacção da empresa com o meio ambiente a fim de garantir a responsabilidade em atender as exigências das leis ambientais e, demonstrar adequadamente o seu compromisso com a questão ambiental. Consiste no maneio e utilização racional e sustentável dos componentes ambientais incluindo o seu recurso, reciclagem, protecção e conservação ¹⁹.

O FEMA desenvolveu um programa de implementação do sistema de gestão ambiental pela Norma ISO 14001 em algumas das suas empresas membros sediadas em Maputo com objectivo de incentivá-las a adoptarem práticas ambientalmente sustentáveis. O sistema de gestão ambiental é uma forma de sistematização de tais práticas, permitindo a melhoria do desempenho ambiental, através de uma melhor gestão das actividades com impactos no ambiente.

Espera-se desta forma que haja uma maior integração das questões ambientais no negócio, criando-se assim vantagens competitivas e prestação de serviços que lhes permita:

- Melhorar o Sistema de Gestão da empresa, passando a integrar questões ambientais na planificação das suas actividades;
- Reduzir os custos de operação, através da melhoria dos seus processos produtivos;
- Reduzir os custos associados à geração de resíduos;
- Reduzir os custos de matérias-primas e energia;
- Criar condições para um melhor cumprimento das exigências legais relativas ao ambiente;
- Melhorar a sua imagem e competitividade no mercado.

Para obter um SGA eficiente foi necessário um sistema de documentação que permitiu colectar, analisar, registar e recuperar informações para auxiliar na tomada de decisão. Em resumo as actividades do trabalho preparatório, seguido da implementação de todos os itens da Norma ISO 14001 consistiram nos seguintes procedimentos:

- Diagnóstico Ambiental na Empresa;
- Seminários de Sensibilização;

¹⁹ A Lei 20/97 Artigo n. 1 parágrafo 15

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- Formação dos técnicos das empresas em interpretação e implementação da Norma ISO 14001;
- Planificação das Actividades a realizar nas empresas;
- Implementação dos requisitos da Norma ISO 14001.

É necessário observar que, apesar de utilizar os procedimentos a empresa tem de adoptar um sistema de auditoria interna ou externa para comprovar a sua idoneidade com o meio ambiente e assegurar que as práticas de gestão escolhidas são satisfatórias.

Auditoria Ambiental

Tecnicamente, a auditoria ambiental, conforme legislado pelo Decreto 45/2004, tem como finalidade averiguar se os procedimentos aplicados pelo SGA e as exigências legais estão sendo cumpridos. Do ponto de vista financeiro, auditoria ambiental refere-se a verificação das contas da gestão ambiental, analisar a veracidade dos valores atribuídos aos gastos e investimentos no controle do meio ambiente. A verificação, propicia uma contabilidade ambiental ampla e demonstrações financeiras mais transparentes que permitam uma visão mais detalhada da RSE com a causa ambiental.

Ao auditor independente competirá examinar as revelações contidas nas demonstrações financeiras, certificando-se de que todos os passivos ambientais estão realmente reflectidos nas peças financeiras e as suas notas explicativas sobre a situação ambiental (Moneva e Liena, 2000).

Considerando a eficácia da auditoria ambiental, a empresa obtém melhor resultado ao demonstrar a sua responsabilidade social com a causa ambiental, procurando modernizar a produção por meio de recursos financeiros disponíveis para aquisição de novos equipamentos e tecnologias mais avançadas, evidenciando mais o seu compromisso com a causa ambiental.

a1. Protocolo de Quioto

Trata-se do mais importante instrumento urdido com o fim de enfrentar o gravíssimo problema das alterações climáticas a nível mundial. Integra o compromisso assumido pela maioria dos países industrializados de reduzir 5% em média, as suas emissões de determinados gases com efeito de estufa, responsáveis pelo aquecimento planetário, conforme alude a decisão do Conselho Europeu, 358/CE (COM, 2002).

O protocolo de Quioto, assume objectivos concretos vinculativos e quantificados de limitação e redução dos gases com efeitos de estufa (GEE), a nível planetário apontado para o período de 2008-2012. O objectivo é reduzir 5% de emissão dos GEE, relativamente aos níveis de 1990.

O protocolo de Quioto, não foi ratificado por todos os países industrializados. Dos excluídos, os mais importantes são os EUA e a Austrália. Este protocolo tem origem na convenção das Nações Unidas de 1992. O seu principal mérito é a consciencialização à escala mundial dos graves problemas ambientais. Os objectivos desta convenção foram no sentido de, em 2002, as emissões atingirem o nível de 1990. Os EUA e outros países industrializados não alcançaram o objectivo, de estabilização das emissões.

a2. Mercado de CO2

Na Europa, foi criado um mecanismo de Comércio Europeu de Licenças de Emissão (CELE), com o objectivo de fixar metodologia a adoptar para a conversão e registo das unidades de redução de emissões ou créditos de redução de emissões. A empresa que pretenda aumentar a sua quota, pode seguir uma das seguintes duas hipóteses: (1) reduzir emissões; (2) comparar licenças no mercado do carbono. As maiores empresas europeias têm de ter licenças para poluir a atmosfera com CO2 (COM, 2005).

a3. Política de Resíduos

Segundo a COM (2005), a actual política de gestão de resíduos baseia-se no conceito de *hierarquia dos resíduos*, significando que, o ideal, seria proceder à prevenção dos resíduos e aqueles que não podem ser evitados, devem ser utilizados, reciclados ou valorizados tanto quanto possível, devendo ser minimizado o recurso aos aterros.

Na essência, a política de resíduos da união europeia baseia-se na prevenção da sua geração, promoção e valorização da reciclagem. Tem vindo a ser implementadas acções no sentido de minimizar a utilização de aterros e incineradoras, altamente poluentes, nomeadamente através de remoção e separação de substâncias perigosas que podem estar contidas nesses resíduos (Collison *et al.*, 2003).

Um conjunto de directivas para resíduos regulamentados, além dos já citados, relativas a embalagens, veículos em fim de vida, equipamento eléctrico/electrónico, biodegradável e pneumáticos, foi emanado. As técnicas e acções de reutilização, reciclagem e valorização energética são as mais recomendadas. A União Europeia tem como objectivo promover a simplificação legislativa de todas as directivas e a incorporação do conceito de ciclo de vida na política de resíduos, dado que todas as políticas se têm concentrado no início na produção do produto e, posteriormente, já na sua fase de resíduo, tendo sido descurado a fase de utilização.

b) Gestão do Impacto Ambiental

b1. Resíduos Sólidos

As matérias que diariamente são empregues nos processos de produção, fundamentalmente fabris, e nos processos de transporte terminam em resíduos, e o detentor desses resíduos tem necessidade de deles se desfazer. Segundo a COM (2005), a quantidade de resíduos, em geral, está a aumentar, para tal fenómeno, os que mais tem contribuído são os resíduos sólidos urbanos e os resíduos perigosos. O termo “resíduo” agrega uma grande variedade de substâncias ou objectos, que podem se classificar de acordo com uma tipologia predefinida, ou identificá-la por meio de um código.

A União Europeia (UE) procedeu à elaboração de um guia de classificação, afectando os resíduos por natureza e origem. Como grandes categorias de resíduos, se pode destacar, os resíduos sólidos urbanos (RSU), resíduos hospitalares (RH) e resíduos industriais (RI). A Lista Europeia de Resíduos (LER), (Portaria n°209/2004) procedeu à actualização dos resíduos industriais,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

colocando, na mesma listagem, tanto os resíduos industriais Banais (RIB), como os resíduos industriais perigosos (RIP).

De acordo com as normas da UE a gestão dos resíduos, embora possa assumir diferentes conceitos por região ou país, segue uma hierarquia preferencial de tratamento, que é designada por hierarquia de gestão de resíduos. Ao conceber a sua estratégia de tratamento de resíduos, privilegia dois aspectos que consistem em evitar a sua produção e a sua utilização como recursos-COM (2005).

b2. Problemas Ambientais

Elkington (1999), escreve que para que uma empresa seja sustentável, numa perspectiva a longo prazo, deve ser financeiramente segura, minimizar, ou mesmo eliminar, os impactos ambientais negativos e agir em conformidade com as expectativas da sociedade.

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidade. Uma empresa ambientalmente responsável é aquela que procura minimizar os impactos negativos e ampliar quanto possível os positivos. Um critério importante para uma empresa consciente da sua responsabilidade sócio-ambiental é estabelecer um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de supervisão, permitindo uma melhoria do sistema de protecção

A consciencialização ambiental é a base para uma actuação pró activa na defesa do meio ambiente, que deve ser acompanhada pela disseminação de intenções de protecção e prevenção ambiental para toda a cadeia produtiva específica e para a comunidade no seu todo. A sua conduta deve ser orientada por padrões nacionais e internacionais de protecção ambiental (ISO 14000).

Tem-se revelado de extrema importância a avaliação do comportamento das variáveis ambientais no que tange, ao tipo de formação ministrada, meios de relato escolhidos, aspectos de política ambiental relevados, áreas ambientais abordadas ou que tipo de informação contabilística considerada nos relatórios divulgados.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A Agenda 21 foi construída de forma consensual, com a contribuição de Estados e instituições da sociedade civil de 179 países, num processo que culminou com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), no Rio de Janeiro, em 1992, também conhecida por Rio 92. Além da Agenda 21, resultaram desse processo quatro outros acordos: a) Declaração do Rio; b) Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas; c) Convenção sobre a Diversidade Biológica e d) Convenção sobre Mudanças Climáticas. O programa de implementação da Agenda 21 e os compromissos para com a carta de princípios do Rio foram vigorosamente reafirmados durante a reunião de Joanesburgo, ou Rio + 10, em 2002²⁰.

As leis e regulamentações americanas proporcionaram um enorme contributo à actualização das normas contabilísticas. Os contributos para as matérias ambientais e para a contabilidade financeira, trazidos pela regulamentação americana, CERCLA²¹, não se limitam ao espaço americano, sendo que, muitos dos seus aspectos regulamentares foram tidos em conta, para alterações levadas a cabo na Europa e não só (Gray e Bebbington, 2001).

A regulamentação americana, pretendia definir os principais conteúdos sobre os problemas ambientais, que deveriam constar do relatório de gestão e nas notas. No que se refere ao primeiro, é destacada a necessidade de se incluir no relatório de gestão aspectos relativos: i) à política ambiental adoptada pela empresa; ii) resposta a legislação em vigor e melhorias realizadas nos aspectos ambientais, entre outros. Sobre o segundo aspecto relacionado com as notas, é recomendado o relato das políticas contabilísticas adoptadas pela empresa; critérios e montantes resultantes do reconhecimento de provisões e de responsabilidades decorrentes de efeitos ambientais, efeitos resultantes nos impostos e garantias relativas a matérias ambientais, dadas ou recebidas.

Em 1997 com a Un-Isar, foi dado forte impulso no sentido de clarificação dos assuntos que os normativos contabilísticos deviam ter em atenção. Todas as conclusões dos trabalhos da Un-Isar começam a ser integradas nos grupos de discussão levados a cabo pelas organizações dos profissionais de Contabilidade, estabelecendo a ponte entre contabilidade financeira e a ambiental que hoje domina os meios académicos e profissionais, devido à sua relevância e intrínseca

²⁰ [Http://www.un.org/esa/sustdev/csd/review.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/csd/review.htm)

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

relação com a RSE. Estes grupos de discussão, normalmente tratam de questões relacionadas com reconhecimento de custos, responsabilidade decorrentes, mensuração e listagem das divulgações obrigatórias de carácter ambiental.

No que tange aos custos, os problemas têm-se centrado especialmente na definição de quando o custo deve ser reconhecido ou ser capitalizado (se capitalizado, a questão é, deve ou não elencar-se ao activo associado). No tocante às responsabilidades ambientais, as inquietações têm a ver com problemas relacionados com as responsabilidades, se deveriam ou não ser divulgadas, ainda que a empresa não tenha de reconhecer o custo de imediato [Mathews (1997; 2000); Lyon, 2004; Eugénio, 2004a)].

Quando e como pode ser reconhecida a responsabilidade ambiental (no que se refere ao custo de mediação/recuperação ou restauro). Relativamente às receitas ou proveitos extraordinários, decorrentes de danos ambientais, devem estar registados pelo valor líquido ou reconhecido separadamente. Se os cálculos com estimativas devem ser divulgados nas notas explicativas, e será que o cálculo de responsabilidade pode ser sujeito a desconto (Mathews, 2000).

Respondendo a estas inquietações e/ou contributos, ocorrem algumas alterações, no FASB (*Financial Accounting Standards Board*) e nas normas de contabilidade. Mathews (2000) releva que, se verificou um grande impacto, em termos de normas contabilísticas, decorrente da erupção informativa e da acção dos organismos já mencionados.

As normas relacionadas com o reconhecimento de previsões e responsabilidades foram aquelas que mais influências tiveram para responder às preocupações levantadas no que toca aos assuntos ambientais. Estas normas defendem que seja reconhecida uma provisão, quando é provável que uma obrigação exista e o seu custo possa ser razoavelmente estimado.

A filosofia destes normativos é de que os relatórios de contas são o instrumento base de informação ao *shareholder* e que os assuntos ambientais não são excepção. Nos relatórios de

²¹CRECLA - Comprehensive Environmentally Response Compensation and Liability Act

gestão, impera normalmente a visão financeira, donde o *desclousure* de assuntos ambientais e sociais é sempre encarado como de segundo plano.

c) Relatórios de Avaliação e Monitoria

c1. Poder de Antecipação da Avaliação

O relatório sócio-ambiental, deve ter um claro compromisso com a verdade e ser amplamente disponibilizado ao público por todos os meios possíveis, incluindo a *Internet*. As informações contidas nele não devem ser apenas um *check-list* de requisitos sócio-ambientais, mas deve sim, descrever de forma precisa o retrato da actividade da empresa e os efeitos sobre o meio ambiente em determinado período de tempo (New *et al.*, 1998; O'Donovan, 2002; Comier e Magnan, 2003).

Resulta que, a divulgação e a transparência são um importante indicador da verdade, mas também de vantagem comparativa pois, é prova de que a empresa está aberta a apontar as suas deficiências e virtudes e assim pode aprimorar a sua performance. A ideia da avaliação dos efeitos ambientais na esfera produtiva foi derivada da ciência da contabilidade.

Por isso, vezes sem conta, se criou uma série de mal entendidos, tais como o pressuposto de que existe um activo e um passivo social, a enganosa impressão de que os valores e produtos sócio-ambientais, são de difícil quantificação, definição e utilidade, não sendo por isso, objectos de uma medida contabilística segura (Cockburn *et al.*, 2000; Caiseirão, 2003; Aragón-Coreia, 1998; AccountAbility 1000, 2003; Antão *et al.*, 2006).

A empresa, enfrenta hoje enorme pressão devido à necessidade de completar a divulgação junto à informação financeira tradicional, os aspectos ambientais e de outra índole que interessam a outros participantes organizacionais, incluindo aquela que até há pouco era considerada confidencial ou como de domínio restrito dos gestores (Yongvanich e Guthrie, 2004; COM, 2006; Cormier e Gordon, 2001). O relato financeiro não abrange todos os domínios, conduzindo

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

a empresa a uma informação parcial, uma vez que está, várias vezes, baseada em pressupostos passados.

Os exemplos dos escândalos financeiros das multinacionais norte americanas *Enron* e *WorldCom*, entre outros, ajudam a confirmar a necessidade da divulgação ultrapassar o tradicional *standard de reporting* financeiro, para englobar aspectos relevantes da vida da empresa que não sendo factos patrimoniais, no imediato, podem vir a ter impacto importante no futuro patrimonial.

Dos mercados financeiros, tem vindo a observar-se transformações importantes, tornando-se maiores impulsionadores das actuações mais responsáveis relativamente ao nível de prestação de contas da empresa, fundamentalmente através dos gabinetes de comunicação no sentido de produzir informação capaz de ter maior abrangência. Torna-se corrente a divulgação para além de aspectos económicos estratégicos da empresa, também aspectos ambientais e da envolvente social, que até então eram apenas de interesse restrito ou de domínio exclusivamente endógeno, mas que se prova revestirem-se de capital importância para todos os *stakeholders* (Comier *et al.*, 2005; COM, 2002; Cormier e Gordon, 2001).

Esta nova forma de divulgação, responde na perfeição às pressões actualmente exercidas sobre as empresas. Elas têm assumido de forma crescente, uma atitude responsável pelos seus actos e o dever de informar sobre os mesmos. Por imperativos de consciência assentes no paradigma dominante, a empresa tem de revelar um comportamento responsável que poderá passar por evitar eventuais danos ambientais e a terceiros (Cormier e Gordon, 2001; CMSDSG, 2005; COM, 2006).

A verificação da inversão destas tendências, ou seja, a predominância de divulgações narrativas por via da introdução de informação quantitativa, seja de carácter financeiro ou outra, é fulcral para o entendimento, amadurecimento e aperfeiçoamento da atitude de divulgar, no sentido de evitar aproximações conotadas como manipulações (Deegan, 2004; COM, 2002).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O nível de *reporting* ambiental pode ser determinado pelos custos de informação que os *shareholders* estão dispostos a suportar. Os custos de informação estão relacionados com o trabalho de recolha e obtenção alternativa de informação. A não divulgação de informação adicional pode ser considerada pelos mercados como assimetria de informação e, em alternativa, os investidores tratarão de recolher essa informação, suportando custos a descontar no preço das acções (McGillivray, 2003; Eugénio, 2004a; Comier e Magnan, 2003).

As divulgações ambientais podem ser analisadas à luz da teoria de custos de proprietário, onde distinguem-se aqueles associados, à preparação, distribuição e auditoria; e como custos indirectos, mas não menos importantes, os efeitos que esta informação pode trazer pelo facto de ser utilizada pelos concorrentes ou terceiros, de forma menos desejada. Compromissos ou contingências ambientais são exemplos de informação do proprietário que podem ser custos associados (Comier e Gordon, 2001; AECA, 2004).

Ao incorrer em custos dos proprietários, a empresa reforça a sua reputação entre os *shareholders*, dando informação credível, atribuindo valor acrescentado. É esperado que empresas mais ligadas aos mercados de capitais procedam a maior número de divulgações. Cornier *et al.*, (2005), baseando-se em estudos e modelos de divulgação, chamam atenção para o facto de que, quando existem custos do proprietário e a informação não é divulgada, o mercado não tem a certeza de que a empresa não divulga porque são más notícias, ou porque simplesmente não são suficientemente boas para compensar o custo de preparação.

Pesquisadores, produziram um estudo, no sentido de determinar qual o impacto, no preço das acções cotadas em bolsa, de uma proposta do Presidente Americano George Bush, para alterar a Lei de libertação de resíduos tóxicos e da alteração do relatório ambiental. A preocupação fundamental era comparar os regimes de divulgação voluntárias com as obrigatórias. Os autores constatam que, por um lado, o mercado de capitais está muito atento às empresas que tem de reduzir as emissões de gases e, por outro, sugeriam que fossem usadas divulgações obrigatórias, para minimizar os efeitos negativos (Freedman e Patten, 2004; Antão *et al.*, 2006).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Foi levado a cabo um estudo sobre as implicações nas divulgações ambientais de adopção de normas contabilísticas, decorrentes da transposição das recomendações da Comissão Europeia para as empresas espanholas. Estas, divulgações obrigatórias seriam uma forma de fazer crescer a *accountability* das organizações, face às matérias ambientais. Conclui-se que a introdução da norma foi ainda capaz de provocar o impulso necessário à demonstração da responsabilidade de prestação de contas da empresa para a sociedade, com informação útil e válida (COM, 2002; Mathews, 2004; Larringa e Moneva, 2002).

C2. Monitoria

Muita da investigação realizada relativamente às práticas da divulgação levadas a cabo pelas empresas assumem predominantemente formas voluntárias, seguindo de perto a natureza da própria RSE também voluntária.

Para uma divulgação ser válida, é necessário que seja completa, abarcando as áreas fundamentais da esfera ambiental. Em geral, as áreas principais atinentes à questão ambiental, são relacionadas com a política/projecto, actividades/objectivos e aspectos financeiros/contabilísticos. A abordagem conjunta destes aspectos, pode constituir uma base suficiente, para garantir a plenitude da divulgação (Bendell, 2000; AccountAbility AA1000, 2003; AECA, 2004).

O desenvolvimento de um dos aspectos ambientais pode significar um sinal de informação insuficiente. A nível das instituições políticas, salienta-se, a publicação de um conjunto de medidas legais associadas ao ambiente, com destaque especial para o protocolo de Quioto, que tem particular impacto sobre o mundo empresarial, e, a emissão de regulamentação conducente ao desenvolvimento e transposição de normas contabilísticas (e.g. Directriz Contabilística n.29), no caso de Portugal.

A ideia da RSE, até meados dos anos 30, e o acesso à informação de índole empresarial era virtualmente desconhecida, mesmo pelas grandes multinacionais. A percepção comum na altura era que a informação sobre a performance da empresa deveria ser de acesso restrito de forma a proteger os dividendos e os interesses dos *shareholders*. Segundo Tachizawa (2002) grandes

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

fortunas do capitalismo eram sigilosos relativamente às empresas e ao comportamento dos seus gestores, cujas informações só poderiam ser divulgadas mediante existência de instrumentos compulsivos de prestação de contas. Tal situação permaneceu virtualmente inalterada até a segunda metade da década de 60, quando as preocupações ambientais começaram a ser levantadas internacionalmente e as tendências de divulgação mais abrangente e objectivas eram cada vez mais incentivadas.

Com a crescente demanda por *accountability* empresarial dos países europeus, como a França, através do *bilan social* em 1972, e do Reino Unido, com o pacote instrumental do *Corporate Report* em 1975, pioneiros da contabilidade social da empresa, tal prática aos poucos, foi sendo adoptada à escala mundial em paralelo com o crescimento do poder de disseminação, típicos da imprensa investigava moderna.

Os balanços sociais modernos contam desde edições luxuosas de impressionante impacto visual, a dados quantitativos simples que sucintamente retratam a performance sócio-ambiental da empresa. De modo geral, a lógica subjacente aos relatórios sócio-ambientais é simples. As empresas devem prestar contas não só aos seus accionistas, mas também aos *stakeholders* (Grajew, 2001; Bendell, 2000).

A divulgação da performance social de uma empresa interessa a grupos empresariais pelas mais diversas razões. A primeira se refere à ética e ao princípio pelo qual a empresa, na qualidade de actor social, têm activa participação no crescimento de uma nação e, portanto, deve prestar contas à sociedade. No entanto, razões de índole prática se somam a estas, fazendo da divulgação dos resultados da avaliação dos impactos ambientais dos processos produtivos, actividades cada vez mais comuns (Bendell, 2000; Ashley, 2003).

d) Responsabilidade Com Futuras Gerações

Os gestores confrontam-se frequentemente com a necessidade de tomar decisões que têm a dimensão de responsabilidade social, ética, filantrópica como também económica, tais como, a determinação de preços, gestão de relações com os colaboradores, fornecedores, clientes,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

preservação de recursos naturais, qualidade e segurança dos produtos, gestão dos efeitos ecológicos nefastos ao ambiente, pensando fundamentalmente na qualidade de vida hoje e das futuras gerações (Porter e Kramer, 2002; Beccheti *et al.*, 2005; Ashley *et al.*, 2000; Young, 2004).

O problema do ambiente, tem como génese o esgotamento de recursos que o mundo enfrenta, ou seja, a não renovação dos recursos naturais. Eugénio (2004b) recomenda que o esgotamento de recursos não renováveis e o seu tratamento como recurso escasso implica cuidadosas medidas ou acções de gestão. Para Caseirão (2003) o problema do ambiente é como a outra face de uma moeda. A destruição de capital ambiental é encarada como contrapartida ou averso do desenvolvimento da evolução tecnológica e da riqueza.

Ferreira (2004) aborda o ataque sistemático aos recursos naturais, sem preocupação de contenção de consumo, reciclagem ou de reutilização, como um pesado legado para as futuras gerações. O que torna grave o problema ambiental é o paradoxo à volta dos fenómenos que o rodeiam, ou seja, muitas vezes, os programas de desenvolvimento estão à frente das causas de destruição do património natural ambiental.

Os tempos mudaram e com eles também os padrões de vida da sociedade. Segundo Lehman (2004), os gestores hoje vêm-se confrontados com a necessidade de se lembrar de uma antiga verdade, a empresa procura objectivos económicos movidos pelo lucro mas ela vive e respira na sociedade.

Numa perspectiva de *AccountAbility* é necessária a emissão de normas e regulamentações com vista a colmatar as lacunas da divulgação voluntária que podem minar o futuro das próximas gerações (AccountAbility AA1000, 2003). A empresa tem interiorizado e adaptado o seu comportamento à noção de *AccountAbility*. A *AccountAbility* Rating (2004) é definida como um dever da empresa explicar e justificar as suas acções e assumir a responsabilidade das consequências que podem advir dessas acções, dando paralelamente origem ao direito à informação que um número alargado de *stakeholders* requer.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Sobre as divulgações voluntárias, Eugénio (2004b), avalia que, podem ser utilizadas pelas empresas tendo em vista o cumprimento do dever que tem para com os *stakeholders*. O principal problema deste tipo de actuação é que as informações publicadas podem ser incompletas, e também incorrectas, impedindo por tal facto, uma adequada prestação de contas, pelo que, não deverão passar de um mero exercício de relações públicas, com consequências imprevisíveis relativamente ao futuro.

Eugénio (2004b) e Larringa e Moneva (2002), referem que, muito embora alguns normativos contabilísticos, regulamentações e até guias de *reporting* social (GRI) existam, o facto de a sua aplicação continuar numa base voluntária pode não assumir o dever de providenciar informação completa, fiável, isenta e útil aos destinatários.

Ainda que se verifique um desenvolvimento a nível quantitativo das divulgações voluntárias, a ausência de uma orientação normativa dos relatos contabilísticos, contribui para a incapacidade de providenciar resposta aos requisitos de todos os *stakeholders* pela ausência de informação relevante de cariz contabilístico e financeiro. Os relatórios sobre os factos ocorridos em determinado período de tempo, as suas causas e possíveis consequências relativamente ao futuro, podem ajudar a prevenir determinadas situações devido ao poder de antecipação propiciado pelo seu conhecimento. Para que as futuras gerações estejam prevenidas, torna-se importante que o sistema de *reporting* determine em que medida pode usar da informação disponível para ajudar a acautelar o futuro.

d1. Consequências Futuras dos Problemas Ambientais

Os autores Duarte e Sarmiento (2004) revelam que há estudos dando conta que, chuvas ácidas, alterações climáticas/efeito de estufa e camada do ozono, constituem parte dos relevantes problemas decorrentes da poluição atmosférica. A produção e tratamento dos resíduos, que se produzem hoje, de forma violenta, são já preocupações da actualidade, que pelo impacto que têm em termos de esgotamento de recursos, e pela poluição que causam, constituem graves problemas para as gerações futuras.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Para consubstanciar esta tese, um relatório publicado em Londres, em 2006, prevê um aumento da temperatura nos próximos cinquenta anos a rondar os 2 a 3° célsius, afectando muitas áreas importantes do planeta terra. O aumento da temperatura, terá como efeito: i) o degelo dos glaciares, cujas consequências se farão sentir, com o risco de ocorrências de cheias e impacto directo na redução do fornecimento de água; ii) a diminuição de zonas de cultivo, sobretudo em África, afectando a produção de alimentos; iii) o aumento do nível médio da água do mar, afectando zonas do sudeste asiático, pequenas ilhas e cidades da costa, conduzindo ao desalojamento de milhões de pessoas (Stern, 2006; Gro Harlem Brundtland, 1988).

Apenas um aumento de 2° célsius de temperatura pode eliminar inúmeras espécies afectando sem precedentes os ecossistemas, fundamentalmente os marinhos, devido à acidificação dos oceanos, como consequência da subida dos níveis de carbono (Stern, 2006; Larringa e Moneva, 2002).

A Agenda 21 é um plano de acção para ser adoptado global, nacional e localmente, por organizações do sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a acção humana tem impacto sobre o ambiente. Constitui-se na mais abrangente tentativa de orientação para um novo padrão de desenvolvimento virado para o século XXI, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e económica em todas as acções.

A operação da empresa implica um relacionamento com o meio, podendo resultar em impactos múltiplos e necessidades variadas. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e ampliar os efeitos positivos, por isso, deve agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizar acções potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminar para outras empresas os conhecimentos adquiridos na tentativa de que o futuro seja melhor (Lehman, 2004; Jensen, *et al.*, 2004).

A consciência sobre as questões ecológicas, incluída em todo este processo, tem evoluído de forma muito acentuada, chamando à participação activa, todos os grupos e parceiros da sociedade actual. Às empresas cabe um papel especial (dado que são responsáveis pela poluição), pois podem transformar-se em membros activos da sociedade e tomar acções susceptíveis de corrigir ou evitar efeitos nefastos ao ambiente (Rego *et al.*, 2007; Gro Harlem Brundtland, 1988).

Agenda 21 está virada para o desenvolvimento sustentável. Nele, o meio ambiente tem uma consideração de primeira ordem. O enfoque do processo de planeamento, é restrito às questões ligadas à preservação da natureza, mas engloba uma proposta que rompe com o desenvolvimento vigente, onde predomina apenas a dimensão económica, dando lugar à sustentabilidade ampliada, unindo a agenda ambiental com a agenda social que enuncia a indissolubilidade entre os factores sociais e ambientais e acentua a necessidade de que a degradação do meio ambiente seja enfrentada conjuntamente com o problema mundial centrado na redução da pobreza.

4.1.4. Dimensão Aprendizagem

A competitividade da economia e das sociedades cada vez mais globalizadas estão baseadas no conhecimento e sujeitas a pressões exógenas que obrigam a empresa a um redobrado esforço de adaptação a novos riscos e desafios, que tanto mais exigente será quanto mais o aprofundamento da globalização que implique o acentuar da tendência em alargar o fosso da periferia, onde na maioria dos países predomina o analfabetismo e o desemprego (Bontis, 1996; Bjorkman *et al.*, 2004; Drucker, 2001; Argote e Darr, 2000; Argote e Ingram, 2000).

O conhecimento está frequentemente associado à aprendizagem, que se constitui num processo de desenvolvimento das capacidades dos indivíduos numa forma contínua. Logo, como refere o conhecimento será criado por indivíduos num contexto de aspiração colectiva onde estão continuamente a aprender (Jensen e Szulanski, 2004; Edmondson, 1999; Nonaka, 1994; Bontis, 1996).

As organizações flexíveis, adaptativas e produtivas vão distinguir-se em situações de mudança rápida, num ambiente intensivo baseado no conhecimento e na internacionalização dos mercados, em que as empresas operam nos dias que correm, procurando aprender e desenvolver competências mais rapidamente do que os seus concorrentes constitui vantagem competitiva e marco da diferenciação (Jensen, *et al.*, 2004; Senge, 1990; Drucker, 1988; Forum stakeholders Europeu, 2004).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Esta turbulência no negócio da empresa tem ajudado a focar a atenção no conhecimento como a fonte dominante da vantagem competitiva. Segundo Jensen (2005), o conhecimento é um dos activos organizacionais mais importantes para actuar nesse ambiente competitivo, Grassi (2004) considera-o como o principal recurso estratégico por proporcionar as aptidões para a acção empresarial.

O mundo tem gradualmente vindo a transformar-se numa sociedade de conhecimento, colocando a crescente importância da sabedoria no centro dos desafios da empresa (Cowan e Jonard, 2004). A sabedoria será a capacidade de aprender a partir de múltiplas fontes (desenvolvimento interno, relação de cooperação com fornecedores, clientes e demais *stakeholders*) que irão ajudar a criar ideias reflectidas na modernização e inovação contínua das suas actividades, desenvolvimento de novos produtos e oferta de novos serviços (Echeverri-Carrol, 1999; Forrester, 1999; Nonaka e Takeuchi, 1995; Swan *et al.*, 1999; Drucker, 1993).

A aprendizagem forma uma base de conhecimento constituída por um conjunto de competências que se tornam difíceis de imitar e copiar pelos seus concorrentes. Essas competências são um conjunto de capacidades e tecnologias cuja aprendizagem somada, tanto ao nível individual como da organização, representará uma competência especificada (Bontis, 1996; Ford, 1996; Lei *et al.*, 1996; Prahalad e Hamel, 1990).

A abordagem sociológica relativa às organizações, supera as insuficiências dos paradigmas teóricos do início do século XX, baseados em pressupostos de pura racionalidade económica, numa visão maquinista do papel da pessoa humana na estrutura das organizações tradicionais. A crescente preocupação com o ser humano sábio em situação laboral, surge como perfeitamente lógica, integrada em modelos de investigação demonstrativos da existência de factores não económicos, que motivam e mobilizam os colaboradores (Drucker, 1993; Mintnick, 2000; Senge *et al.*, 1999).

No final dos anos 70 e ao longo da década de 80, desenvolve-se um interesse notório pelo conhecimento na execução das tarefas nas organizações. Conforme avaliação de Senge *et al.*, (1999), aprender é um processo de crescimento integrado e integrante do indivíduo e das suas

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

vizinhanças, que implica, por parte dos sujeitos, o desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional.

Na perspectiva da criação de sinergias entre as competências dos recursos humanos, tecnológicos e de gestão, a inovação é por excelência reconhecida como um factor determinante para alcançar índices superiores de competitividade e obrigar a que as empresas se transformem em sistemas flexíveis e rápidas na gestão da mudança organizacional contínua baseada no conhecimento, aprendizagem de grupo e no aprofundamento e cada vez maior cumplicidade com os relevantes *stakeholders* de que a empresa depende para se estabelecer e prosperar no mercado (Foray e Lundvall, 1996; Forúm Stakeholders, 2004; Drucker, 2001; Floyd e Lane, 2000).

Numa organização aprendente o diálogo é encorajado. Se algo corre mal, em vez de ser escondido é trazido à tona e discutido. Não há receio de errar, porque o erro é parte preponderante do processo de aprendizagem. Também não há razões para não falar abertamente das suas convicções, com medo de ser ridicularizado. A abertura é fundamental para que o diálogo e a discussão, no seio da organização, tenham sucesso (Senge *et al.*, 1999; Park *et al.*, 2004).

Referindo-se à importância do conhecimento (Pablos, 2004; Cowan e Jonard, 2004, Steward, 2002) escrevem que, a estratégia continua a ser a revolução no sentido de desenvolvimento com sustentabilidade incluindo toda a extensão dos mercados. Acrescenta Grassi (2004) que, está-se a beira de uma mudança fundamental de uma economia industrial para uma economia de conhecimento, onde muita riqueza será criada, mas também, muita riqueza será destruída e isto, acontece às empresas que ficam para trás na curva da mudança.

Efectivamente, a vertiginosa introdução de novas tecnologias baseadas no conhecimento, aplicadas aos mais diversos sectores de actividade afigura-se imperiosa. Gradualmente, cada vez maior número de pessoas trabalha com o processamento de números, símbolos ou palavras, ao invés de trabalhar com materiais e produzir bens. O sector industrial e a produção de bens parece perder terreno face ao sector terciário, onde novas linhas de orientação laboral, exigem conhecimentos cada vez mais específicos e colaboradores com maior grau de especialização e

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

autonomia na tomada de decisões (Grassi, 2004; Porter e Kramer, 2006; Cross e Cumming, 2004; Steward, 2002).

No plano social, assiste-se à evolução do modo de vida, alteração das mentalidades que advém dos mais elevados níveis de escolaridade e de conhecimento que traduzem inevitavelmente novas expectativas face ao trabalho. Vivendo em melhores condições económicas e sociais, as pessoas exigem paralelamente, maior qualidade de vida nas organizações (Forúm *Stakeholders*, 2004). Assiste-se assim, a uma progressiva tendência para a integração social e polivalência, o que possibilita simultaneamente aos colaboradores, formação adicional e maior responsabilidade.

Em contraposição ao *taylorismo*, surgem propostas com vista à humanização do trabalho e aumento da qualidade de vida em situação laboral, aumentando ainda os intervalos de liberdade e possibilidade de uma participação mais crítica dos envolvidos. O interesse pela cultura interna traduz assim novas atitudes face ao fenómeno empresarial da era da globalização. A crise ideológica dos anos 60 e energética dos anos 70 obriga a empresa a assumir uma nova identidade que privilegia o conhecimento, qualidade e excelência como forma de assegurar a sobrevivência no mercado global baseado na inovação permanente (Westley e Verdenburg, 1991; Young, 2004; Zadek *et al.*, 2005; Maignan *et al.*, 1999).

Contrariando a visão que norteou a gestão da empresa tradicional reduzida a um excessivo maquinismo humano, segundo a máxima de que, a única boa maneira (*the best way*) de executar uma tarefa, é alienar o indivíduo preso a tarefas repetitivas, surge hoje, a sociedade de informação e de conhecimento, uma nova identidade social dotada de responsabilidade acrescida e obrigada a recorrer a meios inovadores para a gestão do relacionamento com parceiros e consequente promoção da imagem institucional endógena e exógena.

a) **Organização/Empresa Aprendente**

Segundo Senge (2001) o termo organização aprendente, descreve uma instituição em constante aprendizagem e que se desenvolve à medida que os colaboradores vão ganhando novos conhecimentos. Designam-se organizações em aprendizagem, como sendo aquelas cujos

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

membros estão continuamente a reforçar a capacidade de criar o futuro e define cinco componentes base que as caracterizam:

1. **Análise dos Sistemas de Pensamento Dominantes:** imagina-se as organizações como sistemas complexos em que tudo está relacionado, o que determina que o pensamento contempla a complexidade das teorias de gestão;
2. **Formação, Desenvolvimento e Domínio Pessoal:** a vida deve ser vivida de um ponto de vista criativo e não reactivo: a pessoa deve aprender de forma contínua como viver a verdadeira realidade e de forma mais clara; a diferença entre a visão da pessoa e a realidade, produzirá uma tensão criativa a partir da qual surgirá a aprendizagem;
3. **Compreensão dos Modelos Mentais que Orientam a Organização:** os modelos mentais dizem respeito aos valores e princípios básicos orientadores; existe um forte poder dos padrões de pensamento ao nível das organizações que cria a necessidade de inquirir sobre a natureza desses mesmos padrões;
4. **Visão Partilhada:** defende a importância da co-criação e sublinha que a visão partilhada apenas pode ser construída com base na visão pessoal. A visão partilhada está presente quando o resultado deixa de ser encarado como uma responsabilidade de cada pessoa, mas sim da equipa como um todo;
5. **Aprendizagem e Trabalho em Equipa:** Envolve duas práticas, nomeadamente, o diálogo e a discussão. O diálogo é explicado pela sua natureza exploratória, enquanto a discussão é explicada pelo processo de limitar o campo até à melhor alternativa de decisão.

Para o esboço de uma imagem do que será a empresa enquanto organização aprendente (*the leaning organization*), reúna uma pequena equipa de confiança, capaz de reflectir e discutir em conjunto, matérias como políticas, objectivos, actividades, acontecimentos, infra-estruturas e tipos de comportamento que contribuem para o sucesso, como as pessoas se comportam na empresa e como interagem com o exterior, quais as principais diferenças entre a empresa ideal e aquela em que trabalha, quais os principais obstáculos que impedem a transição de uma para outra (Edmondson, 1999; Senge *et al.*, 1999; Park *et al.*, 2004).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Com este exercício, prova-se que, numa organização aprendente o resultado de trabalho de equipa é superior à soma dos resultados individuais de cada elemento da equipa. Há liberdade para discutir abertamente a qualquer nível o futuro, há conhecimento geral do que faz cada divisão e o conhecimento flui horizontalmente, não há tabus ou assuntos privados que digam respeito à empresa. As pessoas são encorajadas a seguir as suas visões pessoais, há motivação e empenho na concretização de objectivos pessoais e colectivos.

Num momento em que quase a nível global, a escassez de competências se vai tornando mais problemática do que a escassez de emprego e em que os candidatos procuram saber cada vez mais sobre as políticas sociais, são vários os instrumentos que podem contribuir para melhorar a informação, aumentar a transparência e melhorar as práticas no domínio da gestão da empresa e dos recursos humanos em particular (Hemingway e Maclagan, 2004; Grajew, 2001; Furu, 2000).

Vários países já contribuem para a promoção das empresas que proporcionam ambientes de trabalho de qualidade através da publicação de listas das empresas mais atractivas (Porter e Kramer, 2006; Zadek, 2004).

A ESR não se limita a respeitar os direitos dos colaboradores, consolidados na legislação do trabalho ou nos padrões da OIT, ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento das relações com as partes interessadas (Young, 2004). A empresa deve estar atenta para o respeito à cultura local, revelada por um relacionamento ético e responsável, seja com as minorias e instituições que representam os seus interesses (Ethos, 2007).

b) Colaborador Engajado

Na filosofia da organização aprendente não há espaço para a palavra, trabalhadores, muito menos funcionários, haverá sempre colaboradores ou membros. A participação é aberta a todos, mesmo aqueles que não dão a sua opinião acabam por votar com o seu comportamento desde o apoio incondicional, resistência total à visão, missão, valores e políticas da empresa cada vez mais assentes no conhecimento, inovação, expansão dos mercados exigindo maior especialização e

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

espírito de grupo para vencer as dificuldades da competitividade das economias globalizadas. Os colaboradores são alguns dos mais importantes interlocutores da empresa moderna cujos valores fundamentam-se na RSE (Ford *et al.*, 2000; Cross e Cumming, 2004; Sange, 2001).

O exercício da RSE requer o empenho dos quadros superiores e da administração, uma filosofia inovadora, novas competências inerentes, bem como uma maior participação dos colaboradores e dos seus representantes num diálogo social frutífero que permita ajustamentos permanentes (Ghosahl e Moran, 2005; Ford *et al.*, 2000).

A RSE é enfatizada por princípios que estabelecem o compromisso dos colaboradores com a comunidade onde a empresa reside e desenvolve a sua actividade. Tal postura reforça o comportamento ético, assegura o cumprimento da legislação e da regulamentação num contexto de permanente interacção com a comunidade de que a empresa serve e é servida num estilo peculiar de estratégia de *win win*.

c) **Stakeholders Comprometido**

A integração da empresa no meio é fundamental para o seu desenvolvimento e continuidade. A interacção com o meio envolvente cada vez mais globalizado, faz-se não apenas em termos de adaptação física, como também através da resposta aos condicionalismos e às necessidades que os intervenientes externos têm da sua própria actividade, determinando por essa via, alguns dos critérios de eficácia (He Xiaohong *et al.*, 2006).

O diálogo com os representantes dos colaboradores (sindicatos) é o mecanismo principal para definir a relação entre a empresa e os colaboradores, desempenhando um papel crucial na adopção das práticas socialmente responsáveis. Tendo em conta que as questões relacionadas com a RSE são muito abrangentes e afectam praticamente todas as suas actividades, os sindicatos devem ser amplamente consultados sobre as políticas, planos e medidas, tal como prevê a proposta de directiva da Comissão Europeia, ao estabelecer um quadro geral de informação e consulta aos colaboradores (COM, 2001b; Senge *et al.*, 1999; Drucker, 2001).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Aprendizagem do Grupo: Trata-se de uma disciplina de grupo em integração. Através de técnicas como o diálogo e a discussão habilidosa, pode-se dotar as equipas de um pensamento colectivo, uma vez que a aprendizagem mobiliza as suas energias e capacidades maiores do que a soma dos membros individuais dos talentos (Edmondson, 1999; Foray e Lundvall, 1996; Senge *et al.*, 1999).

Para tanto, revela-se de fundamental alcance alargar o diálogo, para incluir questões e instrumentos destinados a melhorar o desempenho social e ambiental da empresa, através da sensibilização dos gestores e colaboradores, de programas de formação, programas de orientação específica e sistemas de gestão estratégica que integram preocupações combinadas (económicas, sociais, aprendizagem e ambientais) (Eugénio 2004b) COM, 2001a; Senge *et al.*, 1999).

A empresa que conseguir equilibrar as políticas de RSE com os objectivos (estratégicos e operacionais) e conciliar simultaneamente os interesses dos *stakeholders*, pode atingir maiores benefícios no resultado das suas operações financeiras no mercado e consequentemente conseguir vantagem competitiva (Waddock e Graves, 1997; McWilliams e Siegel, 2000; Pava e Krausz, 1996). Os autores Porter e Kramer (2006) visionam que a RSE constitui, uma fonte empreendedora e um modelo inovador de gestão fundamentado na geração de valor e criação de riqueza não só para os *stakeholders*, mas também para a sociedade.

d) **Desenvolvimento Sustentável e Transparência**

A RSE representa o compromisso da empresa para o desenvolvimento sustentável e promoção do bem estar para os colaboradores e suas famílias, comunidade local e para a sociedade em geral, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, incluindo direitos humanos, direito do trabalho, protecção ambiental, relação com os fornecedores e monitoria dos direitos dos stakeholders (McWilliams, 2001; KPMG, 2005; COM, 2001b; Almeida, 2003).

A BS 8900:2006 foi projectada para permitir que a empresa crie uma abordagem promissora para o desenvolvimento sustentável e que continue a evoluir e a adaptar-se aos novos desafios e exigências. A norma ilustra como as melhorias no desenvolvimento sustentável podem ser

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

conseguidas através do fortalecimento das relações, do incremento da coesão interna, construção da confiança, estímulo à aprendizagem e gestão de riscos e oportunidades.

A BS 8900 baseia-se na aprendizagem e implementação de estruturas de tomada de decisão para torná-las mais sustentáveis. Estabelece os resultados que a empresa deve alcançar e não os processos que ela deve seguir. Aponta os meios para identificar a maturidade da sustentabilidade da organização, para que a sua posição actual e progressos possam ser mensurados e representados graficamente. Fornece directrizes sobre as opções para gerir a sustentabilidade, através do equilíbrio entre o capital social, ambiental e económico do negócio, tendo em vista a melhoria contínua do desempenho e a accountability das organizações.

Esta norma propõe-se também, ajudar as empresas a fazer a conexão entre as normas existentes relacionadas com o tema (e.g. a série ISO 14000, as directrizes GRI e a AA1000), além de contribuir para o processo mundial de elaboração da futura norma ISO 26000 de responsabilidade social.

Um dos desafios principais do desenvolvimento sustentável é a exigência de escolhas inovadoras e novas formas de pensar, isentos de imperativos de ordem pessoal, agindo no contexto de grupo e de forma transparente. Se por um lado, o desenvolvimento de conhecimento e de tecnologia contribui para o crescimento económico, por outro, também pode contribuir para solucionar os riscos e danos que esse crescimento traz à sustentabilidade das relações sociais e do meio ambiente (COM, 2005; Cowan e Jonard, 2004; COM, 2006; Cross e Cumming, 2004).

Segundo o relatório da Gro Harlem Brundtland²², (1988), o objectivo do desenvolvimento sustentável é satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades. Entretanto, nesta era dominada pelo conhecimento, crescimento económico e progresso, atingir tal objectivo pode parecer mais uma aspiração do que realidade, ao que para isso se exige o empenho de todos os relevantes e interessados *stakeholders*. Novos conhecimentos e inovações em tecnologia, gestão e políticas

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

públicas cada vez mais desafiam a empresa a fazer novas escolhas em relação ao impacto das suas operações, produtos, serviços e actividades sobre a economia, pessoas e sobre o próprio planeta terra (Argote, 1999; Senge, *et al.*, 1999).

A economia vêm se tornando cada vez mais global. Surgem oportunidades inéditas para gerar prosperidade e qualidade de vida, por meio do conhecimento partilhado e do acesso à tecnologia. A questão que se discute hoje, é que essas oportunidades nem sempre estão disponíveis para uma população que não pára de crescer e são acompanhadas de novos riscos à estabilidade do meio ambiente (KPMG, 2005; Cross e Cumming, 2004).

As estatísticas que demonstram melhoria nas condições de vida das pessoas em todo o mundo têm como contrapartida informações alarmantes sobre o estado do meio ambiente e o permanente ónus da miséria e da fome de milhões de pessoas. Este contraste cria um dos dilemas mais prementes do século XXI (Gro Harlem Brundtland (org), 1988).

²² Relatório da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, 1988.

4.2. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação visam verificar a validade do modelo teórico, devendo responder ao problema de investigação e operacionalizar os objectivos delineados para a presente pesquisa. O pressuposto de partida é de que as condutas ou práticas de RSE, assentes no investimento socialmente responsável (ISR) geram resultados positivos porque constituem estratégias de sucesso devido à sua proximidade, cumplicidade e compenetração com as causas sociais, factores de valorização e fidelidade recíproca, alicerces de sustentabilidade da empresa a longo prazo (Roger, 2002; e Zadek, 2004).

A COM (2001a) define RSE como um conceito por meio do qual as empresas decidem contribuir voluntariamente para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo. As empresas, delineiam esforços para responder aos *stakeholders*, procuram minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos, significa que estão incentivadas para RSE com efeito nos lucros, a médio e longo prazo, premissa da sua sustentabilidade e da comunidade específica a que fazem parte.

A RSE fundamenta-se na obrigação da empresa em no seu próprio interesse, agir de forma a proteger o meio ambiente, promover o bem-estar da sociedade sem se demitir da produção do lucro, via para melhorar as condições de vida dos colaboradores e de todos os *stakeholders*. Ao agir assim, a empresa cria bases do valor acrescentado e do desenvolvimento sustentável (CMEDS, 2000).

Neste ponto vão ser definidas as hipóteses que vão orientar a investigação empírica. Dado que sobre a maioria dos aspectos do objecto de estudo há abundância de literatura e que, em princípio, não é necessário recorrer a pesquisas exploratórias, com vista a elaborar novas teorias que orientem o estudo, a formulação das hipóteses e a reformulação dos objectivos, quando necessário, tornam possível definir directamente as hipóteses específicas.

Por natureza, as hipóteses têm uma função explicativa das relações entre as variáveis e os constructos (Thiétart, 1999). Conforme se identifica mais à frente neste capítulo, assume-se que a

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

RSE é uma variável independente ou explicativa para esta pesquisa, em virtude de a sua implementação ser o factor desencadeado que é susceptível de conduzir à valorização efectiva das dimensões e variáveis do modelo.

Por sua vez, o perfil das práticas de RSE e o seu impacto na performance organizacional também contribuem para evidenciar o reconhecimento da importância estratégica da política dos gestores enquadrada na perspectiva de uma ESR. As variáveis moderadoras são as caracterizadoras das acções de RSE, enquadradas no tempo e em função das opções estratégicas do contexto organizacional.

Àquelas variáveis reconhece-se potencial para afectar a magnitude e a direcção do impacto das práticas RSE, devido a sua interacção e interdependência com a variável independente. As variáveis caracterizadas como mediadoras são os resultados organizacionais e sociais e a sua função é explicar os motivos e o modo como se relacionam com a variável independente e com as variáveis dependentes. Finalmente, assume-se que as variáveis dependentes correspondem à medida exacta do estágio das práticas de RSE.

4.3. Hipótese Geral

Há possibilidade de construir uma medida adequada da variável latente “RSE” com base numa combinação linear de quatro dimensões (Económica, Ambiental, Aprendizagem e Sócio Cultural), que caracterizam a actuação de uma ESR. Estas dimensões podem definir uma nova variável “RSE” unidimensional, o que significa que a combinação das quatro dimensões da “RSE” deve resultar numa variável latente homogénea (Magalhães *et al.*, 2005).

A RSE representa o compromisso da empresa como um conjunto de pessoas que interagem com a sociedade. Assume o princípio de que as organizações têm origem e fins essenciais nas pessoas, as quais se estruturam e se dispõem em diversos grupos de interesse, com peculiaridades ou relações distintas (Scheff e Kotler, 1996; e AECA, 2004).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Da literatura, descortinam-se autores que corroboram com esta visão ao considerarem que a RSE, contempla o impacto da acção da empresa na sua tríplice dimensão (económica, social e ambiental) visando o desenvolvimento sustentável (COM, 2001b; Senge, 2001; Porter e Kramer 2006).

Assim, começa a surgir uma demanda crescente por uma nova empresa, que não seja apenas responsável e beneficiária por fazer lucro, mas por contribuir de forma simultânea para a solução dos problemas políticos, sociais, éticos e ambientais que surgem na complexa sociedade moderna (Ghoshal e Moran, 2005; Cross e Cumming, 2004).

Há um dever moral de melhorar o mundo e a empresa tem obrigações morais afirmativas para com a sociedade. Não é apenas exigido que ela actue para evitar e prevenir danos, é também necessário que faça o bem através de um investimento para a comunidade. As preferências dos consumidores não podem ser tomadas como um dado, pelo que, a empresa não pode simplesmente actuar para lhes facultar o que pretendem sem considerar o interesse legítimo da comunidade e os efeitos que os produtos ou serviços possam causar ao meio ambiente (Mulligan, 1993; e Scheff e Kotler, 1996; Gro Harlem Brundtland, 1988; Hillman e Keim, 2001).

Segundo o conceito de qualidade total, lema das organizações modernas empenhadas em providenciar o bem estar social e orientadas para o cliente, a ESR contemporânea tem vindo a estreitar relações com os seus *stakeholders*, melhorando os níveis de qualidade de serviço, fornecimento de bens, atendimento e sobre tudo de informação disponibilizada.

4.4. Hipóteses Operacionais

A gestão empresarial responsável deve ser fundamentada em compromissos de negócio que atendem às dimensões económica, ambiental, sócio cultural e aprendizagem no desenvolvimento das suas actividades comprometidas com o bem-estar das comunidades e sustentabilidade económica (Pava e Krauzs, 1996; Epstein e Roy, 2001).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Os actos de gestão de uma ESR devem ser fundamentados no capítulo da excelência dos sistemas, na qualidade dos produtos e serviços e na gestão do relacionamento quanto do impacto sócio ambiental do negócio que determinam a satisfação dos *stakeholders*.

H₁: A Dimensão Económica é um Constructo importante para avaliar as práticas da RSE

A visão económica da empresa actual não se conforma apenas com a satisfação dos *stakeholders* baseada na maximização do lucro. Deve ter em conta, que a empresa é uma criação social e a sua responsabilidade social deve ser de tal forma clara, que conduza o negócio da empresa tornando-a parceira e co-responsável pelo desenvolvimento da comunidade afirmando-se perante o meio onde desenvolve a sua actividade produtiva e contribuindo para o desenvolvimento sustentável (Grajew, 2003; Zadek, 2005).

Sirgy (2002) defende que a empresa difunde uma visão económica do futuro social, ao encarregar-se na sua estratégia organizacional de, não somente impulsionar o desenvolvimento económico, mas também participar com acções vistosas do desenvolvimento sócio cultural, psicológico, informacional e cívico. Zadek (2004) enfatiza que a sociedade ao legitimar a acção da empresa de acordo com o seu entendimento ético e moral concede espaço para que a ela trabalhe, se desenvolva e beneficie a comunidade.

Na visão dos defensores da RSE, sem descorar a produção do lucro, porque base do valor acrescentado, a empresa tem de ter em conta as aspirações e as necessidades da sociedade, actuando como impulsionadora do investimento, alicerce do desenvolvimento económico sustentável e quiçá indicador do desenvolvimento humano.

Todavia, tal como a visão de McWilliams (2001), a empresa não se resume exclusivamente ao capital, pois, sem os recursos naturais como as matérias-primas, as pessoas com a sua capacidade intelectual (conhecimento) e a sua força física, não pode gerar riqueza, nem satisfazer necessidades humanas, não pode proporcionar progresso e nem pode melhorar a qualidade de vida. Zadek (2004) encara a RSE como sendo, a obrigação da administração de tomar decisões e acções que contribuem para o bem-estar da sociedade e da empresa tendo em atenção, o cuidado com o meio ambiente em busca da sustentabilidade e desenvolvimento humano.

H₂: A Dimensão Ambiental é um Constructo importante para avaliar as práticas da RSE

Com o movimento da globalização e das mudanças na forma de actuar das empresas a nível mundial, emanam factores que influenciam a emergência de questões sociais que antes não eram consideradas, tais como os problemas ambientais que começam a ser levantadas a nível internacional (Frost, 2001; Larringa e Moneva, 2002).

Por volta da década de 60, apontam-se significativas mudanças no comportamento do consumidor. Gradualmente, ele vai responsabilizando cada vez mais a empresa, chamando cada vez mais atenção para a causa da sociedade, passando a ter um maior acompanhamento nas suas acções e cumulativamente, observam-se constantes denúncias relativamente à empresa que praticasse acções inadequadas.

A sociedade exige cada vez mais maior transparência nas acções da empresa. Segundo Larringa e Moneva, 2002; nas últimas décadas assiste-se a um aumento da população, do consumo e também da poluição a todos os níveis. Este facto traz uma grande preocupação na indústria em aumentar a produção e investir em tecnologias menos nocivas ao ambiente.

Gestão Ambiental é o maneo, utilização racional e sustentável das componentes ambientais incluindo o seu recuso, reciclagem, protecção e conservação²³ (Moçambique, 1997). Para obter um SGA eficiente é necessário um sistema de documentação que permite colectar, analisar, registar e recuperar informações para auxiliar na tomada de decisão.

Devido ao aumento da produção, as empresas utilizam recursos naturais sem controlar o meio ambiente, não investem na sua protecção nem na sua recuperação, pois a única preocupação é minimizar os custos de produção e maximizar a exploração dos recursos naturais já que se encontram disponíveis na natureza. Por esta razão, as empresas são responsáveis pelos altos índices de degradação do meio ambiente.

²³ A Lei 20/97 Artigo n. 1 parágrafo 15

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Diversos segmentos da sociedade preocupam-se com os níveis de poluição causados pelos resíduos tóxicos lançados ao meio ambiente pelas indústrias, o que incentivou o surgimento e a publicação da norma BS 7750 que auxilia a gestão ambiental e serviu de base para a norma ISO 14000. As normas BS 7750 e ISO 14000 visam certificar que, as empresas exercem o controle ambiental. Algumas das empresas implantaram o sistema de gestão ambiental por questões de marketing social e não por consciência dos efeitos nefastos da sua conduta sobre a natureza.

A empresa ambientalmente responsável investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo, cria áreas verdes, mantém um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização, executa um programa interno de educação ambiental, diminui ao máximo o impacto dos resíduos da produção no ambiente, é responsável pelo ciclo de vida dos seus produtos e serviços e dissemina na cadeia produtiva as práticas relativas ao meio ambiente (Dentchev, 2005).

Continuamente, a empresa descobre novas formas de gestão de acordo com as directrizes para o desenvolvimento sustentável. São inúmeras as pesquisas viradas para a preservação da vida no planeta. No campo das políticas públicas, surgem leis que pretendem impedir a degradação ambiental e promover uma actuação ética e mais respeitosa para com todos (Larringa e Moneva, 2002).

Cada vez mais, surgem movimentos de educação ambiental, preservação cultural e compromisso colectivo para melhor compreender a necessidade de preservação do património da humanidade. A relação do homem com a natureza e o seu semelhante está mudando na mesma proporção em que cresce o respeito pela vida (Zadek, 2004; Young, 2004; e Porter e Kramer, 2006). A empresa é afectada por outro tipo de pressões ligada à preservação do meio ambiente e cada vez maior multiplicidade dos *stakeholders*, aos quais é, cada vez mais, necessário dar respostas diversificadas.

Dos escândalos financeiros das multinacionais americanas, foi possível demonstrar que o impacto trazido pelo colapso dessas empresas se estendeu muito para além dos *stakeholders* associados à área financeira, abrangindo inevitavelmente um conjunto mais vasto de destinatários ou beneficiários com enfoque para maiores prejuízos a nível social e ambiental (Smith *et al.*, 2005; Larringa e Moneva, 2002).

A gestão integrada da RSE obriga as empresas a adicionar na sua vertente económica as dimensões social e ambiental aos seus planos de actividade, orçamentos e potenciam procedimentos de avaliação dos mesmos, criando comités consultivos, para realização de auditorias sociais e ambientais.

Tanto a empresa, como os profissionais da área financeira, quer sejam: contabilistas, orçamentistas, auditores entre outros, tem a responsabilidade de responder a este desafio, tornando credível e transparente a informação que reflecte a conduta, os valores e o desempenho da empresa, em resposta ao apelo da Comissão Europeia na área do ambiente (Antão *et al.*, 2006; Eugénio, 2004a).

Ao aprovar a *Agenda 21* na Conferência do Rio 92, a comunidade internacional assume um compromisso com a mudança da matriz de desenvolvimento do século XXI, traduzindo em acções concretas o conceito de desenvolvimento sustentável. A Agenda 21, foi concebida no sentido de proporcionar mudanças para um modelo de civilização em que predomina o equilíbrio ambiental no contexto da globalização.

Assim, tanto a questão ambiental, como todos os restantes aspectos da RSE, constituem, actualmente, áreas cruciais, sendo absolutamente necessário que as mesmas façam parte do conhecimento, quer numa actuação académica quer profissional, como consequências inevitáveis da RSE, pois, novos desafios profissionais e necessidades de formação específica surgem a nível mundial.

H₃: A Dimensão Sócio Cultural é um Constructo importante para avaliar as práticas de RSE.

O enfoque moderno da gestão, traduz-se na consideração da comunidade como um ecossistema e da empresa como uma componente do mesmo. Não há mais espaço para o antigo conceito de empresa ilha, que implica a maximização dos benefícios (lucros a serem apropriados pelos

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

accionistas) e a socialização dos prejuízos (distribuídos entre colaboradores, clientes, comunidade e restantes *stakeholders*).

Entre os exemplos típicos desta socialização, destaca-se a poluição industrial no ar e nas águas, a baixa qualidade e durabilidade dos produtos, salários baixos em relação à rentabilidade da produção e más condições de trabalho (Zadek, 2001).

A RSE é toda e qualquer acção que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, voltada para atitude e comportamento da empresa face às exigências sociais em consequência das suas actividades, cumpridas as prescrições de ordem legal, contratual e constitui uma resposta da empresa às necessidades da sociedade (Carrol, 1991; Greeno e Robinson, 1992).

A focalização na cultura traduz globalmente o interesse pela construção quotidiana de um processo de partilha da realidade por parte dos membros da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, de construir uma identidade e gerir as relações entre as pessoas, com base na assumpção do seu papel mobilizador e unificador de todo um conjunto de indivíduos em torno do bem comum da organização (Boddy, 2005).

Não será então correcto fazer a apologia da existência de uma cultura única no seio de uma organização, mas sim de um mosaico cultural, que tem a sua origem em objectivos específicos de cada sector, grupos profissionais ou distintos tipos de relação com o trabalho. Estas distinções culturais, ao invés de desintegrar ou fragmentar a instituição, fortificam-na actuando a seu favor.

A empresa que adopta uma perspectiva pluralista de cultura age em conformidade com os anseios e expectativas do indivíduo, com um papel social cada vez mais relevante que desempenha na sociedade contemporânea, moderna, globalizada e muito informada. Mais importante do que o problema da homogeneidade cultural versus heterogeneidade, é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos (Cowan e Jonard, 2004). O sucesso das instituições não se relaciona directamente com a prevalência de culturas singulares ou diferenciadoras, mas sim com a capacidade de resposta rápida e adequada às

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

exigências constantes do meio envolvente (Porter e Kramer, 2002; Rowley e Berman, 2000; Sanchez e Olea, 2000).

Actualmente, a intervenção dos diversos actores sociais exige da empresa uma nova postura, centrada nos valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo. Estas ideias são vincadas por Waddock e Graves (1997), que, na sua definição afirmam que, a questão da RSE vai, para além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com enfoque na qualidade das relações e na geração de valor para todos os intervenientes, tendo em conta o respeito pelos vários mosaicos culturais dos seus constituintes.

Zadek (2001), ao se opor à atitude puramente economicista das empresas quando agem somente visando o retorno financeiro imediato, realça que o campo da cidadania empresarial é marcado por uma série de visões divergentes sobre, que dados realmente contam e de como medir um progresso efectivo. Um dos objectivos clássicos dos modelos de RSE existentes é servir de ferramenta para visualizar a efectividade das acções sociais empreendidas pela empresa.

H₄: A Dimensão Aprendizagem é um constructo importante para avaliar as práticas de RSE

Senge *et al.*, (1999), ao caracterizar o estilo peculiar de gestão de uma organização aprendente, refere que: é a imagem de uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro, onde todos falam e todos ouvem, capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas geradoras de novos conhecimentos, assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Todos os seus membros caminham para o mesmo objectivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto colectivo ou um todo. Esta é a essência da empresa aprendente que suporta a importância do estudo da dimensão do modelo MARSE.

De acordo com Zadek (2005), uma empresa que pretende enraizar o seu negócio deverá adoptar uma estratégia que contempla a tripla conta de resultados. Quer dizer, gerar valor nas dimensões

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

económicas, ambiental e social sem perder de vista o valor do conhecimento, resultante da aprendizagem, sem o qual, a empresa não pode esperar progresso nem futuro sustentável.

O negócio assume dimensões muito complexas que exigem aprendizagem perspicaz e por conseguinte conhecimento, sem o qual não é possível enfrentar os desafios de uma sociedade altamente informada, informatizada e globalizada. Os fenómenos da globalização, inovações tecnológicas e da informação apresentam-se como desafios às empresas, já que alteram comportamentos, funcionam verdadeiramente, como novos paradigmas na procura de melhor entendimento sobre as mudanças.

No âmbito dos cenários mutantes e complexos em que as organizações modernas operam, lutam para se manter, cumprir a sua missão e visão e cultivam valores que os identificam com a comunidade tendo como suporte o conhecimento. O actual ambiente empresarial aponta para dois extremos: i) o aumento da produtividade, em função das novas tecnologias e da difusão de novos conhecimentos, que leva as empresas a investirem mais em novos processos de gestão, visando o alcance da competitividade; ii) aumento das disparidades ou desigualdades da actual sociedade, que obrigam a repensar o sistema económico, sócio cultural e ambiental.

No contexto das mudanças e transformações sociais, económicas e tecnológicas, pelos quais passam as organizações, percebe-se uma grande preocupação em estabelecer padrões de ética nas suas actividades e, parece lícito afirmar que hoje a empresa deve estar mais atenta não só em relação à responsabilidade económica e legal, mas também à responsabilidade ética, moral e social (Westley e Vredenburg, 1991; Zadek e Merme, 2004).

H5: O Modelo MARSE está bem ajustado aos dados amostrais

Feita a identificação do modelo estrutural, avaliou-se os critérios de qualidade de ajuste. Nem todas as medidas foram objecto de análise, tendo sido seleccionadas apenas algumas para o ajuste, porquanto, segundo Blunch (2008) e Silva (2006) as medidas escolhidas para a avaliação do modelo dependem dos critérios estabelecidos e das características dos sujeitos cuja a análise se pretende levar a cabo.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Para o presente estudo foram escolhidos os critérios que se revelaram como tendo sido mais empregues em pesquisas anteriores. Nem todos os critérios são reportados quando se avalia o modelo de equações estruturais. Outro ponto importante é o facto de que mesmo que um modelo apresente bons índices de ajuste, pode não ser aplausível. É necessário que seja sustentado teoricamente e que o teste de χ^2 deva ser tido em conta (Kline, 1998; Silva, 2006; Lemke, 2005). Os critérios escolhidos para a avaliação foram CMIN(χ^2), CMIN/DF (χ^2 /gl), RMR, GFI, NFI, RFI, CFI e RMSEA.

Os critérios de ajuste dos modelos são vários, um dos mais usados é a estatística de Qui-quadrado (χ^2) que avalia de uma forma geral a qualidade do ajuste do modelo. Outro critério mais empregue consiste na razão entre o valor de χ^2 e os graus de liberdade dado que o valor da probabilidade associado ao teste χ^2 geralmente rejeita a hipótese nula de que o modelo esteja bem ajustado. O teste de χ^2 tem sido muito sensível a amostras grandes. Neste teste, quando a razão é menor do que 5, não se rejeita a hipótese nula.

H₁: A Dimensão Económica é um Constructo importante para avaliar as práticas da RSE.

H₂: A Dimensão Ambiental é um Constructo importante para avaliar as práticas da SER

H₃: A Dimensão Sócio Cultural é um Constructo importante para medir as práticas de RSE.

H₄: A Dimensão Aprendizagem é um constructo importante para avaliar as práticas de RSE.

H₅: O Modelo MARSE está bem ajustado aos dados amostrais.

Síntese do Capítulo

O modelo MARSE, constitui-se de quatro dimensões inter relacionados operacionalizados através de vinte variáveis mensuráveis através do questionário apropriado destinado à avaliação das práticas de RSE e importância do modelo MARSE concebido e testado empiricamente, tendo

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

através de modelos ou ferramentas estatísticas, sido confirmado robusto e adequado para o fim a que foi concebido.

O modelo MARSE, concentra em si uma abordagem conjugada que primazia o desenvolvimento sustentável porque os seus alicerces privilegiam a qualidade do investimento social, qualificação dos recursos humanos (aprendizagem individual e de grupo), essencialmente dinamizadores incondicionais do conhecimento, impulsionador da inovação e produtividade que catapultam a sociedade para o desenvolvimento sustentável.

Estes atributos, constituem bases que proporcionam progresso através da utilização eficiente dos recursos, promoção de práticas menos penalizadoras do ambiente, renovação da capacidade empresarial (aprendizagem organizacional) e promove uma postura de estratégia solidária que primazia a cooperação com a comunidade através de um relacionamento ético, prestação de contas a todos os *stakeholders* relevantes proporcionando uma otimizada exploração de vantagens competitivas através da qualidade da cooperação.

Para a construção do modelo MARSE, foram consideradas as abordagens de vários modelos de avaliação das práticas de RSE, antes estudados por outros investigadores, cujos indicadores foram cuidadosamente seleccionados tendo em conta construir um modelo universal mas que se ajuste ao ambiente económico de Moçambique onde a primeira experiência de aplicação prática tem lugar.

Assim, o modelo europeu consagrado no COM (2001a), os indicadores de avaliação do instituto Ethos (2007), os pressupostos da UN Global Compact (1999), da carta dos direitos humanos, do modelo bidimensional (Quazi e O'Brien, 2000) e dos modelos tri-dimensional e piramidal de Carroll (1979; 1991), suportam a construção do modelo MARSE.

Com efeito, as hipóteses de investigação foram formuladas em torno das dimensões do modelo da pesquisa e o questionário teve em conta a necessidade de explicação e resposta das variáveis sobre os pressupostos que procuram verificar a validade destes, principalmente quando haja considerado a ferramenta estatística que modela a busca de resultados da presente pesquisa. Da

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

pesquisa, resulta que as hipóteses confirmam a adequação e robustez do modelo MARSE para avaliar as práticas de RSE.

V. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

5.1. Método de investigação

Os métodos de investigação procuram analisar processos complexos que se interligam em torno do que se pretende estudar, obedecendo a uma sequência mais ou menos lógica e com algum rigor. Por isso, procuram dar resposta a questões gerais tais como, aferir se os métodos utilizados são os mais adequados em determinada circunstância (Krippendorff, 1997; Freedman e Petten, 2004).

A revisão da literatura é a principal fonte de identificação dos domínios e dos percursos em que esta investigação pode dar um contributo inovador ou clarificar aspectos de outros estudos anteriores. Com efeito, apesar da abundância de investigações sobre a RSE corresponder à sua efectiva importância económica e política, a maioria dos estudos mais recentes continuam a apresentar divergências em torno do conceito e enfoque.

A presente pesquisa baseia-se nos critérios de classificação propostos por (Stake, 1994; Anderson e Arsenault, 1999) que distinguem a investigação sob duas perspectivas, quanto aos fins e aos meios. Assim, relativamente aos fins, a pesquisa é do tipo exploratório e descritiva quanto aos meios. Exploratória porque não existem antecedentes referenciais sobre modelos de avaliação das práticas de RSE em Moçambique e descritiva, porque visa descrever as percepções dos gestores e de todos os *stakeholders* do universo estudado.

A investigação é uma actividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objectivo que contribui para explicar e compreender os fenómenos em estudo (Coutinho, 2005).

Alguns autores, defendem o emprego da pesquisa qualitativa como aquela que preza pela flexibilidade e serve bem a exploração de novos enfoques através da criatividade e da

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

imaginação. Enfatiza que, a pesquisa quantitativa oferece informações importantes e relevantes ao estudo, permitindo obter percentuais, médias e números absolutos referentes ao trabalho, pelo que a conjugação das duas perspectivas é crucial para a pesquisa (Lindsey, 1995; Murteira, *et al.*, 2002; e Denzin e Lincoln, 1998).

Para o tipo de variáveis seleccionadas a epistemologia qualitativa complementada pela análise quantitativa será privilegiada, dado o objectivo de atribuir valor numérico às variáveis, num enquadramento peculiar de estudo de caso, com ênfase particular numa investigação por questionário. A razão da utilização da estratégia de estudo de caso resulta da necessidade de fundamentar e entender os contornos da RSE, como um fenómeno social complexo (Hamel *et al.*, 1993; Bell, 2004; e Coutinho, 2005). No estudo de caso, o enfoque particular de um caso pode ser generalizado (Bonoma, 1985).

A decisão pelo estudo de caso, como estratégia de pesquisa, embora seja considerado um método limitado devido à dificuldade de generalização dos resultados, deve-se ao facto de permitir o desenvolvimento de uma investigação mais expressiva de fenómenos sociais e organizacionais complexos. Proporciona uma riqueza de detalhe que não é comum na maioria das outras estratégias podendo permitir inclusive a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (Gimenez, 2001; Campomar, 1991; Triviños, 1987).

Os estudos de caso, com ênfase no questionáriosão um tipo muito particular de investigação, para serem eficientes devem ter o seu objecto bem definido. O caso escolhido deve ser representativo do problema ou fenómeno a estudar, os materiais e dados devem ser recolhidos com precaução. A linguagem deve ser homogénea, clara e as conclusões produzidas devem ser bem explícitas e proporcionarem informações novas (Hamel *et al.*, 1993; Gil, 1989; Hair e Anderson, 1998; Hair, *et al.*, 2005).

O carácter científico do estudo de caso não está naquilo que é observado nos casos em si, mas no que ele pode sugerir, de um modo geral, a respeito do fenómeno estudado, uma vez considerado um estudo intensivo de uma realidade, pode propiciar relações que em outras estratégias não seriam facilmente percebidas (Sharma, 1996).

O estudo de caso deve ter uma orientação teórica bem vincada que sirva de suporte à formulação das respectivas questões e instrumentos de recolha de dados e guia na análise dos resultados. O estudo de caso, obtém evidências partindo de fontes de dados, documentos, registos de arquivos, entrevistas, observação directa e observação participante (Mitnick, 2000; Gil, 1989; Yin, 2002).

Com base nas reservas impostas pelo tema a estratégia da presente pesquisa contava, à partida, com um número muito reduzido de entidades dispostas a colaborar e com fraca disponibilidade para abordarem questões centrais para esta análise, isto por um lado. Por outro, as opções estratégicas são condicionadas por especificidades e tradições culturais e históricas de cada empresa, que interessava apreender primeiro para melhor consubstanciar os objectivos desta pesquisa. Estas foram as principais razões da opção por uma metodologia que integre as duas perspectivas de análise quantitativa e qualitativa. Já as razões concretas subjacentes à escolha da técnica de estudo de caso basearam nas seguintes características:

- **Intensidade:** interessava compreender a multiplicidade de factores que condicionam a implementação da estratégia empresarial de RSE por parte dos gestores das empresas daí que o questionário tenha sido bem orientado para a recolha dos dados;
- **Profundidade:** interessava reorientar, a cada momento, a análise para aspectos que contribuíssem para o enriquecimento do estudo e, em particular, para aqueles que permitissem constituir nexos de causalidade e de integração temporal das decisões estratégicas no âmbito da RSE, tal que as variáveis moderadoras, principalmente, tinham como alvo esse desiderato;
- **Flexibilidade:** em virtude de contar à partida, com consideráveis barreiras de acesso à informação, dado que é conhecido o pouco interesse dos gestores das empresas em colaborar com causas académicas, havia interesse em ceder às fontes de informação alternativas e níveis de conteúdo cuja diversidade em sede de questionário, permitisse suprir insuficiência de informação e, simultaneamente, confirmar dados recolhidos nas entrevistas.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A flexibilidade da técnica de estudo de casos teve um contributo determinante na continuação da análise empírica, face à superficialidade da informação sobre as estratégias empresariais concretas em matéria de RSE facultadas pelos entrevistados. Com efeito, esta característica de flexibilidade é uma das principais causas de difusão da técnica de estudo de casos na análise dos meios empresariais. Cada empresa constitui um subsistema social e produtivo, com identidade própria, que interessa preservar na análise, com vista a compreender os fenómenos na totalidade.

De acordo com Goode e Hatt (1979), o objectivo de preservação da integridade dos casos e de respeito pela natureza holística pode ser conseguido com base nas seguintes características da técnica de estudo de casos que, em parte, se sobrepõem às características atrás descritas:

- **Amplitude dos dados:** para estudar a unidade na sua totalidade é necessário recolher uma grande variedade de dados relativamente ao objecto de estudo. Essa recolha é, porém, determinada e orientada em conformidade com as exigências de coerência com o plano de análise;
- **Níveis dos dados:** o estudo de caso, enquanto conjunto de várias técnicas de pesquisa, tem uma orientação pragmática. Recorre a dados de outros níveis de análise, com vista a integrar outras dimensões, complementares ao objecto de estudo;
- **Formação de índices e tipos:** é um procedimento comum de análise qualitativa, que tem como objectivo a caracterização da unidade de análise, a partir de vários traços. Tem a função instrumental de facilitar a recolha de informação dispersa, relativamente aos objectos nucleares de análise;
- **Interacção numa dimensão temporal** – esta característica da técnica de estudo de caso consiste na tentativa de estabelecer nexos temporais e causais, com vista a integrar características relevantes do objecto de estudo num processo articulado de evolução.

Com base na definição destas características, a técnica de estudo de caso é indissociável de exigências elevadas de sistematização de informação recolhida e de cautelas quanto ao estabelecimento de deduções. A sua orientação incisiva torna esta técnica poderosa, quando se pretende compreender o significado intrínseco de determinadas características da unidade de análise (Elisenhardt, 1989).

Não obstante ser possível designar o estudo de casos como um método de análise experimental, é, porém, um conjunto de técnicas que orienta pesquisas e métodos de investigação mais sólidos, quando o seu uso se justifique. Foi com base nestes atributos e limitações que se optou pela utilização da técnica de estudo de caso.

A metodologia adoptada está centrada em várias aproximações. Foram realizadas entrevistas presenciais com alguns administradores, gestores, directores, trabalhadores e sindicalistas de várias empresas para avaliar o compromisso ou envolvimento em assuntos de RSE. Isto era necessário para assegurar que as opiniões e conclusões sejam fundamentadas em experiências da vida real no contexto empresarial ou do ambiente local.

A justificação para tal aproximação prende-se com a necessidade de permitir que se possa fazer análise efectiva e lúcida para que as conclusões que fundamentam os factos em vários métodos de pesquisa correspondam de facto ao estágio de RSE em Moçambique.

O estudo, compreende um universo de 432 pessoas, resultando numa amostra que cobre um mosaico de empresas e institutos públicos. Não há restrição geográfica, tendo sido cobertas zonas contemplando 5 províncias do país. A facilidade de contacto conjugada com a disponibilidade de ordem orçamental, ditam a circunscrição do estudo.

5.2. Definição das Variáveis do Modelo

Um passo preliminar à descrição das variáveis consiste na diferenciação do seu estatuto, com vista à identificação da relação entre elas e do sentido da indução dos efeitos e dos resultados, que constituem o núcleo da pesquisa empírica (Thiétart *et al.*, 1999). Embora um grande número de pesquisas diferenciem apenas dois tipos de variáveis, as independentes e as dependentes, ultimamente, um número crescente de investigações tem vindo a integrar variáveis moderadoras e mediadoras, com a finalidade de conferir maior rigor às conclusões da pesquisa. A presente

pesquisa, visando aferir maior acurácia aos resultados, consagra todas as características das variáveis conforme descrito acima.

5.3. Identificação dos Paradigmas

Qualquer organização na sociedade actual, para além de garantir o aumento da riqueza da própria empresa, deverá ter como preocupação também a riqueza da sociedade em que vive, nomeadamente a protecção ambiental, a protecção da saúde dos seus colaboradores, o aumento da motivação e conseqüente maior produtividade dos colaboradores, assegurando o bom desempenho de qualquer empresa.

Por parte dos accionistas e gestores, a adopção estratégica de práticas da RSE pode parecer a assumpção de um custo adicional, não podendo verificar as evidências do retorno dos seus investimentos. A revisão da literatura mostrou que a empresa depende essencialmente dos *stakeholders*, pelo que ao longo do trabalho, também se primazia a importância da relação da empresa com os seus *stakeholders* nos resultados do negócio.

O paradigma positivista é representativo de uma orientação filosófica dualista, dado que todo o esquema depende de uma ideia dualista da lógica, da distinção entre o abstracto e o concreto, interior e exterior, sensação e razão e realidade subjectiva e objectiva. Young e Burlingame (1996); Carreño (2001), justificando o seu emprego no âmbito das ciências sociais, realçam que o paradigma positivista utilizando o método científico para a análise da realidade, permite a outros investigadores repetir a mesma investigação desde que realizada nas mesmas condições.

O positivismo defende que o método científico é o mais adequado para observar e analisar as partes constituintes da realidade, de forma a esclarecer leis universais, tendo em conta a imperatividade ou ressalva da necessária objectividade considerada como condição inerente ao conhecimento científico (Hutcheson e Moutinho, 2008).

O Paradigma Positivista distingue-se pelas seguintes características ou pressupostos básicos (Coutinho, 2005):

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

- Conhecimentos baseados na observação;
- O papel da teoria é crucial;
- Tem uma base epistemológica objectivista;
- O investigador tem que ser capaz de observar objectivamente – realidade objectiva;
- Expressa por regularidade estatística observável;
- Defende a noção científica de explicação, previsão e controlo;
- Realidade única independentemente de quem a estuda;
- Pouca relevância nos aspectos subjectivos dos indivíduos.

Sobre o paradigma positivista, Bell (2004) realça que para além de descrever, explica as relações entre variáveis na tentativa de encontrar as correlações existentes, requer o recurso a diversas técnicas de análise estatística, para as quais é necessária formação do investigador e redobrados cuidados na interpretação dos dados obtidos.

Segundo Hutcheson e Moutinho (2008) o positivismo pode ser definido com base nas seguintes características:

- A realidade, seja de carácter físico ou social, pode ser reduzida às partes individuais que a constituem. O grande desafio académico para a corrente positivista é identificar as partes constituintes e explicar a forma como entre elas se relacionam;
- A realidade é simultaneamente lógica e ordeira, podendo ser descrita e documentada através do método científico, quando se privilegia uma metodologia adequada para o desenvolvimento de um conhecimento que visa identificar e promover leis universais sem perder de vista a imperatividade da observação;
- a observação é fundamental na medida em que há uma realidade objectiva que pode ser observada, explicada e prevista através de procedimentos aplicados de uma forma sistemática, como o cálculo matemático; e,
- Todo o conhecimento que não tenha por base a observação não é válido.

Para os propósitos desta investigação, considera-se a coexistência de vários paradigmas associados à perspectiva e interesse específico da empresa e dos *stakeholders*. A proposta é

procurar identificar os paradigmas subsumidos e avaliar a matriz de convergência entre os interesses da empresa e dos *stakeholders*. Segundo Grajew (2003), esta perspectiva, procura resolver o problema de alinhamento entre o significado, premissas, práticas concretas de RSE e as expectativas emergentes da sociedade que acolhe e aceita a empresa na comunidade.

Com efeito, no presente estudo, o enquadramento do paradigma positivista é completado pelo paradigma interpretativo para conferir explicação de alguns constructos ou variáveis que podem ser relevantes ao longo do estudo.

5.4. Instrumentos da Pesquisa e Selecção da Amostra

Tal como referem (Murteira, 2002; Reis *et al.*, 1996; Campbell *et al.*, (1999) uma das questões básicas do estudo empírico é saber quais os meios que podem ser utilizados como base de recolha de dados. Uma pesquisa implica sempre o levantamento de dados de várias fontes, independentemente dos métodos ou técnicas a empregar. A pesquisa bibliográfica, a análise documental e a observação constituem os instrumentos principais que suportam a realização do trabalho de campo no que tange à recolha de informação, a que este estudo também recorreu.

A amostra é um subconjunto de elementos pertencentes a uma população que se pretende estudar e cujas características são generalizadas para toda a população. Para definição da população alvo é necessário primeiro descortinar o conjunto de elementos acerca dos quais se pretende obter informação. A especificação de elementos geográficos e temporais do estudo, conjugados com restrições de ordem demográfica são aspectos úteis para identificar quem é ou não é incluído na pesquisa (Reis *et al.*, 1996; Black, 1993).

O número dos elementos seleccionados para a amostra depende, entre outros factores, da homogeneidade da população, do orçamento, tempo e outros recursos disponíveis (Black, 1993; Coutinho, 2005; Reis *et al.*, 1996). Adicionalmente, refere-se que a base de sondagem é geralmente constituída por uma listagem de elementos da qual se vai seleccionar a amostra. Pela dificuldade em construir esta listagem, em muitos casos, se tenta fazer coincidir a população alvo

com a população a inquirir ou a base de sondagem, sendo que, o universo a estudar e o efectivamente estudado podem coincidir (Churchill, 1991; Pereira, 2004; Gil, 1989).

Qualidade dos instrumentos de medida: Dado o cuidado na definição dos indicadores, na definição das variáveis e elaboração das questões, é indispensável assegurar que efectivamente cumprem a função para que foram concebidos, isto é, que são adequados para medir a realidade a estudar, através das dimensões de análise das variáveis seleccionadas. Segundo Sarle (1995), a avaliação dessa função é efectuada através de critérios de fiabilidade e de validade dos instrumentos de medida.

- **Fiabilidade:** consagra o grau com que o mesmo instrumento de medida, utilizado por diferentes observadores em momentos diferentes, permite atingir o mesmo resultado, em relação à mesma variável que se pretende estudar (Carmines e Zeller, 1979). Para avaliar a fiabilidade de um instrumento de medida, recorre-se, com frequência, à avaliação da sua consistência interna através dos valores dos coeficientes de *alpha de Cronbach*, relativamente aos itens que compõem as escalas de medida desse instrumento.
- **Validade:** Diz respeito à adequação do instrumento de medida ao fim para a qual foi concebido (Thiétart *et al.*, 1999; Sarle, 1995). Espera-se que os indicadores seleccionados meçam a variável que efectivamente se pretende medir, e não outra (Carmines e Zeller, 1979).

Existem três tipos de validade (Igalens e Roussel, 1998): a) validade de conteúdo - grau em que integra diferentes domínios do objecto de estudo; b) validade de critério - grau em que alguns itens ou indicadores permitem prever determinado resultado; e c) validade do conceito ou validade factorial - determinado item ou indicador constitui uma medida adequada da variável ou conceito a estudar.

Apesar do conceito de fiabilidade ter um âmbito mais operacional, centrado na função de medição, e o conceito de validade um âmbito mais teórico, relativo ao rigor dos conceitos,

ambos têm a eficiência avaliada em termos relativos, ou em graus, e não em termos absolutos (Thiétart *et al.*, 1999).

Outra preocupação presente em todas as fases da elaboração dos questionários é a sua clareza e se conciso. Na concepção do questionário, foi ainda acolhida a sugestão de De Vellis (1991), relativamente às etapas a que a sua elaboração deve obedecer: a) redacção dos itens; b) escolha da escala de resposta; c) análise dos itens por especialistas; d) administração do questionário a uma amostra; e) avaliação dos itens; e f) redimensionamento do tamanho do questionário.

5.5. Concepção do Questionário

O questionário é um instrumento de recolha de dados que se integra no plano de trabalho de pesquisa, mais utilizado em investigação, visto numa perspectiva quantitativa e inspirado no paradigma positivista, linha desta investigação.

Segundo Hoz (1985), o questionário é um instrumento para recolha de dados constituído por um conjunto mais ou menos amplo de perguntas e questões que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensões do que se deseja observar.

Ghiglione e Matalon (2001), definem o questionário como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar os resultados. Com efeito, Foddy (1996) complementa que na elaboração dos questionários deve residir uma preocupação acrescida, para que se estabeleça uma comunicação eficiente entre o investigador e o sujeito respondente, para permitir que as respostas reflectam o que o investigador procura saber e o que pretende fazer da informação.

Decorrente desta, Clough e Nutbrown (2002), sublinham que, são inúmeras as situações em que questões mal formuladas inviabilizam estudos fazendo não só perder tempo, mas também dinheiro. Os autores chamam a atenção para que, questões que aparentemente são iguais, quando aplicadas à prática podem produzir resultados diferentes.

O questionário tornou-se num dos mais usados e abusados instrumentos de recolha de informação, e quando bem construído, permite a recolha de dados fiáveis e razoavelmente válidos de forma simples, barata e atempada (Hair e Anderson, 1998). A informação recolhida através dos questionários tem por finalidade transformar em dados o que foi directamente comunicada por um sujeito (Clough e Nutbrown, 2002; Hamel *et al.*, (1993).

O modelo teórico foi delineado tendo em conta a determinação dos constructos que corporizam as hipóteses de investigação e perspectiva um conjunto de variáveis sobre as quais se desenvolve a investigação e serão operacionalizadas no campo prático por um inquérito destinado a cerca de 400 gestores e outros *stakeholders* de empresas ou instituições públicas que constituem o universo estudado.

O plano de actividades desenvolvido, alinha as prioridades delineadas no campo de execução e que permitem a hierarquização das etapas da pesquisa. A preparação do questionário foi efectuada em várias etapas com o propósito de encontrar um instrumento de medida profícuo para o alcance dos objectivos da presente pesquisa.

Uma análise e avaliação dos diversos indicadores constituintes das características da RSE foi cuidadosamente efectuada. As dimensões do modelo teórico foram adaptadas do estudo do (COM, 2001a), dimensão económica, ambiental e social, conjugadas com o estudo do modelo piramidal de [Carrol (1991); Zadek (2001; 2004); Quazi e O'Brien (1996; 2000) e Boddy (2005); Quazi e Cook (1996)], que permitiram a construção do modelo MARSE, suporte desta investigação.

Às três dimensões anteriormente referidas, foi incorporada a dimensão aprendizagem, novo paradigma, adaptada da teoria de organização aprendente (Sange *et al.*, 1999) e do modelo de RSE, estratégia de avaliar progresso (Zadek, 2005), citado em Ramos (2008)²⁴. A

²⁴ Amílcar Ramos, A Responsabilidade Social das Organizações, semana residencial – INDEG/ISCTE Business School, 23 de Abril de 2008.

operacionalização das variáveis contou com a adaptação dos indicadores de avaliação do Instituto Ethos [(2007), Conselho Europeu (2007) e do UN Global Compact Report, 2007].

Um pré teste foi considerado. Para tanto, foram incluídas no universo do pré teste um extracto de 30 pessoas, entre gestores, colaboradores e outros *stakeholders*, para aferir a clareza, consistência e a aplicabilidade do questionário. Dos resultados do pré teste, foi possível introduzir melhorias ao questionário final, fundamentalmente nas questões em que as dúvidas de interpretação e/ou compreensão eram mais frequentes ou coincidentes.

5.6. Escolha e Adaptação da Escala

McDaniel e Gates (2003) definem escala de *Likert* como sendo, aquela que mostra uma série de atitudes em relação a um objecto e que recebe valores numéricos que vão de importante a menos importante. Malhotra (1996) refere que, para que um trabalho científico tenha rigor é necessário que o seu instrumento de medida tenha acuraria, ou seja, que meça aquilo que se pretende sem erros.

Uma das etapas de preparação dos dados consiste em organizar as respostas em categorias, representando cada um símbolo numérico ou alfa numérico, visando atribuir a uma variável qualitativa, característica quantitativa. Em pesquisas do género, pode-se considerar ou definir vários tipos de escalas. Para os objectivos do presente trabalho, adopta-se a escala de *Likert* com intervalo de 1 a 5 por se aproximar mais às expectativas dos resultados esperados.

5.7. Tratamento Estatístico e Análise de Dados

Quando o investigador considera o uso de uma técnica estatística particular, é importante que as suposições dos testes sejam conhecidas, para acautelar as situações em que os resultados da análise possam ou não ser significativas. Segundo Hutcheson e Moutinho (2008), os dados precisam de ser preparados para os casos de inexactidão ou de observações não muito comuns,

qualquer violação das premissas do teste de partida precisa de ser investigada formalmente para se determinar a sua influência na pesquisa.

Os dados desta pesquisa, são tratados com recurso às técnicas multivariadas que analisam simultaneamente relações entre três ou mais variáveis (Hair *et al.*, 2005; Pereira, 2004; Lemke, 2005), com recurso às ferramentas do SPSS. Algumas tabelas são reformatadas, quando se verifique necessário, nas funcionalidades do *MS Excell* e do *MS Word*. O método das equações estruturais é considerado para a validação confirmatória do modelo base da presente pesquisa.

Há uma distinção entre técnicas estatísticas que tratam de dependência e as que tratam de interdependência. Neste contexto, consideram-se técnicas multivariadas que tratam de dependência, as técnicas que utilizam mais do que uma variável independente e mais do que uma variável dependente. As técnicas que tratam de variáveis com interdependência, são aquelas onde o objectivo principal da análise é entender como, e porque é que as variáveis estão correlacionadas (Hair e Anderson, 1998; Sharma, 1996; Lindsey, 1995).

Uma das técnicas de análise empregues no tratamento de dados neste trabalho, é Modelagem de Equações estruturais (SEM), técnica multivariada que tem sido muito aplicada em vastas áreas de estudo. As duas principais razões para o interesse desta técnica são: i) fornecer um método directo para lidar com múltiplas relações simultaneamente e proporciona eficiência estatística; ii) habilidade para avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para análise confirmatória (Lemke, 2005; Pereira, 2004; Hair, *et al.*, 2005).

As técnicas de análise multivariadas propostas, poderão ser ajustadas na medida em que o progresso do trabalho de campo aconselhar a aplicação de outras técnicas que melhor personifiquem ou interpretem os resultados da pesquisa (Tabela 16).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 16: Testes Estatísticos e Técnicas de Análise de Dados da Presente Pesquisa

1. Teste de Normalidade	Permite testar a hipótese nula de que os dados são uma amostra proveniente de uma população normal (Reis <i>et al.</i> , 1996; Pereira, 2003)
2. Teste de Adequacidade KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	Confirmar a adequação das variáveis do modelo (Pereira, 2003). Teste que permite verificar se a aplicação da análise factorial tem validade para as variáveis escolhidas (Reis, <i>et al.</i> , 1996)
3. Teste de Esfericidade de Bartlett's	Permite verificar consistência dos dados. É um pressuposto para análise das componentes principais (Pereira, 2003)
4. Teste Anova	Reforça o teste de média, verificando se os inquiridos têm médias iguais (Reis <i>et al.</i> , 1996) e (Pestana e Gajairo, 2000)
5. Análise de Componentes Principais	Técnica exploratória que visa descobrir possíveis relações entre variáveis num espaço multidimensional. Permite a hierarquização da informação por ordem decrescente do grau de explicação do fenómeno em estudo, produzir variáveis compósitas e resumir as relações existentes entre as categorias dos atributos observados (Reis, 1997; e Pestana e Gajairo, 2000)
6. Análise de <i>Clusters (clustering)</i>	É um procedimento multivariado para detectar grupos homogéneos nos dados, podendo ser constituídos por variáveis ou casos (Reis, 1997)
7. Análise Discriminante	É uma técnica multivariada, que se aplica quando a variável dependente é qualitativa (grupos) e as variáveis independentes são quantitativas. Permite conhecer as variáveis mais importantes que discriminam os grupos, através do <i>Method Wilk's lambda</i> integrado no <i>stepwise</i> , onde em cada etapa entra no modelo a variável com o maior F ou menor lambda de <i>Wilk.</i> (Reis <i>et al.</i> , 1996)
8. Análise de Modelos Conjuntos	É uma técnica multivariada, que se aplica quando a variável dependente é qualitativa (grupos) e pode assumir várias sensibilidades (Reis <i>et al.</i> , 1996) e (Pestana e Gajairo, 2000)
9. Segmentação e Posicionamento	É uma técnica multivariada aplicada para apuramentos homogéneos nos dados (Reis, 1997; Lindsey, 1995)
10. Modelagem de Equações Estruturais (SEM)	Técnica multivariada que examina relações de dependência simultaneamente onde variável dependente se torna independente em subseqüentes relações de dependência (Silva (2006), Hair <i>et al.</i> , 2005; Lemke, 2005)

Síntese do Capítulo

Este capítulo descreve os métodos, as técnicas e os instrumentos utilizados nas várias fases da investigação, a partir da identificação dos objectivos desenvolvidos na introdução, formulação das hipóteses e concepção do modelo de investigação. Nesta sequência, foi efectuada a identificação e a operacionalização das variáveis de análise, a descrição do processo e dos instrumentos de recolha de dados e da técnica de estudo de caso, bem assim como a caracterização da amostra e dos dados empíricos.

No âmbito da descrição do modelo epicentro desta pesquisa, foi efectuada a justificação das variáveis independentes directamente observadas no campo prático e que procuram explicar os constructos das dimensões do Modelo MARSE. Os constructos, práticas e importância da RSE, não directamente observáveis, dependem das variáveis moderadoras (tendências futuras da RSE) que constituem parte do questionário e pretendem mostrar a robustez do Modelo identificado e explicar os resultados da avaliação das práticas de RSE.

Este processo tem suporte nos capítulos relativos à revisão da literatura e das hipóteses, através do confronto das correntes teóricas, culminando com a apresentação e discussão dos resultados e o seu confronto com as teorias estudadas nos capítulos apropriados de revisão da literatura e delimitação das hipóteses, para além do capítulo subjacente à discussão dos resultados.

Conforme se infere dos capítulos precedentes, as mudanças ocorridas no campo da RSE têm sido objecto de numerosas e diversificadas pesquisas, sucedendo o mesmo em relação aos paradigmas e estratégias associadas ao tema tendo em conta o enquadramento temporal de cada corrente teórica e das iniciativas visando a fundamentação das perspectivas teóricas sobre a valorização estratégica das actividades de uma ESR.

Não sendo o tema completamente inovador, foi mais adequado iniciar a pesquisa pela análise do estado da arte sobre o objecto de estudo, para delimitar áreas de conhecimento ainda não exploradas e com interesse para esta investigação. A integração dos conhecimentos disponíveis sobre o tema possibilitou o lançamento directo das hipóteses de investigação, tendo igualmente evitado estudos exploratórios para esse fim e para a construção de uma teoria tendo sido apenas necessário justificar a construção do paradigmático modelo MARSE.

VI. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO CAMPO PRÁTICO

6.1. Avaliação dos Questionários

Tomando como referência o estudo que tem sido levado a cabo anualmente pela KPMG (2007), com base numa listagem das 100 maiores empresas Moçambicanas, numa primeira fase, procedeu-se à extracção do universo alvo para o estudo, visando alcançar uma amostra de 400 inquiridos.

O trabalho de campo, mostrou que a base de partida para a construção do universo de sondagem poderia não proporcionar uma amostra representativa, que um número significativo de empresas não aderiu aos estudos da KPMG-2007. A adesão é voluntária e exige que a empresa tenha relatórios e contas actualizadas, o que nem todas satisfazem ou se interessam em participar no *ranking*.

Assim, decidiu-se pelo alargamento do universo a estudar, tendo sido incluídas empresas de 5 províncias do país, o equivalente a dizer que foram inquiridas pessoas localizadas geograficamente nas três regiões, sul, centro e norte do país, como se pode ver do questionário (Anexo 1). Este procedimento, permitiu trazer resultados que contém as sensibilidades de empresas localizadas em todas as zonas do país.

A avaliação dos questionários tem em conta o método de análise de conteúdos. Este método, é mais empregue, em estudos de RSE podendo ser definida como uma técnica de codificação que permite transformar informação qualitativa, característica predominante de muitos modelos, em categorias que representam dados quantitativos (Moneva e Llena, 2000; Kok *et al.*, 2001; e Parsa e Kouhy, 2002).

6.2. Análise Estatística

Visando avaliar por método estatístico o modelo MARSE, procedeu-se à realização de testes estatísticos (paramétricos e não paramétricos) para avaliar as hipóteses de pesquisa formuladas. Quando a comparação entre as diferentes variáveis envolve apenas dois grupos, foram aplicados os Testes -T para a igualdade das médias e o Teste de Mann-Whitney para a igualdade das distribuições dado que, os pressupostos subjacentes ao primeiro (normalidade das distribuições e igualdade das variâncias) não se verificam.

Quando a comparação envolvesse pelo menos três grupos recorreu-se à análise da variância paramétrica (ANOVA) e não paramétrica (Teste de Kruskal-Wallis). Segundo os autores, [Reis (1997); Hair *et al.*, (2005)] trata-se de um procedimento estatístico apropriado para testar a igualdade das médias de uma mesma variável em duas ou mais populações.

Pretende-se com esta opção testar, por exemplo, as diferenças nas médias de cada variável nos grupos diferenciados das empresas consideradas. Onde as diferenças se mostraram estatisticamente significativas (rejeição da hipótese nula), procedeu-se à análise comparativa através dos testes adicionais de Scheffé e Tukey.

Não tendo sido possível admitir os pressupostos subjacentes à ANOVA (normalidade das distribuições e igualdade das variâncias) o recurso foi o teste de Kruskal-Wallis em que na hipótese nula se admite a igualdade das distribuições das diferentes variáveis nos grupos em comparação. Dado que, os testes não paramétricos (Mann-Whitney e Kruskal-Wallis) são mais adequados para pequenas amostras ou quando os pressupostos dos testes paramétricos (Teste - T e ANOVA) não se verificam.

Caracterização da empresa por sector de actividade

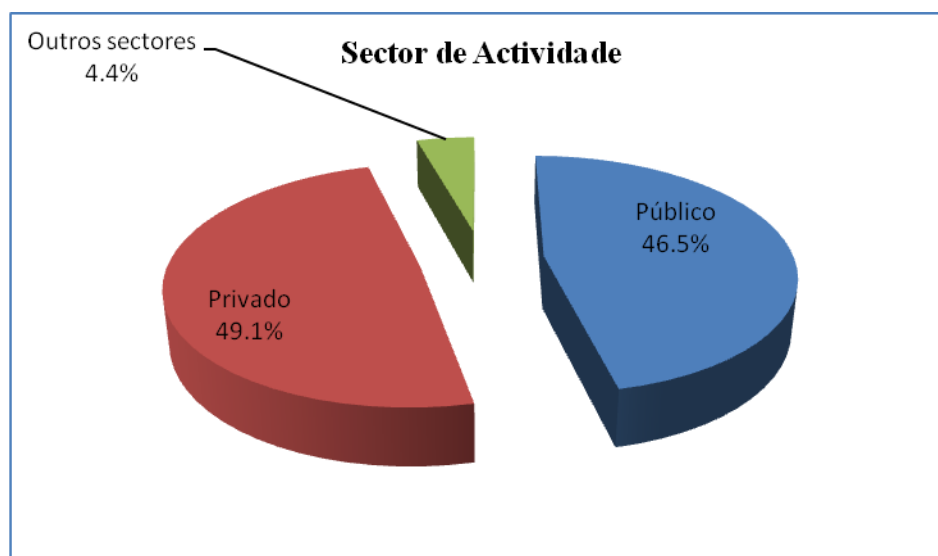
A análise dos resultados desta secção, permite observar que do agrupamento básico constituído por 432 inquiridos, os sectores público e privado proporcionam maior representatividade, contribuindo com 46,5% e 49,1% do total das pessoas que responderam ao questionário

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

respectivamente. Os outros sectores de actividades apresentam menor representatividade com apenas 4,4% dos entrevistados (Figura 5).

No que se refere ao sector público foram inquiridas não apenas empresas mas também institutos e repartições públicas. Entendeu-se ser importante colher a sensibilidade das pessoas que trabalham também no sector público em razão da trabalhabilidade das matérias sobre a RSE.

Figura 5: Caracterização dos Inquiridos Por Sector de Actividade

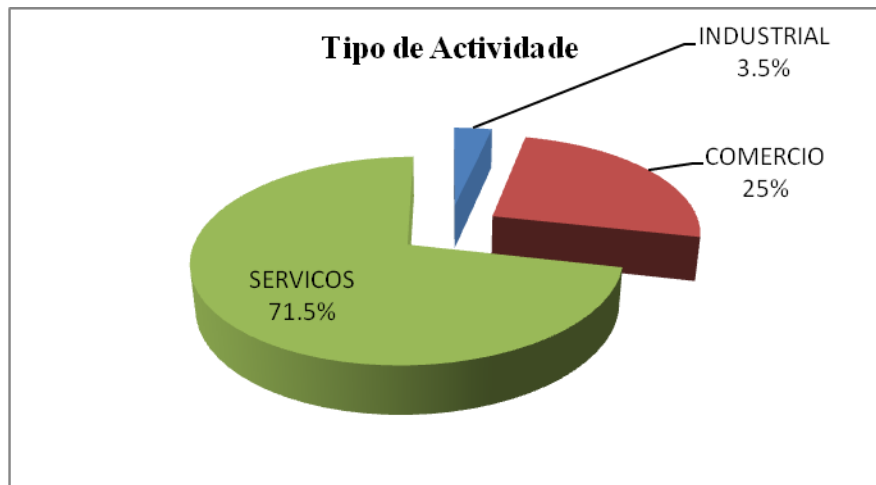


Fonte: Autor

Caracterização da empresa por tipo de actividade da Instituição

Tendo em conta o tipo de actividade da instituição, 71,5% dos trabalhadores que participam do estudo, estão vinculados ao ramo de prestação de serviços, enquanto que vinculados ao ramo comercial se agrupam 25% e 3,5% ao ramo industrial (Figura 6).

Figura 6: Caracterização dos Inquiridos Por Tipo de Actividade

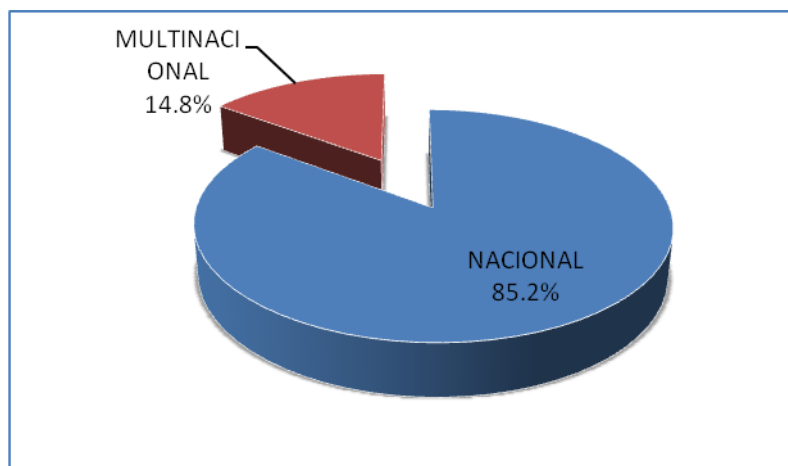


Fonte: Autor

Caracterização da empresa por âmbito de actuação

Com o objectivo de determinar as características da empresa no que se refere à natureza do capital social, se multinacional ou nacional, resulta da análise que, 85,2% do total dos entrevistados são trabalhadores provenientes de empresas que actuam no âmbito nacional e 14,8% em multinacionais (Figura 7).

Figura 7: Caracterização Por Âmbito de Actuação da Empresa

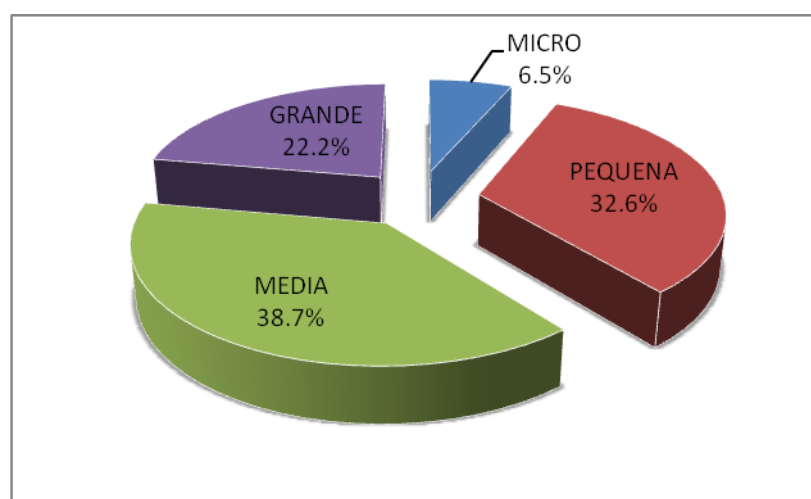


Fonte: Autor

Caracterização por dimensão da empresa

Nas províncias onde o estudo teve lugar, 38,7% dos inquiridos são provenientes de médias empresas, 32,6% são colaboradores de pequenas empresas, sendo que as grandes empresas ocupam uma faixa de 22,2% e as micro empresas 6,5% (Figura 8). O conjunto das empresas pequenas e médias, representa 71% do universo, significando que a maior parte das empresas moçambicanas se situam nesta faixa, pelo menos no contexto da classificação defendida pela presente pesquisa (Figura 8).

Figura 8: Caracterização Por Dimensão da Empresa



Fonte: Autor

Caracterização quanto ao tipo de certificação

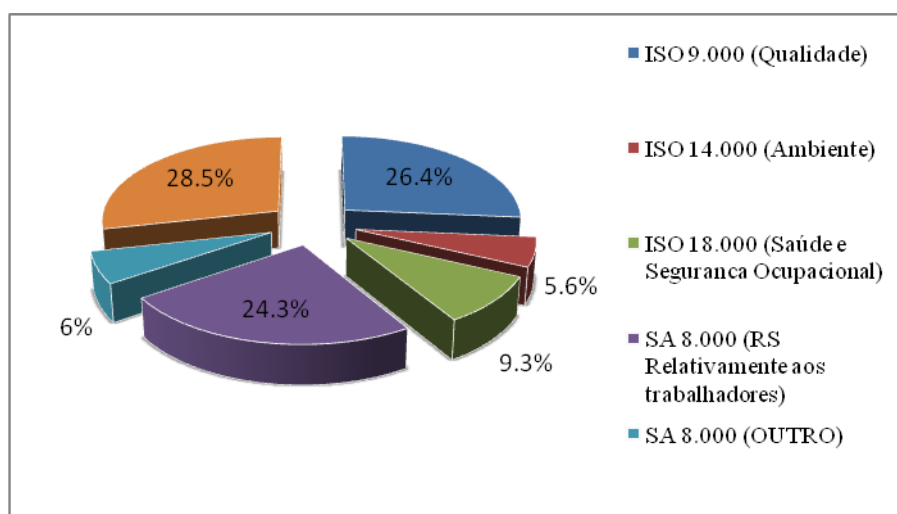
No que se refere ao tipo de certificação, 26,4% dos entrevistados refere que a empresa que representam, possui certificação de qualidade. Um grupo de 28,5% considera que a sua empresa não tem qualquer tipo de certificação. Os entrevistados referiram reconhecer práticas de RSE relativamente aos *stakeholders* internos (24,3%) (Figura 9).

Porém, da leitura crítica aos resultados, pode-se supor que os respondentes confundem a norma internacional SA 8000, com a filiação ao Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), conforme se pode notar na figura abaixo (Figura 9).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Sem pretender desvirtuar o sentido das respostas dos inquiridos, na mesma medida que o comentário relativo à ISO 18000, entende-se, outrossim, que as respostas correspondentes a 9,3%, relativamente à norma acima referida, também podem estar relacionadas com a filiação ao INSS (Figura 9).

Figura 9: Caracterização Quanto ao Tipo de Certificação da Empresa

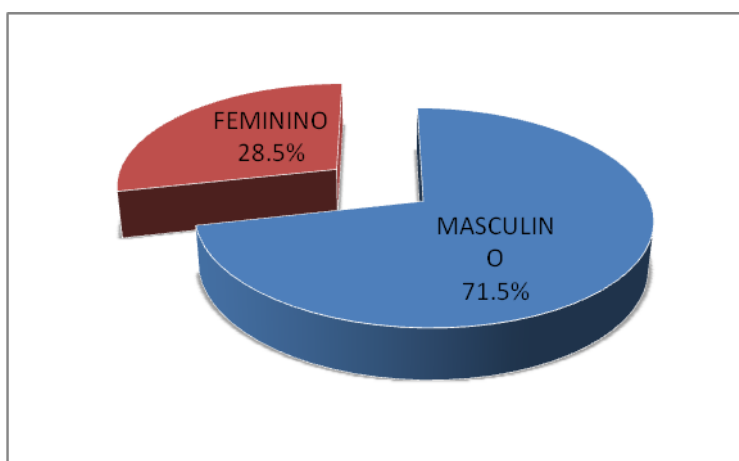


Fonte: Autor

Quanto às características da população

Dos resultados da presente pesquisa, pode-se registrar que das 432 pessoas que responderam ao questionário num universo de 102 empresas, 309 são do sexo masculino, que corresponde a 71,5% e o remanescente 28,5% (123 pessoas) do sexo feminino (Figura 10).

Figura 10: Caracterização Quanto ao Sexo do Inquirido



Fonte: Autor

Ainda no que se refere a esta variável, o cruzamento com os atributos sector de actividade a que trabalham os entrevistados, revela que 46,5% trabalha no sector público, 49,1% no sector privado e 4,4% pertence a outros sectores de actividade (Tabela 17).

Do universo dos que fazem parte do sector privado mais de 75% são homens. Nos outros sectores de actividade, 78,9% também são do sexo masculino e para o sector público 66,7% são, outrossim, homens. Quanto ao sexo feminino, no sector público trabalham 33,3%, para o sector privado e outros sectores com 24,5% e 21,1% respectivamente (Tabela 17).

Tabela 17: Caracterização Quanto ao Sexo por Sector de Actividades

		Sector de actividade			Total	
		PÚBLICO	PRIVADO	OUTRO SECTOR		
Sexo do entrevistado	MASCULINO	Count	134	160	15	309
		% within Sector de actividade	66.7%	75.5%	78.9%	71.5%
		% of Total	31.0%	37.0%	3.5%	71.5%
	FEMININO	Count	67	52	4	123
		% within Sector de actividade	33.3%	24.5%	21.1%	28.5%
		% of Total	15.5%	12.0%	.9%	28.5%
Total		Count	201	212	19	432
		% within Sector de actividade	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	46.5%	49.1%	4.4%	100.0%

Fonte: Autor

O cruzamento entre o sexo dos entrevistados e o tipo de actividade da empresa onde trabalham, revela que o sector de serviços, engloba o grosso dos trabalhadores com 71,5%, sendo 68% do sexo masculino e 32% do sexo feminino. O sector do comércio, agrega 25% dos trabalhadores entrevistados sendo que 79,6% são do sexo masculino. Em termos médios, a maioria dos trabalhadores por tipo de actividade da empresa são do sexo masculino (Tabela 18).

Tabela 18: Caracterização Quanto ao Sexo por Ramo de Actividades

		Tipo de actividade realizada pela empresa				Total
		INDUSTRIAL	COMÉRCIO	SERVIÇOS		
Sexo do entrevistado	MASCULINO	Count	13	86	210	309
		% within Tipo de actividade realizada pela empresa	86.7%	79.6%	68.0%	71.5%
		% of Total	3.0%	19.9%	48.6%	71.5%
	FEMININO	Count	2	22	99	123
		% within Tipo de actividade realizada pela empresa	13.3%	20.4%	32.0%	28.5%
		% of Total	.5%	5.1%	22.9%	28.5%
Total	Count	15	108	309	432	
	% within Tipo de actividade realizada pela empresa	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	3.5%	25.0%	71.5%	100.0%	

Fonte: Autor

A estatística afim, revela que, mais de 67% dos entrevistados, que actuam nas empresas de âmbito nacional bem como do âmbito multinacional, são do sexo masculino, e que dentre estes, mais de 76% têm acima de 30 anos de idade (Anexos 3.1 e 3.2).

Caracterização quanto ao cargo ou função do entrevistado

A análise desta variável mostra que, a maioria dos que participaram no estudo se enquadram no grupo técnico, 31,9%. Há uma concentração de 33,6% em outras categorias não especificadas que abrange 33,6%, o que pode denunciar maior ou menor variação em alguns grupos específicos se considerado o enquadramento deste grupo. Os trabalhadores entrevistados ocupando cargos de Administração ou Direcção tem percentagens muito baixas, menos de 4% em cada sub extracto, o

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

que pode denunciar a dificuldade que se enfrenta para entrevistar um quadro de direcção de uma empresa ou instituição no país (Anexo 3.3).

Caracterização quanto ao grau académico do entrevistado

A variável em análise, pretende mostrar as habilitações académicas do grupo das pessoas entrevistadas nas províncias onde se realizou o estudo. Dos resultados, pode-se aferir que a moda centra-se em torno de técnicos básicos/médios que corresponde a 61,6% do universo total. No terreno, pode-se constatar que muitos frequentaram cursos universitários mas não os terminam. Ainda assim, do estudo nota-se 33,8% dos inquiridos têm nível superior (Licenciatura/Bacharelato), enquanto que 5% do universo entrevistado possui Pós Graduação e/ou Mestrado e Doutoramento (Tabela 19).

Tabela 19: Nível Académico Mais Elevado dos Trabalhadores

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
BÁSICO/MÉDIO	266	61.6	61.6	61.6
BACHAREL/LICENCIADO	146	33.8	33.8	95.4
MESTRADO	14	3.2	3.2	98.6
DOUTORAMENTO	6	1.4	1.4	100.0
Total	432	100.0	100.0	

Fonte: Autor

Dos entrevistados 62% são do sexo masculino e feminino. Para os níveis de bacharelato e de licenciatura, 35% dos entrevistados são homens, e 30% são do sexo feminino (Anexo 3.4).

Na amostra existem 27,8% com idade até 30 anos, 41,9% com idade entre 31 a 40 anos, 24,5% de 41 a 50 anos e 5,8% dos entrevistados têm mais de 50 anos.

Dos entrevistados que possuem mais de 50 anos, 92% têm nível básico ou médio, e 40,9% com idades que variam entre 31 e 40 anos têm o nível de licenciatura ou bacharelato (Anexo 3.5).

Da amostra 82,5% dos entrevistados que são de empresas de âmbito nacional, 62,5% têm o nível básico ou médio. Dos 37,5% de licenciados ou bachareis são de empresas de âmbito multinacional.

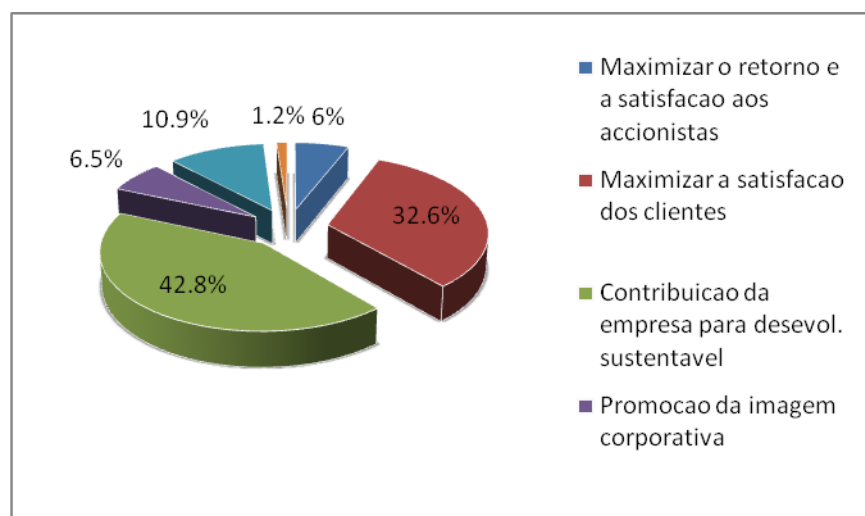
No entanto, mais de 60% dos trabalhadores que desenvolvem as suas actividades nas empresas de ramo industrial, são licenciados ou bacharéis, enquanto que nas empresas de ramo comercial ou serviços, 60% dos entrevistados têm o nível básico ou médio (Anexos 3.4 a 3.7).

Responsabilidade Social Empresarial

A RSE assume o princípio de que as organizações têm origem e fins essenciais nas pessoas, as quais se estruturam e se dispõem em diversos grupos de interesse, com peculiaridades ou relações distintas.

Verifica-se que nas províncias contempladas pelo estudo, mais de 32% dos entrevistados afirmaram que, a maximização da satisfação dos clientes e a contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável, define melhor a RSE. No entanto, 11% dos entrevistados afirma que, o que melhor define RSE, são os interesses dos vários *stakeholders* (Figura 11). Isto mostra que tendo em conta o desenvolvimento sustentável, a percepção dos colaboradores relativamente à missão da empresa está centrada na obtenção de lucro sem ter em conta a parte social.

Figura 11: Qual a afirmação que define melhor a RSE



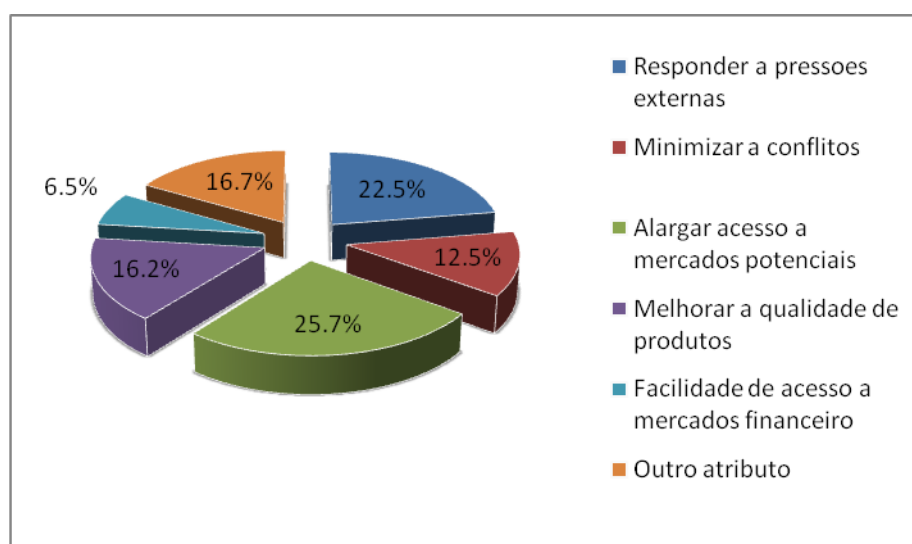
Fonte: Autor

Relativamente às vantagens na estratégia de RSE, 25,7% dos entrevistados afirma que ela facilita o alargamento de acesso a mercados potenciais e 23% entende que a estratégia de RSE tem

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

relevante vantagem por permitir responder as pressões externas, como é o caso dos concorrentes, clientes, Estado e outros restantes *stakeholders*. Complementarmente, 16,2% dos inquiridos afirma que a vantagem na estratégia de RSE, é proporcionar melhor qualidade dos produtos, e 12,5% considera que a estratégia de RSE representa um contributo para a minimização de conflitos e 6,5% entende a RSE como uma estratégia que visa facilitar o acesso a mercados financeiros (Figura 12).

Figura 12: Vantagem da Empresa Numa Estratégia de RSE



Fonte: Autor

No que se refere à resposta da empresa em torno das expectativas da sociedade, nota-se que, 51,4% dos entrevistados, afirma que a empresa deve praticar preços justos e melhorar a qualidade dos produtos, 47% afirma que a empresa deve proporcionar melhores condições de trabalho aos recursos humanos e promover justiça social (Tabela 20). Destas acções de RSE, 43,3% dos entrevistados afirma que deveria ser o Estado a monitorar e avaliar as acções de RSE e 22% afirma que, o sindicato é a entidade mais adequada que deveria fazer a monitoria das acções de RSE (Anexo 3.8).

Tabela 20: Expectativas da Sociedade na RSE

Descrição das Expectativas da Sociedade	%
<i>Agindo para além da letra e espírito da lei</i>	19.0
<i>Praticando preços justos/melhorando qualidade dos produtos</i>	51.4
<i>Proporcionando melhores condições de trabalho aos RH</i>	47.0
<i>Promovendo justiça social</i>	41.7
<i>Promovendo acções em defesa do meio ambiente</i>	22.2
<i>Outro atributo</i>	10.9

Avaliação do Desempenho da Empresa

No que se refere ao desempenho das empresas nos últimos três anos, o teste da hipótese afim, revela que ele é nulo. Os entrevistados tendem a ser favoráveis, no geral, quanto ao desempenho da empresa onde se encontram filiados, os resultados estatísticos do teste rejeitam esta hipótese (Tabela 21).

Tabela 21: Desempenho da Empresa nos Últimos Três Anos

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Médio
Resumo da avaliação do desempenho da empresa nos últimos 3 anos	432	3.8935	.60182	.02895
Av aliação da Dimensão Económica	432	3.9792	.89962	.04328
Av aliação da Dimensão Ambiental	432	3.7014	.88094	.04238
Av aliação da Dimensão Aprendizagem	432	4.0926	.77114	.03710
Av aliação da Dimensão Sócio Cultural	432	3.8009	.90485	.04353

Fonte: Autor

Tendências futuras da RSE

Quanto ao indicador tendências futuras da empresa relacionados com a RSE, a opinião dos entrevistados tende a ser favorável a que com o protagonismo maior do corporate Governance ou ética do negócio e a criação de uma instituição dinamizadora das práticas de RSE poderá melhorar as práticas de RSE (Tabela 22).

Tabela 22: Tendência Futura da RSE

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Médio
Tendências futuras para RSE	432	3.8214	.54772	.02635
Protagonismo maior do (Corporate Governance) ou ética do negócio	432	3.7986	.79072	.03804
Criação de uma instituição dinamizadora das práticas de RSE	432	3.9190	.80625	.03879
Visibilidade das empresas enveredando por estratégia de RSE	432	3.8495	.77253	.03717
Dissociação da RSE da estratégia de Marketing das empresas	432	3.4421	1.05372	.05070
Aderência maior das pequenas e médias empresas em práticas de RSE	432	3.8542	.82565	.03972
Consciência considerável das instituições académicas	432	4.0648	.83177	.04002

Fonte: Autor

6.3. Avaliação do Modelo MARSE

As questões colocadas nesta secção são a base do modelo e constituem o fundamento do desenvolvimento do presente trabalho. A sensibilidade dos entrevistados revela uma opinião positiva ou concordante quanto à importância das variáveis eleitas para constituir o modelo MARSE na aplicação no campo prático para a avaliação das práticas de RSE.

O número indicado por “n” representa o tamanho da amostra (número de entrevistados), para cada indicador na tabela que inclui a média, o desvio padrão e o erro médio.

A média revela as afirmações dos inquiridos, para medir as práticas e importância sobre as dimensões económica, sócio cultural, ambiental e aprendizagem. Nestas afirmações, tendo em conta as práticas e importância, os inquiridos indicam a sua avaliação com base na escala seguinte: Muito Pouco e Não Importante (1), Pouco e Menos Importante (2), Médio e Neutro (3), Muito e Importante (4), Bastante e Essencial (5).

Os resultados são reportados através de um valor médio, num raio de cinco pontos. O resultado alto significa que mais inquiridos concordam com a afirmação e o resultado de três pontos corresponde a um valor médio ou neutro. Os pontos médios são reportados com duas casas decimais e não podem ser lidos como percentuais.

6.4. Importância do Modelo MARSE

A análise das respostas dos entrevistados sobre o seu entendimento no que concerne à relevância das variáveis, mostra que a maioria dos entrevistados, considera que as variáveis que constituem o modelo MARSE, são importantes em todas as dimensões do modelo MARSE eleitas para avaliar as práticas de RSE, o que quer dizer que o modelo é apropriado para avaliar as práticas de RSE (Tabela 23).

Tabela 23: Importância Do Modelo MARSE

Descrição		Média	Desvio Padrão	Erro Médio
Dimensão Económica	(n=432)	4,274	0,380	0,018
Estratégia de Negócio		4,301	0,481	0,023
Políticas de Mercado		4,088	0,574	0,028
Inovação e Crescimento		4,298	0,524	0,025
Clientes e Consumidores		4,409	0,435	0,021
Dimensão Sócio Cultural	(n=432)	4,113	0,442	0,021
Organização do Trabalho		4,033	0,591	0,028
Políticas do Local do Trabalho		4,390	0,437	0,021
Cultura Organizacional		4,103	0,587	0,028
Visão Partilhada		3,927	0,637	0,031
Dimensão Ambiental	(n=432)	3,998	0,681	0,033
Política Ambiental		4,011	0,758	0,036
Gestão Do Impacto Ambiental		4,056	0,780	0,038
Responsabilidade Com Gerações Futuras		3,956	0,762	0,037
Relatório Monitoria		3,968	0,773	0,037
Dimensão Aprendizagem	(n=432)	4,219	0,470	0,023
Empresa Aprendente		4,268	0,508	0,024
Colaborador Engajado		4,228	0,547	0,026
<i>Stakholder</i> Comprometido		4,194	0,621	0,030
Desenvolvimento Sustentável		4,186	0,599	0,029

Fonte: Autor

6.4.1. Dimensão Económica

Da análise das variáveis relativas à importância, do modelo em estudo, e em relação à esta dimensão os entrevistados na sua generalidade afirmam que a estratégia de negócio, políticas do mercado, inovação/crescimento e clientes/consumidores, constituem indicadores essenciais para

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

avaliar a dimensão económica. No entanto, os entrevistados são indiferentes quanto à variável *Devedores de impostos/SS, preteridos nos concursos mesmo apresentando melhores propostas*. Mas, avaliam como essencial a “excelência no atendimento” (Tabela 24).

Tabela 24: Análise de Dados de Importância Dimensão Económica

	Média	Desvio Padrão	N
Importância: Dimensão Económica	4,274	0.380	432
Estratégia de Negócio			
<i>Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos</i>	4.23	0.749	
<i>Incorporação de valores éticos na missão e visão</i>	4.25	0.786	
<i>Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos</i>	4.34	0.779	
<i>Medidas sustentáveis de combate à concorrência desleal, corrupção e ilegalidade</i>	4.41	0.744	
<i>Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente</i>	4.27	0.787	
Políticas de Mercado			
<i>Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e serviços</i>	4.32	0.854	
<i>Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais</i>	4.28	0.781	
<i>Devedores de impostos/SS, preteridos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas</i>	3.34	1.236	
<i>Prevenção de influência negativa dos processos produtivos na vida de outros</i>	4.06	1.019	
<i>Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos e serviços</i>	4.44	0.709	
Inovação e Crescimento			
<i>Previlégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras</i>	4.38	0.650	
<i>Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos</i>	4.21	0.840	
<i>Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente</i>	4.22	0.811	
<i>Discussão aberta (gestor e sua equipe) para promover criatividade/inovação</i>	4.41	0.719	
<i>Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas</i>	4.25	0.834	
Clientes e Consumidores			
<i>Excelência no atendimento</i>	4.57	0.609	
<i>Resposta célere as reclamações</i>	4.47	0.609	
<i>Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências dos clientes</i>	4.22	0.742	
<i>Exigência de política decente de comunicação e marketing</i>	4.33	0.752	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Avaliação periódica da satisfação do consumidor 4.44 0.731

Fonte: Autor

6.4.2. Dimensão Sócio Cultural

No que concerne à dimensão sócio cultural, os trabalhadores entrevistados, exceptuando no que tange ao indicador “exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress” onde ponturam uma média de 3.42, campo de indiferença no geral, consideram todas as outras variáveis como importantes para avaliar a dimensão social de uma ESR (Tabela 25).

Tabela 25: Análise de Dados de Importância Dimensão Sócio Cultural

	Média	Desvio Padrão	N
Importância: Dimensão Sócio Cultural	4,113	0,442	432
Organização do Trabalho			
<i>Equidade na distribuição de tarefas e responsabilidades</i>	4.45	0.696	
<i>Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress</i>	3.42	1.306	
<i>Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho</i>	4.42	0.707	
<i>Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador</i>	4.20	0.816	
<i>Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador</i>	3.67	1.123	
Políticas do Local do Trabalho			
<i>Remuneração justa e outros benefícios sociais concedidos para além do espírito da lei</i>	4.35	0.685	
<i>Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador</i>	4.42	0.652	
<i>Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família</i>	4.41	0.669	
<i>Providência de seguro de saúde aos colaboradores</i>	4.30	0.767	
<i>Combate cerrado a todo tipo de corrupção (extorsão e suborno)</i>	4.46	0.656	
Cultura Organizacional			
<i>Apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural</i>	4.09	0.998	
<i>Liberdade sindical e direito à negociação colectiva</i>	4.15	0.759	
<i>Promoção da igualdade de género e de oportunidades</i>	4.37	0.765	
<i>Aversão ao trabalho forçado e infantil</i>	3.51	1.419	
<i>Avaliação periódica da satisfação do trabalhador resultante da concretização dos objectivos planeados</i>	4.39	0.713	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Visão Partilhada			
<i>Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos</i>	4.07	0.915	
<i>Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra</i>	3.53	1.094	
<i>Incentivo e apoio ao trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada</i>	4.36	0.771	
<i>Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador</i>	3.68	1.044	
<i>Estabelecimento de contactos com outras entidades para integração do trabalhador cujo contrato cessa por razões não disciplinares</i>	3.99	0.875	

Fonte: Autor

6.4.3. Dimensão Ambiental

Da avaliação dos resultados do campo, nesta dimensão, quase a totalidade dos entrevistados, e também em quase a totalidade das variáveis os entrevistados consideram importantes (Tabela 26).

Tabela 26: Análise de Dados de Importância Dimensão Ambiental

	Média	Desvio Padrão	N
Importância: Dimensão Ambiental	3,998	0,681	432
Políticas Ambientais			
<i>Introdução de novos processos produtivos menos poluentes</i>	4.09	0.900	
<i>Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos</i>	3.94	1.028	
<i>Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes</i>	3.96	1.011	
<i>Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global</i>	4.03	0.945	
<i>Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais</i>	4.03	0.958	
Gestão do Impacto Ambiental			
<i>Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos</i>	4.03	0.996	
<i>Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas</i>	3.99	0.928	
<i>Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos</i>	3.96	1.020	
<i>Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre produtos e serviços</i>	4.13	0.868	
<i>Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades</i>	4.17	0.899	
Responsabilidade com as Gerações Futuras			
<i>Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos</i>	4.04	0.967	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

<i>Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais</i>	4.07	0.915
<i>Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais</i>	3.72	1.136
<i>Utilização do transporte que não polui o ambiente</i>	3.89	0.994
<i>Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei</i>	4.06	0.956
Relatório de Monitoria		
<i>Disponibilização da informação clara sobre efeito ambiental do processo produtivo</i>	4.00	0.924
<i>Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia</i>	3.85	0.961
<i>Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novos riscos, e níveis elevados de segurança ambiental</i>	3.99	0.943
<i>Divulgação dos efeitos do impacto negativo sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras</i>	4.05	0.933
<i>Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes</i>	3.96	1.029

Fonte: Autor

6.4.4. Dimensão Aprendizagem

Os índices resultantes da avaliação desta dimensão, revelam que os entrevistados, consideram importantes todas as variáveis seleccionadas para avaliar as práticas de RSE com base no modelo MARSE (Tabela 27).

Tabela 27: Análise de dados de Importância dimensão aprendizagem

	Média	Desvio Padrão	N
Importância: Dimensão Aprendizagem	4,219	0,470	432
Empresa Aprendiz			
<i>Incorporação de programas de formação na missão e estratégia</i>	4.36	0.710	
<i>Relacionameto sistemático com a comunidade e considerar as suas sugestões e ideias inovadoras</i>	4.23	0.767	
<i>Preocupação em aprender com a comunidade e considerar as suas sugestões</i>	4.19	0.790	
<i>Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa e de todos os interessados</i>	4.28	0.658	
<i>Partilha com empresas congéneres, modelos de governação corporativa no âmbito da globalização dos mercados</i>	4.28	0.785	
Colaborador Engajado			
<i>Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa</i>	4.30	0.677	
<i>Respeito a normas laborais convencionais relativas à formação contínua para funções acessórias</i>	4.44	0.695	
<i>Identificação de défice de formação e complemento de esforço da empresa para elevar índices de conhecimento e produtividade</i>	4.27	0.782	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

<i>Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho</i>	4.04	1.005
<i>Discussão análise e consulta de formas de redução da despesa para evitar cessação de contratos de trabalho</i>	4.09	0.857
Stakeholder Comprometido		
<i>Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação</i>	4.16	0.818
<i>Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores</i>	4.28	0.726
<i>Inserção social de programas que beneficiem alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários</i>	4.08	0.875
<i>Discussões adequadas visando ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/ colaborador</i>	4.12	0.868
<i>Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado</i>	4.32	0.810
Desenvolvimento Sustentável		
<i>Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias primas</i>	4.06	0.885
<i>Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável</i>	4.21	0.967
<i>Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial</i>	4.22	0.811
<i>Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia</i>	4.29	0.697
<i>Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrâneos de contaminação.</i>	4.15	0.859

Fonte: Autor

6.5. Avaliação dos Resultados das Práticas de RSE

No que concerne às práticas de RSE da avaliação dos entrevistados, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados, dimensão económica (3.444); dimensão sócio-cultural (3.10) e dimensão aprendizagem (3.26), mostra-se neutra. Porém relativamente à dimensão ambiental a conclusão no geral (média 2.472) revela que as empresas pouco fazem no campo ambiental como exercício da RSE (Tabela 28).

Tabela 28: Indicadores do Campo Prático de acções de RSE

Descrição		Média	Desvio Padrão	Erro Médio
Dimensão Económica	(n=432)	3.438	0.634	0.031
Estratégia de Negócio		3.359	0.821	0.039
Políticas de Mercado		3.315	0.794	0.038
Inovação e Crescimento		3.386	0.874	0.042
Clientes e Consumidores		3.693	0.745	0.036
Dimensão Sócio Cultural	(n=432)	3.098	0.637	0.031
Organização do Trabalho		3.049	0.735	0.035

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Políticas do Local do Trabalho		3.501	0.819	0.039
Cultura Organizacional		3.205	0.808	0.039
Visão Partilhada		2.636	0.855	0.041
Dimensão Ambiental	(n=432)	2.472	0.914	0.044
Política Ambiental		2.344	1.037	0.049
Gestão Do Impacto Ambiental		2.619	1.078	0.052
Responsabilidade Com Gerações Futuras		2.526	1.047	0.050
Relatório Monitoria		2.399	1.091	0.052
Dimensão Aprendizagem	(n=432)	3.256	0.733	0.035
Empresa Aprendente		3.337	0.888	0.043
Colaborador Engajado		3.441	0.758	0.037
<i>Stakholder</i> Comprometido		3.132	0.954	0.046
Desenvolvimento Sustentável		3.115	0.877	0.042

Fonte: Autor

6.5.1. Dimensão Económica

Das variáveis que corporizam esta dimensão, relativamente às práticas de RSE, os entrevistados afirmam que é muito frequente as empresas apresentarem medidas sustentáveis de combate à concorrência desleal (3.56), primazia de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras (3.66), discussão aberta (gestor e sua equipa) para promover criatividade e inovação (3.66), excelência no atendimento (3.95), resposta célere às reclamações (3.78), estratégias de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências (3.60 e avaliação periódica da satisfação do consumidor 3.66). Os outros indicados considerados nesta dimensão tem uma avaliação que se queda na zona de indiferença (Tabela 29).

Tabela 29: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Económica

	Média	Desvio Padrão	N
Prática: Dimensão Económica	3.438	0.634	432
Estratégia de Negócio			
<i>Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos</i>	3.31	1.180	
<i>Incorporação de valores éticos na missão e visão</i>	3.44	1.116	
<i>Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos</i>	3.44	1.225	
<i>Medidas sustentáveis de combate á concorrência desleal, corrupção e ilegalidade</i>	3.56	1.101	
<i>Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente</i>	3.05	1.325	
Políticas de Mercado			

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

<i>Preços justos e consêntâneos com a qualidade de produtos e serviços</i>	3.49	1.180
<i>Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais</i>	3.46	1.171
<i>Devedores de impostos/SS, preteridos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas</i>	2.62	1.272
<i>Prevenção de influência negativa dos processos produtivos na vida de outros</i>	3.22	1.153
<i>Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos e serviços</i>	3.78	1.148
Inovação e Crescimento		
<i>Previlégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras</i>	3.66	0.996
<i>Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos</i>	3.14	1.290
<i>Encorajar a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente</i>	3.28	1.268
<i>Discussão aberta (gestor e sua equipe) para promover criatividade/inovação</i>	3.66	1.120
<i>Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas</i>	3.19	1.327
Clientes e Consumidores		
<i>Excelência no atendimento</i>	3.95	0.954
<i>Resposta célere às reclamações</i>	3.78	0.950
<i>Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências</i>	3.60	0.982
<i>Exigência de política decente de comunicação e marketing</i>	3.46	1.169
<i>Avaliação periódica da satisfação do consumidor</i>	3.66	1.156

Fonte: Autor

6.5.2. Dimensão Sócio Cultural

Da avaliação deste constructo pode-se concluir que os entrevistados consideram não ser prática das empresas promover actividades físicas na hora e no local de serviço (1.85). Contudo, consideram ser corrente a distribuição equitativa de tarefas e responsabilidades (3.71).

Também afirmam que é muito prático nas empresas onde se encontram filiados, haver direito à licença de maternidade para qualquer trabalhador sem prejuízo do mesmo, e que a empresa comparticipa na assistência médica e medicamentosa assim como no seguro de saúde do colaborador juntamente com sua família, e no combate à corrupção.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

No que se refere cultura da empresa, é muito prático a promoção da igualdade entre homens e mulheres dentro da organização e na promoção de oportunidades para todos, independentemente do género.

Para questões de visão partilhada, estes trabalhadores afirmam que é pouco prático as empresas promoverem a inserção de antigos reclusos e desmobilizados de guerra como uma RSE (Tabela 30).

Tabela 30: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Sócio Cultural

	Média	Desvio Padrão	N
Prática: Dimensão Sócio Cultural	3.098	0.637	432
Organização do Trabalho			
<i>Equidade na distribuição de tarefas e responsabilidades</i>	3.71	0.993	
<i>Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress</i>	1.85	1.165	
<i>Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho</i>	3.64	1.091	
<i>Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador</i>	3.25	1.109	
<i>Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador</i>	2.79	1.223	
Políticas do Local do Trabalho			
<i>Remuneração justa e outros benefícios sociais concedidos para além do espírito da lei</i>	3.29	1.159	
<i>Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador</i>	3.86	1.015	
<i>Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família</i>	3.51	1.160	
<i>Providência de seguro de saúde aos colaboradores</i>	3.15	1.331	
<i>Combate cerrado a todo tipo de corrupção (extorsão e suborno)</i>	3.70	1.097	
Cultura Organizacional			
<i>Apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural</i>	2.84	1.470	
<i>Liberdade sindical e direitos a negociação colectiva</i>	3.16	1.188	
<i>Promoção da igualdade de género e de oportunidades</i>	3.72	1.064	
<i>Aversão ao trabalho forçado e infantil</i>	2.84	1.477	
<i>Avaliação periódica da satisfação do trabalhador resultante da concretização dos objectivos planeados</i>	3.46	1.135	
Visão Partilhada			
<i>Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos</i>	2.61	1.286	
<i>Incentivo e apoio ao trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada</i>	3.17	1.259	
<i>Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador</i>	2.76	1.234	
<i>Estabelecimento de contactos com outras entidades para integração do trabalhador cujo contrato cessa por razões não disciplinares</i>	2.50	1.251	

Fonte: Autor

6.5.3. Dimensão Ambiental

Da estatística desta dimensão e no que concerne à avaliação das práticas empresariais enquadradas no âmbito da responsabilidade social, os entrevistados são quase que na unanimidade neutros em afirmar, se as suas empresas praticam ou não os conteúdos dos indicadores seleccionados (Tabela 31).

Tabela 31: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Ambiental

	Média	Desvio Padrão	N
Prática: Dimensão Ambiental	2.472	0.914	432
Políticas Ambientais			
<i>Introdução de novos processos produtivos menos poluentes</i>	2.61	1.321	
<i>Minimização do impacto ambiental reciclando com resíduos sólidos</i>	2.31	1.270	
<i>Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes</i>	2.14	1.288	
<i>Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos do aquecimento global</i>	2.28	1.284	
<i>Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais</i>	2.37	1.249	
Gestão do Impacto Ambiental			
<i>Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos</i>	2.58	1.350	
<i>Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas</i>	2.60	1.269	
<i>Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos</i>	2.40	1.294	
<i>Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços</i>	2.73	1.270	
<i>Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades</i>	2.79	1.403	
Responsabilidade com as Gerações Futuras			
<i>Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos</i>	2.75	1.326	
<i>Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais</i>	2.71	1.400	
<i>Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais</i>	2.23	1.326	
<i>Utilização do transporte que não polui o ambiente</i>	2.31	1.337	
<i>Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei</i>	2.63	1.340	
Relatório de Monitoria			
<i>Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo</i>	2.65	1.269	
<i>Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia</i>	2.24	1.246	
<i>Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novos riscos, e níveis elevados de segurança ambiental</i>	2.28	1.264	
<i>Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras</i>	2.53	1.407	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes

2.29

1.293

Fonte: Autor

6.5.4. Dimensão Aprendizagem

Para este constructo, os entrevistados afirmam que respeitar as normas laborais convencionais e no caso de défice na sua formação, complementa com o esforço da empresa no aumento do conhecimento e na sua produtividade. Em geral, as afirmações para questões de dimensão aprendizagem, existe uma tendência dos entrevistados manterem-se na neutralidade (Tabela 32).

Tabela 32: Avaliação das Práticas de RSE - Dimensão Aprendizagem

	Média	Desvio Padrão	N
Prática: Dimensão Aprendizagem	3.256	0.733	432
Empresa Aprendente			
<i>Incorporação de programas de formação na missão e estratégia</i>	3.42	1.169	
<i>Relacionamento sistemático com a comunidade e considerar as suas sugestões e ideias inovadoras</i>	3.16	1.285	
<i>Preocupação em aprender com a comunidade e considerar as suas sugestões</i>	3.26	1.268	
<i>Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa e de todos os interessados</i>	3.44	1.091	
<i>Partilha com empresas congéneres modelos de governação corporativa no âmbito da globalização dos mercados</i>	3.40	1.188	
Colaborador Engajado			
<i>Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa</i>	3.48	1.090	
<i>Respeito a normas laborais convencionais relativas a formação contínua para funções acessórias</i>	3.91	0.952	
<i>Identifica défice de formação e complemento de esforços da empresa para elevar índices de conhecimento e produtividade</i>	3.55	1.028	
<i>Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho</i>	3.21	1.121	
<i>Discussão análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho</i>	3.06	1.183	
Stakeholder Comprometido			
<i>Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação</i>	3.23	1.165	
<i>Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores</i>	3.17	1.233	
<i>Inserção social de programas que beneficiem alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários</i>	2.78	1.389	
<i>Discussões adequadas visando ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/ colaborador</i>	3.10	1.156	
<i>Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para o Estado</i>	3.38	1.195	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Desenvolvimento Sustentável			
<i>Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias primas</i>	2.78	1.287	
<i>Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável</i>	3.32	1.250	
<i>Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial</i>	3.29	1.173	
<i>Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia</i>	3.50	1.066	
<i>Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrâneos de contaminação.</i>	2.69	1.339	

Fonte: Autor

Testes de Hipóteses

As hipóteses de investigação foram formuladas visando responder aos objectivos do estudo e resultados que se esperam do desenvolvimento do presente estudo.

Teste de Normalidade – Importância

O teste de normalidade indica que as variáveis não têm uma distribuição normal, isto é, os dados seleccionados para aferir a importância das variáveis do modelo MARSE não são provenientes de variáveis com distribuição normal (Anexo 4.1).

Teste de Homogeneidade da Variância – Importância

Com efeito, tendo em conta que os dados da distribuição das variáveis do modelo MARSE, no que se refere à importância, não admitem os pressupostos subjacentes à normalidade das distribuições, recorreu-se ao teste não paramétrico (Teste de Kruskal-Wallis), em que a hipótese nula admite a igualdade das distribuições das diferentes variáveis nos grupos em comparação (Anexo 4.2).

Da análise dos resultados obtidos, verifica-se que a dispersão interna nesta dimensão é igual, exceptuando algumas variáveis que têm um valor estatístico significativo, e nas outras variáveis o nível de significância é superior a 0.05, concluindo-se que a distribuição tem igual variância.

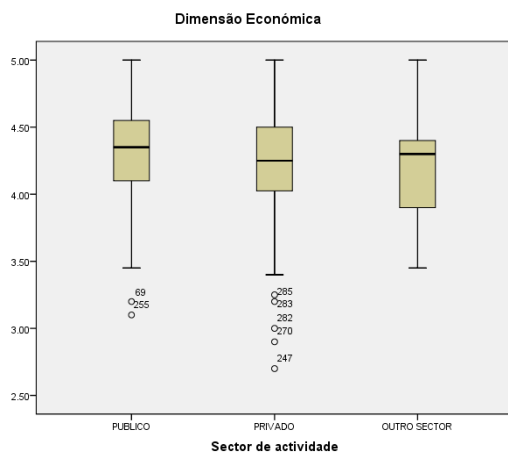
A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Distribuições dos Inquiridos por Sector de Actividade

Apesar das variáveis do domínio de análise, importância, do modelo MARSE, não obedecerem a uma distribuição normal, elas apresentam para cada dimensão a mesma forma, o que reforça o pressuposto de que há homogeneidade da variância das variáveis (Figuras 13 a 16).

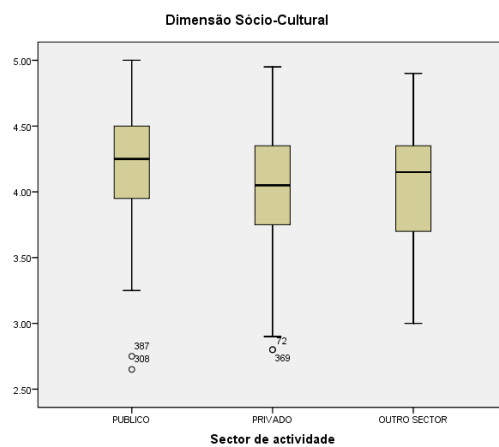
Distribuição dos inquiridos por sector de actividade

Figura 13: Forma da distribuição Dimensão Económica



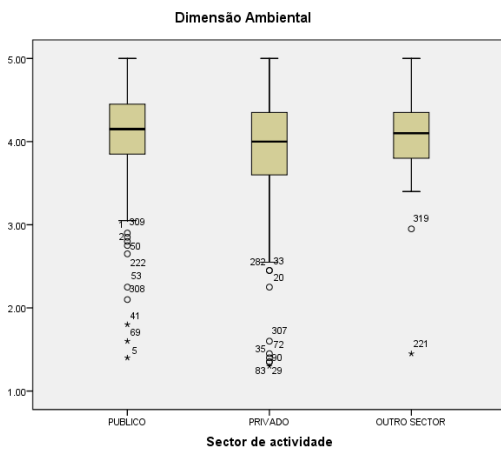
Fonte: Autor

Figura 14: Forma da distribuição Dimensão Sócio Cultural



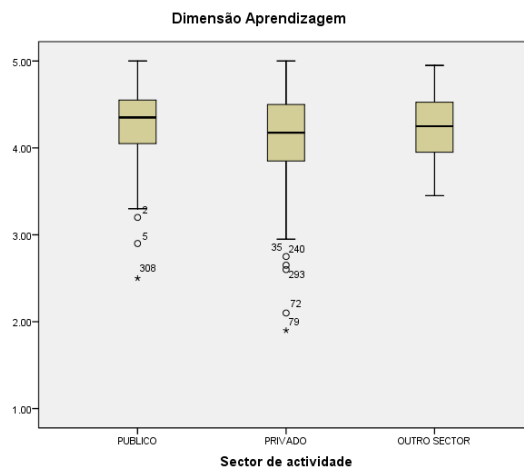
Fonte: Autor

Figura 15: Forma da distribuição Dimensão Ambiental Aprendizagem



Fonte: Autor

Figura 16: Forma da distribuição Dimensão Aprendizagem



Fonte: Autor

Teste de Normalidade – Práticas

A normalidade das distribuições é um dos pressupostos fundamentais para a realização de vários e importantes testes estatísticos. Nos dados em análise verifica-se que as variáveis não apresentam forma de uma distribuição normal. Onde H_1 = os dados das variáveis seleccionadas para aferir a opinião dos entrevistados sobre as práticas de RSE, não seguem uma distribuição normal (Anexo 4.3).

Teste de Homogeneidade da Variância – Práticas

Dado haver sido concluído que as variáveis do modelo MARSE não obedecem aos pressupostos de uma distribuição normal, toma-se por importante, a realização do teste de homogeneidade da variância para verificar se pelo menos a distribuição tem igual variância, tendo em conta que, alguns testes cuja premissa é a distribuição normal, podem ser feitos ou prosseguir com a análise, somente se a variância for homogénea, com a finalidade de reduzir as dispersões nas distribuições. O resultado do teste sobre homogeneidade da variância revela que a dispersão entre os grupos é na generalidade igual (Anexo 4.4).

Verificação da Forma de Distribuição dos Inquiridos

Em virtude de os dados da distribuição em estudo não serem provenientes de uma distribuição normal, o recurso a um outro tipo de análise com finalidade de verificar a distribuição das respostas por cada dimensão nos diferentes sectores de actividade. Assim, as variáveis em função dos sectores de actividades dos inquiridos apresentam distribuições com a mesma forma. Somente para as dimensões económica e ambiental em que para os outros sectores de actividades apresentam menor dispersão mas com algum enviesamento que não influencia os resultados quando aplicadas outras técnicas de análise (Figuras 17 a 20).

Distribuição dos inquiridos por sector de actividade

Figura 17: Distribuição na Dimensão Económica

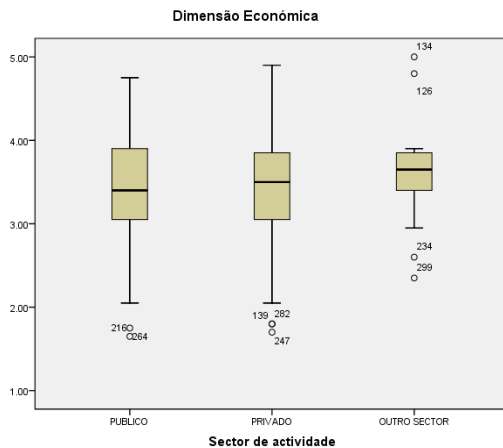


Figura 18: Distribuição na Dimensão Sócio Cultural

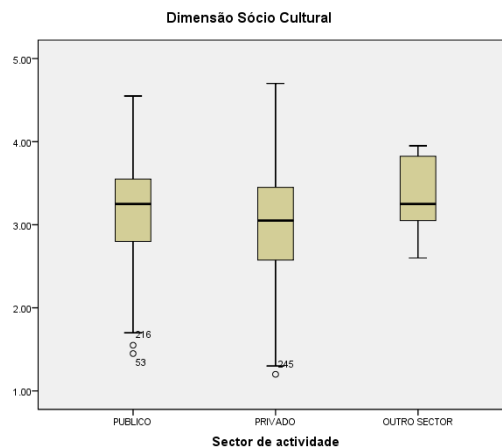


Figura 19: Distribuição na Dimensão Ambiental

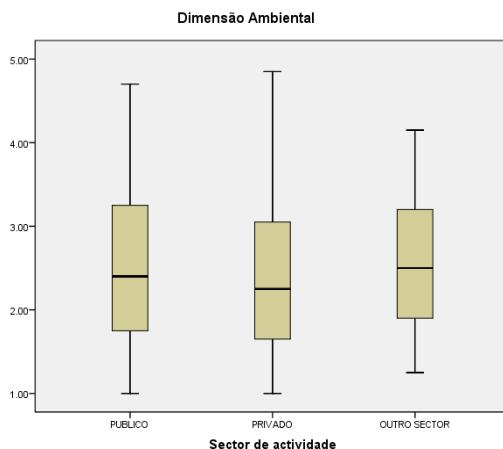
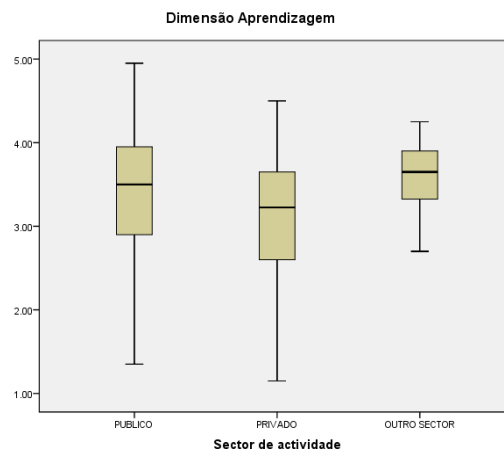


Figura 20: Distribuição na Dimensão Aprendizagem



Avaliação das hipóteses operacionais

As hipóteses de investigação formuladas para consubstanciar este estudo, pretendem no essencial verificar se as variáveis do modelo MARSE para identificar o estágio de desenvolvimento das práticas de RSE são adequadas segundo pressupostos estatísticos. O resultado do teste de todas as hipóteses revela que as dimensões do modelo MARSE, nomeadamente, económica, sócio

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

cultural, ambiental e aprendizagem , têm médias superiores a 3.5, isto é, confirmam a importância das variáveis seleccionadas para avaliar as praticas de SRE (Tabela 12).

H₁: A dimensão económica é um constructo importante e adequado para avaliar as práticas da RSE, donde $\mu > 3.5$.

H₂: A dimensão ambiental é um constructo importante e adequado para avaliar as práticas da RSE, donde $\mu > 3.5$.

H₃: A dimensão aprendizagem é um constructo importante e adequado para avaliar as práticas da RSE, donde $\mu > 3.5$.

H₄: A dimensão sócio cultural é um constructo importante e adequado para avaliar as práticas da RSE, donde $\mu > 3.5$.

Teste de Independência de Qui-quadrado

O teste de Qui-quadrado mede a probabilidade de as diferenças encontradas nos dois grupos duma amostra serem devidas ao acaso, partindo do pressuposto de que, não há diferenças entre os dois grupos na população donde provêm. No entanto o teste de Qui-quadrado tem limitações, nomeadamente, deverá ser substituído pela *Prova exacta de Fisher* quando os valores esperados nas células da tabela forem inferiores a 5 (Tabela 32).

Sector de Actividade da Empresa

Tendo em conta que este efeito, não só torna mais potente o teste como se pode verificar, dado que não existe uma relação linear entre as variáveis idade e nível de formação em relação ao sector de actividade. Esta é a função que é revelada pela prova de tendência linear do Qui-quadrado cujo “p”, neste caso, é igual a 0,930 e 0,986 respectivamente. Ou seja, não há uma relação linear estatisticamente significativa entre a idade assim como o nível de formação e o sector de actividade do trabalhador (Tabela de 33).

Tabela 33: Teste de Independência em relação ao sector de actividade da empresa

	χ^2	df	Sig.
Cargo/Função	29.488	22	0.131
Sexo	4.465	2	0.107
Idade ^a	6.226	6	0.398
Nível de Formação ^b	4.960	6	0.549
a.Linear-by-Linear Association			0.930
b.Linear-by-Linear Association			0.986

Ao analisar os resultados, verifica-se que não há diferenças estatisticamente significativas (para um nível de significância convencionado de 0,05) entre o sector de actividade pública, privada quanto ao cargo/função que o trabalhador ocupa, sexo, idade e o nível de formação, mas não tem em conta o efeito crescente da variável exposição da idade e o nível de formação (Tabela 34).

Tipo de Actividade da Empresa

Tabela 34: Teste de Independência em relação ao tipo de actividade

	χ^2	df	Sig.
Cargo/Função	41.553	22	0.007
Sexo	7.099	2	0.029
Idade	4.046	6	0.670
Nível de Formação ^a	13.458	6	0.036
a.Linear-by-Linear Association			0.601

Da avaliação resulta que há diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de actividade, seja industrial, comércio ou serviços quanto ao cargo/função que o trabalhador ocupa, sexo e nível de formação, sem ter em conta o efeito crescente da variável exposição do nível de formação. No entanto, conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a idade e o tipo de actividade que a empresa desenvolve (Tabela 33).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Do efeito crescente da variável nível de formação, não só torna o teste mais potente como também se pode verificar que não existe uma relação linear entre as variáveis, nível de formação em relação ao tipo de actividade. A prova da tendência linear do Qui-quadrado cujo “p”, neste caso, é igual a 0,601, isto é, não há uma relação linear estatisticamente significativa entre o nível de formação e o tipo de actividade que é desenvolvida pela empresa (Tabela 33).

Âmbito de Actuação da Empresa

Os resultados revelam que não existem diferenças estatisticamente significativas (para um nível de significância convencionado de 0,05) entre o âmbito da actuação da empresa ao nível nacional e internacional quanto ao cargo/função que o trabalhador ocupa, sexo, idade e nível de formação académica, não tendo em conta o efeito crescente da variável exposição idade e o nível de formação (Tabela 34).

Ao tomar em conta tal efeito, o teste torna-se mais potente e pode-se ainda verificar a existência duma relação linear entre a idade e o âmbito de actuação da empresa, resultante da prova da tendência linear do Qui-quadrado cujo “p”, neste caso, é igual a 0,011. Ou seja, há uma relação linear estatisticamente significativa entre a idade e o âmbito de actuação da empresa (Tabela 35).

Tabela 35: Teste de Independência em relação ao âmbito de actuação da empresa

	χ^2	df	Sig.
Cargo/Função	14.296	11	0.217
Sexo	0.695	1	0.404
Idade ^a	6.816	3	0.078
Nível de Formação	1.152	3	0.764
a.Linear-by-Linear Association			0.011

Dimensão da Empresa

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Quanto à variável dimensão da empresa, o resultado mostra que não há diferenças estatisticamente significativas (para um nível de significância convencionado de 0,05) entre a dimensão da empresa nos domínios *Micro, Pequena, Média e Grande empresa*, relativamente ao cargo/função que o trabalhador ocupa, sexo e idade. Contudo, para o caso do nível de formação há diferenças estatisticamente significativas em relação à dimensão da empresa, quando não se tem em conta o efeito crescente (Tabela 35).

Quando se considere o efeito crescente, não só se torna o teste mais potente, como também se pode confirmar que existe uma relação linear entre o nível de formação relativamente à dimensão da empresa, cujo “p”, neste caso, é igual a 0,000. Isto é, há uma relação linear estatisticamente significativa entre o nível de formação e a dimensão da empresa onde o respondente está filiado (Tabela 36).

Tabela 36: Teste de Independência em relação a dimensão da empresa

	χ^2	df	Sig.
Cargo/Função	33.481	33	0.444
Sexo	1.774	3	0.621
Idade	14.937	9	0.093
Nível de Formação ^a	26.737	9	0.002
a.Linear-by-Linear Association			0.601

Teste para Amostras Independentes

Dado se ter constatado pelo teste de normalidade, ao revelar que os dados não são provenientes de uma distribuição normal, foi considerado o *Teste-t* para verificar a igualdade das médias. Para avaliação das respostas foram considerados dois agrupamentos com base nos indicadores da *escala de likert*.

Com efeito, o primeiro grupo integram os que responderam (Muito pouco prático[1] e pouco prático[2]) e por sua vez, o segundo grupo da escala contempla os inquiridores que avaliaram as afirmações como (Médio[3], Muito prático[4] e Bastante prático[5]), considerando um nível de significância de 0.05.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Da avaliação dos testes, observa-se que, não existem diferenças significativas relativamente ao sector de actividade em quase todas as dimensões, exceptuando a dimensão aprendizagem, onde se verifica existirem diferenças significativas para os dois grupos de análise, isto é, para os dois grupos as suas afirmações divergem em relação ao sector de actividade.

Dos resultados obtidos, pode observar-se que, não existem diferenças significativas quanto às dimensões: económica, sócio cultural e ambiental analisada em torno do sector de actividade. Para a dimensão aprendizagem existem diferenças significativas para um nível de significância de 0.05, o que significa que da afirmação dos inquiridos, se infere haver diferenças para os que consideram que o sector de actividade é pouco prático em relação aos que afirmam que é bastante prático (Tabelas 37 a 44).

Tabela 37: Grupos de Análise Estatística - Dimensão Económica

	Dimensão Económica	N	Médio	Desvio Padrão	Erro padrão das médias
Sector de actividade	Pouco Prático	62	1.63	.962	.122
	Bastante Prático	370	1.83	1.481	.077

Fonte: Autor

Tabela 38: Teste Para Amostras Independentes - Dimensão Económica

		Teste de Levene para igualdade de variância		Teste-t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Média das diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inf erior	Superior
Sector de actividade	Variância assumida	1.189	.276	-1.017	430	.310	-.198	.195	-.581	.185
				-1.371	115.999	.173	-.198	.144	-.484	.088

Fonte: Autor

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 39: Grupos de Análise Estatística - Dimensão Sócio Cultural

	Dimensão Sócio Cultural	N	Médio	Desvio Padrão	Erro padrão das médias
Sector de actividade	Pouco Prático	69	1.75	.898	.108
	Bastante Prático	363	1.81	1.498	.079

Fonte: Autor

Tabela 40: Teste para amostras independentes - Dimensão Sócio Cultural

		Teste de Levene para igualdade de variância		Teste-t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Média das diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inferior	Superior
Sector de actividade	Variância assumida	3.350	.068	-0.287	430	.774	-.054	.187	-.420	.313
				-0.401	151.083	.689	-.054	.134	-.318	.211

Fonte: Autor

Tabela 41: Grupos de análise estatística – Ddimensão Ambiental

	Dimensão Ambiental	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão das médias
Sector de actividade	Pouco Prático	199	1.81	1.437	.102
	Bastante Prático	233	1.79	1.406	.092

Fonte: Autor

Tabela 42: Teste Para Amostras Independentes na Dimensão Ambiental

		Teste de Levene para igualdade de variância		Teste-t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Médias das diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inferior	Superior
Sector de actividade	Variância assumida	.006	.937	.006	.937	.141	430	.888	.019	.137
				.141	416.542	.888	.019	.137		

Fonte: Autor

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 43: Grupos de análise estatística dimensão aprendizagem

	Dimensão Aprendizagem	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão das médias
Sector de actividade	Pouco Prático	64	1.70	.460	.058
	Bastante Prático	368	1.82	1.525	.079

Fonte: Autor

Tabela 44: Teste para amostras independentes dimensão aprendizagem

		Teste de Levene para igualdade de variância		Teste-t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Média das diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inferior	Superior
Sector de actividade	Variância assumida	5.752	.017	-5.83	5.752	.017	-.583	430	.560	-.112
				-1.142					-1.142	327.788

Fonte: Autor

6.6. Análise de Componentes Principais

Esta análise compreende um conjunto de métodos estatísticos multivariados cujo propósito nuclear é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Em termos gerais, analisa-se a estrutura das inter-relações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, designados factores.

Uma vez que as dimensões e a explicação de cada variável estejam determinadas, os dois principais fins da análise podem ser conseguidos. Ao resumir os dados, a análise obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais.

Se o número de variáveis é muito grande ou se há uma necessidade de representar melhor um número menor de conceitos, em vez das muitas facetas, a análise pode auxiliar na selecção de

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

um subconjunto representativo de variáveis ou mesmo na criação de novas variáveis como substitutas das variáveis originais, e ainda mantendo seu o carácter original.

A análise é uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com todas as outras, empregando ainda o conceito da variável estatística, a composição linear de variáveis. Na análise , os factores são formados para maximizar o seu poder explicativo do conjunto inteiro de variáveis, e não para prever uma variável dependente. Cada variável é prevista por todas as outras. De maneira recíproca, pode-se olhar para cada factor como uma variável dependente que é uma função do conjunto inteiro de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2005).

A análise , é uma ferramenta que possibilita organizar a maneira como os trabalhadores entrevistados neste estudo interpretam as variáveis, que estão ou não relacionados entre si, isto é, permite ver até que ponto diferentes variáveis tem subjacente o mesmo factor.

Consideram-se no estudo, dois testes observados na análise de factores:

- Kaiser Meyer Olkin (KMO), responsável pelo teste de proporção da variância causada por factores implícitos nos quais se o valor exceder 0,5, a análise de factores se justifica;
- Esfericidade de Bartlett, cuja função é testar a hipótese de que a matriz de correlações é igual à matriz identidade e, considerando o nível de significância de 5%, deve ser encontrado um valor inferior a 0,05 para rejeitar a hipótese nula e justificar a realização da análise de factores.

Os testes de adequacidade de KMO e de Esfericidade de Bartlett antecedem a análise das componentes principais. O teste de esfericidade de Bartlett, fornece a probabilidade estatística de que uma matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos alguma das variáveis, enquanto que, o teste de KMO verifica a adequabilidade da análise.

Estes testes pretendem verificar, se as variáveis seleccionadas para o modelo MARSE de avaliação das práticas de RSE são adequadas. Neste estudo será feita a análise factorial para cada dimensão de RSE no que se refere às variáveis de importância e prática. O estudo, considera um

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

total de 80 variáveis, escores de avaliação ou de expectativa frente à aceitação de determinada RSE sendo as mesmas divididas em 20 variáveis para cada dimensão na escala de Likert com cinco pontos.

O primeiro teste realizado foi quanto à fidedignidade do instrumento, o coeficiente alfa de Cronbach, o qual mede a confiabilidade e qualidade do instrumento, indica a qualidade deste, pois avalia o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável (Hair *et. al.*, 2005). Para estes autores, o valor desta medida deve ser maior que 0,7.

Antes de se realizar a análise factorial, considerou-se a análise do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett, para verificar se as características dos dados seriam adequadas para o efeito. Além disso, para realização da análise, foram retiradas as variáveis com comunalidade inferior a 0,500.

Este procedimento é coerente com a visão de Hair *et al.*, (2005), quando estuda que, variáveis com comunalidade inferior a 0,500 não apresentam explicação suficiente na variabilidade dos dados podendo ser excluídas da análise.

6.6.1. Análise Factorial – Importância das Variáveis do Modelo MARSE

Consistência Interna – Dimensão Económica

O Alpha de Cronbach é uma das medidas mais aplicadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala considerada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo. Da análise da estrutura aplicada para obtenção dos dados através do modelo de Alfa de Cronbach, percebe-se que o constructo e a escala utilizada apresentam boa confiabilidade interna e, portanto, são adequados para o propósito da avaliação pretendida nesta dimensão (Tabela 45).

Tabela 45: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.821	.827	20

Fonte: Autor

Para verificar a efectividade da Análise Factorial (AF) aplicou-se o teste KMO para medida de adequação da amostra, sendo ratificado pelo teste de Esfericidade de Bartlett. Quanto ao constructo, Dimensão Económica, tanto o teste KMO quanto o de Bartlett confirmam a redução de vinte variáveis para cinco fatores.

O teste de KMO apresenta o valor de 0,832, muito superior ao mínimo estabelecido, enquanto o resultado do teste de Bartlett se situa em 0,000, mostrando que, as variáveis da dimensão económica do modelo MARSE não são correlacionadas (Tabela 46).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 46: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Adequacidade)		
		.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1640.670
	df	190
	Sig.	.000

Fonte: Autor

Comunalidades

Acto procedente, segue a análise das comunalidades correspondentes à proporção da variância de cada item observado explicada pelo factor comum que é influenciado pelos factores comuns, e que, por regra prática, deve ser maior que 0,500 para cada variável. Foi necessário reduzir aquelas que apresentaram comunalidades menores que 0,500, num total. Segue o resultado das comunalidades para algumas variáveis, onde se pode visualizar que todas as variáveis têm uma forte relação com os factores retidos por apresentarem comunalidades elevadas (Tabela 47).

Tabela 47: Comunalidades

Variáveis	Initial	Extraction
<i>Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos</i>	1	0.586
<i>Medidas sustentáveis de combate à concorrência desleal, corrupção e ilegalidade</i>	1	0.544
<i>Preços justos e consensuais com a qualidade de produtos e serviços</i>	1	0.512
<i>Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais</i>	1	0.690
<i>Devedores de impostos/SS, preteridos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas</i>	1	0.507
<i>Privilegio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras</i>	1	0.568
<i>Incentivo à investigação própria e com a comunidade científica para actualização dos processos produtivos</i>	1	0.658
<i>Encorajamento à difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente</i>	1	0.590
<i>Excelência no atendimento</i>	1	0.657
<i>Resposta célere as reclamações</i>	1	0.753
<i>Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências</i>	1	0.393
<i>Exigência de política decente de comunicação e marketing</i>	1	0.607
<i>Avaliação periódica da satisfação do consumidor</i>	1	0.649
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extração: Análise de component principal</i>		

Fonte: Autor

Variância Total Explicada

Estabelecidas as comunalidades, foram analisados os autovalores e a variância total explicada. No primeiro procedimento, são excluídos os factores com autovalores superiores a 1,0. O procedimento estatístico da análise da variância total explicada, consiste em reduzir o número de variáveis iniciais.

Assim, dos dados em análise, reduziu-se de vinte para cinco, sem perder grande parte da informação. As cinco componentes principais que fazem parte de dimensão económica, explicam 59,34% da variância total, podendo ser consideradas como um novo agrupamento e designação das variáveis da dimensão económica para o modelo MARSE. Nesta forma de análise, as vinte variáveis da dimensão económica podem ser resumidas em cinco, sem ser afectado o conteúdo do que se pretende aferir (Tabela 48).

Da leitura gráfica, pode-se descortinar que o Factor 1 explica 24,43% da estrutura dos dados, sendo o factor mais importante na explicação dos dados originais da pesquisa no que concerne à dimensão económica. Os demais factores têm, relativamente, menor importância em sumarizar as variáveis originais. Assim, o Factor 2 explica 9,67% da variabilidade dos dados; o Factor 3 corresponde a 9,18% de explicação; o Factor 4 explica 8,14% e o Factor 5 é responsável por explicar 7,92% (Tabela 48).

Tabela 48: Variância total explicada

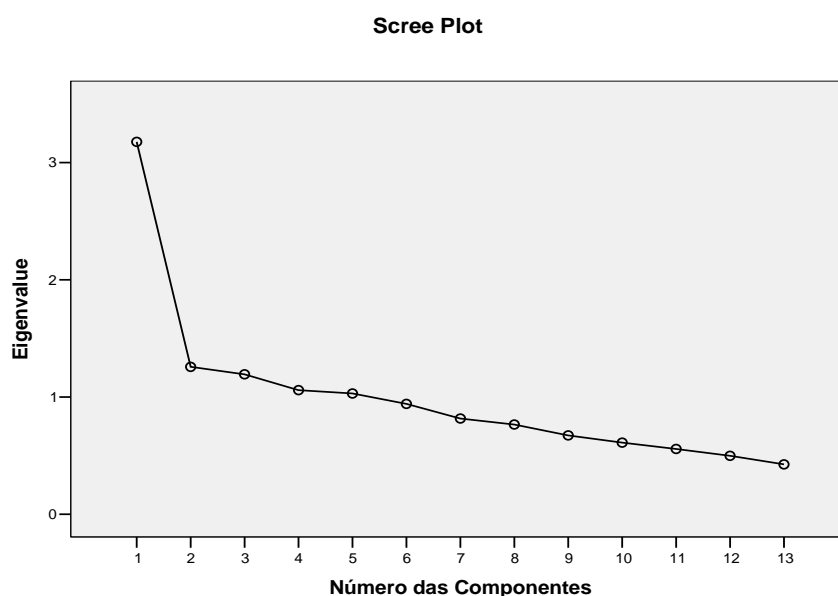
Componente	Auto-valores Iniciais			Extração das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado
1	3.176	24.434	24.434	3.176	24.434	24.434	1.866	14.356	14.356
2	1.257	9.670	34.103	1.257	9.670	34.103	1.643	12.637	26.993
3	1.193	9.180	43.283	1.193	9.180	43.283	1.574	12.108	39.101
4	1.059	8.142	51.426	1.059	8.142	51.426	1.518	11.678	50.778
5	1.030	7.923	59.349	1.030	7.923	59.349	1.114	8.571	59.349

Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Autor

O gráfico de *Scree Plot* mostra que, pelo do critério da raiz latente, com um valor de corte de 1,0 para o autovalor, seis factores seriam retidos. Do gráfico lê-se também a confirmação da retenção de cinco factores, donde os valores próprios em relação aos factores a reter, correspondem à maior inclinação da recta (Figura 13).

Figura 13: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Económica



Fonte: Autor

Matriz das Componentes Principais – Dimensão Económica

Esta análise tem como objectivo identificar as características que possam ser agrupáveis, reduzindo o número de variáveis mas sem perder o conteúdo dos resultados. A rotação da matriz das componentes tem como objectivo colocar nos extremos os pesos das componentes antes da rotação para que cada variável se associe a apenas um factor, isto é, um grupo de variáveis iniciais identifica-se com o novo grupo decorrente da nova associação que tende a reduzir o número de variáveis iniciais (Tabela 49).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Observa-se que os factores 1, 3 e 5 apresentam 3 variáveis relevantes, enquanto que os factores 2 e 4 apresentam cada, 2 variáveis significativas. Todos os coeficientes assumem valores altos, acima de 0,500 que é o desejável. No entanto, a variável “Avaliação periódica da satisfação do consumidor” alocada no factor 5, se deu contraditória, dada a baixa carga que a mesma apresenta no factor (0,496), embora se considere outrossim aceitável.

Tabela 49: Rotação da Matriz das Componentes Principais

	Componentes				
	1	2	3	4	5
<i>Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos</i>	0.800				
<i>Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente</i>	0.721				
<i>Previlégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras</i>	0.618				
<i>Resposta célere as reclamações</i>		0.838			
<i>Excelência no atendimento</i>		0.782			
<i>Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais</i>			0.742		
<i>Existência de política decente de comunicação e marketing</i>			0.662		
<i>Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências</i>			0.518		
<i>Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos</i>				0.752	
<i>Preços justos e consetâneos com a qualidade de produtos e serviços</i>				0.656	
<i>Devedores de impostos/SS, preteridos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas</i>					0.610
<i>Medidas sustentáveis de combate a concorrência desleal, corrupção e ilegalidade</i>					0.531
<i>Avaliação periódica da satisfação do consumidor</i>					0.496
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser					
*Rotation converged in 7 iterations. Rotação convergente em 7 interações					

Fonte: Autor

Decorrente desta perspectiva, as componentes principais obtidas são atribuídas novas designações resultantes da análise culminando com a redução do número de variáveis para cinco componentes principais

Consistência Interna – Dimensão Sócio Cultural

O teste de Alpha de Cronbach identifica o grupo de variáveis que constituem a dimensão sócio cultural, revela boa consistência interna para constituição dos seus componentes. Avaliando a estrutura da dimensão sócio cultural utilizado para obtenção dos dados através do modelo de Alfa de Cronbach, percebe-se que o constructo e a escala utilizada apresentam boa confiabilidade interna (0.835) pelo que, são adequados para o propósito deste estudo (Tabela 50).

Tabela 50: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.835	.848	20

Fonte: Autor

Para verificar a aplicação da AF, aplica-se o teste de KMO, medida de adequação da amostra, sendo ractificado pelo teste de Esfericidade de Bartlett. Para o constructo da Dimensão Sócio Cultural, tanto o teste KMO quanto o de Bartlett confirmam a redução de vinte variáveis para cinco factores, sendo que o competente teste de KMO resulta no valor de 0,872. Adicionalmente, o teste de Esfericidade de Bartlett afim, resulta num score de 0,000 significando que, as variáveis do modelo MARSE desta dimensão, não são correlacionadas (Tabela 51).

Tabela 51: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Adequacidade).		
		.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1831.033
	df	190
	Sig.	.000

Fonte: Autor

Comunalidades:

Da análise das comunalidades, que correspondem à proporção da variância de cada item observado explicada pelo factor comum que o influencia, deve-se excluir aquelas que apresentaram comunalidade menor que 0,500, num total de dez itens. Pode-se visualizar as variáveis que têm uma relação com os factores retidos por apresentarem comunalidades elevadas. Nesta dimensão pode-se visualizar que todas as variáveis apresentam uma forte correlação com os factores retidos, dado que apresentam comunalidades elevadas (Tabela 52).

Tabela 52: Comunalidades

Variáveis	Initial	Extraction
<i>Equidade da distribuição de tarefas e responsabilidades</i>	1	0.387
<i>Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress</i>	1	0.668
<i>Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho</i>	1	0.407
<i>Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador</i>	1	0.649
<i>Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador</i>	1	0.417
<i>Comparticipação nas despesas medicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família</i>	1	0.518
<i>Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos</i>	1	0.369
<i>Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra</i>	1	0.579
<i>Espaços de discussão para actividade politica ou outra de interesse do trabalhador</i>	1	0.602
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extração: Análise de component principal</i>		

Fonte: Autor

Variância Total Explicada

A análise da variância total explicada, tem como finalidade reduzir o número de variáveis iniciais. No caso em estudo, conseguiu-se uma redução de vinte para três factores, sem perder grande parte da informação. As três componentes principais que fazem parte de dimensão sócio cultural, explicam 52% da variância total, onde se pode considerar como um novo agrupamento ou novos factores na designação das variáveis da dimensão sócio cultural para o modelo MARSE (Tabela 39).

A maior concentração dos valores próprios encontra-se no Factor 1, onde se explica 28,27% da estrutura dos dados. Representa o factor mais importante na explicação dos dados originais para a

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

dimensão sócio cultural. Os demais factores têm, relativamente, uma percentagem de 12,2% e 11,47% respectivamente (Tabela 53).

Tabela 53: Variância Total Explicada

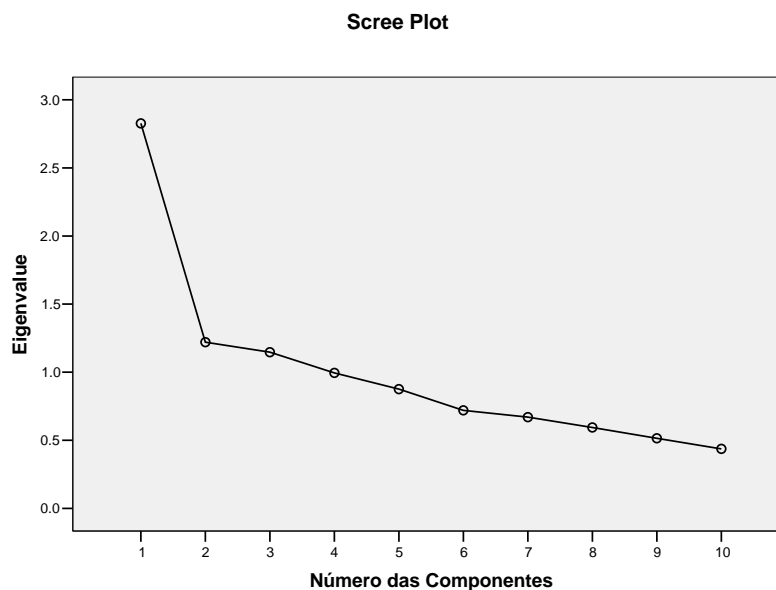
Componente	Auto-valores Iniciais			Extração das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado
1	2.827	28.271	28.271	2.827	28.271	28.271	2.106	21.060	21.060
2	1.220	12.204	40.475	1.220	12.204	40.475	1.680	16.800	37.860
3	1.147	11.470	51.945	1.147	11.470	51.945	1.408	14.085	51.945

Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Autor

O gráfico de *Scree Plot* confirma a retenção de três factores, donde os valores próprios em relação aos factores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da recta (Figura 14).

Figura 14: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Sócio Cultural



Fonte: Autor

Tendo em conta o procedimento estatístico ora validado, estuda-se a redução das vinte variáveis da dimensão sócio cultural para serem resumidas em três, sem ser afectado o conteúdo do que se pretende alcançar. A nova denominação resultante da respecificação, ser conforme a tabela seguinte.

Matriz das Componentes Principais – Dimensão Sócio Cultural

A análise da rotação da matriz das componentes principais, tem como objectivo colocar nos extremos os pesos das componentes de cada variável a associar a apenas um factor, isto é, um grupo de variáveis iniciais identifica-se com o novo grupo decorrente da nova associação que tende a reduzir o número de variáveis iniciais. Observa-se nesta dimensão que, o factor 1 apresenta 5 variáveis relevantes, sendo que, os factores 2 e 3 apresentam cada três e duas variáveis significativas respectivamente. Todos os coeficientes assumem valores considerados adequados, mais de 0,500 (Tabela 54).

Tabela 54: Rotação da Matriz das Componentes Principais

	Componentes		
	1	2	3
<i>Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família</i>	0.653		
<i>Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador</i>	0.639		
<i>Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho</i>	0.592		
<i>Equidade da distribuição de tarefas e responsabilidades</i>	0.589		
<i>Providência de seguro de saúde aos colaboradores</i>	0.567		
<i>Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra</i>		0.763	
<i>Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador</i>		0.736	
<i>Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos</i>		0.629	
<i>Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador</i>			0.801
<i>Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress</i>			0.772
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser			
*Rotation converged in 4 iterations. Rotação convergente em 4 interações			

Fonte: Autor

Às componentes principais obtidas são atribuídas novas designações resultantes da análise que culmina com a redução do número de variáveis em cinco novas componentes principais.

Consistência Interna – Dimensão Ambiental

Do teste de consistência interna *Alpha de Cronbach* resulta que, o grupo de variáveis que constituem esta dimensão, é apropriada para constituir os seus componentes. Da estrutura de dados através do modelo de *Alfa de Cronbach*, fica claro que o constructo e a escala utilizada apresentam boa confiabilidade interna (0,947), significando que, são adequados para aferir a robustez desta dimensão do modelo MARSE de avaliação das práticas de RSE (Tabela 55).

Tabela 55: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.947	.947	20

Fonte: Autor

Para verificar a aplicação da AF, considerou-se o teste KMO de medida de adequação da amostra, ratificado pelo teste de Esfericidade de Bartlett. Tanto o teste KMO quanto o de Bartlett confirmam a redução de vinte variáveis para dois factores.

O teste de adequacidade de KMO apresenta o valor de 0,953, e o teste de Esfericidade de Bartlett resulta em 0,000, significando que não é provável que a matriz de correlação seja uma matriz identidade. Esta conclusão é atestada pelo elevado índice gerado pelo teste X^2 (5056,259) com um nível de significância igual a zero (Tabela 56).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 56: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Adequacidade)		
		.953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5056.259
	df	190
	Sig.	.000

Fonte: Autor

Comunalidades:

A análise das comunalidades, corresponde à proporção da variância de cada item observado explicada pelo factor comum que o influencia a distribuição. O resultado das comunalidades para algumas variáveis, por regra prática, deve ser maior que 0,500 para cada observação. Da análise, importa excluir aquelas que apresentam comunalidade menor que 0,500, num total de dois itens (Tabela 57).

Tabela 57: Comunalidades

Variáveis	Inicial	Extraction
<i>Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos</i>	1	0.546
<i>Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes</i>	1	0.587
<i>Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global</i>	1	0.536
<i>Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais</i>	1	0.588
<i>Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos</i>	1	0.616
<i>Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas</i>	1	0.630
<i>Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos</i>	1	0.635
<i>Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços</i>	1	0.613
<i>Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades</i>	1	0.568
<i>Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos</i>	1	0.584
<i>Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais</i>	1	0.611
<i>Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais</i>	1	0.500
<i>Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei</i>	1	0.537
<i>Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo</i>	1	0.521
<i>Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia</i>	1	0.597
<i>Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental</i>	1	0.645
<i>Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras</i>	1	0.658
<i>Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes</i>	1	0.548
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extração: Análise de component principal</i>		

Fonte: Autor

Variância Total Explicada

Através da análise de CP, observa-se que, 58,4% do total da variância, é explicado por dois factores, o mesmo resultado é confirmado pela análise dos autovalores maiores que 1,0. Este procedimento de análise da variância explicada, consiste em reduzir o número de variáveis iniciais de vinte para dois factores, sem perder grande parte da informação, podendo ser considerado um novo agrupamento e designação das variáveis da dimensão ambiental para o modelo MARSE. As vinte variáveis da dimensão económica podem ser resumidas em dois, sem ser afectado o conteúdo do que se pretende aferir (Tabela 46).

Os factores extraídos na análise, através da Rotação Varimax, a maior concentração dos valores próprios encontra-se na primeira componente com 51,6% da variância dos dados, e o outro factor, se encontra a concentração dos restantes valores numa escala de 7% da variância (Tabela 58).

Tabela 58: Variância Total Explicada

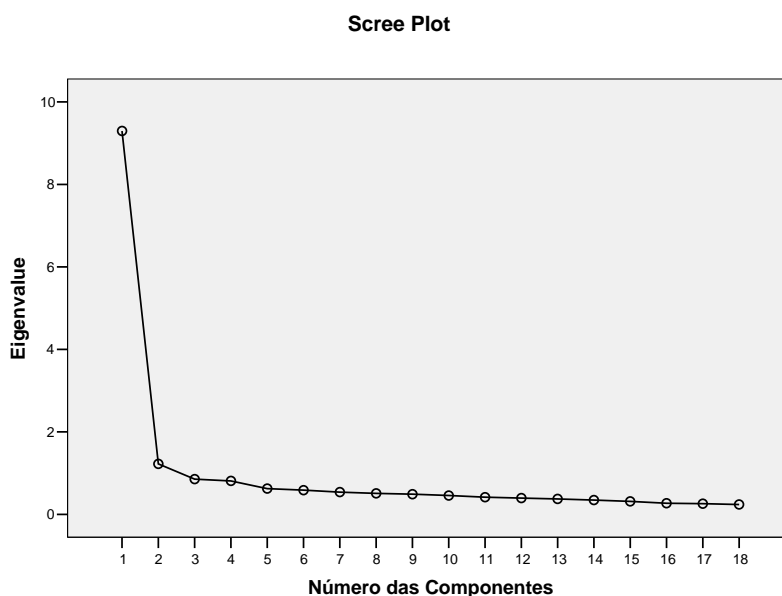
Componente	Auto-valores Iniciais			Extração das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado
1	9.295	51.641	51.641	9.295	51.641	51.641	5.304	29.467	29.467
2	1.223	6.795	58.436	1.223	6.795	58.436	5.214	28.969	58.436

Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Autor

O gráfico de *Scree Plot* escarpeliza a retenção de dois factores (componentes), onde os valores próprios em relação aos factores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da recta (Figura 15).

Figura 15: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Ambiental



Fonte: Autor

Matriz das Componentes Principais – Dimensão Ambiental

A rotação da matriz das componentes principais, visa na sua essência, colocar nos extremos os pesos das componentes de cada variável a se associar a apenas um factor, isto é, um grupo de variáveis iniciais identifica-se com o novo grupo decorrente da nova associação que tende a reduzir o número de variáveis iniciais. Assim, observa-se que os dois factores apresentam 9 variáveis relevantes cada. Todos os coeficientes assumem valores acima de 0,500, o necessário para serem considerados significativos (Tabela 59).

Tabela 59: Rotação da Matriz das Componentes Principais

	Componentes	
	1	2
<i>Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes</i>	0.733	
<i>Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas</i>	0.727	
<i>Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos</i>	0.724	
<i>Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos</i>	0.711	
<i>Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos</i>	0.692	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

<i>Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços</i>	0.686	
<i>Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais</i>	0.678	
<i>Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global</i>	0.652	
<i>Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades</i>	0.550	
<i>Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos</i>		0.748
<i>Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais</i>		0.736
<i>Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras</i>		0.724
<i>Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental</i>		0.718
<i>Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo</i>		0.672
<i>Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia</i>		0.665
<i>Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei</i>		0.638
<i>Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes</i>		0.615
<i>Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais</i>		0.555
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser		
*Rotation converged in 3 iterations. Rotação convergente em 3 interações		

Os factores obtidos são atribuídos novas designações resultantes da análise que culmina com a redução de vinte variáveis em duas componentes (factores) principais.

Consistência Interna – Dimensão Aprendizagem

O teste de consistência interna de *Alpha de Cronbach* confirma que o grupo de variáveis que constituem a dimensão sócio cultural, é boa para constituir os seus componentes.

Da avaliação da estrutura da dimensão ambiental base para obtenção dos dados através do modelo de *Alfa de Cronbach*, pode-se descortinar que o constructo e a escala utilizada apresentam boa confiabilidade interna (0.897), sendo que, se consideram adequados para aferir a robustez das variáveis (Tabela 60).

Tabela 60: Teste de *Alpha de Cronbach* para 20 variáveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.898	20

Fonte: Autor

Aplica-se o teste KMO de medida de adequação da amostra, juntamente com o teste de Esfericidade de *Bartlett*, para verificar a aplicabilidade da análise. Decorrente disto, e no que se refere à Dimensão Aprendizagem, tanto o teste KMO, quanto o de Esfericidade de *Bartlett*, confirmam a redução de vinte variáveis iniciais para dois factores.

O teste de KMO resulta no valor de 0,908, considerado adequado, e o teste de esfericidade de Bartlett tem um score 0,000, significando que é improvável a matriz de correlação ser uma matriz identidade. Isto é representado pelo índice gerado pelo teste X^2 (2887,919) a um nível de significância igual a zero (Tabela 61).

Tabela 61: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Adequacidade)		
		.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2887.919
	df	190
	Sig.	.000

Fonte: Autor

Comunalidades:

Como medida precedente, foi feita a análise das comunalidades, que corresponde à proporção da variância de cada item observada explicada pelo factor comum que o influencia. Deve-se excluir aquelas componentes que apresentam comunalidade menor que 0,500, num total de oito itens (Tabela 62).

Tabela 62: Comunalidades

Variáveis	Initial	Extraction
<i>Relacionamento sistemático a comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras</i>	1	0.762
<i>Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões</i>	1	0.779
<i>Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa</i>	1	0.646
<i>Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa para elevar índices de conhecimento produtividade</i>	1	0.618
<i>Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho</i>	1	0.674
<i>Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação</i>	1	0.602
<i>Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores</i>	1	0.575
<i>Discussões adequadas visando ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/colaborador</i>	1	0.573
<i>Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado</i>	1	0.545
<i>Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas</i>	1	0.741
<i>Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia</i>	1	0.584
<i>Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas e superficiais subterrânea de contaminação</i>	1	0.689
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extração: Análise de component principal</i>		

Fonte: Autor

Variância Total Explicada

Do método de análise das CP, observa-se que 64,89% do total da variância pode ser explicada por quatro factores, resultado que se confirma através da análise dos auto valores maiores que 1,0. O procedimento estatístico da análise da variância total explicada, visa reduzir o número de variáveis iniciais. No caso em apreço, das vinte variáveis iniciais, passa-se para quatro, sem perder grande parte da informação (Tabela 66).

As quatro componentes principais, explicam 64,89% da variância total, podendo ser consideradas como um novo agrupamento e designação das variáveis da dimensão aprendizagem para o modelo MARSE (Tabela 63).

O Factor 1 explica 37,66% da estrutura dos dados, constituindo-se no factor mais importante na explicação das variáveis originais. O Factor 2 explica 10% da variável total dos dados; o Factor 3 corresponde a 8,77% de explicação; enquanto factor 4 é responsável por explicar 8,37% (Tabela 63).

Tabela 63: Variância Total Explicada

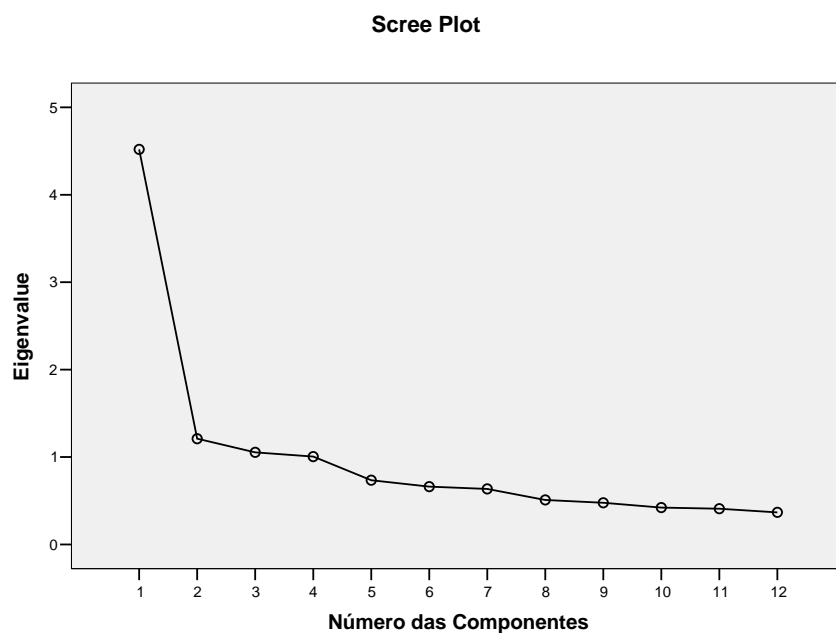
Componente	Auto-valores Iniciais			Extração das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado	Total	% de Variância	% acumulado
1	4.519	37.660	37.660	4.519	37.660	37.660	2.251	18.755	18.755
2	1.210	10.080	47.739	1.210	10.080	47.739	4.519	37.660	37.660
3	1.053	8.778	56.517	1.053	8.778	56.517	1.210	10.080	47.739
4	1.005	8.374	64.891	1.005	8.374	64.891	1.053	8.778	56.517

Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Autor

O gráfico de *Scree Plot* confirma a retenção dos quatro factores (componentes), onde os valores próprios em relação aos factores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da recta (Figura 16).

Figura 16: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Aprendizagem



Fonte: Autor

Rotação da Matriz: Componentes Principais–Dimensão Aprendizagem

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Toma-se por necessário a rotação da matriz das componentes principais, para colocar nos extremos os pesos das componentes de cada variável a associar a apenas um factor. Um grupo de variáveis iniciais identifica-se com o novo grupo decorrente da nova associação que tende a reduzir o número de variáveis iniciais (Tabela 53).

Do procedimento estatístico afim, pode-se concluir que, o factor 1 apresenta 4 variáveis relevantes, sendo que os factores 2 e 3 apresentam respectivamente 3 variáveis significativas e o Factor 4, duas variáveis significativas. Todos os coeficientes assumem valores escalares acima de 0,500 (Tabela 64).

Tabela 64: Rotação da Matriz das Componentes Principais

	Componentes			
	1	2	3	4
<i>Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia</i>	0.731			
<i>Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação</i>	0.689			
<i>Discussões adequadas visando ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/ colaborador</i>	0.676			
<i>Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores</i>	0.546			
<i>Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas</i>		0.832		
<i>Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrânea de contaminação.</i>		0.741		
<i>Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado</i>		0.542		
<i>Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa</i>			0.753	
<i>Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa para elevar índices de conhecimento produtividade</i>			0.704	
<i>Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho</i>			0.655	
<i>Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões</i>				0.852
<i>Relacionamento sistemático com comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras</i>				0.796
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser				
*Rotation converged in 6 iterations. Rotação convergente em 6 interações				

Fonte: Autor

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Os factores reduzidos, conforme procedimento estatístico anterior, são atribuídos novas designações resultantes da análise que culminam com a redução de vinte variáveis em quatro componentes principais .

6.6.2. Análise Factorial – Prática de RSE

Consistência Interna – Dimensão Económica

Ao analisar a estrutura da dimensão económica, percebe-se que o constructo e a escala utilizada apresentam boa confiabilidade interna e, portanto, são adequados para o propósito para o qual foram designados (Tabela 65).

Tabela 65: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.854	.858	20

O teste de KMO apresenta o valor de 0,878, superior ao mínimo estabelecido, enquanto o teste de Bartlett obteve 0,000 (Tabela 66), o que mostra que as variáveis do modelo MARSE nesta dimensão, não são correlacionadas.

Tabela 66: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2713.136
	df	190

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2713.136
	df	190
	Sig.	.000

Comunalidades:

Foram excluídas aquelas que apresentaram comunalidade menor que 0,500, num total de cinco itens. Do resultado das comunalidades para algumas variáveis, consegue-se visualizar que todas as variáveis têm uma forte relação com os factores retidos por apresentarem comunalidades elevadas (Tabela 67).

Tabela 67: Comunalidades

Variáveis	Initial	Extraction
<i>Incorporação de valores éticos na missão e visão</i>	1	0.635
<i>Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos</i>	1	0.721
<i>Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente</i>	1	0.601
<i>Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e serviços</i>	1	0.582
<i>Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais</i>	1	0.643
<i>Privilégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras</i>	1	0.543
<i>Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos</i>	1	0.698
<i>Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente</i>	1	0.687
<i>Discussão aberta (gestor e sua equipa) para promover criatividade/inovação</i>	1	0.554
<i>Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas</i>	1	0.509
<i>Excelência no atendimento</i>	1	0.579
<i>Resposta célere as reclamações</i>	1	0.663
<i>Estratégia de dentição alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências</i>	1	0.515
<i>Exigência de política decente de comunicação e marketing</i>	1	0.567
<i>Avaliação periódica da satisfação do consumidor</i>	1	0.553
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extração: Análise de componente principal</i>		

Variância Total Explicada:

As quatro componentes, explicam 60,33% da variância total, podendo considerar-se como um novo agrupamento e designação das variáveis da dimensão económica para o modelo MARSE.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Nesta forma de análise, tendo em conta o procedimento estatístico, as vinte variáveis da dimensão económica podem ser resumidas em quatro, sem afectar o conteúdo do que se pretende aferir (Tabela 68).

Tabela 68: Variância total explicada

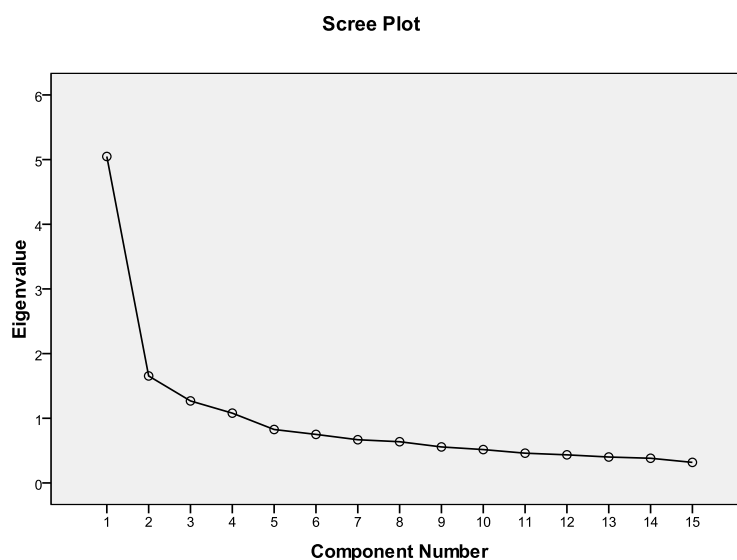
Componente	Auto-valores Iniciais			Extracção das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% Da	%	Total	% Da	%	Total	% Da	%
		Variância	Acumulado		Variância	Acumulado		Variância	Acumulado
1	5.048	33.654	33.654	5.048	33.654	33.654	2.594	17.291	17.291
2	1.654	11.029	44.684	1.654	11.029	44.684	2.556	17.037	34.328
3	1.268	8.455	53.138	1.268	8.455	53.138	2.144	14.294	48.622
4	1.079	7.195	60.334	1.079	7.195	60.334	1.757	11.711	60.334

Extraction Method: Principal Component Analysis.

O Factor 1 explica 33,65% da estrutura dos dados. E o factor mais importante na explicação dos dados originais desta pesquisa. Os demais factores têm, relativamente, menor importância em sumarizar as variáveis originais. Assim, o Factor 2 explica 11,03% da variabilidade dos dados; o Factor 3 corresponde a 8,46% de explicação e o Factor 4 é responsável por cerca de 7,19% de explicação.

O gráfico de *Scree Plot* mostra que o emprego do critério da raiz latente com um valor de corte de 1,0 para o auto valor, resultaria na manipulação de seis factores. Este gráfico confirma a retenção de cinco factores, onde os valores próprios em relação aos factores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da recta (Figura 17).

Figura 17: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Económica



Rotação da Matriz das Componentes Principais – Dimensão Económica

A rotação da matriz das componentes tem como objectivo colocar nos extremos os pesos das componentes antes da rotação para que cada variável se associe a apenas um factor. Um grupo de variáveis iniciais identifica-se com o novo agrupamento decorrente da nova associação que tende a reduzir o número de variáveis iniciais (Tabela 69).

Tabela 69: Rotação da Matriz das Componentes Principais

	Componentes			
	1	2	3	4
<i>Resposta célere as reclamações</i>	0.775			
<i>Excelência no atendimento</i>	0.703			
<i>Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências</i>	0.639			
<i>Avaliação periódica da satisfação do consumidor</i>	0.519			
<i>Privilégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras</i>	0.474			
<i>Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos</i>		0.827		
<i>Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente</i>		0.767		
<i>Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas</i>		0.613		
<i>Discussão aberta (gestor e sua equipa) para promover criatividade/inovação</i>		0.602		
<i>Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e</i>			0.715	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

<i>serviços</i>				
<i>Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais</i>			0.714	
<i>Exigência de política decente de comunicação e marketing</i>			0.672	
<i>Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos</i>				0.793
<i>Incorporação de valores éticos na missão e visão</i>				0.704
<i>Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente</i>				0.527
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser				
*Rotation converged in 7 iterations. Rotação convergente em 7 interações				

Todos os coeficientes assumem valores, acima de 0,500. No entanto, a variável “*Privilégios de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras*” alocada no factor 1, resultou contraditória ao apresentar baixa carga factorial (0.474) embora considere-se num factor aceitável.

Desta forma, às componentes principais obtidas pode ser atribuída nova designação resultante da análise factorial que culminou com a redução do número de variáveis em cinco componentes principais .

Consistência Interna – Dimensão Sócio Cultural

Ao analisar a estrutura desta através do modelo de Alfa de Cronbach, conclui-se que o constructo e a escala utilizada apresentam uma boa confiabilidade interna e, portanto, são adequados para o propósito para o qual foram designados, ou seja, avaliar as práticas de RSE (Tabela 70).

Tabela 70: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis

Cronbach's Alpha Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.736	.741	20

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Quanto ao construto Dimensão Sócio Cultural, tanto o teste KMO quanto o de Bartlett confirmam a redução de vinte variáveis para cinco factores. O teste de KMO apresentou o valor de 0,878, superior ao mínimo estabelecido (0.05), enquanto o teste de equicidade de Bartlett obteve 0,000 (Tabela 71), o que mostra que as variáveis do modelo MARSE no que toca esta dimensão, não são correlacionadas.

Tabela 71: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2403.447
	df	190
	Sig.	.000

Comunalidades:

Foi necessário excluir aquelas que apresentaram comunalidade menor a 0,500, podendo-se visualizar as variáveis que têm uma relação com os factores retidos por apresentarem comunalidades elevadas. Nesta dimensão pode-se visualizar que todas as variáveis têm uma forte relação com os factores retidos scors acima de 0.05 (Tabela 72).

Tabela 72: Comunalidades

Variáveis	Initial	Extraction
<i>Equidade da distribuição de tarefas e responsabilidades</i>	1	0.645
<i>Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress</i>	1	0.791
<i>Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho</i>	1	0.637
<i>Direito inerente à maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador</i>	1	0.638
<i>Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família</i>	1	0.795
<i>Providência de Seguro de saúde aos colaboradores</i>	1	0.824
<i>Promoção da igualdade de género e de oportunidades</i>	1	0.631
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extracção: Análise de componente principal</i>		

Variância Total Explicada

As três componentes principais desta dimensão, explicam 70,85% da variância total, onde se pode considerar como um novo agrupamento ou novos factores na designação das variáveis da dimensão sócio cultural para o modelo MARSE.

Todas as variáveis da dimensão sócio cultural foram resumidas em três, sem afectar o conteúdo (Tabela 73).

Tabela 73: Variância total explicada

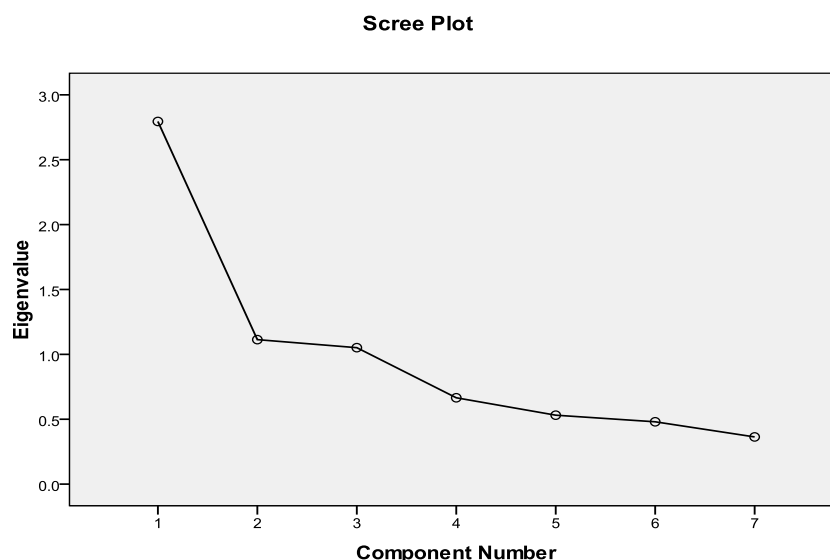
Compon ente	Auto-valores Iniciais			Extracção das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% Da Variância	% Cumulativo	Total	% Da Variância	% Cumulativo	Total	% Da Variância	% Cumulativo
	1	2.795	39.93	39.93	2.79	39.93	39.93	2.11	30.1
2	1.113	15.91	55.83	1.11	15.91	55.83	1.64	23.36	53.46
3	1.051	15.02	70.85	1.05	15.02	70.85	1.22	17.39	70.85

Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de extracção: Análise de componentes principais

No entanto, a maior concentração dos valores próprios encontra-se no Factor 1 que explica 39,93% da estrutura dos dados. Trata-se do factor mais importante na explicação dos dados originais para esta dimensão. Os demais factores têm, relativamente, mesmo peso na estrutura dos dados explicando cada uma 15,02 e 15,91 % da variável respectivamente (Tabela 64).

O gráfico de *Scree Plot* confirma a retenção de cinco componentes (factores), onde os valores próprios em relação aos factores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da recta (Figura 18).

Figura 18: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Sócio Cultural



Matriz das Componentes Principais – Dimensão Sócio Cultural

Foi observado que nesta dimensão, o factor 1 apresenta 4 variáveis relevantes, enquanto que os factores 2 e 3 apresentam duas e uma variáveis significativas cada. Todos os coeficientes assumem valores acima da média de referência de 0,500, devendo considerar-se adequados (Tabela 74).

Tabela 74: Rotação da Matriz das Componentes Principais

	Componentes		
	1	2	3
<i>Promoção da igualdade de género e de oportunidades</i>	0.774		
<i>Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho</i>	0.728		
<i>Direito inerente à maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador</i>	0.713		
<i>Equidade na distribuição de tarefas e responsabilidades</i>	0.619		
<i>Providenciar seguro de saúde aos colaboradores</i>		0.880	
<i>Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família</i>		0.844	
<i>Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress</i>			0.875
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser			
*Rotation converged in 4 iterations. Rotação convergente em 6 interações			

Às componentes principais obtidas são atribuídas novas designações resultantes da análise factorial que culminou com a redução do número de variáveis para três factores principais.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Consistência Interna – Dimensão Ambiental

Através do modelo de Alfa de Cronbach, observa-se que o constructo e a escala utilizada apresentam uma boa confiabilidade interna e, portanto, são adequados para avaliar as práticas de RSE relativamente a esta dimensão (Tabela 75).

Tabela 75: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.944	.944	20

O teste de *KMO* apresenta o valor de 0.939, superior ao mínimo estabelecido. O teste de *Bartlett* obteve 0.000 significando que não é provável que a matriz de correlação seja uma matriz identidade. Esta conclusão é explicada pelo índice alto gerado pelo teste X^2 (5687,007) com um nível de significância igual a zero (Tabela 76).

Tabela 76: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.939
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5687.007
	Df	190
	Sig.	.000

Comunalidades:

Consta mais adiante, o resultado das comunalidades para algumas variáveis, que por regra prática, deve ser maior que 0.500 para cada variável. (Tabela 77).

Tabela 77: Comunalidades

Variáveis	Initial	Extraction
-----------	---------	------------

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

<i>Introdução de novos processos produtivos menos poluentes</i>	1	0.517
<i>Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos</i>	1	0.566
<i>Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes</i>	1	0.609
<i>Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global</i>	1	0.655
<i>Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais</i>	1	0.603
<i>Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos</i>	1	0.644
<i>Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas</i>	1	0.615
<i>Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos</i>	1	0.678
<i>Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços</i>	1	0.676
<i>Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades</i>	1	0.571
<i>Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos</i>	1	0.749
<i>Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais</i>	1	0.783
<i>Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais</i>	1	0.616
<i>Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei</i>	1	0.597
<i>Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo</i>	1	0.573
<i>Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia</i>	1	0.756
<i>Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental</i>	1	0.806
<i>Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras</i>	1	0.713
<i>Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes</i>	1	0.693
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extracção: Análise de componente principal</i>		

Variância Total Explicada

Resulta da observação que 65,357% do total da variância pode ser explicada por três factores. O mesmo resultado foi obtido ao fazer a análise dos auto valores maiores que 1.0.

Este procedimento de análise da variância explicada, consiste em reduzir o número de variáveis iniciais de vinte para três factores, sem perder grande parte da informação, podendo-se considerar um novo agrupamento e designação das variáveis da dimensão ambiental para o MARSE.

Dos factores extraídos, através da Rotação Varimax, a maior concentração dos valores próprios encontra-se na primeira componente com 50,01% da variância total separada dos dados, enquanto que em outros factores, a concentração dos restantes valores considerando a 9,39% e 5,96% da variância total esperada respectivamente (Tabela 78).

Tabela 78: Variância total explicada

Componente	Auto-valores Iniciais			Extracção das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% De Variância	% Acumulado	Total	% De Variância	% Acumulado	Total	% De Variância	% Acumulado
1	9.502	50.010	50.010	9.502	50.010	50.010	5.258	27.676	27.676
2	1.784	9.392	59.402	1.784	9.392	59.402	4.327	22.773	50.449

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

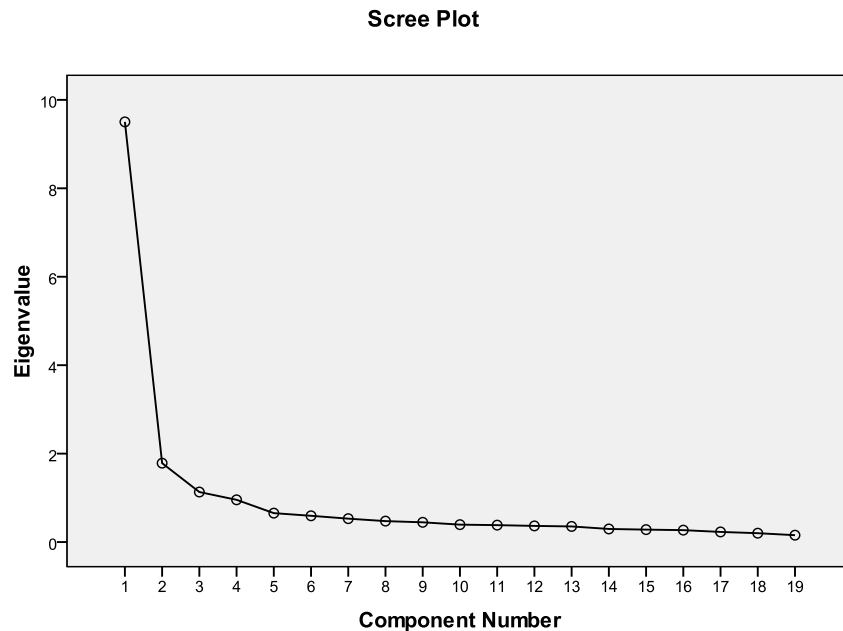
3	1.131	5.955	65.357	1.131	5.955	65.357	2.833	14.908	65.357
---	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	--------	--------

Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de extracção: Análise de componentes principais

Dos factores extraídos através da Rotação Varimax, a maior concentração dos valores próprios encontra-se na primeira componente com 50,01% da variância total esperada, enquanto que em outros factores, a concentração dos restantes valores considerando 9,39% e 5,96% da variância total esperada respectivamente (Tabela 84).

O gráfico de *Scree Plot* mostra a retenção dos dois factores (componentes), onde os valores próprios em relação aos factores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da recta (Figura 19).

Figura 19: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Ambiental



Matriz das Componentes Principais – Dimensão Ambiental

A rotação da matriz das componentes principais, tem na sua essência, o objectivo de colocar nos extremos os pesos das componentes de cada variável e associar a apenas um factor, isto é, um grupo de variáveis iniciais identifica-se com um novo grupo decorrente da nova associação que tende a reduzir o número de variáveis iniciais (Tabela 79).

Tabela 79: Rotação da Matriz das Componentes Principais

	Componentes		
	1	2	3
<i>Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos</i>	0.748		
<i>Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos</i>	0.745		
<i>Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços</i>	0.735		
<i>Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas</i>	0.722		
<i>Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes</i>	0.684		
<i>Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos</i>	0.680		
<i>Introdução de novos processos produtivos menos poluentes</i>	0.676		
<i>Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais</i>	0.634		
<i>Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global</i>	0.594		
<i>Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades</i>	0.563		
<i>Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental</i>		0.825	
<i>Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia</i>		0.805	
<i>Gestão e mitigação do efeito do aquecimento global avaliadas por auditores independentes</i>		0.750	
<i>Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras</i>		0.689	
<i>Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo</i>		0.659	
<i>Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei</i>		0.593	
<i>Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais</i>		0.559	
<i>Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos</i>			0.819
<i>Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais</i>			0.792
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser			

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

*Rotation converged in 3 iterations. Rotação convergente em 3 interações

Todos os coeficientes assumem valores acima de 0.500 que é considerado ideal. Os factores obtidos foram atribuídos novas designações resultantes da análise factorial que culminou com a redução de vinte variáveis para três componentes (factores) principais.

Consistência Interna – Dimensão Aprendizagem

Da análise da estrutura de dados da dimensão ambiental, através do modelo de Alfa de Cronbach, observa-se que o constructo e a escala utilizada apresentam uma boa confiabilidade interna confirmando a robustez e adequacidade das variáveis para avaliar ps métodos de RSE (Tabela 80).

Tabela 80: Teste de Alpha de Cronbach para as 20 variáveis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.902	.903	20

No que se refere à Dimensão Aprendizagem, tanto o teste KMO quanto o de Bartlett confirmam a redução de vinte variáveis para dois factores. O teste de KMO apresenta o valor de 0,921, superior a 0,5 mínimo estabelecido, enquanto que, o teste de Bartlett (0,000), significando que não é provável que a matriz de correlação seja uma matriz identidade. O índice gerado pelo teste X^2 (3.528,377) com um nível de significância igual a zero confirma a adequação do teste (Tabela 81).

Tabela 81: Estatística do Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3528.377
	df	190
	Sig.	.000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Comunalidades:

Da análise das comunalidades, que correspondem à proporção da variância explicada de cada item observado, é explicado pelo factor comum que o influencia. O resultado das comunalidades para algumas variáveis pode ser visualizado mais adiante (Tabela 82).

Tabela 82: Comunalidades

Variáveis	Initial	Extraction
<i>Incorporação de programas de formação na missão e estratégia</i>	1	0.592
<i>Relacionamento sistemático com comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras</i>	1	0.779
<i>Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões</i>	1	0.831
<i>Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa e de todos os interessados</i>	1	0.612
<i>Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa</i>	1	0.635
<i>Respeito a normas laborais/convencionais relativas a formação contínua p/funções acessórias</i>	1	0.611
<i>Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho</i>	1	0.638
<i>Discussão, análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho</i>	1	0.658
<i>Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação</i>	1	0.677
<i>Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores</i>	1	0.734
<i>Inserção social de programas que beneficie alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários</i>	1	0.668
<i>Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado</i>	1	0.599
<i>Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas</i>	1	0.626
<i>Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável</i>	1	0.590
<i>Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial</i>	1	0.604
<i>Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia</i>	1	0.589
<i>Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrânea de contaminação.</i>	1	0.710
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de Extração: Análise de componente principal</i>		

Variância Total Explicada

O procedimento estatístico da análise da variância total explicada, consiste em reduzir o número de variáveis iniciais de vinte para cinco, sem perder grande parte da informação. As cinco componentes principais que fazem parte de dimensão aprendizagem, que explicam 65,59% da variância total, pode ser considerada como um novo agrupamento e com nova designação das variáveis da dimensão aprendizagem doMARSE (Tabela 83).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O Factor 1 explica 39,56% da estrutura dos dados, sendo o factor mais importante na explicação dos dados originais da dimensão aprendizagem. O Factor 2 explica 7% da variabilidade dos dados, enquanto que os restantes factores explicam cada uma 6% da variabilidade dos dados.

Tabela 83: Variância total explicada

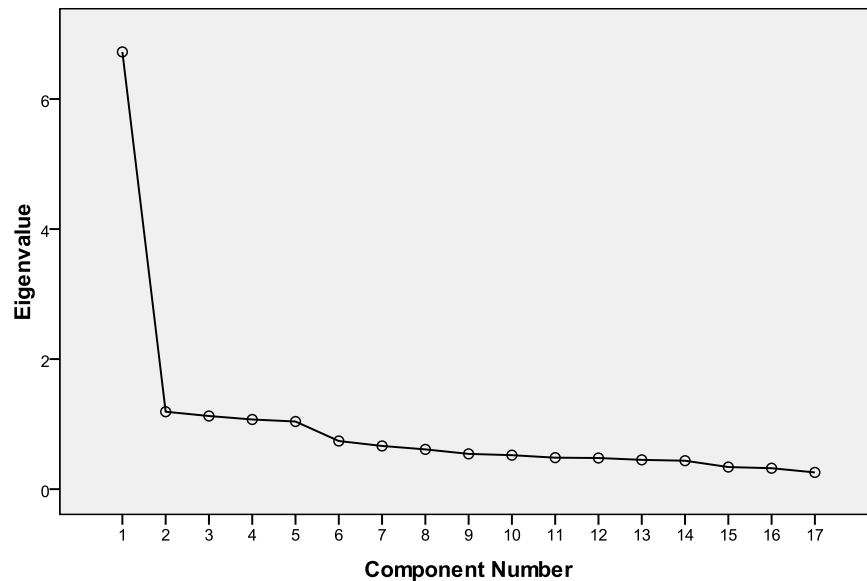
Componente	Auto-valores Iniciais			Extracção das somas das cargas			Rotação das somas das cargas		
	Total	% De Variância	% Acumulado	Total	% De Variância	% Acumulado	Total	% De Variância	% Acumulado
	1	6.724	39.556	39.556	6.724	39.556	39.556	2.831	16.651
2	1.191	7.004	46.559	1.191	7.004	46.559	2.693	15.840	32.491
3	1.125	6.617	53.176	1.125	6.617	53.176	2.108	12.401	44.892
4	1.071	6.302	59.477	1.071	6.302	59.477	1.781	10.479	55.370
5	1.040	6.117	65.595	1.040	6.117	65.595	1.738	10.225	65.595

Extraction Method: Principal Component Analysis. Métodos de extracção: Análise de componentes principais

O gráfico de *Scree Plot* mostra a retenção dos cinco factores, onde os valores próprios em relação aos factores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da recta (Figura 20).

Figura 20: Gráfico de *Scree Plot* – Variável da Dimensão Aprendizagem

Scree Plot



A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Matriz das Componentes Principais – Dimensão Aprendizagem

Foi considerada a rotação da matriz das componentes principais, para colocar nos extremos os pesos das componentes de cada variável para associar a apenas um factor. Deste grupo de variáveis iniciais identifica-se agrupamento decorrente da nova associação que reduz o número de variáveis iniciais (Tabela 84).

Tabela 84: Rotação da Matriz das Componentes Principais*

	Componentes				
	1	2	3	4	5
<i>Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores</i>	0.792				
<i>Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação</i>	0.717				
<i>Inserção social de programas que beneficie alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários</i>	0.658				
<i>Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado</i>	0.641				
<i>Respeito a normas laborais/convencionais relativas a formação contínua p/funcões acessórias</i>		0.716			
<i>Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa</i>		0.656			
<i>Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia</i>		0.640			
<i>Incorporação de programas de formação na missão e estratégia</i>		0.552			
<i>Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial</i>		0.500			
<i>Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões</i>			0.851		
<i>Relacionamento sistemático com comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras</i>			0.800		
<i>Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa e de todos os interessados</i>			0.534		
<i>Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrânea de contaminação.</i>				0.772	
<i>Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas</i>				0.616	
<i>Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável</i>				0.514	
<i>Discussão, análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho</i>					0.758
<i>Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho</i>					0.749
Extraction Method: Principal Component Analysis. Método de Extração: Análise de componente principal					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser					
*Rotation converged in 6 iterations. Rotação convergente em 6 interações					

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Todos os coeficientes assumem valores acima de 0.5, coeficiente considerando adequado. Estes factores pode-se atribuir novas designações resultantes da análise factorial determinou a redução de vinte variáveis em quatro componentes principais.

Considerando que o objectivo da avaliação não tinha como objectivo a redefinição ou desenho de um novo modelo, mas apenas aferir a consistência das variáveis do MARSE, aos resultados das novas componentes reduzidas do procedimento de rotação das componentes principais, não foram atribuídos nova nomenclatura.

6.7. Análise de Clusters

Procedeu-se à análise de *cluster*, tendo como base os métodos hierárquicos e não hierárquicos de agrupamento, destacando-se as medidas de similaridade e o uso da respectiva matriz de convergência. Em seguida, foi feita a descrição dos métodos com os seus algoritmos, funções distância e algumas características, com a formação dos grupos em cada método.

6.7.1. Teste de Aderência à Normalidade – Importância

Para que a análise de *Clusters* proceda, é necessário que os dados obedeçam à forma de uma distribuição normal. Da análise factorial, torna-se possível o reagrupamento de 80 variáveis em apenas 14, procedendo-se à verificação da normalidade da distribuição em função dos novos factores.

O teste de aderência à normalidade, Kolmogorov – Simirnov, com $sig's > 0,01$, permite concluir que em geral, os factores seguem uma distribuição normal, para qualquer que seja o erro de tipo I do analista. Porém os factores *FAC3_2* e *FAC4_4* referentes às variáveis, *importância quanto às jornadas de saúde e no relacionamento com as comunidades*, não apresentam uma distribuição normal para qualquer erro tipo I do analista (Tabela 85).

Tabela 85: Teste de Normalidade

		Kolmogorov-Smirnov*			
		Statistic	df	Sig.	
Verificada a dos factores, ao estudo	Residual for FAC1_1	1.316	432	.063	
	Residual for FAC2_1	1.288	432	.073	
	Residual for FAC3_1	1.395	432	.041	
	Residual for FAC4_1	1.633	432	.010	
	Residual for FAC5_1	1.036	432	.233	
	Residual for FAC1_2	.805	432	.536	
	Residual for FAC2_2	.622	432	.835	
	Residual for FAC3_2	1.681	432	.007	
	Residual for FAC1_3	1.255	432	.086	
	Residual for FAC2_3	1.043	432	.227	
	Residual for FAC1_4	1.346	432	.054	
	Residual for FAC2_4	1.412	432	.037	
	Residual for FAC3_4	.991	432	.279	
	Residual for FAC4_4	1.850	432	.002	
	*Test distribution is Normal. A distribuição do Teste é Normal				

Fonte: Autor

normalidade
procedeu-se
dos

Clusters. Para identificar a tendência da RSE das empresas estudadas, foi utilizada a análise de *cluster* (agrupamentos), designação das técnicas de análise que dividem os dados em grupos, classificando os objectos ou indivíduos em grupos homogéneos, ou seja, observando apenas as suas similaridades ou dissimilaridades (Maroco, 2003). Para os objectivos deste estudo, a análise de *cluster* visa agrupar as empresas da amostra com base na semelhança das respostas do questionário administrado.

A realização da análise de agrupamentos compreendeu duas etapas. Na primeira, determinou-se o número de *clusters* ou grupos formados através da análise do gráfico dendrograma, gerado a partir do método hierárquico de análise. Neste método considerou-se o critério de *Ward*, baseado na comparação entre a aplicação da medida da soma dos quadrados dos desvios das observações em relação à média dos grupos (Anexo 7.1).

Em primeiro plano, foram calculadas as médias das variáveis de cada grupo e de seguida, foi calculado o quadrado da distância Euclidiana entre essas médias e os valores das variáveis para cada indivíduo, adicionando-se subsequentemente as distâncias para todos os indivíduos e otimizando-se a variância dentro dos grupos.

A segunda etapa compreendeu aplicação do método de *k-meas* (não hierárquico), para formação dos *clusters*. Este método, visa encontrar as questões mais correlacionadas tendo em consideração a semelhança entre as respostas, para classificação da RSE.

Para Hair *et al.*, (2005), o pesquisador deve tentar obter a maior razão possível de casos por variável para minimizar demasiados ajustamentos nos dados. Em concordância, neste trabalho definiram-se três *clusters* formados por algumas empresas da amostra, tendo como variáveis de agrupamento as características dos factores das dimensões do modelo MARSE: económica, sócio cultural, ambiental e aprendizagem para classificar a tendência de RSE.

Neste processo, utilizou-se o método *K-means cluster*, baseado na distância euclidiana, tendo, o centróide, como critério de agregação das respostas. Este método de análise centra-se no agrupamento não hierárquico por repartição, consistindo de um procedimento onde, dado um número de *clusters* previamente determinado, calcula pontos que representam os “centros” destes *clusters* e que são espalhados de forma homogénea no conjunto das respostas obtidas através do questionário e movidos, heurísticamente, até alcançar um equilíbrio estático (Hair *et al.*, 2005).

Procedeu-se, em seguida, a uma divisão de todos os casos obtidos pelos ‘k’ grupos pré-estabelecidos e a melhor repartição dos ‘n’ casos será aquela que optimize o critério escolhido. Em outras palavras, o procedimento inicia-se usando os valores dos primeiros k casos como estimativas temporárias das médias dos *clusters*.

Os centróides iniciais foram formados através da designação de cada caso ao *cluster* do centro mais próximo. Com a inclusão de cada caso, a média e o centróide alteram-se, sendo que, através de um processo iterativo consegue-se determinar os centróides finais de cada *cluster*.

A cada passo, os casos são agrupados ao *cluster* mais próximo do centro, recalculando-se as médias. Este processo continua até que não haja mais alterações nas médias ou que um número pré-determinado de iterações aconteça, encerrando-se o processo (Hair *et al.*, 2005). Fundamentado este método, no estudo em apreço, apresenta-se o resultado obtido com a utilização da análise de *cluster* (Tabela 94).

Da avaliação, resulta que, os *clusters* 1 e 2 são os que apresentam maior distância entre si, (14,208) representam o grupo de empresas que menos similaridades têm em relação ao conjunto

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

das respostas obtidas na administração do questionário, significando que, os *clusters* 1 e 2 têm diferenças no que se refere às tendências RSE em relação ao *cluster* 3. Adicionalmente, observa-se também que os *clusters* 1 e 3 apresentam menos similaridade nas afirmações referentes às tendências da RSE em relação ao *cluster* 2 (Tabela 86).

Tabela 86: Matriz de distância entre os *clusters*

Cluster	1	2	3
1		14.208	9.284
2	14.208		5.581
3	9.284	5.581	

Fonte: Autor

6.7.2. Agrupamentos das empresas em cada cluster resulta

O *cluster* 1 ficou composto por 17 empresas e representa 3,94% do total da amostra base desta pesquisa, pode verificar-se que está agrupado no *cluster* 2, (53,94%) dos dados da amostra, ou seja, 233 respondentes representando vários sectores de actividades, tiveram similaridade nas respostas do questionário e *cluster* 3 compreende 182 entrevistados, representando 42,13% do total dos dados da amostra.

A análise combinada, resulta na configuração de três Clusters, como os que detêm melhor poder explanatório, donde os Clusters 2, 3 e 4 agrupam os trabalhadores de acordo com similaridades das suas respostas (Anexo 5.1).

A formação das classes visa identificar os grupos de inquiridos cujas respostas sobre a importância da RSE apresentam maior grau de proximidade dentro dos grupos e maior distância entre os grupos.

Ao proceder à análise da homogeneidade da variância entre os grupos, concluiu-se haver igualdade das variâncias para os factores referentes à *importância nos investimentos estratégicos*,

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

jornadas de saúde e no *relacionamento com a comunidade*. No entanto, dos outros factores, não há igualdade das variâncias nos *clusters*, quando analisados isoladamente para qualquer erro tipo I do analista. Não existe igualdade nas matrizes das variâncias/co-variâncias em todos os factores (em simultâneo) nos três *clusters*, onde do teste *M de Box*, resulta que existe dispersão nas matrizes para qualquer erro tipo I do analista (Anexos 5.2.1 a 5.2.2).

Uma vez que não se verificaram os pressupostos da Manova, interessava saber, se as médias dos factores são iguais nos três clusters. Qualquer dos testes realizados, resulta na rejeição da igualdade das médias ($sig's=0,000$), para qualquer erro de tipo I do analista, significando, em termos práticos que, pelo menos um factor tem média diferente das restantes nos clusters. O traço de Pillais é robusto, pois denota violações ligeiras da normalidade e igualdade da matriz das variâncias/co-variâncias (Anexo 5.2.3).

Consistência das Respostas Entre os Clusters

A Manova detecta diferenças significativas entre as médias dos factores nos três clusters. Para identificar as variáveis que distinguem os *clusters*, recorrem-se ao teste Anova.

6.7.3. Análise do Cluster 2

Da análise do *Cluster 2*, verifica-se que o teste de Kolmogorov-Smirnov não rejeita a hipótese nula, donde em alguns factores os dados da pesquisa, seguem uma distribuição normal, com excepção de cinco destes, que mostram rejeição da hipótese de normalidade da distribuição dado que o $sig < 0,05$ (Anexo 5.3).

Pode-se observar ainda que, a maioria dos factores rejeitam a hipótese de existência de homogeneidade da variância, com excepção de alguns factores, *importância dos serviços personalizados; Importância dos investimentos estratégicos; importância da qualidade e preço, na satisfação do consumidor, assistência ao trabalhador e nas jornadas de saúde*, que revelam homogeneidade da variância (Tabela 87).

Tabela 87: Análise de Homogeneidade – *Cluster 2*

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 f or analysis 1	12.965	1	430	.000
REGR factor score 2 f or analysis 1	2.814	1	430	.094
REGR factor score 3 f or analysis 1	.237	1	430	.627
REGR factor score 4 f or analysis 1	1.772	1	430	.184
REGR factor score 5 f or analysis 1	5.359	1	430	.021
REGR factor score 1 f or analysis 2	4.518	1	430	.034
REGR factor score 2 f or analysis 2	19.848	1	430	.000
REGR factor score 3 f or analysis 2	5.628	1	430	.018
REGR factor score 1 f or analysis 3	26.872	1	430	.000
REGR factor score 2 f or analysis 3	35.879	1	430	.000
REGR factor score 1 f or analysis 4	13.582	1	430	.000
REGR factor score 2 f or analysis 4	34.623	1	430	.000
REGR factor score 3 f or analysis 4	29.142	1	430	.000
REGR factor score 4 f or analysis 4	9.828	1	430	.002

Fonte: Autor

No entanto, o teste revela que no factor 3 referente à *importância nos investimentos estratégicos*, da dimensão económica, as respostas dos entrevistados são semelhantes ao nível de $sig=0,01$. Nos restantes factores existem diferenças significativas quanto ao nível de importância dos trabalhadores entrevistados, em todas as dimensões, dado que o nível de significância implica $sig < 0,05$ nos dois grupos (Anexo 5.4).

6.7.4. Análise do *Cluster 3*

Neste *cluster*, o pressuposto da normalidade cumpre-se, excepto em alguns grupos dentro do mesmo factor onde o $sig < 0,05$ (Anexo 5.5). Em relação ao constructo RSE no que se refere às variáveis, *importância aos serviços personalizados, investimentos estratégicos, qualidade e preço, assistência ao trabalhador, jornadas de saúde e relacionamento com a comunidade*, as afirmações dos entrevistados revelam tendência à homogeneidade da variância tendo em conta o erro de tipo I do analista (Tabela 88).

Tabela 88: Análise de Homogeneidade – Cluster 3

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 f or analysis 1	9.352	2	429	.000
REGR factor score 2 f or analysis 1	2.482	2	429	.085
REGR factor score 3 f or analysis 1	.356	2	429	.701
REGR factor score 4 f or analysis 1	4.514	2	429	.011
REGR factor score 5 f or analysis 1	14.825	2	429	.000
REGR factor score 1 f or analysis 2	2.593	2	429	.076
REGR factor score 2 f or analysis 2	11.082	2	429	.000
REGR factor score 3 f or analysis 2	3.787	2	429	.023
REGR factor score 1 f or analysis 3	13.840	2	429	.000
REGR factor score 2 f or analysis 3	23.730	2	429	.000
REGR factor score 1 f or analysis 4	15.779	2	429	.000
REGR factor score 2 f or analysis 4	31.874	2	429	.000
REGR factor score 3 f or analysis 4	15.879	2	429	.000
REGR factor score 4 f or analysis 4	4.639	2	429	.010

Fonte: Autor

No que se refere ao comportamento de cada factor dentro do *cluster*, verifica-se a existência de diferenças significativas em todos os factores o que mostra disparidade nos dados entre os grupos onde o nível de significância é menor que 0,05 (Anexo 5.6).

Impactando o conhecimento sobre quais os clusters que se diferenciam para cada factor da RSE, resulta a aplicação do teste *Post-hoc Tukey B* em cada dimensão, donde os resultados perfilam seguidamente:

Dimensão Económica

O teste mostra que em relação ao factor 1 referente à importância da inovação e investigação, todos os clusters são diferentes entre si, isto é, são considerados significativamente diferentes os clusters 1, 2 e 3. Para os factores, importância dos serviços personalizados (factor 2), na satisfação do consumidor (factor 4) e na qualidade e preço (factor 5) os clusters são semelhantes entre si. Para o factor 3, investimentos estratégicos os clusters (1 e 2) não são considerados significativamente diferentes entre si com o cluster 3 (Anexo 5.7.1).

Dimensão Ambiental

Nesta dimensão, todos os clusters são significativamente diferentes entre si nas respostas referentes à variável, importância na protecção do ambiente (factor 1) e na importância da divulgação dos impactos ambientais (factor 2). Isto significa que as opiniões das entrevistas nos grupos, divergem dentro destes factores (Anexo 5.7.3).

Dimensão Aprendizagem

O factor 1 e 3 referentes à variável, importância no desenvolvimento do colaborador, e na incorporação de programas, respectivamente, nos *clusters* 2 e 3 onde as respostas são semelhantes entre si revelam-se diferentes significativamente em relação ao cluster 1. No *cluster* 1 e 2 as respostas referentes à *importância da minimização dos impactos adversos* (factor 2) são semelhantes entre si, nos *clusters* (1 e 2) e diferentes em relação ao cluster 3.

Uma outra situação verifica-se no factor referente à *importância no relacionamento com a comunidade* (factor 4) onde as respostas nos clusters 2 e 3 são semelhantes assim como para os grupos 1 e 2 no entanto, as respostas nos grupos 1 e 3 diferem entre si (Anexo 5.7.4).

6.7.5. Análise do Cluster 4

Para o *cluster* 4, os testes de aderência à normalidade permitem concluir que no geral, verifica-se a condição de normalidade da distribuição dos factores em cada *cluster*, pressuposto para a realização do teste ANOVA (Anexo 5.8). Em relação ao constructo RSE, as variáveis, *importância nos serviços personalizados; investimentos estratégicos; jornadas de saúde; relacionamento com a comunidade*, as respostas dos entrevistados revelam tendência de homogeneidade. Entretanto em relação a todos os outros factores não se cumpre o pressuposto de homogeneidade da variância (Tabela 89).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 89: Teste de Homogeneidade da Variância – *Cluster 4*

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	8.089	3	428	.000
REGR factor score 2 for analysis 1	3.429	3	428	.017
REGR factor score 3 for analysis 1	.260	3	428	.854
REGR factor score 4 for analysis 1	6.138	3	428	.000
REGR factor score 5 for analysis 1	11.463	3	428	.000
REGR factor score 1 for analysis 2	4.027	3	428	.008
REGR factor score 2 for analysis 2	8.080	3	428	.000
REGR factor score 3 for analysis 2	3.032	3	428	.029
REGR factor score 1 for analysis 3	14.631	3	428	.000
REGR factor score 2 for analysis 3	19.503	3	428	.000
REGR factor score 1 for analysis 4	12.827	3	428	.000
REGR factor score 2 for analysis 4	27.490	3	428	.000
REGR factor score 3 for analysis 4	11.448	3	428	.000
REGR factor score 4 for analysis 4	3.447	3	428	.017

Fonte: Autor

Os testes *F*, cujos níveis de significância são no geral, $sig=0,000$, permitem afirmar que as respostas sobre as componentes da RSE em cada factor têm um comportamento diferenciado nos quatro grupos, o que induz a concluir que as respostas dos entrevistados constituintes do *cluster* não são semelhantes (Anexo 5.9).

No entanto, uma vez avançado o teste ANOVA e tendo se verificado diferenças, sobre as quais são explicados os comportamentos dos *clusters* em cada factor e em cada dimensão, foi aplicado o teste *Post-hoc Tukey B* cujo resultado revelou que dentro de cada grupo, existem diferenças significativas em relação aos factores.

Dimensão Sócio Cultural

O factor 1, *assistência ao trabalhador*, apresenta diferenças significativas em todos *clusters*, observando-se semelhanças nos cluster (1 e 2) nas respostas relativamente á variável, *apoio aos desfavorecidos*, do factor 2. Porém, apresenta diferenças significativas face ao *cluster* 3, no tocante à variável, *importância das jornadas de saúde* (factor 3), onde há semelhanças em todos os grupos.

Dimensão Económica

O factor 1, *importância da inovação e investimento* e o factor 2 *importância nos investimentos estratégicos*, apresentam todos os grupos com respostas semelhantes entre si em relação aos *clusters* 1, 2 e 3 onde as respostas não se diferenciam significativamente entre si. Porém no que se refere ao *cluster* 4 existem diferenças significativas relativamente ao factor 2.

Nos *clusters* 2, 3 e 4, verifica-se também que, as respostas dos entrevistados são semelhantes. No entanto, o grupo formado pelo *cluster* 4, mostra diferenças em relação aos restantes *clusters* para o factor 1 (Anexo 5.10.1).

Dimensão Sócio Cultural

Os *clusters* 2 e 3 têm respostas semelhantes entre si, diferentemente dos *clusters* 1 e 4, onde se mostram significativamente diferentes quanto à variável *importância na assistência ao trabalhador*.

Do factor 2, pode se compreender que os *clusters* (2 e 4) e os *clusters* (1 e 3), as respostas dos entrevistados não diferem significativamente entre si. No entanto, o factor, *importância das jornadas de saúde*, mostra semelhanças em todos os clusters (Anexo 5.10.2).

Dimensão Ambiental

Nesta dimensão, para os *clusters* 2 e 3 existem semelhanças nas respostas dos entrevistados, enquanto que nos *clusters* 1 e 4 há diferenças significativas nas respostas, nomeadamente no que se refere ao factor 1, *importância da protecção do ambiente*. Nas respostas referentes à variável, *importância da divulgação dos impactos ambientais* (factor 2), existem diferenças significativas em todos *clusters* (Anexo 5.10.3).

Dimensão Aprendizagem

Para os *clusters* (2 e 4) as respostas em relação aos factores 1, 3 e 4 são semelhantes, assim como nos *clusters* (1 e 3) nos factores referentes à *importância da incorporação de programas* (factor 3) e *importância do relacionamento com a comunidade* (factor 4) (Anexo 5.10.4).

6.8. Análise Discriminante

A análise discriminante é uma técnica estatística multivariada, que tem os seguintes objectivos: a) identificar as variáveis que mais se diferenciam entre dois ou mais grupos de membros estruturalmente diferentes e mutuamente exclusivos; b) utilizar estas variáveis para criar uma função discriminante que represente de forma harmoniza as diferenças entre os grupos e c) utilizar esta função discriminante para classificar a priori novos membros nos grupos (Maroco, 2003).

A análise discriminante é aplicada quando relativamente a um indivíduo sobre o qual tenham sido feitas várias observações, é necessário decidir sobre em qual delas pertence. Neste estudo, para a classificação das empresas em relação aos seus indicadores de desempenho na RSE utilizou-se a análise discriminante.

6.8.1. Teste de Igualdade das Médias

Considerando as variáveis na sua generalidade, e tendo em conta todos os clusters (*Cluster 2*, *Cluster 3* e *Cluster 4*), os resultados mostram que existem diferenças significativas nas médias para cada uma das variáveis individualmente, ($p < 0,05$), pois, verifica-se uma diferença significativa nos factores entre os diferentes grupos, onde o *sig.* < 0 , ou seja o *sig.* é menor que o estabelecido (0.05) (Anexos 5.11.1; 5.11.2; e 5.11.3).

6.8.2. O Teste M Box's

Neste teste o *M* permite verificar se as dispersões são ou não estatisticamente significativas em cada um dos grupos para todos os factores. Neste caso, a assunção foi violada ($p < 0,05$), uma vez que este teste tem associado um nível de significância de 0,000 em todos os clusters (*Cluster 2*, *Cluster 3* e *Cluster 4*), o que pode levar a concluir pela significância das diferenças observadas, quer dizer, pela diferença das dispersões entre os clusters (Anexos 5.12.1; 5.12.2; e 5.12.3).

Os valores próprios (*eigenvalues*) são o rácio resultante da variação dentro dos grupos, ou seja, são uma medida do grau em que a função discriminante, realmente discrimina entre as categorias.

O procedimento da análise resultou em uma função discriminante estatisticamente significativa para o *Cluster 2*, onde o valor próprio associado à única função é de 1.433, explicando 100% da sua variância (Tabela 90).

O mesmo se pode verificar e concluir em relação aos *Cluster 3* e *Cluster 4*, que embora tenham produzido duas e três funções respectivamente, os valores próprios indicam retenção das primeiras funções discriminantes, sendo estatisticamente significativas (Tabela 98).

A primeira função no *Cluster 3* contribui com 90.5% do total da variância entre os grupos, sendo efectivamente a que tem maior poder de discriminação entre os grupos. A segunda função explica apenas 9.5% da variância, pelo que, pode ser ignorada (Tabela 91).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Em relação ao *Cluster 4*, a primeira função contribui com 91.6% para o total da variância entre os grupos, sendo aquela que proporciona maior poder de discriminação entre os grupos. A segunda função, explica 6,2% da variância inter-grupal, e a terceira função, que pode ser considerada não significativa, explica apenas 2,2% da variância total (Tabela 92).

Tabela 90: Função discriminante – *Cluster 2*

Função	Eigenvalue	% de Variância	Cumulativos %	Canonical Correlation
1	1.433 ^a	100.0	100.0	.767

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Fonte: Autor

Tabela 91: Função discriminante – *Cluster 3*

Função	Eigenvalue	% de Variância	Cumulativos %	Canonical Correlation
1	2.415 ^a	90.5	90.5	.841
2	.252 ^a	9.5	100.0	.449

a. First 2 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Fonte: Autor

Tabela 92: Função discriminante – *Cluster 4*

Função	Eigenvalue	% de Variância	Cumulativos %	Canonical Correlation
1	3.796 ^a	91.6	91.6	.890
2	.257 ^a	6.2	97.8	.452
3	.092 ^a	2.2	100.0	.290

a. First 3 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Fonte: Autor

A correlação canônica que indica a proporção da função discriminante explicada pelos grupos, e todos os *Clusters*, ao reter apenas uma função discriminante, revela uma correlação canônica satisfatória.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Como complemento destas estatísticas, procede-se ao teste *lambda de Wilk* para determinar o número de funções a serem retidas nos grupos constituídos. Pretende-se testar a hipótese nula de que o valor da função discriminante é o mesmo para todos os casos das categorias em cada *cluster*, uma vez que as funções discriminantes resultantes são estatisticamente significativas, e pelo teste de homogeneidade de variância, verificou-se o princípio de igualdade das médias em todos os factores, resulta que na população, as médias das funções discriminantes em todos os grupos são significativas.

O teste de *Wilk's lambda*, avalia a hipótese de que as médias de uma função discriminante no *Cluster 2* (tabela 90), duas funções discriminantes no *Cluster 3* (Tabela 91) e três funções discriminantes no *Cluster 4* (Tabela 92), são iguais. Porém, do competente teste resulta a rejeição da hipótese ($sig=0,000$). Após a execução da primeira função (segunda linha) o lambda de wilk aumenta bastante para 0.798, mostrando um decréscimo no poder discriminatório da segunda função, embora seja significativo dado que, $sig. =0,000$ (Tabela 91).

No *Cluster 4*, com a exclusão das duas primeiras funções (terceira linha) o lambda de wilk, também aumenta bastante, mostrando que, há um decréscimo no poder discriminatório da segunda e terceira funções, embora sejam ainda estatisticamente significativos ($sig. =0,000$), para qualquer erro do analista (Tabela 93). Assim, os resultados conduzem à utilização das primeiras funções discriminantes em todos os *Clusters*.

Tabela 93: Lambda de Wilk – Cluster 2

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.411	376.033	14	.000

Fonte: Autor

Tabela 94: Lambda de Wilk – Cluster 3

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	.234	613.952	28	.000
2	.798	95.100	13	.000

Fonte: Autor

Tabela 95: Lambda de Wilk – Cluster 4

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 3	.152	795.033	42	.000
2 through 3	.729	133.431	26	.000
3	.916	37.060	12	.000

Fonte: Autor

No que se refere à avaliação da contribuição de cada factor para a função discriminante entre as categorias usando a matriz da estrutura, uma vez ordenados pela magnitude da sua contribuição, os factores referentes à *importância da inovação e investigação; protecção do ambiente; e, divulgação dos impactos ambientais*, são os mais importantes e que tem maior contribuição em todos os *Clusters* (Anexos 3.25-a a 3.25-c).

6.9. Análise Confirmatória - Modelo de Equações Estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é uma técnica multivariada que examina uma série de relações de dependência simultaneamente. As outras técnicas multivariadas compartilham entre elas uma limitação no sentido de que só podem examinar uma relação de cada vez. É comum para muitos pesquisadores defrontarem-se com um conjunto de questões inter-relacionadas. A SEM é útil na análise de uma série de relações de dependência simultaneamente e quando uma variável dependente se torna independente em subseqüentes relações de dependência (Hair, *et al.*, 2005; Silva, 2006; Lemke, 2005).

O modelo MARSE, foi concebido com quatro dimensões, cada uma comportando cinco variáveis. Com vista a otimizar a observação e subseqüente avaliação dos constructos, procedeu-se à identificação parcelar do modelo, dividindo as quatro dimensões do modelo em diagramas separados, procedimento que torna a avaliação mais operacional.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Para a identificação dos modelos parcelados, houve necessidade de apresentar uma escala própria determinada, para cada variável latente, dado que se trata de variáveis não observadas que regra geral não tem uma escala definida. Este requisito é satisfeito com o uso de um contraste, que deve ser um valor diferente de zero, regra geral a unidade (1) (Byrne, 2001).

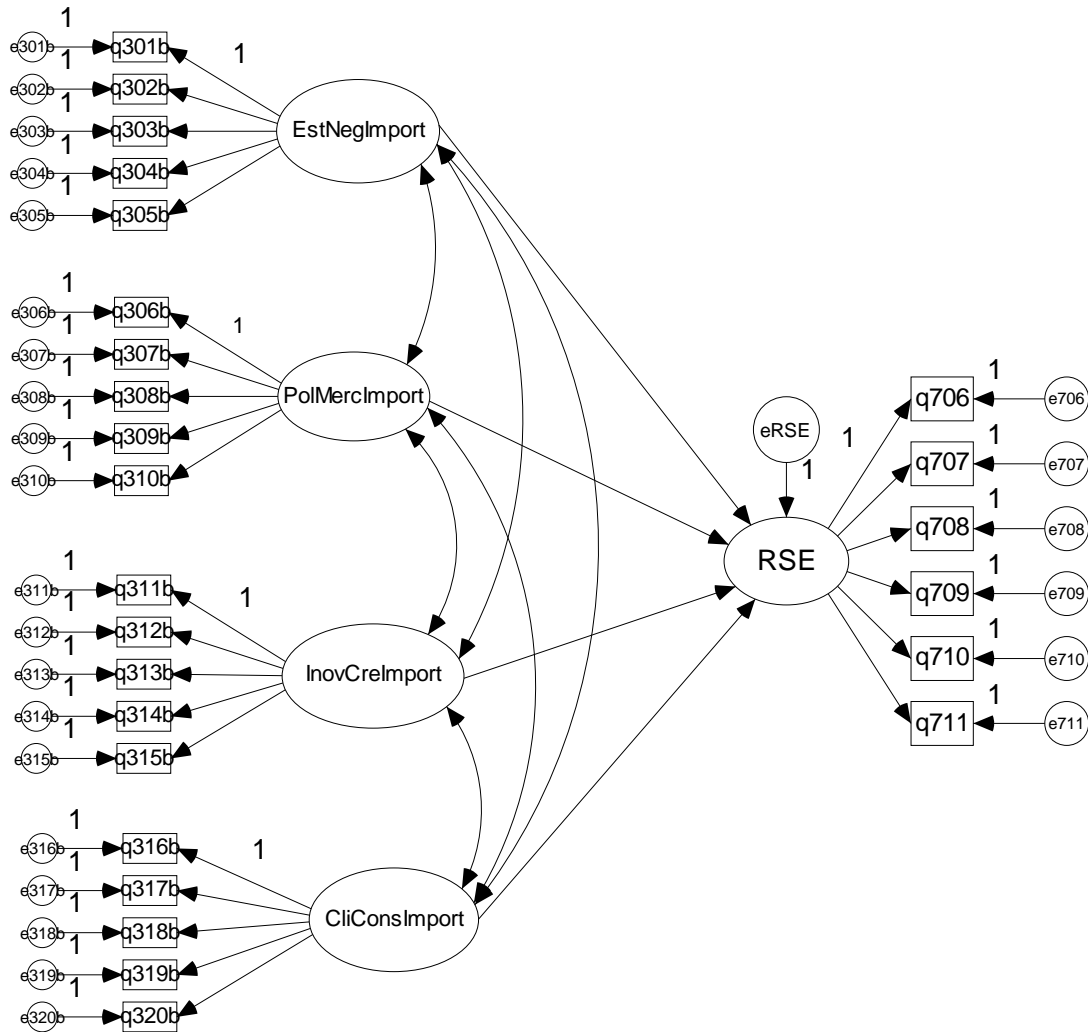
Em cada uma das cargas factoriais que são designadas para medir o constructo observa-se o peso da regressão fixado em 1 na primeira variável indicadora de cada constructo. A variável com parâmetro fixado é chamada variável referência, cuja decisão sobre o parâmetro a fixar é arbitrária.

Para cada diagrama do modelo MARSE são estimados 62 parâmetros que estão divididos em 25 coeficientes de regressão (cargas factoriais), 26 variâncias residuais, que definem o erro de medição das variáveis, 6 co-variâncias que significam o grau de correlação entre os constructos e 5 variâncias dos factores (Figuras 21 a 24).

Diagrama Inicial da Dimensão Económica

O diagrama inicial desta dimensão, espelha os pressupostos assumidos na concepção do modelo e do questionário base da presente investigação, através dos constructos estratégia de negócios (*variáveis q301b a q305b*), políticas de mercado (*variáveis q306b a q310b*), inovação e crescimento (*variáveis q311b a q315b*), clientes e consumidores (*variáveis q316b a q320b*), determinando também a relação com o constructo RSE (*variáveis q706 a q711*) (Figura 21).

Figura 21: Dimensão Económica - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE

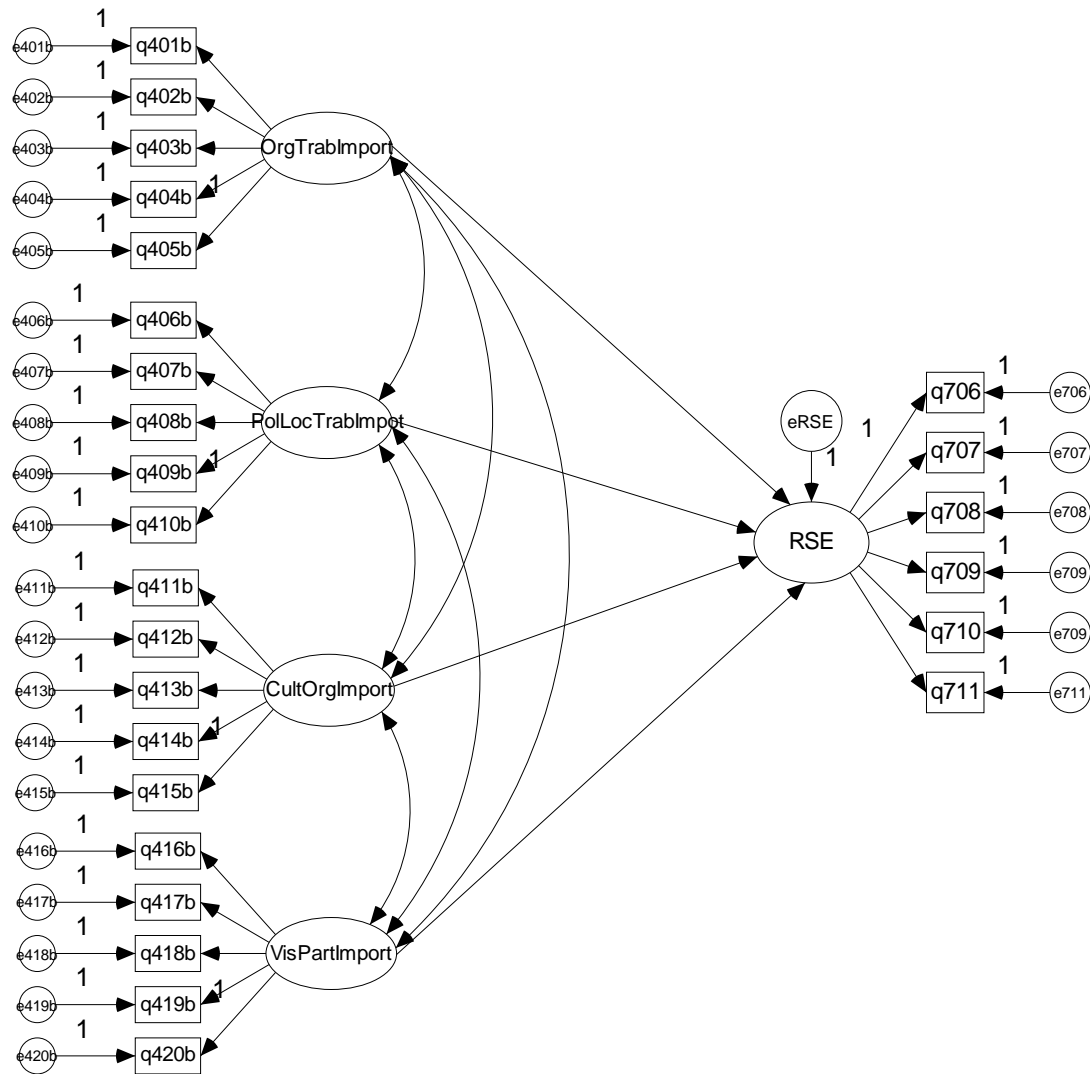


Fonte: Autor

Diagrama Inicial da Dimensão Sócio Cultural

O diagrama inicial de caminhos desta dimensão compreende os pressupostos do modelo inter cruzamento das setas mostra a correlação entre os construtos organização do trabalho (*variáveis q401b a q405b*), políticas do local de trabalho (*variáveis q406b a q410b*), cultura organizacional (*variáveis q411b a q415b*), visão do trabalho (*variáveis q416b a q420*) e as variáveis, operacionalizando também a relação com o constructo RSE (*variáveis q706 a q711*) (Figura 22).

Figura 22: Dimensão Sócio Cultural - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE

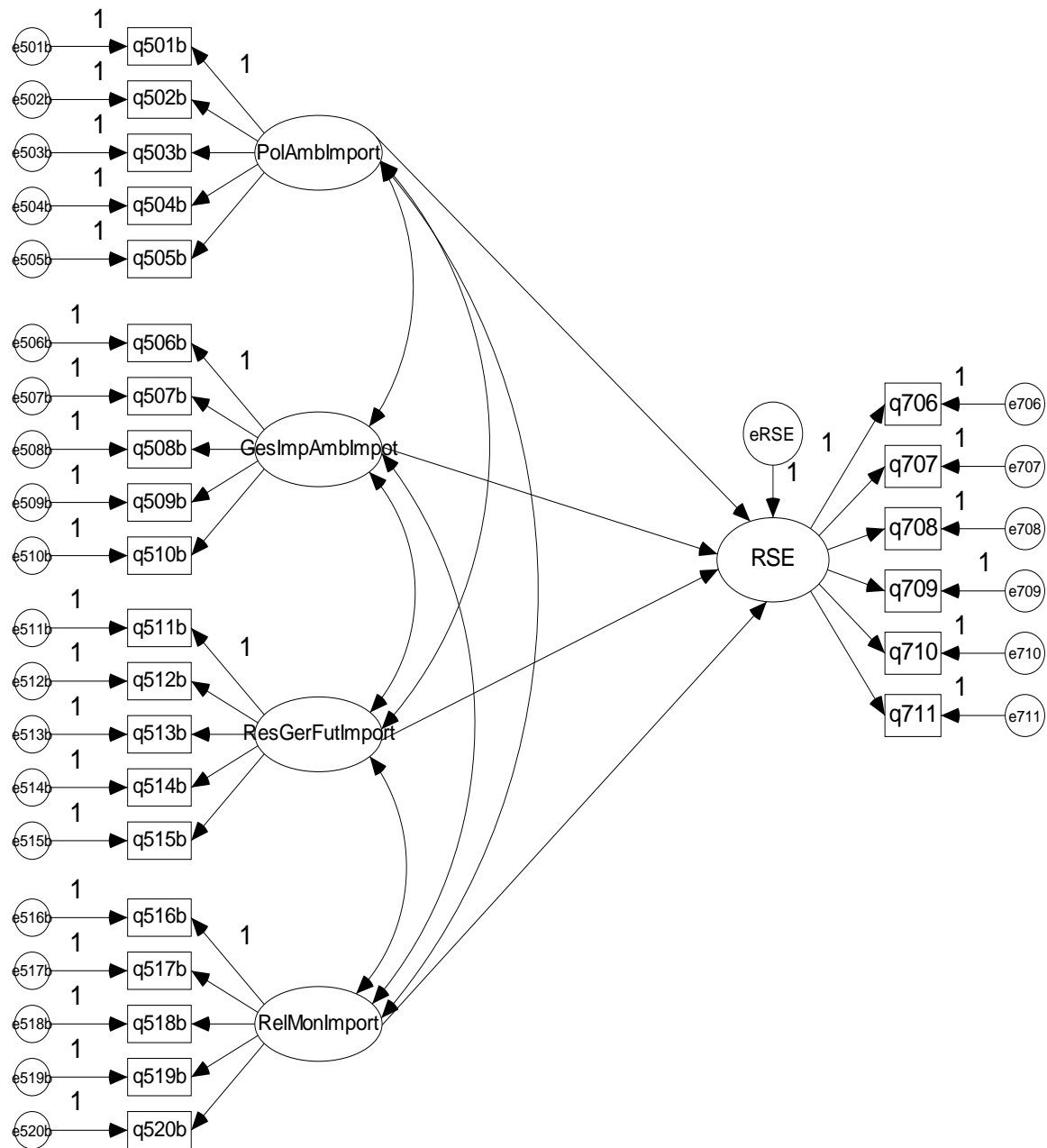


Fonte: Autor

Diagrama Inicial da Dimensão Ambiental

A figura que se segue, sistematiza as relações dos constructos e das variáveis que constituem o diagrama inicial de caminhos da dimensão ambiental constituída pelos constructos políticas ambientais (*variáveis q501b a q505b*), gestão do impacto ambiental (*variáveis q506b a q510b*), responsabilidade com as gerações futuras (*variáveis q511b a q515b*), relatórios de monitoria (*variáveis q516b a q520b*) e também a relação com o constructo RSE (*variáveis q706 a q711*) (Figura 23).

Figura 23: Dimensão Ambiental - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE

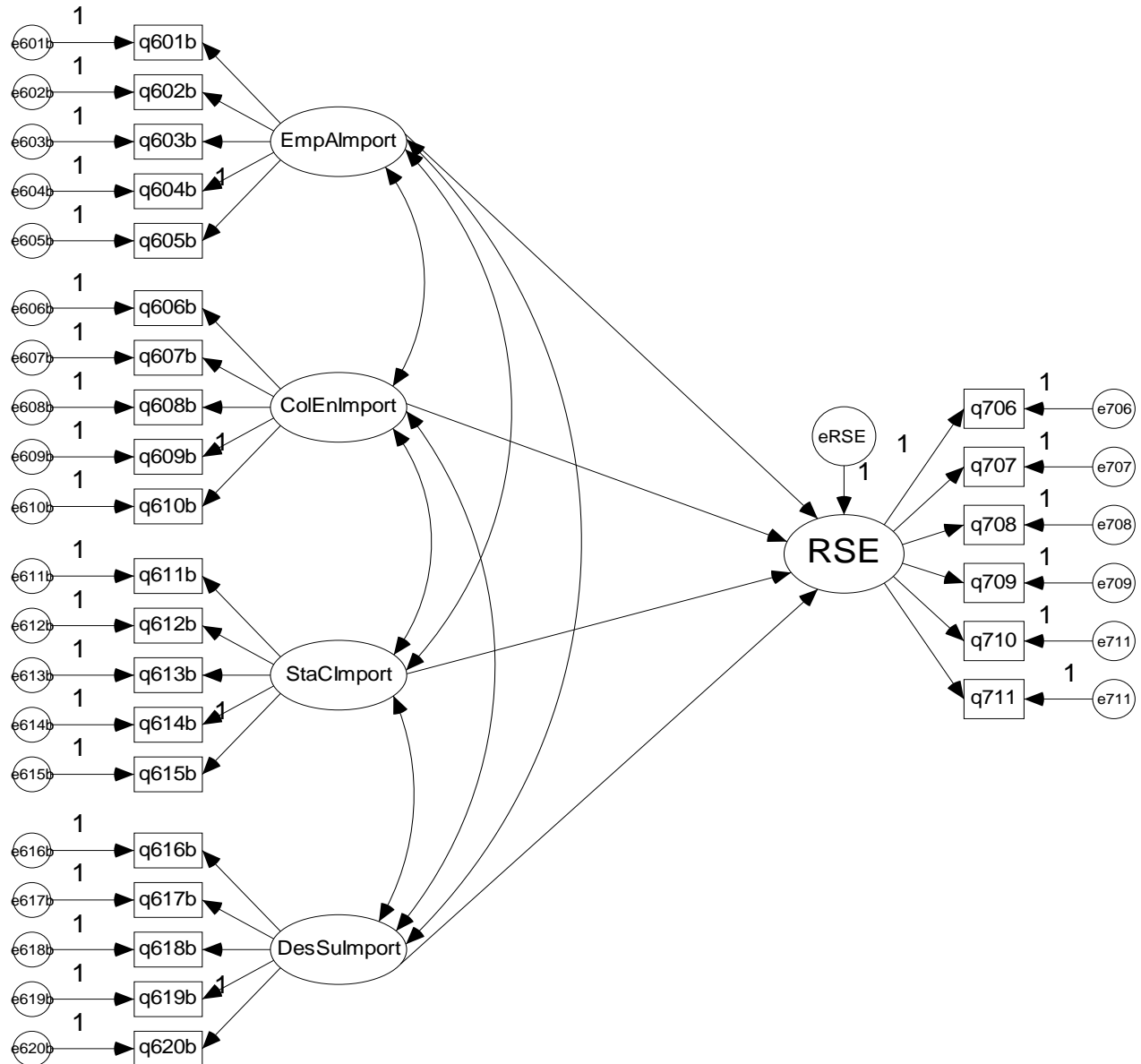


Fonte: Autor

Diagrama Inicial da Dimensão Aprendizagem

Os constructos, *empresa aprendente* (variáveis q601b a q605b), *colaborador engajado* (variáveis q606b a q610b), *stakeholder comprometido* (variáveis q611b a q615b), *desenvolvimento sustentável* (variáveis q616b a q620b), identificam a correlação dos construtos e variáveis do diagrama inicial de caminhos desta dimensão bem como a relação com o constructo RSE (variáveis q706 a q711) (Figura 24).

Figura 24: Dimensão Aprendizagem - Diagrama Inicial de Caminhos-Modelo MARSE



Fonte: Autor

6.9.1. Avaliação da Identificação do Modelo Estrutural

O interesse da especificação do modelo está directamente centrado na transposição da matriz das variáveis observadas em parâmetros estruturais do modelo MARSE. Os modelos podem ser especificados em 3 tipos. Modelo exactamente identificado (zero graus de liberdade), subidentificado (graus de liberdade negativos) e superidentificado (graus de liberdade positivos).

O objectivo que interessa à presente investigação é que o modelo seja super identificado, onde o número de parâmetros a estimar seja menor que o número de variâncias e co-variâncias das variáveis observadas, resultando em graus de liberdades positivos que permitem testar melhor o modelo. Assim, os modelos estimados na presente investigação são super-identificados com 289 graus de liberdade (Tabela 96).

Tabela 96: Avaliação da Identificação do Modelo Estrutural

Modelos	Dimensão Económica	Dimensão Sócio Cultural	Dimensão Ambiental	Dimensão Aprendizagem
Número de momentos amostrais distintos	351	351	351	351
Número de parâmetros livremente estimados	62	62	62	62
Graus de liberdade (gl)	289	289	289	289
tamanho da amostra (n)	432	432	432	432

Fonte: Adaptado dos anexos 6.1.1. a 6.1.4

6.9.2. Avaliação de Critérios de Qualidade de Ajuste

Dada a variedade dos critérios de ajuste dos modelos, a primeira avaliação consiste no resultado da estatística de Qui-quadrado (χ^2) que avalia de uma forma geral a qualidade de ajuste do modelo. A razão entre o valor de χ^2 e os graus de liberdade é a mais empregue para mostrar o ajuste, dado que o valor da probabilidade associado ao teste χ^2 geralmente rejeita a hipótese nula (Anexo 6.2).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Para a dimensão económica o valor de χ^2 é igual a 578.962. A razão é igual à 2.00 e é menor que 5, pelo que não rejeita a hipótese nula (Tabela 97).

Dos índices apresentados na tabela 97, os valores de RMR=0.036, GFI=0.906 e RMSEA=0.048 mostram um bom ajuste do modelo aos dados amostrais porém, os outros índices como NFI=0,755, RFI=0,84 e CFI=0,858 estão abaixo dos valores de referência significando que, apesar do bom ajuste, o modelo pode ser melhorado ou reespecificado (Anexo 6.2.1).

Para a dimensão sócio cultural, o valor de χ^2 é igual a 635.7. A razão é igual a 2.2, menor que 5, pelo que não rejeita a hipótese nula de que, o modelo tende a mostrar um bom ajuste aos dados amostrais (Tabela 97).

Foram avaliados os outros índices para o ajuste do modelo, apresentados na tabela 97, donde os valores de RMR=0.053, RFI=0.723 e RMSEA=0.053 mostram um ajuste fraco do modelo aos dados amostrais pelo que, o modelo pode ser reespecificado (Anexo 6.2.2).

No que se refere à dimensão ambiental, o valor de χ^2 é igual a 650.99. No entanto para esta dimensão, a razão é igual à 2.25, menor que 5, não rejeitando a hipótese nula (Tabela 97).

Dos outros índices apresentados na tabela 105, os valores de RMR=0.038, CFI=0.048 e RMSEA=0.054 mostram um bom ajuste do modelo aos dados amostrais. Porém, os índices NFI=0,888 e RFI=0,874 estão abaixo dos valores de referência, mostrando que apesar do bom ajuste, o modelo pode ser melhorado ou reespecificado (Anexo 6.2.3).

No tocante à dimensão aprendizagem o valor de χ^2 é igual a 687.197. A razão é 2.39, menor que 5 donde não se rejeita a hipótese nula (Tabela 97). Dos outros índices da tabela 105, os valores de RMR=0.036, NFI=0.81, RFI=0.781 e RMSEA=0.057 mostram um ajuste pobre do modelo aos dados amostrais, sendo que o modelo pode ser reespecificado (Anexo 6.2.4).

Tabela 97: Índice de Ajuste

Modelo MARSE para avaliação da RSE				
Índices de Ajuste	Dimensão Económica	Dimensão Sócio Cultural	Dimensão Ambiental	Dimensão Aprendizagem
	Valores			
Qui-quadrado (χ^2)	578.962	635.7	650.99	687.167
	p=0	p=0	p=0	p=0
Graus de liberdade (gl)	289	289	289	289
χ^2 /gl	2.003	2.2	2.251	2.378
RMR	0.036	0.053	0.038	0.036
GFI	0.906	0.898	0.897	0.887
NFI	0.755	0.754	0.888	0.81
RFI	0.724	0.723	0.874	0.786
CFI	0.858	0.847	0.934	0.879
RMSEA	0.048	0.053	0.054	0.057

Fonte: Autor

Subsequentemente, apresenta-se a análise dos índices de modificação (IM) que ajudam a detectar onde se pode fazer alterações ao modelo de modo a que possa melhorar. Estes índices indicam a queda mínima no valor de χ^2 caso o parâmetro listado seja incluído no modelo, livremente estimado.

A coluna, *par change* (Tabela 98), reporta o valor da estimativa do novo parâmetro incluído no modelo. A tabela com todos os índices de modificação é orientada em forma decrescente do índice de modificação, já que o interesse concentra-se nos maiores índices, que reduzem o valor de χ^2 .

Para a Dimensão Económica, há índices de modificação que chamam a atenção pelos valores elevados. São os casos das co-variâncias entre os erros e317b ↔ e316b, e307b ↔ e319b, e307b ↔ e706. Para a Dimensão Sócio-cultural, os índices de modificação que apresentam valores elevados, são as co-variâncias entre os erros e405b ↔ e402b, e402b ↔ e414b, e403b ↔ e419b.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Para a Dimensão Ambiental as co-variâncias entre os erros e512b ↔ e511b, e502b ↔ e513b, e510b ↔ e511b e para a Dimensão Aprendizagem os índices de modificação que também apresentam valores elevados são as co-variâncias entre os erros e620b ↔ e616b, e603b ↔ e602b, e614b ↔ e617b (Tabela 98).

O valor evidenciado a negrito (30.535), significa que, se for atribuída uma co-variância entre os termos de erro das variáveis, importância da *resposta célere às reclamações* e da *excelência no atendimento*, reduziria o valor de χ^2 em 30.535 e a estimativa do novo parâmetro incorporado no modelo seria aproximadamente 0,073 (Tabela 98).

Alguns índices de modificação apresentam valores elevados e podem auxiliar a melhorar a especificação do modelo, são os casos das variáveis: q317b e q316b; variáveis q403b e q413b; variáveis q502b e q513b; variáveis q620b e q616b. As outras relações detalhadas de variáveis observadas (indicadores) estão apresentadas no anexo 6.3.

Tabela 98: Índices de Modificação da Dimensão Económica

Índices de Modificação - M.I.				
Dimensões	N.	Pares	M.I.	Par Change
Económica	1	e317b ↔ e316b	30.535	0.073
	2	e307b ↔ e319b	19.715	0.106
	3	e307b ↔ e706	16.756	0.099
Sócio cultural	4	e405b ↔ e402b	24.661	0.297
	5	e402b ↔ e414b	18.307	0.322
	6	e403b ↔ e419b	17.334	-0.119
Ambiental	7	e512b ↔ e511b	61.372	0.184
	8	e502b ↔ e513b	27.58	0.163
	9	e510b ↔ e511b	17.872	0.096
Aprendizagem	10	e620b ↔ e616b	45.662	0.16
	11	e603b ↔ e602b	37	0.117
	12	e614b ↔ e617b	29.249	0.137

Fonte: Tabela adaptada do anexo 6.3.1 a 6.3.4

6.9.3. Avaliação dos índices de ajuste dos modelos reespecificados

O modelo será reespecificado com a inclusão dos parâmetros estudados na tabela 99 para serem livremente estimados. Os índices de ajuste do modelo reespecificado melhoraram nas quatro dimensões, mostrando que os parâmetros incluídos tornam o modelo cada vez melhor ajustado aos dados amostrais (Tabela 99).

Dimensão Económica: O modelo reespecificado apresenta o valor de χ^2 de 464.9 com 282 graus de liberdade (gl), e a razão $\chi^2/\text{gl} = 1,649$; RMR=0,034 e RMSEA=0,034 (Tabela 99).

Dimensão Sócio Cultural: O modelo reespecificado apresenta o valor de $\chi^2 = 514.255$ e 280 graus de liberdade (gl), a razão ($\chi^2/\text{gl} = 1,837$; RMR=0,042 e RMSEA=0,044 (Tabela 99).

Dimensão Ambiental: O modelo reespecificado apresenta o valor de $\chi^2 = 486.563$ com 281 graus de liberdade (gl), a razão ($\chi^2/\text{gl} = 1,732$; RMR=0,034 e RMSEA=0,041. (Tabela 99)

Dimensão Aprendizagem: O modelo reespecificado apresenta o valor de $\chi^2 = 472.391$ com 279 graus de liberdade (gl), a razão ($\chi^2/\text{gl} = 1,693$; RMR=0,032 e RMSEA=0,04. (Tabela 99)

Tabela 99: índices de ajuste do modelo reespecificado

Modelos	Dimensão Económica	Dimensão Sócio Cultural	Dimensão Ambiental	Dimensão Aprendizagem
Índice de Ajuste	Valores			
Qui-quadrado (χ^2)	464.9	514.255	486.563	472.391
	p=0	p=0	p=0	p=0
Graus de liberdade (gl)	282	280	281	279
χ^2/gl	1.649	1.837	1.732	1.693
RMR	0.034	0.042	0.034	0.032
GFI	0.923	0.917	0.921	0.922
NFI	0.803	0.801	0.916	0.869
RFI	0.773	0.769	0.903	0.848
CFI	0.91	0.896	0.963	0.941
RMSEA	0.034	0.044	0.041	0.04

Fonte: Tabela Adaptada dos anexos 6.5.1 a 6.5.4.

O detalhe dos diagramas finais do modelo reespecificado da RSE são apresentados no anexo 4.2. Pode-se considerar outros critérios de avaliação que são importantes, tais como, a análise da estimativa dos parâmetros.

6.9.4. Análise dos Parâmetros Estimados

A análise da estimativa dos parâmetros do teste estatístico aplicado é o da razão crítica, que é representada pela estimativa do parâmetro dividido pelo erro padrão, funcionando com a estatística Z que procura testar, se a hipótese nula da estimativa é diferente de zero. Baseado no nível de significância de 0.05, o teste estatístico deve ser $|Z| > 1.96$ para a hipótese de que o parâmetro estimado, sendo igual a zero, deve ser rejeitado.

Os parâmetros que não forem significantes podem ser considerados não importantes no modelo (Byrne, 2001; Lemke, 2005). O teste pode ser visto na coluna (*Critical Ratio*). Além do teste CR, as tabelas avaliam o tipo de parâmetro estimado, a estimativa desse parâmetro, erro padrão e os coeficientes padronizados.

Dimensão Económica: Em relação ao constructo estratégia de negócio, a variável q305b (*desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente*) apresenta o maior valor do coeficiente padronizado (0.53), o que significa que é a mais relacionada com este constructo. Apresenta uma estimativa do parâmetro 1.12, erro padrão 0.16 e a CR (estimativa/erro padrão) 7.07. Todas as variáveis deste constructo apresentam o valor de $p=0$, o que mostra que são altamente significativas (Tabela 100).

No que se refere aos constructos políticas de mercado a variável mais importante é q310b, inovação e crescimento, variável q313b, clientes consumidores, variável q320b e a RSE tendo como a variável mais importante q708, significando que as variáveis seleccionadas para a dimensão económica são robustas e apropriadas para avaliar as práticas empresariais de RSE

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

(Tabela 100). A disposição do diagrama final da Dimensão Económica está apresentado no anexo 7.2.

Tabela 100: Dimensão Económica

Constructos	N.	Var.	Est	E.P.	C.R.	P	Cs. Padr.
Estratégia de Negócios	1	q305b	1.12	0.16	7.07	0	0.53
	2	q303b	1.07	0.16	6.94	0	0.51
	3	q301b	1.00				0.50
	4	q304b	0.91	0.14	6.43	0	0.45
	5	q302b	0.95	0.15	6.41	0	0.45
Políticas de Mercado	6	q310b	1.02	0.14	7.43	0	0.59
	7	q309b	1.29	0.19	6.96	0	0.52
	8	q306b	1.00				0.48
	9	q307b	0.79	0.13	6.15	0	0.42
	10	q308b	1.21	0.20	5.95	0	0.40
Inovação e Crescimento	11	q313b	1.81	0.23	7.82	0	0.66
	12	q312b	1.67	0.23	7.45	0	0.59
	13	q315b	1.65	0.22	7.44	0	0.59
	14	q314b	1.33	0.19	7.19	0	0.55
	15	q311b	1.00				0.46
Clientes e Consumidores	16	q320b	1.38	0.21	6.43	0	0.56
	17	q317b	1.09	0.13	8.22	0	0.54
	18	q316b	1.00				0.49
	19	q319b	1.17	0.20	5.96	0	0.46
	20	q318b	0.84	0.17	4.99	0	0.34
RSE	21	q708	1.20	0.13	9.54	0	0.69
	22	q710	1.18	0.13	9.12	0	0.63
	23	q707	1.07	0.12	8.74	0	0.59
	24	q711	1.06	0.12	8.51	0	0.57
	25	q706	1.00				0.56
	26	q709	0.70	0.14	5.05	0	0.29

Fonte: Tabela adaptado dos anexos 6.6.1 e 6.6.2

Dimensão Sócio-Cultural: Para o constructo **Organização do Trabalho**, a variável q404 b (*compatibilização da vida pessoal e familiar*), com estimativa do parâmetro 1.34, erro padrão 0.28 e a C.R. 4.87 é a mais importante neste constructo pois apresenta o maior coeficiente padronizado (0.54). Todos os restantes constructos e variáveis desta dimensão são significativas

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

pois o valor de p nelas associado é igual a zero, significando que estão relacionadas e são adequadas para medir as práticas da RSE (Tabela 101). O diagrama final da dimensão sócio cultural está apresentado mais adiante (Anexo 7.3).

Tabela 101: Dimensão Sócio Cultural

Constructos	N.	Var.	Est	E.P.	C.R.	P	Cs. Padr.
Organização de Trabalho	1	q404b	1.34	0.28	4.87	0	0.54
	2	q403b	1.09	0.23	4.75	0	0.52
	3	q401b	1.08	0.23	4.77	0	0.51
	4	q402b	1.84	0.34	5.37	0	0.47
	5	q405b	1.00				0.30
Políticas do Local do Trabalho	6	q409b	1.42	0.21	6.93	0	0.53
	7	q406b	1.26	0.19	6.64	0	0.52
	8	q408b	1.20	0.18	6.72	0	0.51
	9	q407b	1.03	0.17	6.21	0	0.45
	10	q410b	1.00				0.44
Cultura Organizacional	11	q411b	1.74	0.21	8.50	0	0.62
	12	q412b	1.17	0.15	7.94	0	0.55
	13	q415b	1.00			0	0.50
	14	q413b	0.95	0.14	6.92	0	0.44
	15	q414b	1.28	0.23	5.53		0.32
Visão do Trabalho	16	q416b	1.46	0.17	8.64	0	0.68
	17	q418b	1.14	0.15	7.90	0	0.64
	18	q419b	1.21	0.16	7.41	0	0.50
	19	q420b	1.00				0.49
	20	q417b	1.24	0.17	7.27	0	0.49
SER	21	q708	1.20	0.13	9.23	0	0.69
	22	q710	1.20	0.13	9.08	0	0.64
	23	q707	1.07	0.12	8.67	0	0.59
	24	q711	1.08	0.13	8.31	0	0.58
	25	q706	1.00				0.56
	26	q709	0.73	0.14	5.19	0	0.31

Fonte: Tabela adaptado dos anexos 6.6.2 e 6.72

Dimensão Ambiental: A variável q505b (*redução do consumo energético*), cuja estimativa do parâmetro é 1.37, erro padrão 0.11 e C.R 12.33 é a mais relacionada com este constructo pois apresenta o maior valor do coeficiente padronizado 0.78. Para outros constructos e variáveis desta

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

dimensão o valor de $p=0$ é altamente significativo o que mostra que elas são adequadas para medir as práticas da RSE (Tabela 102). O diagrama final da dimensão ambiental está apresentado no anexo 7.4.

Tabela 102: Dimensão Ambiental

Constructos	N.	Var.	Est	E.P.	C.R.	P	Cs. Padr.
Políticas Ambientais	1	q505b	1.37	0.11	12.33	0	0.78
	2	q504b	1.29	0.11	11.87	0	0.74
	3	q503b	1.37	0.12	11.90	0	0.74
	4	q502b	1.30	0.10	12.93	0	0.68
	5	q501b	1.00				0.60
Gestão do Impacto Ambiental	6	q509b	0.88	0.05	17.63	0	0.79
	7	q508b	1.02	0.06	16.93	0	0.78
	8	q506b	1.00				0.78
	9	q510b	0.89	0.05	16.78	0	0.77
	10	q507b	0.91	0.05	16.76	0	0.76
Responsabilidade Com as Gerações do Futuro	11	q515b	1.15	0.09	12.42	0	0.72
	12	q513b	1.37	0.11	12.41	0	0.72
	13	q512b	1.08	0.07	15.51	0	0.71
	14	q514b	1.07	0.09	11.34	0	0.65
	15	q511b	1.00				0.63
Relatórios de Monitoria	16	q519b	1.20	0.08	14.87	0	0.81
	17	q518b	1.20	0.08	14.71	0	0.79
	18	q517b	1.18	0.08	14.42	0	0.77
	19	q520b	1.19	0.09	13.50	0	0.72
	20	q516b	1.00				0.68
RSE	21	q708	1.18	0.13	9.21	0	0.68
	22	q710	1.19	0.13	9.06	0	0.64
	23	q707	1.06	0.12	8.68	0	0.59
	24	q711	1.06	0.13	8.27	0	0.57
	25	q706	1.00				0.56
	26	q709	0.76	0.14	5.37	0	0.32

Fonte: Tabela adaptado dos anexos 6.6.3 e 6.7.3

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Dimensão Aprendizagem: A importância do *relacionamento sistemático com a comunidade* (variável q602b) está mais relacionada com o constructo **Empresa Aprendente** (coeficiente padronizado de 0.61), sendo a estimativa do parâmetro 1.11, erro padrão 0.12 e C.R. 9.02, bastante significativa dado que o valor de $p=0$. As restantes variáveis dos outros constructos são altamente significativas pois apresentam também o valor de $p=0$, o que demonstra a sua adequação para avaliar as práticas de RSE (Tabela 103). O diagrama final da Dimensão Aprendizagem está apresentado no anexo 7.5.

Tabela 103: Dimensão Aprendizagem

Constructos	N.	Var.	Est	E.P.	C.R.	P	Cs. Padr.
Empresa Aprendente	1	q602b	1.11	0.12	9.02	0	0.61
	2	q604b	0.89	0.10	8.66	0	0.57
	3	q601b	0.92	0.11	8.28	0	0.55
	4	q605b	1.00	-	-	-	0.54
	5	q603b	0.97	0.12	8.03	0	0.52
Colaborador Engajado	6	q608b	1.16	0.14	8.57	0	0.67
	7	q606b	0.85	0.11	7.82	0	0.57
	8	q610b	1.00	-	-	-	0.53
	9	q609b	1.17	0.13	8.79	0	0.53
	10	q607b	0.76	0.10	7.47	0	0.50
Stakeholder Comprometido	11	q612b	1.00	0.08	12.73	0	0.73
	12	q613b	1,14	0.09	12.25	0	0.69
	13	q614b	1.10	0.09	11.78	0	0.67
	14	q611b	1.01	0.09	11.56	0	0.66
	15	q615b	1.00	-	-	-	0.66
Desenvolvimento Sustentável	16	q617b	1.19	0.11	10.48	0	0.66
	17	q620b	1.00	-	-	-	0.62
	18	q618b	0.90	0.09	9.71	0	0.59
	19	q616b	0.98	0.08	12.08	0	0.59
	20	q619b	0.77	0.08	9.59	0	0.58
SER	21	q708	1.18	0.13	9.27	0	0.68
	22	q710	1.16	0.13	9.06	0	0.63
	23	q707	1.05	0.12	8.74	0	0.59
	24	q711	1.07	0.13	8.38	0	0.58
	25	q706	1.00	-	-	-	0.57
	26	q709	0.74	0.14	5.29	0	0.32

Fonte: Tabela adaptado dos anexos 6.6.4 e 6.7.4

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tendências futuras da RSE

O questionário considera um conjunto de variáveis moderadoras que pretendem aferir a sensibilidade dos inquiridos relativamente ao seu entendimento sobre as tendências futuras no que tange ao desenvolvimento das práticas de RSE. Da avaliação dos questionários neste domínio, pode-se conseguir as seguintes conclusões:

Para a dimensão económica, os constructos desta dimensão, clientes e consumidores e estratégia de negócios, apresentam estimativas não significativas, enquanto que a inovação e crescimento é que apresenta o maior coeficiente padronizado, significando que está mais relacionada com avaliação da tendências futuras da RSE.

Todos os coeficientes padronizados dos constructos da dimensão económica estão abaixo de 0.5, o que pode significar que a avaliação da importância das variáveis observadas (indicadores) nesta dimensão não está relacionada com avaliação tendências futuras da RSE. Os constructos das dimensões sócio-cultural, ambiental e aprendizagem apresentam estimativas não significativas, podendo afirmar-se que os constructos não estão relacionados com a avaliação das tendências futuras da RSE (Tabela 104).

Tabela 104: Relação entre os Constructos e as Dimensões

Dimensões	Constructo	Est	E.P.	C.R.	P	Cs. Padr
Económica	Inovação e Crescimento	0.61	0.27	2.25	0.02	0.41
	Políticas de Mercados	0.19	0.29	0.66	0.51	0.17
	Clientes e Consumidor	-0.05	0.31	-0.16	0.88	-0.03
	Estratégia de Negócios	-0.17	0.28	-0.60	0.55	-0.14
Socio cultural	Políticas de Local de Trabalho	0.92	2.33	0.39	0.69	0.59
	Visão Partilhada	0.19	0.78	0.25	0.80	0.19
	Cultura Organizacional	-0.26	2.05	-0.12	0.89	-0.21
	Organização do Trabalho	-0.30	0.74	-0.40	0.68	-0.22
Ambiental	Responsabilidade com as Gerações Futuras	0.83	0.44	1.90	0.06	0.11
	Gestão do Impacto Ambiental	0.06	0.15	0.43	0.67	0.11
	Políticas Ambientais	-0,279	0.23	-1.19	0.23	-0.34
	Relatórios de Monitoria	-0,484	0.38	-1.26	0.21	-0.68
Aprendizagem	Empresa Aprendente	0.42	0.44	0.98	0.33	0.40
	Stakeholder Comprometido	0.18	0.17	1.10	0.27	0.22

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Desenvolvimento Sustentável	-0.11	0.20	-0.52	0.61	-0.12
	Colaborador Engajado	-0.15	0.30	-0.51	0.61	-0.15

Fonte: Tabela adaptado dos anexos 6.6.1 a 6.6.4 e 6.7.1 a 6.7.4

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

6.9.5. Visão Geral do Modelo MARSE

Avaliação por processos estatísticos confirma a validade e adequação do modelo MARSE, concebido para avaliar as práticas de RSE, embora mostra que algumas variáveis tem fortes correlações podendo ser agrupadas.

Numa primeira análise existem 15 variáveis que podem ser reduzidas do modelo porque os seus coeficientes padronizados estão abaixo de 0.5, o que significa fraca relação com os seus constructos (Tabela 105).

Tabela 105: Redução das Variáveis Observadas

VAR	Designação das Variáveis	Coefficientes Padronizados
<i>q405b</i>	1) <i>Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador</i>	<i>0.297</i>
<i>q414b</i>	2) <i>Aversão ao trabalho forçado e infantil</i>	<i>0.324</i>
<i>q318b</i>	3) <i>Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências</i>	<i>0.339</i>
<i>q308b</i>	4) <i>Devedores de imposto/SS, preteridos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas</i>	<i>0.403</i>
<i>q307b</i>	5) <i>Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais</i>	<i>0.415</i>
<i>q410b</i>	6) <i>Combate cerrado a todo o tipo de corrupção (extorsão e suborno)</i>	<i>0.435</i>
<i>q413b</i>	7) <i>Promoção de igualdade de género e de oportunidades</i>	<i>0.443</i>
<i>q302b</i>	8) <i>Incorporação de valores éticos na missão e visão</i>	<i>0.446</i>
<i>q407b</i>	9) <i>Direito inerente à maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador</i>	<i>0.449</i>
<i>q304b</i>	10) <i>Medidas sustentáveis de combate a concorrência desleal, corrupção e ilegalidade</i>	<i>0.451</i>
<i>q311b</i>	11) <i>Privilégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras</i>	<i>0.456</i>
<i>q319b</i>	12) <i>Existência de Política decente de comunicação e marketing</i>	<i>0.464</i>
<i>q402b</i>	13) <i>Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress</i>	<i>0.468</i>
<i>q306b</i>	14) <i>Preços justos e consetâneos com a qualidade de produtos e serviços</i>	<i>0.482</i>
<i>q417b</i>	15) <i>Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra</i>	<i>0.487</i>

Fonte: autor

Da análise das variáveis foi possível seleccionar aquelas que estão mais relacionadas e também as menos relacionadas com cada constructo em todas as dimensões tendo-se concluído o seguinte:

Dimensão Económica

A variável, *importância no desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente*, está mais relacionada com a o constructo Estratégia de Negócios e a variável referente à *importância na incorporação de valores éticos na missão e visão* é que está menos relacionada com este constructo.

A variável, *importância nos rótulos e informação clara sobre as características dos produtos/serviços*, apresenta-se mais relacionada com o constructo Políticas de Mercado enquanto que a variável referente à *importância nos devedores de impostos/SS, preteridos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas* é a que está menos relacionada com o mesmo constructo.

Verifica-se que a variável à *importância ao Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente* está mais relacionada com o constructo Inovação e Crescimento enquanto que a variável à *importância no Privilégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras* está menos relacionada com este constructo.

A variável *importância da avaliação periódica da satisfação do consumidor* apresenta-se mais relacionada com o constructo Clientes e Consumidores e a *importância na estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências* está menos relacionada com este constructo. A variável *Visibilidade das empresas enveredando por estratégia de RSE* é aquela que está mais relacionada com o constructo RSE enquanto que a variável sobre *Dissociação da RSE da estratégia de marketing das empresas* é que está menos relacionada com este constructo.

Dimensão Sócio-Cultural

Verifica-se que a *importância na compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador* é aquela que está mais relacionada com o constructo Organização de Trabalho enquanto que a variável *importância na alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador* é que está menos relacionada com este constructo.

No que se refere à variável *importância na providência de seguro de saúde aos colaboradores* mostra maior relacionamento com o constructo Políticas do Local do Trabalho e para a variável *importância no combate cerrado a todo tipo de corrupção* é a que está menos relacionada com este constructo.

Verifica-se que tendo em conta a variável *importância ao apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural* é aquela que está mais relacionada com o constructo Cultura Organizacional enquanto que no que se refere a variável *importância da aversão ao trabalho forçado e infantil* é a que está menos relacionada com este constructo.

A variável referente à *importância ao apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos* está mais relacionada com o constructo Visão do Trabalho e a variável sobre a importância na *Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra* é que está menos relacionada com este constructo.

Por fim, verifica-se que a variável *visibilidade das empresas enveredando por estratégias de RSE*, é aquela que está mais relacionada com o constructo RSE enquanto que para o caso da variável *dissociação da RSE da estratégia de marketing das empresas* está menos relacionada com este constructo.

Dimensão Ambiental

Verifica-se que a variável *importância da redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais* apresentam-se mais relacionada com o constructo Políticas Ambientais enquanto que a variável *Introdução de novos processos produtivos menos poluentes* é a que está menos relacionada com este constructo.

Ao analisar o constructo, Gestão do Impacto Ambiental, mostra que está mais relacionado com a variável *importância da monitorização da qualidade, segurança e impacto do ambiente sobre os produtos e serviços* enquanto que com a variável *importância da incorporação critérios*

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

ambientais na decisão de compra das matérias-primas é a que está menos relacionada com o constructo.

O constructo Responsabilidade com as Gerações do Futuro, está mais relacionado com a variável, *importância dos investimentos em projectos que protegem o ambiente para além da letra da Lei*, e está menos relacionado com a variável *Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos*.

A variável *importância da divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras* é aquela que está mais relacionada com o constructo *Relatórios de Monitoria* e a variável referente a *importância da disponibilização de informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo* é que está menos relacionada.

Da análise dos dados, verifica-se que a variável *Visibilidade das empresas enveredando por estratégia de RSE* é a que está mais relacionada com o constructo *tendências futuras para a RSE*, e a variável *Dissociação da RSE da estratégia de marketing das empresas* a que está menos relacionada com o constructo.

Dimensão Aprendizagem

Da avaliação dos dados verifica-se que a variável *importância do relacionamento sistemático com a comunidade e outros interessados para acolher sugestões e ideias inovadoras* afigura-se como a que está mais relacionada com o constructo *Empresa Aprendiz*. No entanto, a variável *importância da preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões* é a que está menos relacionada com o constructo.

Neste constructo, da análise da variável *importância identifica défice de formação e complementa esforço da empresa p/elevar índices de conhecimento/produtividade* resulta que ela está mais relacionada com o constructo *Colaborador Engajado* e em contrapartida a variável *importância do respeito a normas laborais/convencionais relativas a formação contínua p/funções acessórias* está menos relacionada com este constructo.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A variável *importância da concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adoção de modelos de gestão inovadores* está mais relacionada com o constructo Stakeholder Comprometido em relação à variável *importância do desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado* que está menos relacionada com este constructo.

O constructo, Desenvolvimento Sustentável, está mais relacionado com a importância do *Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável*, enquanto que a variável referente à importância da *Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia* é que está menos relacionada com este constructo.

Tendo em conta as tendências futuras para a RSE, verifica-se que *Visibilidade das empresas enveredando por estratégia de RSE* é a que está mais relacionada com o constructo RSE e a *Dissociação da RSE da estratégia de Marketing das empresas*, é que está menos relacionada com este constructo.

Depois da análise das variáveis mais e menos relacionadas, apresenta-se as cinco variáveis mais relacionadas em cada dimensão das variáveis observadas (indicadores) a dimensão ambiental tem as que apresentaram maiores coeficientes padronizados, o que significa maior.

As primeiras 11 variáveis que se mostram mais relacionadas com o modelo MARSE são adstritas à dimensão ambiental. Em cada dimensão estão destacadas 5 variáveis mais relacionadas no que tange à análise sobre a importância das variáveis e constructos do estudo do modelo MARSE (Tabela 106).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Tabela 106: Variáveis mais relacionadas com as dimensões do Modelo

Dimensões	Var.	Nome da Variável	Coef. Padronizado	Ord. Imp
Ambiental	q519b	1) Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras	0.807	1
	q518b	2) Relatórios sobre detecção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental	0.794	2
	q509b	3) Monitorização da qualidade, segurança e impacto do ambiente sobre os produtos e serviços	0.79	3
	q508b	4) Promoção de controle eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos	0.784	4
	q506b	5) Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos	0.783	5
Aprendizagem	q612b	1) Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores	0.734	12
	q613b	2) Inserção social de programas que beneficie alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários	0.693	17
	q614b	3) Discussões adequadas visando ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/colaborador	0.674	21
	q608b	4) Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa p/elevar índices de conhecimento/productividade	0.673	22
	q611b	5) Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação	0.659	24
Sócio-cultural	q416b	1) Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos	0.684	18
	q418b	2) Incentivo e apoia o trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada	0.639	28
	q411b	3) Apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural	0.621	30
	q412b	4) Liberdade sindical e direitos à negociação colectiva	0.55	43
	q404b	5) Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador	0.544	46
Económica	q310b	1) Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos/serviços	0.592	34
	q312b	2) Incentivo à investigação própria e c/comunidade científica p/actualização dos processos produtivos	0.59	35
	q315b	3) Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas	0.588	37
	q320b	4) Avaliação periódica da satisfação do consumidor	0.562	42
	q314b	5) Discussão aberta (gestor e sua equipa) para promover criatividade/inovação	0.549	44

Fonte: autor

Síntese do Capítulo e Global

A revisão da literatura permitiu verificar o trabalho desenvolvido relativamente à evolução do conceito e dos modelos de RSE, ao nível internacional e local, tendo-se verificada a importância da teoria afins na sua relação com a RSE e com o desempenho das organizações. O trabalho de revisão da literatura levou à definição do modelo de investigação. De forma a testar o modelo de investigação definido foi elaborado um questionário a um conjunto de empresas, tendo-se obtido 432 respostas, as quais foram alvo de análise e tratamento estatístico.

A diversidade das definições em torno da RSE, permite verificar que, para alguns, representa a ideia de obrigação legal, para outros um comportamento responsável no sentido ético, e para outros ainda, uma consciência social. Uma espécie de dever, impondo aos gestores e cidadãos em geral, altos padrões de comportamento. A variabilidade das definições em torno do tema catapulta para cada vez maior fascínio a abordagem sobre várias perspectivas deste tema, cada vez mais elaborado, mas mesmo assim, ainda mais controverso.

As relações construídas com os *stakeholders*, por forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, gerando valor para todos, asseguraram a sustentabilidade do negócio a longo prazo, por estarem sincronizadas com a nova dinâmica que afecta a sociedade e o mundo empresarial actuais. O envolvimento da empresa na prática da RSE gera sinergias, precisamente com todas as partes de que depende, fortalecendo o seu desempenho e promovendo progresso humano porque defensor do desenvolvimento equilibrado e sustentável.

A RSE está estritamente ligada ao tipo de relacionamento que a empresa desenvolve com os seus interlocutores. A natureza desta relação depende muito das políticas, valores, cultura e, sobretudo, da visão estratégica que prevalece na empresa e no atendimento às expectativas da comunidade. Os *stakeholders* suscitam um elenco de compromissos a ser observado pelas empresas que desejam ser publicamente reconhecidas como socialmente responsáveis

VII. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo é concebido tendo em conta que, as grandes questões decorrentes da confrontação das teorias, foram desenvolvidos e avaliadas no capítulo atinente à revisão da literatura. As questões relativas à avaliação dos questionários e os resultados estatísticos mesmo quando implique revisita a alguns pressupostos teóricos, foram trabalhadas no capítulo relativo à discussão dos resultados do campo prático.

O que se pretende fazer neste capítulo é um resumo das principais incidências do mundo contemporâneo, caracterizado pela globalização das economias e não só, onde os problemas tendem a ser vistos como preocupação de todos sendo, por conseguinte, rebatidas porque reconhecidas as teorias subjacentes aos princípios do desenvolvimento integrado e sustentável.

7.1. CONCLUSÕES

Os *stakeholders*, cada vez mais conscientes do seu papel, exercem maior poder de pressão sobre as empresas, chegando a influenciar a visão do empresariado relativamente à RSE. A pesquisa mostra a crescente consciência pela importância da RSE entre o empresário, gestor, colaborador e todas partes interessadas. A gestão baseada nos princípios da RSE, é uma estratégia que traz resultados positivos principalmente porque contribui para a melhoria das condições sociais dos *stakeholders*, propiciando o aumento da produção, produtividade, aprendizagem que estimula a inovação com consequências directas na melhoria da imagem e visibilidade da empresa no mercado.

A revisão da literatura que suporta o presente trabalho, evidencia o esforço desenvolvido por inúmeros académicos conducente à determinação e operacionalização objectiva do conceito de RSE. Os entendimentos convergem apenas quanto à consciência da necessidade de um posicionamento responsável da empresa na procura de soluções para os problemas da sociedade. A sedimentação de um conceito definitivo afigura-se como um dos desafios mais presentes no debate académico e não só, dado que os conceitos, as correntes teóricas e os factos históricos

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

estudados até aqui, se sobrepõem de forma relacional proporcionando aos pesquisadores desafios para a estruturação da definição e afirmação do conceito.

Muitas das abordagens estudadas, procuram complementar os pressupostos já institucionalizados através de cada novo referencial ético proveniente da sociedade, evidenciando a procura contínua por parte da empresa, da sociedade e dos académicos do consenso quanto à dimensão e caracterização da verdadeira actuação socialmente responsável da empresa.

A actividade do gestor deixa de ter uma postura estritamente quantitativa caracterizada por preocupações com os lucros, para uma outra em que, além de considerar aquelas, deve também avaliar as questões qualitativas externas à organização. Estas condições conduzem para uma gestão cada vez mais complexa, principalmente porque a adopção de um posicionamento socialmente responsável requer valores, crenças e visão de futuro que possam suportar a opção por tal comportamento.

A preocupação com aspectos sociais exige que elas sejam vistas na perspectiva da mudança de valores dos actores organizacionais, tanto os da base quanto os gestores de topo. Caso contrário, estará alimentando a manutenção de um discurso incoerente com o comportamento e práticas institucionalizadas da empresa.

O contexto da RSE demonstra pontos de inconsistência, dado que não evidencia consensos de aspectos chaves como os parâmetros de legitimidade das acções da empresa perante a sociedade. A inexistência de uniformidade de modelos e do próprio consenso sobre o tema e a necessidade de configuração desses elementos para a devida classificação do posicionamento empresarial ainda imperam na abordagem da RSE.

Aliás, esta disparidade de focos ou elementos de avaliação dos alicerces da definição e esfera que circunscrevem a actuação de uma ESR justificaram em larga medida, a realização da presente pesquisa. Ela em si, também não traz consensos ou definição acabada e única no que tange à delimitação do âmbito da RSE, mas contribui, não somente, com alguma sistematização das

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

teorias, conceitos e modelos de avaliação, mas também com o desenvolvimento de outras dimensões, ajudando na necessária e contínua procura da consolidação do conceito.

O processo de globalização tem influenciado os paradigmas da mudança cultural bem como as práticas sociais e empresariais que cada vez mais enfrentam os desafios da mudança, ficando conscientes de que a RSE é uma mais-valia por via de todas as relações que a empresa estabelece. O estudo foi realizado em 7 das 11 Províncias de Moçambique, onde foram inquiridas 432 pessoas integradas entre empresas públicas, privadas, instituições públicas e ONG'S. Dos resultados da pesquisa, a distribuição geográfica dos entrevistados revela que Maputo Cidade (23,1%), Gaza (17,8%), Nampula (12,7%), Zambézia (11,3%), Tete (4,6%), Maputo Província (21,4%) e Sofala (9,1%).

Do questionário, constam várias formas seleccionadas para a avaliação sendo que, por Sector de Actividade: Privado (49,1%); Público (46,5%) e Outros (4,4%). Por Tipo de Actividade da Empresa: Prestação de Serviços (71,5%); Comércio (25%) e Indústria (3,5%) e a avaliação tendo em conta a natureza do capital social, se nacional (85,2%) e multinacional (14,8%) Por **Dimensão da Empresa**: Médias (38,7%), pequenas (32,6%), grandes (22,2%) e micro (6,5%). Por **Tipo de Certificação**: Qualidade (26,4%), não tem qualquer tipo de certificação (28,5%) **Sexo**: Masculino, 309 (71,5%) e Feminino 123 (28,5%).

Cargo/Função: Grupo técnico (62,4%), outras categorias (33,6%), Administração/Direcção (4%). Este resultado revela a dificuldade que se enfrenta para ter a colaboração em trabalhos académicos de pessoas ocupando cargos mais elevados no país, que são, paradoxalmente, também os mais escolarizados e **Habilitações Académicas**: Técnicos básicos/médios (61,6%), Licenciatura/Bacharelato (33,8%), Pós Graduação/Mestrado/Doutoramento (5%). **Idade**: Até 30 anos (27,8%), entre 31 e 40 anos (41,9%), de 41 e 50 anos (24,5%) e mais de 50 anos (5,8%)

Da **Análise Factorial**, o resultado dos testes de hipóteses revela que as 4 dimensões do modelo MariDouto, tem médias superiores a 3,5, isto é, confirmam a importância das variáveis seleccionadas para avaliar as práticas de RSE. Assim o Modelo MARSE é adequado e ajustado segundo pressupostos estatísticos para avaliar as práticas de RSE.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Procedeu-se, também, à análise de *cluster*, tendo como base os métodos hierárquicos e não hierárquicos de agrupamento, destacando-se as medidas de similaridade com o uso da respectiva matriz de convergência. Assim, aferida a normalidade dos factores, procedeu-se ao estudo dos *Clusters*, designação das técnicas de análise que dividem os dados em grupos, classificando os objectos ou indivíduos em grupos homogêneos, ou seja, observando apenas as suas similaridades ou dissimilaridades (Maroco, 2003). Para os objectivos deste estudo, a análise de *cluster* visa agrupar as empresas com base na semelhança das respostas ao questionário

A realização da análise de agrupamentos compreendeu duas etapas. **Primeira**, determinou-se o número de *clusters* ou grupos formados através do dendrograma, gerado a partir do método hierárquico. Considera-se o critério de *Ward*, comparação entre a soma dos quadrados dos desvios das observações em relação à média dos grupos, tendo resultado em 4 *Clusters*. **Segunda**: Cálculo do quadrado da distância euclidiana das médias e valores das variáveis, adicionando-se as distâncias, para todos os indivíduos e optimizando-se a variância dentro dos grupos, através do método de *k-meas* (não hierárquico), visando encontrar as questões mais correlacionadas

Análise Discriminante: A tarefa é encontrar a melhor função discriminante linear de um conjunto de variáveis que reproduza, tanto quanto possível, um agrupamento a priori de casos considerados. É aplicada quando relativamente a um indivíduo sobre o qual tenham sido feitas várias observações, é necessário decidir sobre em qual delas pertence. Neste estudo, foi empregue para a classificação em relação aos indicadores de desempenho na RSE

Teste de Igualdade das Médias: Considerando as variáveis na sua generalidade, e tendo em conta todos os *Cluster* os resultados mostram que existem diferenças significativas nas médias para cada uma das variáveis ($p < 0,05$)

O Teste M Box's: O teste o *M* permite verificar se as dispersões nos grupos são ou não estatisticamente significativas para todos os factores. O procedimento da análise resultou em uma função discriminante estatisticamente significativa para o *Cluster 2*, onde o valor próprio associado à única função é de 1.433, explicando 100% da sua variância. O mesmo se pode verificar em relação aos *Cluster 3* e *Cluster 4*, que embora tenham produzido duas e três

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

funções respectivamente, os valores próprios indiciam retenção das primeiras funções discriminantes, estatisticamente significativas

O modelo MariDouto, foi concebido com quatro Dimensões, cada uma comportando quatro variáveis. Com vista a otimizar a observação e avaliação dos constructos, procedeu-se à identificação parcelar do modelo, dividindo as quatro dimensões em diagramas separados, procedimento que torna a avaliação mais operacional

Para a identificação dos modelos parcelados, houve necessidade de apresentar uma escala própria para cada variável latente, dado que se trata de variáveis não observadas que regra geral não tem uma escala definida. Este requisito é satisfeito com o uso de um contraste, que deve ser um valor diferente de zero, regra geral a unidade (1) (Byrne, 2001)

Através da *Modelagem de Equações Estruturais*, confirmou-se a validade e adequação do modelo MariDouto, para avaliar as práticas de RSE. Embora os resultados mostrem que algumas variáveis têm fortes correlações podendo ser agrupadas. A pesquisa mostra a crescente consciência pela importância da RSE entre o empresário, o gestor, os trabalhadores e todas as demais partes interessadas.

A RSE é uma estratégia da empresa que contribui para a melhoria das condições sociais através do diálogo social, elevação da consciência dos *stakeholders*, propiciando aumento da produção e produtividade, através do estímulo à aprendizagem, inovação com consequências directas na melhoria da imagem e visibilidade da empresa no mercado. O processo de globalização tem influenciado os paradigmas da mudança cultural bem como as práticas sociais e empresariais que cada vez mais enfrentam os desafios da mudança, ficando conscientes de que a RSE é uma mais-valia por via de todas as relações que a empresa estabelece

A revisão da literatura, evidencia o esforço desenvolvido por muitos académicos conducente à determinação e operacionalização do conceito de RSE. O entendimento, converge apenas quanto à necessidade de uma consciência para um posicionamento responsável da empresa na procura de soluções para os problemas da sociedade. A sedimentação de um conceito consensual, afigura-se como um dos desafios mais prementes no debate contemporâneo, dado

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

que os conceitos, as correntes teóricas e os factos históricos estudados, sobrepõem-se de forma relacional proporcionando desafios para a estruturação da definição e afirmação do conceito

De toda a abordagem até então, ressalta que, a RSE é essencialmente um conceito ético, diz respeito à noção de melhoria do bem-estar humano, enfatiza a dimensão sócio cultural do negócio, como contendo um interesse directo na qualidade de vida. O gestor deve conduzir o negócio de forma ética. A empresa, ao fazer parte de um meio envolvente deve retribuir a utilização dos recursos, sem os quais não seria possível a produção. A sua retribuição, é fazer bem à comunidade

As actuações socialmente responsáveis são atitudes louváveis e devem ser usadas para a valorização da empresa no mercado. No entanto, tal valorização deve associar os objectivos da empresa, à ética e gerar resultados que primazias a melhoria das condições da comunidade. Ao adoptar um efectivo compromisso com a ética e com a sustentabilidade social e ambiental, a empresa está a exercer plenamente a sua cidadania e a construir um mundo melhor para todos.

A enorme carência de recursos e a visível desigualdade social no país dá à RSE relevância ainda maior. A sociedade Moçambicana espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento e que sejam agentes de uma nova cultura, actores de mudança social e também construtores de uma sociedade justa e cada vez melhor.

Perspectiva Futura da RSE

Existem dois elementos chave que definem a versão moderna de uma ESR sendo que, uma boa relação entre eles assegura uma efectiva compreensão da RSE (Maessen, Steters e Rijckevorsel, 2007):

- i) A segmentação das actividades na criação de valor, em três dimensões (económicas, social e ambiental). O presente estudo mostra a pertinência da inclusão da dimensão aprendizagem como fulcral para uma ESR:
- ii) A manutenção de boas relações com os *stakeholders*.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

O processo de globalização tem influenciado os paradigmas da mudança cultural bem como as práticas sociais e empresariais que cada vez mais enfrentam os desafios da mudança , ficando conscientes de que a RSE é uma mais valia económica por via de todas as relações que a empresa estabelece.

7.2. RECOMENDAÇÕES

A responsabilidade social tem de constituir uma aposta de todos (Empresas, Governos, ONG'S) para desenvolverem acções visando o desenvolvimento sustentável

A relação das empresas com todas as partes interessadas depende muito dos valores, da cultura, das políticas e, sobretudo, da visão estratégica que prevalece nas empresas, ir ao encontro das expectativas da comunidade

As parcerias, o diálogo e a colaboração de todas as partes interessadas devem constituir instrumentos para promover o desenvolvimento de um Moçambique unido, próspero e sem excluídos

Demonstrar comprometimento social deixou de ter uma conotação puramente filantrópica e ganhou dimensão estratégica para a empresa, uma espécie de garantia de sucesso económico a longo prazo. Actualmente, uma das condições para a empresa conseguir enquadramento correcto no contexto do mundo globalizando, obter lucro e ser competitiva é relacionar a sua marca a conceitos e valores sociais éticos, o que implica necessariamente um alinhamento com a estratégia da RSE.

Afinal, para conquistar o consumidor, que exerce com mais consciência a sua cidadania, a empresa precisa demonstrar que adopta uma postura correcta, tanto na relação com os colaboradores, consumidores, fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, quanto no que diz respeito às leis, aos direitos humanos e sobretudo ao meio-ambiente. Isto, só é possível em empresas que estão dinamizadas a compreender a sua responsabilidade social no desenho estratégico das suas actividades.

A cultura da empresa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas partilhados pelos membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados partilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir. A essência da cultura da empresa é expressa pela maneira como ela faz o negócio, como trata os clientes e colaboradores, o grau

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

de autonomia ou liberdade que existe nas suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso pelos colaboradores.

Desta forma, o colaborador tem orgulho do seu próprio trabalho, sendo que o seu resultado na mudança pode ser obviamente notado. Portanto, é importante trabalhar constantemente, para manter os clientes internos mais informados do que quaisquer outros.

O grande foco actual, no caso particular de Moçambique, é a construção de um país unido, próspero, desenvolvido e sem excluídos. Talvez seja utópico, entretanto, é imperativo que diminua a distância entre o país visto nas principais cidades e o real, que é de todo desigual. O facto de o Estado não poder atender cabalmente aos anseios da sociedade, abre um importante espaço para a formação de parcerias entre o governo e as empresas no intuito de assumir e implementar acções que visa prioritariamente o desenvolvimento sustentável.

O envolvimento da empresa na prática da RSE gera sinergias, precisamente com todas as partes de que depende, fortalecendo o seu desempenho e promovendo progresso humano porque defensor do desenvolvimento equilibrado e sustentável, pelo que a ESR deveria preocupar-se com este compromisso.

A RSE está estritamente ligada ao tipo de relacionamento que a empresa desenvolve com os seus interlocutores. A natureza desta relação depende muito das políticas, valores, cultura e, sobretudo, da visão estratégica que prevalece na empresa e no atendimento às expectativas da comunidade. Os *stakeholders* suscitam um elenco de compromissos a ser observado pelas empresas que desejam ser publicamente reconhecidas como ESR.

A estrutura da empresa deve permitir a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta, sendo privilegiada a colaboração e parceria. A comunicação flexível, entre os colaboradores e gestores, deve ser aberto pois quando muito fechada, mina a colaboração e periga o desenvolvimento de longo prazo. Os gestores devem incentivar a abertura que permite a aproximação de todos os actores organizacionais num ambiente mais livre.

7.3. CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Para o Autor

O processo de construção do conhecimento releva como um factor fundamental na orientação das acções que proporcionam satisfação e cimentam o saber, razão do empenho do autor, que se pode equacionar dentre várias contribuições que a pesquisa pode proporcionar.

A premissa é de que o conhecimento, resultado da pesquisa científica, tem alicerces em processos solidamente construídos sendo que a sua prática exige autodisciplina e perseverança, mesmo quando as dificuldades parecem se sobrepor ao objectivo traçado e perigarem o sucesso, a atitude deve ser cada vez mais cultivada para propiciar no final uma soberba satisfação, ideal que norteou a conduta do autor para conseguir com êxito o alcance do presente trabalho.

Para a Comunidade Empresarial

Apesar dos constrangimentos que em processos desta natureza caracterizam sempre o processo de recolha de informação, considera-se que a metodologia adoptada não se cingiu a uma mera análise da identificação das práticas de RSE, porquanto o presente trabalho foi alargado ao estudo do processo comportamental associado à questão premente hoje, da definição do conceito de investimento social.

O contacto didáctico com as várias sensibilidades do mundo empresarial, serviu não apenas para consolidar o modelo MARSE, produto base resultante deste estudo, mas também um momento rico de aprendizagem mútua, entre o pesquisador, o próprio empresário, o gestor, o colaborador e todas as partes interessadas com que foi possível interagir durante a entrevista ou trabalho de campo.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

A ênfase actual assente na maior aproximação entre a investigação científica e as reais necessidades do mercado encontra-se reflectida neste estudo. A identificação dos atributos que impactam no ISR, bem como dos perfis dos intervenientes do circuito económico, numa sociedade actualmente cada vez mais informada, instruída e globalizada, permite a criação de uma identidade para onde convergem os interesses dos relevantes *stakeholders*.

Não menos importante, é a primazia da metodologia de investigação adoptada como instrumento de operacionalização do estudo fundamentalmente no que toca à recolha de informação, quer bibliográfica, quer do campo prático, permitindo avaliar de forma sistematizada e eficaz a evolução do conceito da RSE, e consequentemente, criar indicadores que sirvam de base para delinear e avaliar a estratégia de desenvolvimento das comunidades através da conjugação e aproximação dos interesses recíprocos da empresa e da comunidade.

Para a Comunidade Académica

Apesar dos constrangimentos enfrentados na recolha de dados, considera-se que a metodologia adoptada, que não se cingia apenas a uma mera avaliação das práticas de RSE, pois, mais do que isso, há a considerar uma positiva interacção com o meio, beneficiando obviamente das ricas experiências dos intervenientes e uma sistematização de informação atinente ao tema, para além de que fundamentalmente permitiu efectuar uma revisão considerável dos modelos de avaliação mais substantivos e actuais.

A ênfase actual, para uma maior aproximação entre a investigação científica e as reais necessidades do mercado encontra-se reflectida neste estudo. A identificação dos atributos e indicadores focais da RSE é outro dos mais significativos contributos no ramo da ciência e particularmente no âmbito da presente pesquisa. A metodologia desenvolvida e a sua aplicabilidade prática constituem sem margens para dúvidas um benefício qualitativo para todos os que tem interesse na investigação.

Para a Investigação Futura

O presente trabalho, delineado com o enfoque na concepção de um modelo de avaliação das práticas de RSE permite, para além da construção de uma base de dados sólida, o alcance de um modelo pioneiro, o modelo MARSE para a avaliação das práticas de RSE, donde outros investigadores podem partir e consolidar.

O presente trabalho constituindo um ponto de partida, poderá orientar futuros estudiosos para melhor exploração da extensão do campo da pesquisa e melhoria da compreensão das dimensões do modelo MARSE, sobre as quais se construiu a base deste estudo, quer através do aprofundamento da análise deste segmento, quer pela investigação a um subconjunto da população alvo talvez mais substantivo.

Tomando como base os perfis identificados neste estudo, que pela extensão, período de análise, tendência evolutiva dos conceitos e marcos da RSE, assumem para o aumento do conhecimento deste fenómeno, uma importância particular dado poder alargar o estudo, a outros segmentos com maior impacto no nincho das empresas tidas como socialmente responsáveis e do seu exemplo poderem-se criar novos e significativos agrupamentos.

De igual modo, seria interessante levar a cabo uma pesquisa mais aprofundada da relação entre a formulação das expectativas dos *stakeholders*, cerne das questões de RSE, versus comprometimento dos gestores no investimento em projectos de âmbito social. Assim, pode se afirmar que, a metodologia desenvolvida e a sua aplicabilidade prática constituem uma base sólida para futuras aplicações neste campo do saber científico.

BIBLIOGRAFIA

Abidstei, S.S.R., Cheah Y. N e Curran, J. (2005), A Knowledge creation info-structure to acquire and crystallize the tacit knowledge of health-care experts, *Information Tecnology in Biomedicine*, IEEE Transactions on 9, 193-204.

AccountAbility AA1000 (2003), Assurance standard, AccountAbility, London

AccountAbility and CSR Network (2004) Accountability rating, AccountAbility and CSR Network, London.

Ackerman, R. (1973), How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, v. 51, n. 4.

AECA–Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004), Série Responsabilidad Social Corporativa. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento nº 1. Madrid – España.

Aguilar, F. J. (1996), *A Etica nas Empresas*. Rio de Janeiro: Edição Jorge Zahar.

Ahuja, G., 2000, The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages, *Strategic Management Journal* 21, 317-343.

Ahuja, G., R. Katila, 2001, Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal perspective, *Strategic Management Journal* 22, 197-220.

Almeida, F (2003), Gestão do Desenvolvimento Sustentável na Indústria Electrónica <http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s902.pdf>.

Almeida, P., e B. Kogut (1999), Localization of Knowledge and the mobility of engineers in regional networks, *Management Science* 45, 905-917.

Amin, A., and Cohendet P. (2003), Geographies of knowledge formation in firms, Paper presented at the DRUID Summer Conference, Copenhagen.

Amin, A., and Cohendet P. (2004), *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities*, Oxford University Press, Oxford.

Anand, B. N., and Khanna T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal* 21, 295-315.

Anderton, B. (1999), UK trade performance and the role of product quality, innovation and hysteresis: some preliminary results, *Scottish Journal of Political Economy* 46, 570-594.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Andrews, K. R., (1971), *The Concept of corporate strategic*. Home work, IL: Down Jones – Irwin.

Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*, 44, (6), 9-11.

Andriof, J. and McIntosh M. (2001), *Perspective in corporate citizenship* (Greenleaf Publishing, Sheffield).

Andriof, J., Husted, S. B., and Rahaman, S. S. (2002), *Unfolding Stakeholders thinking: Theory, responsibility and engagement* (Greenleaf Publishing, Sheffield).

Antal, A. B. (2000), Types of knowledge gained by expatriate managers, *Journal of General Management* 26, 32-51.

Antão, A., Gonçalves C., Sousa R., Pereira, A., Figueiredo, A., Sismeiro A., e Freitas G. (2006), Reflexão a propósito da Directriz Contabilística n 29 – Matérias Ambientais, *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas* 72, 22-29.

APA (1992), American Psychological Association. *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct* (on-line). www.apa.org

APA (2001), American Psychological Association. *Ethical Principles of Psychologists and code of conduct* (on-line).<http://www.apa.org>

Aragón-Coreia, J. A. (1998), Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*.

Argodoña, A. (1998). The stakeholders Theory and the common good, *Journal of Business Ethics* 17(9/10), 1093-1102.

Argodoña, A. e Sarsa, D. (2000). Los fondos éticos y la promoción de la ética inversora. *Papeles de éticas, Ecomia y Direccion*, 5, 1-17.

Argote, L. (1999), *Organizational Learning: creating, retaining and transferring knowledge* (Kluwer, Norwell, MA).

Argote, L., e Darr E. (2000), Repositories of knowledge in franchise organizations: individual, structural, and technological, em G. Dosi, R. Nelson e S. Winter, ed.: *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (Oxford University Press, Oxford).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Argote, L., e Ingram P. (2000), Knowledge transfer: a basic for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, 150-169.

Arruda, M. C. (2002), *Fundamentos da Ética Empresarial e Económica*. Editora Cortez.

Arruda, M. C. C; Whitaker, M. C.; Ramos, J. M. (2001), *Fundamentos de ética Empresarial e Económica*. São Paulo: Atlas.

Ashley, P. A. (2005), *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. Rio de Janeiro. Editora Saraiva.

Ashley, P., Coutinho, R. e Tomei P. (2000), Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. ANPD, 24, Florianopolis, SC. Anais.

Baker, T., Miner A. and Eesley D. (2002), Improvising firms: bricolage, retrospective interpretation and improvisational competencies in the founding process, *Reserach Policy*.

Baker, W., Sinkula, J.M. (1999), Learning orientations, market orientations, and inovation: integrating and extending models of organizational performance, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, p. 295-308.

Baltahazard, P.A., e R.A. Cooke (2003), *Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behaviour-Performance Continuum*, Working Paper, Arizona State University West.

Banco, Millennium BIM (2007), 3ª Conferencia Económica Anual Sobre Responsabilidade Social Corporativa. Edição Bim.

Barnett, M. C. (2007), Stakeholders influence capacity and the variable of financial return to corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, vol 32, nº 3, p. 794-816

Barracchini, C. (2005), An ethical investment evaluation for portfólio selection. *Electrónica Journal of Business Ethics and Organization Study*. November 15th.

Barroso A. M (2004), O Investimento Socialmente Responsável disparou nos ultimos quatro anos. *Semanário Económico*. Caderno de responsabilidade social, Novembro.

Becchetti, L., Dia Giacomo, S. & Pinnacchio, D. (2005), Corporate social responsibility and corporate performance. Evidence from a panel of US listed companies. Centre for International studies on Economic Growths, University Of RomeTor Vergata. Working Paper 78.

Becker, W., e Peters J. (2000), Technological opportunities, absorptive capacities, and innovation, *Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe* 195, University of Augsburg.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Belem, Gisèle; e Champion, Emmanuelle (2003), La responsabilité social corporative: des définitions et des pratique hétérogènes, dans Lapointe Alain et Corinne Gerdrón (dir). Séminaire de clôture sur la responsabilité sociale corporative, Chaier de recherche no11-03. Chaire de responsabilité sociale et développement durable, p.76

Bell, Judith (2004), *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bendell, J. (2000), Civil Regulation: a new form of democratic governance of the global economy? In J. Bendell (Ed.), *Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development*: 239-254. Sheffield Greenleaf.

Bender, S., e A. Fish (2000), The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments, *Journal of Industries Organization* 22, 1237-1263.

Bergeron, B. (2003), *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.

Bernard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Besanko, David *et al.*, (2000). *Economics of Strategy*, N.Y. John Wiley & Sons

Birkinshaw, J., and Hood N. (2001), Unleash innovation in foreign subsidiaries, *Harvard Business Review* 79, 131-137.

Bjorkman, I., Rasmussen W. B. and Li L. (2004), Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarter control mechanisms, *Journal of International Business Studies* 35, 443-455.

Black, T. (1993), *Evaluating Social Science Research*, Sage Publication.

Blair A. and Lopez Y. (2003), El consumidor quiere buenas acciones, Cause Branding: Executive Summary (Boston: 2002): 4; V.Expansión (February 2003): 10-14.

Blunch, N. J. (2008), *Introduction to Structural Equation Modelling using SPSS and AMOS*. London: SAGE.

Boddy, David (2005), *Management: An Introduction*. Editora Financial Times Prentice Hall. New York.

Boisot, M. H. (1995), *Information Space: A Framework for Learning in Organizations*, Economy (Oxford University Press, Oxford).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Bolisani, E., e Scarso E. (1999), Information technology management: a knowledge-based perspective, *Technovation* 19, 209-217.

Bonoma, T.V. (1985), Case Research in Marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, v.22, Mai.

Bontis, N., (1996), There's a price on your head: managing intellectual capital strategically, *Business Quarterly Summer*, 41-47.

Bowen, Howard R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.

Bradley, F., and Gannon M. (2000), Does the firms technology and marketing profile affect foreign market entry?, *Journal of International Marketing* 8, 12-36.

Brault, L. (2003), *A Comunicação da Empresa para Além do Modelo Publicitário*, Lisboa. Edição Cetop, edição original, Paris: Dunod.

Brodner, P. (2000), The future of working in a knowledge-based economy, Paper presented at the ICT/CIREM, International Seminar on Economy and Work in the Knowledge Society, Barcelona, Spain.

Bromley, D. (2002), Comparing corporate reputations; league tables, quotients, benchmarks or case studies; *Corporate Reputation Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 35-50.

Byrne, B. (2001), *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications and Programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Campbell, D. (2004), A longitudinal and cross-sectional analysis of environmental disclosure in UK companies-a research note, *The British Accounting Review* 36, 107-117.

Campbell, Leland, Gulas, Charles S., Gruca, Thomas S. (1999), Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness, *Journal of Business Ethics*, v. 19, n. 4, p. 375-383, may.

Campos, T. C., e Rodrigues, S. B (2003), Performance social corporativa e performance económica: Algumas contribuições para o debate: E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, p.27-43.

Capron, M. e F. E Quairel-Lanoizelée (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjéuz, strategies (La découverte, Paris).

Carmines, Edward G., and Richard A. Zeller (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Carreño, J. (2001), Reflexiones sobre la responsabilidad social del investigador del deporte. *EFDeportes* (on-line), 42 (7). <http://www.efdeportes.com>

Carroll, Archie. B. (1979), A three-dimensional concept model of corporate performance. *Academy of Management Review*, V. 4, p. 497-505.

Carroll, Archie. B. (1991), The Pyramid model of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, V. 34, n. 4, 9. 39-48.

Carroll, Archie. B. (1998), The four faces of corporate citizenship, *Business and Society Review*, 100 (1), 1-7.

Carroll, Archie. B. (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional Construct, *Business and Society*, 38(3), 268-295.

Carroll, Archie. B. and Buchholtz A. K., (2000), *Business and Society: Ethics, and Stakeholder management*. South College Publishing, Ohio.

Carroll, Archie. B., (1994), Social issues in management research. *Business and Society*, v. 33, n.1 p. 5-29.

Caseirão, M. R. (2003), *Auditoria Ambiental. Perspectiva Contabilístico Financeiro*, Áreas Editora.

Churchill, G. (1991), *Marketing Research: Methodological Foundations*. Fort Worth: Dryden Press.

Clarkson, M. B. E. (1995), A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Marketing Review* (20(1), 92-117.

Clough, Peter e Nutbrown, Cathy (2002), *A student's Guide to Methodology*. 1ª Ed. London: Sage Publications. 101-129

Cockburn, I., Henderson, R. and Stern S. (2000), Untangling the origins of competitive advantage, *Strategic Management Journal* 21, 1123-1146.

Cohen, W.M., and Levinthal D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective of learning and innovation, *Administrative Science Quarterly* 35, 128-152.

Cohen, W.M., Nelson R. R., and Walsh J. (2000), Protecting their intellectual assets: appropriability conditions and why U.S. Manufacturing Firms Patent (or Not). NBER Working Paper No. 7552.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cohendet, P., e Llerna P. (2001), Routines and the Theory of the Firm: The Role of Communes, Druid Conference Paper, <http://www.druid.dk>.

Collison, D., Lorraine N., and Power D. (2003), An exploration of corporate attitudes to the significance of environmental information for Stakeholders, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10, 199-211.

Combes, M. (2005), Quel Avenir la responsabilité social d'entreprises (RSE). La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel. *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 3(2), 436-455.

Comier, D. and Magnan M. (2003), Environmental Reporting Management. A Continental European Perspective, *Journal of Accounting and Public Policy* 22, 43-62)

Comier, D.; Magnan, M. e Velthoven, B. (2005), Environmental Disclosure. Quality in Large German Companies: Economic Incentives, Public Pressures or Institutional Conditions?, *The European Accounting Review* 14 (1), 3-39.

Comissão das Comunidades Europeias (COM) (2003), Mapping Instruments For Corporate Social Responsibility, Directorate-General For Employment and Social affairs.

Comissão das Comunidades Europeias (COM), (2001^a), Livro verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas. “http://europa.eu.in/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf.”

Comissão das Comunidades Europeias (COM), (2001^b), Desenvolvimento Sustentável na Europa para um mundo melhor: Estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável 264 final), Bruxelas. “[Http://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/site/pt/com/2001-0264pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/site/pt/com/2001-0264pt01.pdf). (acesso Dezembro 2008).

Comissão das Comunidades Europeias (COM), (2002), Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, Bruxelas, 2.7.2002.

Comissão das Comunidades Europeias (COM), (2005), Avançar para a utilização sustentável dos recursos: Estratégia Temática de Prevenção e Reciclagem de Resíduos, Bruxelas, 21.12.2005, Com (2005) 666 final (acesso Dezembro 2008).

Comissão das Comunidades Europeias (COM), (2006), Análise da Política de Ambiente 2005, 16.2.2006, 70 final.

Comissão Europeia (2002), Decisão do Conselho n° 358/CE, Aprovação em nome da CE do Protocolo de Quito - 25 de Abril.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Comissão Mundial Sobre a Dimensão Social da Globalização (CMSDSG), (2005), Por uma globalização justa. Criar oportunidades para todos (celta Editora, Oiras).

Conselho Europeu (CE), (2007), Conclusões da Presidência (Lisboa), Doc. Conselho da União Europeia (SN 100/00). Ver em “[http://europa.eu.in.meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347](http://europa.eu.in.meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347)).

Cormier, D. and Gordon, I. M. (2001), an examination of social and environmental reporting strategies Accounting, *Auditing & Accountability Journal* 14(5), 587-616.

Coutinho, Clara (2005), Percurso da Investigação em Tecnologias Educativas em Portugal. Braga: Universidade do Minho.

Cowan, R., e N. Jonard, 2004, Networks structure and diffusion of knowledge, *Journal of Economic Dynamics and Control* 28, 1557-1575.

Cross, R., e J. N. Cumming, 2004, Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work, *Academy of Management Journal* 7, 928-937.

Cui, G., e Lui, Q. (2001), Executive insights: emerging market segments in a transnational economy: a study of urban consumers in China, *Journal of International Marketing* 9, 84-106.

Currah, A. D., and Wrigley N. (2004), Networks of organizational learning and adaption in retail TNCs, *Global Networks* 4, 1-23.

Cyert, R. M. (1995), Management of knowledge, Keynote address at the Carnegie Bosch Institute's 1995 International Conference on High Performance Global Corporations, The Carnegie Mellon University.

Daghfous, A., 2004, Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices, *SAM Advance Management Journal* 69, 21-27.

Darr E., and Kurtzberg T. R. (2000), An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer, *Organizational Behavior and Human Decision Process* 82, 28-44.

Davies, A. J. and Kochhar, A. K. (2002), Manufacturing best practices and performance studies: a critique. *International Journal of Operations and Production Management* 22, 289-305.

Davis, K. (1960), Can business afford to ignore corporate social responsibility? *California Management Review*, 2, 70-76.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Davis, K. (1967), Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-51.

De Bakker, F. G., Groenewegen P. and Hond Den F. (2005), A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance, *Business and society*, 44 (3), 283-317.

De Fillipi, R. (2002), Organization models for collaboration in the new economy, *Human Resource Planning* 25, 7-19.

De George, R. (1987), The status of business ethics: past and future. *Journal of Business Ethics*, v.6, p.201-212.

De Long, D., and Fahey L. (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive* 14, 113-127.

De Mayer, A. (1991), Tech talk: how managers are stimulating global R&D communication, *Sloan Management Review* 33, 49-58.

De Vellis, R. F. (1991), *Scale Development: Thoery and Applications*. London: SAGE.

De Winst van warden (2001), *Social-Económisch Advise over maatschappelijk ondernemen (the return of values: Advisory Report on social entrepreneurship)*, Assen.

Decolle, S. and Gonella C. (2002), The social and ethical achemy: An integrative approach to social and ethical accountability. *Business Ethics: A European Review*, 11 (1), 86-96.

Decreto-Lei n° 3/2004 de Janeiro Cirver – Centro Integrado de Valorização, Recuperação e Eliminação de Resíduos.

Decreto-Lei n° 516/99 de 2 de Dezembro – PESGRI 23 e PNAPRI.

Decreto-Lei n° 7/2002 de 25 de Março – Aprovação de Protocolo de Quioto.

Deegan, C. (2004), Environmental disclosures and share prices-a discussion about efforts to study this relationship, *Accounting Forum* 28, 87-97.

Delaney, J. T., and Huselid M. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions organizational performance, *Academy of Management Journal* 39, 949-969.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Dentchev, N. A. (2005), Corporate social performance: business rationale, competitiveness threats and management challenges. Tese de Doutorado (não publicada), Ubiversitiet Gent, Gent, Belgica.

Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln, (1998), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (Sage Publications, Thousand Oaks).

DiBella, A. J. (2003), Organizations as the learning portfolios, em J. Easterby-smith e M.A Lyles, ed.: *Handbook of Organizational Learning and knowledge Management* (Blackwell, Oxford).

Dixon, N. (2000), *Common knowledge: How Companies Thrive by Sharing what They Know* Harvard Business School Press, Boston, MA.

Donaldson T. and Preston L. E. (1985), The stakeholders Theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 85-91.

Donaldson T. e Dunfee T. W, (1999), *Ties That Bind. A social contracts Approach to Business Ethics*. Harvard University Press: Cambridge.

Donaldson, T. and Dunfee, T. W. (1994), Towards a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, v.19, p.252-284.

Donnelly, James H., Gibson, James, Ivancevich L. and John M. (2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10. ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill.

Dowling, P. J, Welch D. E. and Schuler R. S. (1999), *International Human Resources Management: Management People in a Multinational context* (South-Western college Publishing, Cincinnati, OH).

Downes, M., e Thomas A. S. (2000), Knowledge transfer through expatriation: the U-curve approach to overseas staffing, *Journal of Managerial Issues* 12, 131-149.

Draulands, J., De Man A. P. and Volderba H. W. (2003), Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance, *Long Range Planning* 36, 151-197.

Drucker P. (1954), The practice of management. *Harvard Business Review*

Drucker P. (1984), The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *Califórnia Management Review*.

Drucker P. (2003), The Practice of Management. *Harvard Business Review*.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Drucker, A. (2006), An application of the use of safe minimum standards in the conservation of livestock biodiversity, *Environment and Development Economics*. Vol 11 (1), 77-94. Online version available at the International Livestock Research Institute.

Drucker, A.G., Bergeron, E., Lemke, U., Thuy, L.T. and Valle Zárate, A. (2006), Identification and quantification of subsidies relevant to the production of local and imported pig breeds in Vietnam. *Tropical Animal Health and Production*. 38 (4): 305 - 322. Online version: <http://dx.doi.org/10.1007/s11250-006-4386-4>

Drucker, P. (1988), The coming of the new organization, *Harvard Business Review* January-February, 45-53.

Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist society* (Butterworth-Heinemann, London).

Drucker, P. (2001), *The Essential* Butter-Heinemann, Oxford.

Drumwright M. e Murphy P.E. (2000), Corporate Societal Marketing, in *Handbook of Marketing and Society*, eds. P.N. Bloom and G.T. Gundlach (Thousand Oaks, CA: Sage Publications: 162-171;

Duarte, M. e Sarmento M. (2004), Responsabilidade Ambiental das Empresas – Estudo de Mercado, comunicação apresentada no X Congresso Contabilidade, Lisboa, educação. São Paulo: Atlas.

Edmondson, a., 1999, Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly* 44, 350-383.

Edmonson, A.C., E A.W Wooley, 2003, Understanding outcomes of organizational learning interventions, em M. Easterby-Smith e M.A. Lyles, ed.: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (Blackwell, Oxford).

Elkington, J. (1999), *Canibals with forks: The Triple Botton Line of 21^a century business* (Copstone Publishing Limited, Oxford).

Engle, R. L., (2007), *Corporate Social Responsibility in Host Conuntries: A Perspective From American Managers*. Quinnipiac University, Hamden, Ct, USA. On line published, Jony Wiley & Sons, Lda.

Epstein, M. J. e M. J. Roy, (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34, 585-604.

Eugénio, T. C. P. (2004a), *Contabilidade e Gestão Ambiental*, Áreas Editora.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Eugénio, T. C. P. (2004b), Relato Ambiental: Situação em Portugal, comunicação apresentada no X Congresso Contabilidade, Lisboa, 1-18.

Evan, W. M., e Freeman, R. E. (1993), A Stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In. T. L. Beauchamp e Bowie, N. E. (eds). *Ethical theory and business* (pp.75-84), England Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Farrell O. C., Fraedrich J., and Farrell L. (2005), *Business Ethicks*. Houghton Mifflin: Boston, MA.

Fekrat, M.A., Inclan C. e Petroni D. (1996), Corporate Environmental Disclosures: Competitive Disclosures Hypothesis Using 1991 Annual Report Data, *The International Journal of Counting* 31(2), 175-195.

Ferreira, C. (2004), O Relato Ambiental em Portugal, comunicação apresentada no X Congresso Contabilidade, Lisboa, 1-11.

Floyd, S. W., e Lane, P. J. (2000), Strategizing throughout the organization: management role FMI, September 2005, Country Report.

Foddy, (1996), *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Inquéritos*. Oeiras: Celta Editora.

Foray, D., e Lundvall, B.A. (1996), The knowledge-based economy: from the economies of knowledge to the learning economy, ed.: *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy* (OECD, Paris).

Ford, C., 1996, A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review* 21, 1112-1142.

Ford, D. N., Voyer J. J and Wilkinson, J. M. G (2000), Building learning organizations in engineering cultures: case study, *Journal of Management in Engineering* 16, 72-83.

Forúm Stakeholders Europeu (2004), European Multi stakeholder forum of CSR. Final results & recommendations. In. http://forum.europa.eu.int/iec/empl/csr_eu_mult_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20forum%20final%20report.pdf (Dezembro 2008)

Foss, N.J., and Pedersen, T. (2002), Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organizational context, *Journal of International Management* 8, 49-67.

Frederick W. (1998).Moving to CSR4: Klhat to pack for the trip.business and Society, (1) , 40-59.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Freedman and Patten (2004), how far does empirical research assist in the drive to regulate environmental disclosures? *Accounting Forum* 28, 81-86.

Freeman, E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing

Fridman, A. e S. Miles (2006), *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.

Friedman, M. (1962), The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September.

Friedman, M. (1970), *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1971). *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont: Paris.

Friedman, M. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Frost, T. (2001), The geographic sources of foreign subsidiaries innovations, *Strategic Management Journal* 12, 101-123.

Furu, P., (2000), Development and Transfer of Competence in the Multinational Corporation: Foreign Subsidiaries as Centers of Excellence (Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.).

Garriga, E. e Malé, D. (2004), Corporate Social responsibility theories. Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Geening, D; And Turbin, D. B. (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and Society*, vol. 39, n. 3, Setembro

Gendron, C. (2000b), Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature manageriale. *Cahiers du Crises*, n.4.

Gendron, G. (2000a). Enjeux Sociaux et représentation de l'entreprise, review du MAUSS, 15, 320-326.

Ghiglione, R., Matalon, B. (2001), *O Inquérito: Teoria e Prática*. 4ª Ed. Oeiras: Celta Editora.

Ghoshal, S. e Moran, P. (2005), Towards a Good Theory of management. In. Brkinshaw, J. e Piramal, G. (Eds.), *Sumantra Ghoshal on management: A force of good* (pp. 1-27). London Financial Times. Prince-Hall.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Gil, A. (1989), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas. Globalization. San Francisco: Sierra Club Books.

Global Sullivan (2004), Principles of Social Responsibility, Sullivan. www.globalsullivanprinciples.org/principles.htm.

Gomes, Duarte (2000), *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*, Coimbra: quarteto Editora

Gonçalves, A. (1995), Koprowski, S. *Pequena Empresa no Brasil*. São Paulo: Universidade de São Paulo

Grajew, Oded (2001), Por um mundo mais seguro, Guia da boa cidadania corporativa - parte integrante da revista exame. São Paulo : Ed.754.

Grajew, Oded (2003), Evolução e perspectivas da responsabilidade social. *Jornal Valor Económico*, edição n. 301 de Julho.

Grant, L. (2004), *The democratic enterprise*. London: Financial Times/Prince Hall

Grassi, M. R. (2004), A Universidade frente aos desafios da Sustentabilidade: Um debate sobre a Construção do futuro: O conhecimento pertinente e a formação do cidadão que desejamos, UFRGS.

Gray, Edmundo R., John M., and Balmer T. (1998), *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning, vol.31.

Gray, R., and Bebbington, J. (2001), *Accounting for the Environment*, Sage Publications.

Gray, R., Kouhy R. and Lavers S. (1995), Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 8(2), 47_77.

Greeno, J. L, and Robinsson, S. N. (1992), Rethinking corporate environmental management. *Columbia Journal of Business*.

GRI Guidelines (2002), Sustainability Reporting Guidelines - Mapping instruments for corporate social responsibility, European Commission.

Gro Harlem Brundtland (org., 1988), *Nosso Futuro Comum*. Relatório da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, FGV.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Gro Harlem Brundtland Report (Org., 1987), Our common future – World Commission on Environment and development (Oxford University Press, Oxford).

Hair, J. F., Anderson R. E. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Upper Saddle River N. J., Prentice Hall.

Hair, J. F., Anderson R. E., Tatham R. L. and Black W. C. (2005), *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hamel, J., Dufour, S. and Fortin, D. (1993), *Case Study Methods*. Sage publications.

Harris P. R., Moran R. T., Moran S. V. (2004), *Managing Cultural Differences*, 6^aed. Elsevier: Amsterdam.

Hart, O. (1995), *Firms, Contracts, and Financial Structure* (Oxford University Press, Oxford).

He Xiaohong, Elahee M., Engle R., Nehrt C., and Sadrieh F. (2006), *Globalization and International Business: Living Ever Closer Together*. North Cost: Garfield Heights, OH.

Heald, M. (1957), Management's responsibility to society, the growth of coal.

Hemingway, C. e MacLagan, P. (2004), Manager's Personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 50: 33-44.

Hillman, A. J., and Keim, G. D. (2001), Shareholders Value, Stakeholders management, and social issues: "What's the bottom line?" *Strategic Management Review*, 22:125-139.

Hood, John (1998), Do corporations have social responsibilities. *The Freeman*. v. 48, n. 11, p. 680-684.

Hoz, Arturo (1985), *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*, Madrid: Ediciones Anaya, S.A.

Hutcheson G. D., and Moutinho L. (2008), *Statistical Modeling in Management*. Sage Publications

Igalens, J. et P. Roussel (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Instituto Ethos (2007), *Questionário de Auto Diagnóstico das Práticas de Responsabilidade Social Empresarial, Versão 2007*. Instituto Ethos, São Paulo

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Issues and Consequences, WIDER Discussion Paper No. 2003/21, World Institute for Development Economics Research, Helsinki.

Ivancevich, John M. (2000), Administração princípios de gestão empresarial. 10. ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill.

James A. F. Stone, Freeman, R. Eduard, Gilbert, Daniel R. (1999), Vadyba, Editora: Poligrafia IR informatika, kamas, nr. 481.

Jensen, P. E. (2005), A contextual theory of learning and the learning organization, Knowledge and Process Management 12, 53-64.

Jensen, R., e G. Szulanski (2004), Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers, Journal of International business Studies 35, 508-523.

Jensen, R.J., Szulanski G. Casaburi M.V. (2004), Templates and the Effectiveness of Knowledge Transfer: An Empirical Investigation of the Effects of Templates and the Mechanisms of Template Operation, Working Paper, Brigham Young University, Utah, USA.

Jones, Marc T. (1996), Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. Business and Society. v. 35, n. 1, p. 7-41, march.

Joyner, B., and Payne, D. (2002), Evolution and Implementation. A study of values, business ethics and corporate social responsibility, journal of business ethicks, 41, 297-311.

Kang, Joseph (1995), The conditional relationship between financial leverage and corporate investment: further clarification, vol. 22, p. 1211-1219, December. *Journal of Business Financial Accounting*.

Karkotli, Gilson Rihan & Aragão, Sueli D. (2004), Responsabilidade social: Uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis, Vozes.

King Code (2002), Corporate Governance for South Africa (King II Report). Institute of Directors in Southern Africa. March 2002

Kline, R. B. (1998), Principles and practice of Structural Equation Modeling. New York: The Guilford Press.

Kok, P., Wiele T., McKrna R., and Brown, A. (2001), A corporate Social responsibility audit within a quality management framework. Journal of business ethicks, 31.285-297.

Kotler, Philip (2000), Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Kotler, Philip; e Lee, Nancy (2000), *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. United States: John Wiley e Sons Inc.

KPMG Survey (2005), *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Global Sustainability Services.

KPMG, Pesquisa (2007), revista das 100 maiores empresas de Moçambique. Edição KPMG

Krippendorff, K 1997. *Metodologia de análise de conceito: Teoria e Prática*. Ediciones Paidós ibérica, Barcelona.

Lang, R. e Steger, T (2002), The odyssey of management knowledge to transferring societies: a critical review of a theoretical alternative, *Human Resource Development International* 5, 279-294.

Larringa, C.; Moneva, J. M. (2002), *Global Reporting Initiative: Contabilidad y Sostenibilidad*. Partida Doble, n.135, p.80-87, julio-agosto.

Lee, M. P. (2008), A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of management Reviews* volume 10, nº 1, p. 53-73.

Lehman, G. (2004), *Social and environmental accounting: trends and thoughts for the future*, *Accounting Forum* 28, 1-5.

Lei, D., Hitt M. A. e Bettis R. (1996), Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context, *Journal of Management* 24, 549-569.

Lemke, C. (2005), *Modelos de Equações Estruturais com Ênfase em Análise Factorial Confirmatória*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre: Monografia.

Lerner, Linda D, Fryxell G. Erald E. (1994), CEO stakeholder attitudes and corporate social activity. *Business and Society*. v. 33, n. 1, p. 58-81, april.

Levit, T. (1958), the dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, v.36,n,5,p.41-50.

Lindsey, J. K. (1995), *Introductory Statistics: a modelling approach*. Oxford University Press.

Lyon, D. (2004), How Can you help organization change to meet the corporate responsibility agenda? *Corporate social responsibility and enviromental Management II*: 133-130.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Macedo, L. C. and Aversa, M. B. (2001), A Contribuição das Relações Públicas para a Criação da Empresa-Cidadã.

Mackey, A. e Mackey T. (2007), Corporate social responsibility and firm performance investor and corporate. Investor performance and corporate Strategies, *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 3, p. 817-835

Maessen, R., Seters, P.V., Rijckevorsel, E. V. (2007), Circles of Stakeholders: towards a relational theory of corporate social responsibility, *international Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 3, nº 1, p. 77-94

Magalhães M. Hill e Hill Andrew (2005), *Investigação Por Questionário*. Eições Sílabo, Lda. Lisboa. 2ª Edição.

Maignam, I. Ferrell, O. C., e Hult, G. T. M. (1999), Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Jounral of Acaademy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.

Maignan, Isabelle e Ferrell O. C. (2003), Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research* 5655-67

Maior L. and Taffer R. J. (2004), Does Corporate Philantropy Exist? *Busines Giving to The Arts in The U.K.* *Journal Of Business Ethics*.

Malhotra, N. (1996), *Marketing Research: and Applied Orientation*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hill.

Maroco, J. (2003), *Análise estatística com utilização do SPSS*, 2ª edição, Lisboa. Edoções Sílabo.

Marz, J. (1999), An Examination of the relationship between corporate and individual characteristics and social orientations, a Doctor Dissertation Submitted to School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.

Mathews, M. R. (1997), Twenty five years of social and environmental accounting research: is there a silver jubilee to celebrate, *Accounting Auditing & Accountability Journal* 10 (4), 481-531.

Mathews, M. R. (2000), The Development of Social and environmental accounting research 1995-2000, Discussion Paper 205, Massey University.

Mathews, M. R. (2004), A commentary on Lorraine, Collison and Power and Freedman and Patten: how far does empirical research assist in the drive to regulate environmental disclosures? *Accounting Forum* 28, 81-86.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Matten, D. e Moon, J. (2004), Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. N. 29.2004 JCCSR Research Paper Series, Nottingham.

Mattioli, Maria Cristina (2003). Responsabilidade social da empresa e comunicação. Centro de Estudos Internacionais. Cambridge: London School of Economics and Political Sciences.

Maxfield, S. (2007), Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from economic Theory, Journal of Business ethics, DOI 10.1007/s10551-007-9425-1.

McDaniel, C. e Gates, R. (2003), Pesquisa de Marketing: O papel da pesquisa de marketing na tomada de decisões. São Paulo Pioneira.

McGillivray, A., Sabapathy, J. e Zadek, S. (2003), the Responsible Competitiveness Index, AccountAbility, London.

McGillivray, M (2003), Aid Effectiveness and Selectivity: Integrating Multiple Objectives into Aid Allocations, Summary Paper presented at the Joint OECD DAC/Development Centre Aid Experts' Seminar, OECD Headquarters, Paris, March 10.

McGillivray, M. (2003), Descriptive and Prescriptive Analyses of Aid Allocation: Approaches,

McWilliams, A. (2001), Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective. Academy of Management Review, v.26, n.1 – 117.

McWilliams, A.; e Siegel, D. (2000), Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? Strategic Management Journal, vol. 21, n. 5, Maio.

Melo Neto, Francisco Paulo D. e Frões, César (2001), Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Mitnick, B. M., (2000), Commitment, Revelation, and the Testaments of Belief: The Metrics of measurement of Corporate Social Performance, Business and Society 39(4), 419_465.

Moçambique (1997), Boletim da República. Lei 20/97 de 1 de outubro.

Moçambique (2004), Boletim da República, Decreto nº 45/2004 de 29 de Setembro

Moir, L. (2001), What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance 1(2), 16-22.

Moneva, J. M. e F. Llana (2000), Environmental disclosures in annual report of large companies in Spain, European Accounting Review 9(1), 7-29.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Montana, J. P.; e Charnov, H. B. (1998), Administração. São Paulo: Saraiva.

Mulligan, T. M. (1993), The moral mission of business. In T. L: Beauchamp & N. E. Bowie (Eds), *Ethical Theory and Business* (pp.65-74). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Murteira, B., Ribeiro, C.S., Silva, J. A., Pimenta, C. (2002), “Introdução à Estatística”, 2ª Edição, Madrid, McGraw Hill

New, D., H. Warsame e K. Pedewll (1998), Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports, *Accounting Organizations and Society* 23(3), 265-282.

Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organization knowledge, *Organization Science* 5, 14-37.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Oxford University Press, Oxford)

Nonaka, I., R. Toyama e N. Konno, 2000, SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning* 33, 5-34.

Notícias, Jornal (2007), as empresas moçambicanas não conhecem responsabilidade social.

O’Donovan, G. (2002), Environmental disclosures in the annual report extending the applicability and predictive power of legitimacy theory, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15(3), 344-371.

Oliveira, Ivone de Lourdes (2002), Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação.

Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), 2004, Normas e directrizes para as acções das multinacionais reconhecidas a nível internacional.

Orpen, Christopher (1987), The attitudes of United States and South African managers to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 689-96.

Ostlund, Lyman E. (1977), Attitudes of managers toward corporate social responsibility, *California Management Review* 1935-49.

Ozcelik, E. e Taymaz E. (2004), Does innovativeness matter for international competitiveness in developing countries? The case of Turkish manufacturing industries, *Research Policy* 33, 409-424.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Pablos, P., (2004), knowledge flow transfers in multinational corporations. Knowledge properities and implications for management, *Journal of Knowledge Management* 8, 105-116

Park, H.; Ribi re, V. e Schulte, W. D. (2004), Critical Atributes of rganizational culture that promote knowledge management technology implementations success, *Journal of Knowledge Management* 8, 106-117.

Parsa, S., and Kouhy R. (2002), Disclosure of social information by UK companies: a case of legitimacy theory, *Global Business & Economics Review*, Anthology, 460-473. Paulo: Saraiva.

Pava, M. L. and Krauzs J. (1996), The association between corporate social responsibility and financial performance: the paradox of social cost, *Journal of Business Ethics*.

Pereira, A. (2003), *Guia Prático de Utiliza o do SPSS: Análise de Dados Para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edi es Sílabo, Lda.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS*. Lisboa. Sílabo.

Phillips, R. *et al.*, (2003), What stakeholders theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4)-479-502.

Portaria n  209/2004 – Lista Europeia de Resíduos.

Porter M., e Kramer M. A. (2006), The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Spotlight.

Porter, M. E. e Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 56-68.

Post, J. E., Lawrence, A. T., e Weber, J. (2002), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill Irwin: Boston.

Pracejus J. W. e Olsen G. D. (2004), The Role of Brand/Cause Fit in the Effectiveness of Cause-Related Marketing Campaigns, *Journal of Business Research* 57, no. 6 (June 2004): 635-640;

Prahalad, C. K. & Hammond, A. (2002). Serving the world’s poor, profitability. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-58.

Preston, L. E., e Post, J. (1975), *Private Management and Public Policy: The Principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Preston, L.E., Post, J. E. (1981), Private management and public policy. *Califórnia Management Review*. V. 23, n. 3, p. 58-62.

Quazi A. M. (1994), *Social Responsibility, Consumerism and Corporate Behaviour: A Comparative Study of Managerial Attitudes and Marketing Action in Australia and Bangladesh*, Unpublished Ph.D. Thesis, School of Marketing, University of New South Wales, Australia.

Quazi, A. M. and O'Brien D. (1996), An Empirical Test of a Two-Dimensional Model of Managerial Perception of Corporate Social Responsibility in Diverse Cultures, paper presented at the ANZAM Conference, held at the University of Wollongong, December 4-7.

Quazi, A. M. and O'Brien, D., (2000), An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal Of Business Ethics*, Part 1, v.25. 33-55, Maio.

Quazi, A. M. e Cook M. (1996), Managerial attitudes towards social responsibility in marketing: Evidence from Australia food and textile industries, *The Journal of Economic and Social Policy* 2, 55-69.

Ramos, Amílcar (2008), A Responsabilidade Social das Organizações, semana residencial – INDEG/ISCTE Business School, 23 de Abril.

Reed R., De Fillippi R. J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review* 15(1): 88-102

Rego A., Cunha M.P., Costa N. G., Gonçalves H. Cardoso C. C. (2007), *Gestão Ética e Socialmente responsável. Teoria e Prática*. Lisboa, Editora RH.

Regulamento do Conselho n° 1836/EU (1993) de 29 de Junho – EMAS.

Regulamento do Conselho n° 1980/EU (2000) de 17 de Julho – Eu Eco – Label.

Regulamento do Conselho n° 880/EU (1992) de 23 de Março – Eu Eco – Label.

Reis, E., Melo P., Andrade R. e Calapez T. (1996), *Estatística Aplicada*, Edições Sílabo, Lisboa.

Reis, Elizabeth (1997), *Estatística Multivariada Aplicada*, Lisboa. Edição Sílabo, Lda.

Relatório de Estudo da KPMG, Suplemento de Economia & Negócios do Jornal Notícias de 21 de Dezembro.

Robbins, S. e Coulter M. (1998), *Responsabilidade Social e Ética da Administração*. 5a edição, Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil (PHB).

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Rochlin S., and Witter K. (2002), Responsabilidade empresarial no DNA da empresa. *Harvard Business Review*.

Roger, M. L. (2002), The virtue matrix, creating the return on corporate responsibility, *Harvard Business Review*.

Rowley T., e Berman S. (2000), A brand new brand of corporate social performance. *Business and Society* 39(4): 397-418

Rowley, T., Behrens D. e Krackhardt D. (2000), Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries, *Strategic Management Journal* 21, 369-386.

Saiia, D. H. (2001), Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship, *The Journal of Corporate Citizenship* 2, 57_74.

Saiia, D. H., Carroll A. B. and Buchholtz A. K. (2003), Philanthropy as strategy: when corporate charity begins at home, *Business and Society* 42(2), 169_201.

Sanchez P, Chaminade C., Olea M. (2000), Management of intangibles: an attempt to build theory. *Journal of Intellectual Capital* 1(4): 312–327.

Sanchez, C. M. (2000), Motives for corporate philanthropy in El Salvador: Altruism and political legitimacy, *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n. 4, Outubro.

Santos, António Sílvio A. (2008), Acções de responsabilidade social como elemento estratégico da cultura organizacional.

Sarle, W. S. (1995), *Measurement Theory: Frequently Asked Questions*. Dissemination of the International Statistical Applications Institute, 4ª edição. ACG Press.

Scheff, Joanne e Kotler Philip (1996), How the arts can prosper through strategic collaboration, *Harvard Business Review*, Journal-February.

Schendel, D.E. S., Hoter, C.W. (1979), Strategic Management. A new view of business Policy of Planning. (1-22,515_ 530).

Schiff, J. (1990). *Charitable Giving and Government Policy: An Economic Analysis*. Westport, CT: Greenwood Press.

Schroeder, J., Schroeder, I. (2005), Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. RAE electronic, São Paulo, v.3, n.1. <http://rae.com.br/electronic>.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Schwartz, M. e Carroll A. B. (2003), Corporate social responsibility: a three-domain approach, *Business Ethicks Quarterly*, vol. 13, cap 4, p. 503-530.

Senge, P. (2001), As Pessoas não são recursos. Entrevista à Revista Executive Digest, Julho, p. 58-62.

Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.

Senge, P. M., Charlotte Roberts, Rick Ross, George Roth, Bryan Smith, and Art Kleiner (1999), *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York, Currency/Doubleday.

Sethi, S. P. (1975), Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review*, Vol. XVII, N.º 3, p. 58-64

Sharma, S. (1996), *Applied Multivariate Techniques*, New York, Wiley.

Silva, J. S. F. (2006), Modelagem de Equações Estruturais: apresentação de uma metodologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: Monografia. <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/8628?show=full>. Outubro, 2009.

Simon, H.A. (1945). Review of the book *The Elements of Administration* by L. Urwick. *Public Personnel Review*, 6, 121-122. 46

Sirgy, M. J. (2002), Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethicks, *Journal of Business*, 35, p. 143-162.

Smith, J. L., e Lewis L., (2002), Incentives and disincentives for corporate environmental reporting, Working Paper, Sheffield University Management School.

Stake, K. E. (1994), Case Studyes, em N.K. Denzin e Y.S. Lincoln, ed. *Handbook of qualitative Research* (sage, Thousand Oaks, CA).

Stern Review Report (2006), *The economics of climate change*, Cambridge University Press, <http://www.cambridge.org/9780521700801>.

Stewart, Thomas A. (2002), *A Riqueza do Conhecimento. O capital e a organização do século XXI*. Campus editora.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Summer, C. E., Bettis, R. A., Duhaime, I. H., Grant, J. H., Hambrick, D. C., Snow, C. C., (1990), Doctoral education in the field of business Policy and strategy. *Journal of Management* 16(2): 361- 398.

Swan, J., Newell, S., Scarbrough e Hislop, D. (1999), Knowledge management and innovation: networks and networking, *Journal of Knowledge Management* 3, 262-275.

Thiétart R. A. *et al.* (1999), *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Dunod.

Thompson, L., D. Gentner e J. Lowenstein (2000), Avoiding missed opportunities in managerial life: analogical training more powerful than individual case training, *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 82, 60-75.

Toffler, A., 1990. *Poweshift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century* (Bantam Books, New York).

UN Global Compact. (1999), Kofi Annan. nitedations. www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/webprintview/thenine.htm.

UNCTAD (2003), E-commerce and development report. New York: United Nations

Varadarajan, P.R & Menon, A. (1988), Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.

Velásquez, Carlos Molina (1999), Direitos Humanos, ética de la liberación y ética de la multiculturalidade. *Realidade/revista de ciências sociais y humanidades*. San salvador centroamericana José Simeón Canas, n. 70, julio-agosto, p. 429-456.

Veloso, L. H. (2002), Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social

Waddock, S. A. e Graves S. M. (1997), The Corporate Social Performance – Financial Performance Link’, *Strategic Management Journal* 18, 303–319.

Wanderley, M. B. (2000), Refletindo sobre a noção da exclusão. In: Sawaia, B. *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. São Paulo: Vozes, 2000. p. 16-26.

Wartick, S., e Cochran, P. (1985), The evaluation of corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 20, n1 – 43-64

Weaver, G.R., Trevino, L. K. Cochran, P.L. (1999), Integrated and Decoupled Corporate Social performance: management commitments, external pressures, and corporate Ethics practices, *Academy of Management Journal*, vol. 42. Nº 5, p. 539-552

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Weber, Max (1974). A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. In: Os Pensadores XVII *Ensaio de Sociologia e Outros Escritos*. São Paulo: Editora Victor Civita, Maio.

Weiss, J. W. (2002), *Business Ethics – A Stakeholders and Issues Management Approach*, 3ª edição, South-Western, Thomson Learning.

Welford R. (2007), Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 14, 42–51. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.139

Westley, F. e Vredenburg, H. (1991). Strategic bridging: The collaboration between environmentalist and business in the marketing of green products. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27: 65-90.

Williams, Robert J., e Barret, D. (2000), Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputational: Is There a Link? *Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 26, p. 341-350

Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* 16, 691–718.

World Bank Group Report (2006), Desenvolvimento Inclusivo, Reflexão para as Região da América Latina e Caraíbas.

Yin, R. K. (2002), Case Study Research: design and methods.

Yongvanich, K. e J. Guthrie (2004). The Australian Mining Industry's Sustainability Reporting: An examination of Leagitiising Strategies, Proceeding of 4th Asia Pacific Interdisciplinary Research Conference, Singapore, 1-26.

Young, D. R. (2004), Gestão da Responsabilidade Social e do Desenvolvimento Sustentável. <http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=uniethos&Lang=pt-BR> uniethos&Lang=pt-BR , Novembro 2007.

Young, D. R. and Burlingame, D. F. (1996), Paradigm Lost. Research Toward a New Understanding of Corporate Philanthropy, in D. F. Burlingame and D. R. Young (eds.), *Corporate Philanthropy at the Cross roads* (Indiana University Press, Bloomington), pp. 158_176.

Zadek, S. (1998), Balancing performance, ethics, and accountability. *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 13, oct. 1998. p. 1421-1441.

Zadek, S. (2001), *The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship*. United Kindom, Earthscan, London.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Zadek, S. (2004), *Tomorrow's History: Selected Writings*, Greenleaf, London

Zadek, S. (2005), Paths to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, December, Vol. 12

Zadek, S. e Merme, M. (2004), *Redefining Materiality: Public Policy and Effective Corporate Reporting*, AccountAbility, London

Zadek, S. Merme, M. and Samans, R. (2005), *Mainstreaming Responsible Investment*, World Economic Forum in association with AccountAbility, Geneva

ABREVIATURAS

AA - Account Ability

AECA – Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas

AMDC - Associação Mozal Para o Desenvolvimento da Comunidade

BM – Banco Mundial

EUA – Estados Unidos da América

FASB (Financial Accounting Standards Board)

OMS – Organização Mundial da Saúde

CELE - Comércio Europeu de Licenças de Emissão

CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

TARP – Technical Assistance Research Program

TI – Tecnologias de Informação

C.R. - *Critical Ratio*

ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas

COM – Comissão das Comunidades Europeas

OCDE – Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Económico

CMDSG – Comissão Mundial Sobre a Dimensão Social da Globalização

GOM _ Governo de Moçambique

ISO - International Organisation for Standardisation

ONG - Organizações não Governamentais

CA – Conselho de Administração

ANE's – Administradores Não Executivos

PCA – Presidente do Conselho de Administração

CEO – Chief Executive Office (Director Executivo)

FASB – Financial Accounting Standards Board

FIS - Fórum de Investimento Social

ISR – Investimento Socialmente Responsável

ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

BANESPA - Banco do Estado de São Paulo

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

PNBE - Pensamento Nacional Das Bases Empresarias

GRI - Global Reporting Initiative

SPT - Sasol Petroleum Temane em Moçambique

OSHA - A Administração de Segurança e Saúde Ocupacionais

GEE – Gases com Efeitos de Estufa

TBL – Triple Bottom Line

CNUMAD - Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

EEOC - Comissão de Oportunidade Igual de Emprego

CPSCC - Comissão de Segurança nos Produtos ao Consumidor

EPA - Agência de Protecção do Meio Ambiente

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SAM – Sustainable Asset Management Index

CERES – Coalition for Environmentally responsible Economies

AA - Account Ability

OHCHR - Escritório do Alto Comissariado dos Direitos Humanos

OIT) - Organização Internacional do Trabalho;

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

UNIDO - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

MIC - Ministério da Indústria e Comércio

MITUR - Ministério do Turismo

CPI - Centro de Promoção de Investimentos

CTA - Confederação das Associações Económicas de Moçambique

PoDE – Projecto Para o Desenvolvimento Empresarial

IICAGA - Instituto Industrial e Comercial Armando Emílio Guebuza

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

TBL - Triple Bottom Line

IFC – International Finance Corporations (braço financeiro privado do Banco Mundial)

FGV - Fundação Getúlio Vargas

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

GEE – Gases com efeitos de estufa

CELEN - Comércio Europeu de Licenças de Emissão

ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas

BANESPA - Banco do Estado de São Paulo

PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

IPEA - Instituto de Pesquisa Económica Aplicada

BOVESPA - A Bolsa de Valores de São Paulo

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

TBL - Triple Bottom Line

CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies.*

FSM -Fórum Social Mundial

PCA - Presidente do Conselho “*Chair person*”

CEO - Administrador-Delegado

ANE’s - Administradores Não Executivos

ANEXOS

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Inquiridor

Supervisor

**Pessoa responsável pelo registo no
computador**

Nome _____

Nome _____

Nome _____

Data ____/____/2009

Data ____/____/2009

Data ____/____/2009

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Grupo I

Nota: Para responder as questões da pesquisa coloque um círculo no número da resposta mais conveniente

Secção 100: Dados de Classificação

		Dados da Empresa	
101	Nome da Empresa/Instituição (opcional)		
102A	Sector de Actividade	Público	1
		Privado	2
		Outro	8
102B	Tipo de Actividade da Empresa	Se 8 especifique	
		Industrial	1
		Comércio	2
		Serviços	3
103	Âmbito de Actuação da Empresa	Nacional	1
		Multinacional	2
		Outro	8
104	Dimensão da Empresa (Gonçalves 1995:38)	Se 8 especifique	
		Micro (Até 9 colaboradores)	1
		Pequena (De: 10 - 99 colaboradores)	2
		Média (De: 100 - 499 colaboradores)	3
		Grande (500 ou mais colaboradores)	4
105	A empresa dispõe de algum tipo de Certificação?	ISO 9000 (Qualidade)	1
		ISO 14.000 (Ambiente)	2
		ISO 18.000 (Saúde e Segurança Ocupacional)	3
		SA 8.000 (Responsabilidade Social Relativamente aos Colaboradores)	4

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

110	Qual é o nível mais alto que completou na escola	Básico /Médio	1
		Bacharelato/Licenciatura	2
		Pós-graduação/Mestrado	3
		Doutoramento	4

Secção 200: Sobre Conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

201	Qual a afirmação a seguir define melhor a RSE	Maximizar o retorno e a satisfação dos accionistas	1
		Maximizar a satisfação dos clientes/consumidores	2
		Contribuição da Empresa para o desenvolvimento sustentável	3

LEIA AS RESPOSTAS

Promoção da imagem corporativa 4

Satisfazer os interesses dos vários *stakeholders* 5

ASSINALE APENAS UMA RESPOSTA

Outro atributo 8

Se 8 especifique.....

202	Qual é a principal vantagem da empresa numa estratégia de RSE	Responder a Pressões Externas (concorrentes, clientes, Estado e Outros)	1
-----	---	---	---

Minimizar Conflitos 2

Alargar Acesso a Mercados potenciais 3

Melhorar a Qualidade dos Produtos 4

Facilidade de Acesso a Mercados Financeiros 5

Outro atributo 8

Se 8 especifique.....

203	Como é que as empresas podem responder às expectativas da sociedade	Agindo para além da letra e espírito da lei	1
-----	---	---	---

Praticando preços justos e melhorando a qualidade dos produtos 2

Proporcionando melhores condições de trabalho aos Recursos

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

		Humanos	
		Promovendo a justiça social	3
	ASSINALE TODAS AS RESPOSTAS POSSÍVEIS	Promovendo acções em defesa do meio ambiente	4
		Outro atributo	5
		Se 8 especifique.....	8
204	Acha que as acções da RSE deveriam ser monitoradas/avaliadas pelo...	Estado	1
		CTA	2
		Clientes	3
		Sindicatos	4
		Não monitoradas	5
		Outra	8
		Se 8 especifique	
205	Pode Contribuir relatando experiência da sua empresa em práticas de RSE		
		

Grupo II

Construção de Modelo de avaliação das práticas de RSE

Considere que as afirmações que se seguem respeitam a atributos de posicionamento no mercado de uma empresa socialmente responsável. Pretende-se que o inquirido avalie a importância dos atributos e meça o nível em que a sua organização pratica tal item

Nota: Para responder às questões da pesquisa, tenha em conta as correspondências para:

- **Nível de prática:**

1-Muito pouco; 2-Pouco; 3-Médio; 4-Muito; 5-Bastante.

- **Grau de Importância:**

1-Não Importante (NI); 2-Menos Importante (MI); 3-Neutro; 4-Importante; 5-Essencial

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Na sua resposta, as práticas e o grau de importância não têm que ser necessariamente iguais. Por exemplo, você pode marcar que está a praticar Bastante [5] determinado item, mas considerar que o mesmo é Muito menos Importante [2].

Secção 300: Dimensão Económica da RSE

C1. Estratégia de Negócio

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
301	Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos					
301A	Prática	1	2	3	4	5
301B	Importância	1	2	3	4	5
302	Incorporação de valores éticos na missão e visão					
302A	Prática	1	2	3	4	5
302B	Importância	1	2	3	4	5
303	Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos					
303A	Prática	1	2	3	4	5
303B	Importância	1	2	3	4	5
304	Medidas sustentáveis de combate a concorrência desleal, corrupção e ilegalidade					
304A	Prática	1	2	3	4	5
304B	Importância	1	2	3	4	5
305	Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente					
305A	Prática	1	2	3	4	5
305B	Importância	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

C2. Políticas de Mercado

		Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
		Não importante	Menos importante	Neutro	Importante	Essencial
306	Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e serviços					
306A	Prática	1	2	3	4	5
306B	Importância	1	2	3	4	5
307	Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais					
307A	Prática	1	2	3	4	5
307B	Importância	1	2	3	4	5
308	Devedores de impostos/SS, preteridos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas					
308A	Prática	1	2	3	4	5
308B	Importância	1	2	3	4	5
309	Prevenção de influência negativa dos processos produtivos na vida de outros					
309A	Prática	1	2	3	4	5
309B	Importância	1	2	3	4	5
310	Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos/serviços					
310A	Prática	1	2	3	4	5
310B	Importância	1	2	3	4	5

C3. Inovação e Crescimento.

		Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
		Não importante	Menos importante	Neutro	Importante	Essencial
311	Privilegio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras					
311A	Prática	1	2	3	4	5
311B	Importância	1	2	3	4	5
312	Incentivo à investigação própria e c/comunidade científica p/actualização dos processos produtivos					

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

312A	Prática	1	2	3	4	5
312B	Importância	1	2	3	4	5
313	Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente					
313A	Prática	1	2	3	4	5
313B	Importância	1	2	3	4	5
314	Discussão aberta (gestor e sua equipa) para promover criatividade/inação					
314A	Prática	1	2	3	4	5
314B	Importância	1	2	3	4	5
315	Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas					
315A	Prática	1	2	3	4	5
315B	Importância	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

C4. Clientes e Consumidores

316

	Excelência no atendimento
316A	Prática
316B	Importância
317	Resposta célere às reclamações
317A	Prática
317B	Importância
318	Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências
318A	Prática
318B	Importância
319	Existência de Política decente de comunicação e marketing
319A	Prática
319B	Importância
320	Avaliação periódica da satisfação do consumidor
320A	Prática
320B	Importância

	Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Secção 400: Dimensão Sócio Cultural




D1. Organização do Trabalho

401

	Equidade na distribuição de tarefas e responsabilidades
401A	Prática
401B	Importância
402	Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de <i>stress</i>
402A	Prática
402B	Importância

	Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

403	Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho					
403A	Prática	1	2	3	4	5
403B	Importância	1	2	3	4	5
404	Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador					
404A	Prática	1	2	3	4	5
404B	Importância	1	2	3	4	5
405	Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador					
405A	Prática	1	2	3	4	5
405B	Importância	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

D2. Políticas do Local de Trabalho

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
		1	2	3	4	5
406	Remuneração justa e outros benefícios sociais concedidos para além do espírito da lei					
406A	Prática	1	2	3	4	5
406B	Importância	1	2	3	4	5
407	Direito inerente à maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador					
407A	Prática	1	2	3	4	5
407B	Importância	1	2	3	4	5
408	Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família					
408A	Prática	1	2	3	4	5
408B	Importância	1	2	3	4	5
409	Providência de Seguro de saúde aos colaboradores					
409A	Prática	1	2	3	4	5
409B	Importância	1	2	3	4	5
410	Combate cerrado a todo o tipo de corrupção (extorsão e suborno)					
410A	Prática	1	2	3	4	5
410B	Importância	1	2	3	4	5

D3. Cultura Organizacional

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
		1	2	3	4	5
411	Apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural					
411A	Prática	1	2	3	4	5
411B	Importância	1	2	3	4	5
412	Liberdade sindical e direitos à negociação colectiva					
412A	Prática	1	2	3	4	5
412B	Importância	1	2	3	4	5
413	Promoção da igualdade de género e de oportunidades					

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

413A	Prática	1	2	3	4	5
413B	Importância	1	2	3	4	5
414	Aversão ao trabalho forçado e infantil					
414A	Prática	1	2	3	4	5
414B	Importância	1	2	3	4	5
415	Avaliação periódica da satisfação do trabalhador resultante da concretização dos objectivos planeados					
415A	Prática	1	2	3	4	5
415B	Importância	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

D4. Visão Partilhada

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
		1	2	3	4	5
416	Apoio aos colaboradores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos					
416A	Prática	1	2	3	4	5
416B	Importância	1	2	3	4	5
417	Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra					
417A	Prática	1	2	3	4	5
417B	Importância	1	2	3	4	5
418	Incentivo e apoia o trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada					
418A	Prática	1	2	3	4	5
418B	Importância	1	2	3	4	5
419	Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador					
419A	Prática	1	2	3	4	5
419B	Importância	1	2	3	4	5
420	Estabelecimento de contactos com outras entidades para integração do trabalhador cujo contrato cessa por razões não disciplinares					
420A	Prática	1	2	3	4	5
420B	Importância	1	2	3	4	5

Secção 500: Dimensão Ambiental

E1. Políticas Ambientais

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
		1	2	3	4	5
501	Introdução de novos processos produtivos menos poluentes					
501A	Prática	1	2	3	4	5
501B	Importância	1	2	3	4	5
502	Minimização de impacto ambiental reciclando resíduos					

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	sólidos					
502A	Prática	1	2	3	4	5
502B	Importância	1	2	3	4	5
503	Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de efluentes					
503A	Prática	1	2	3	4	5
503B	Importância	1	2	3	4	5
504	Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global					
504A	Prática	1	2	3	4	5
504B	Importância	1	2	3	4	5
505	Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais					
505A	Prática	1	2	3	4	5
505B	Importância	1	2	3	4	5

E2. Gestão do Impacto Ambiental

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
		Não importante	Menos importante	Neutro	Importante	Essencial
506	Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos					
506A	Prática	1	2	3	4	5
506B	Importância	1	2	3	4	5
507	Incorporação critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas					
507A	Prática	1	2	3	4	5
507B	Importância	1	2	3	4	5
508	Promoção de controle eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos					
508A	Prática	1	2	3	4	5
508B	Importância	1	2	3	4	5
509	Monitorização da qualidade, segurança e impacto do ambiente sobre os produtos e serviços					
509A	Prática	1	2	3	4	5
509B	Importância	1	2	3	4	5
510	Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades					
510A	Prática	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

510B Importância 1 2 3 4 5

E3. Responsabilidade Com as Gerações Futuras

	Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
511	Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos				
511A	1	2	3	4	5
511B	1	2	3	4	5
512	Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais				
512A	1	2	3	4	5
512B	1	2	3	4	5
513	Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais				
513A	1	2	3	4	5
513B	1	2	3	4	5
514	Utilização de transporte que não polui o ambiente				
514A	1	2	3	4	5
514B	1	2	3	4	5
515	Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da Lei				
515A	1	2	3	4	5
515B	1	2	3	4	5

E4. Relatórios de Monitoria

	Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
516	Disponibilização de informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo				
516A	1	2	3	4	5
516B	1	2	3	4	5
517	Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia				

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

517A	Prática	1	2	3	4	5
517B	Importância	1	2	3	4	5
518	Relatórios sobre detecção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental					
518A	Prática	1	2	3	4	5
518B	Importância	1	2	3	4	5
519	Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras					
519A	Prática	1	2	3	4	5
519B	Importância	1	2	3	4	5
520	Gestão e mitigação dos efeitos do aquecimento global avaliadas por auditores independentes					
520A	Prática	1	2	3	4	5
520B	Importância	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Secção 600: Dimensão Aprendizagem

F1. Empresa Aprendizente

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
601	Incorporação de programas de formação na missão e estratégia					
601A	Prática	1	2	3	4	5
601B	Importância	1	2	3	4	5
602	Relacionamento sistemático com comunidade e outros interessados para acolher sugestões e ideias inovadoras					
602A	Prática	1	2	3	4	5
602B	Importância	1	2	3	4	5
603	Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões					
603A	Prática	1	2	3	4	5
603B	Importância	1	2	3	4	5
604	Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa e de todos os interessados					
604A	Prática	1	2	3	4	5
604B	Importância	1	2	3	4	5
605	Partilha com empresas congéneres modelos de governação corporativa no âmbito da globalização dos mercados					
605A	Prática	1	2	3	4	5
605B	Importância	1	2	3	4	5

F2. Colaborador Engajado

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
606	Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa					
606A	Prática	1	2	3	4	5
606B	Importância	1	2	3	4	5
607	Respeito a normas laborais/convencionais relativas a formação contínua p/funções acessórias					
607A	Prática	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

		1	2	3	4	5
607B	Importância					
608	Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa p/elevar índices de conhecimento/produktividade					
608A	Prática	1	2	3	4	5
608B	Importância	1	2	3	4	5
609	Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho					
609A	Prática	1	2	3	4	5
609B	Importância	1	2	3	4	5
610	Discussão, análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho					
610A	Prática	1	2	3	4	5
610B	Importância	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

F3. Stakeholder Comprometido

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
		1	2	3	4	5
611	Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação					
611A	Prática	1	2	3	4	5
611B	Importância	1	2	3	4	5
612	Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores					
612A	Prática	1	2	3	4	5
612B	Importância	1	2	3	4	5
613	Inserção social de programas que beneficie alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários					
613A	Prática	1	2	3	4	5
613B	Importância	1	2	3	4	5
614	Discussões adequadas visando ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/colaborador					
614A	Prática	1	2	3	4	5
614B	Importância	1	2	3	4	5
615	Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado					
615A	Prática	1	2	3	4	5
615B	Importância	1	2	3	4	5

F4. Desenvolvimento Sustentável

		Muito pouco importante	Pouco importante	Médio	Muito importante	Bastante essencial
		1	2	3	4	5
616	Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas					
616A	Prática	1	2	3	4	5
616B	Importância	1	2	3	4	5
617	Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável					
617A	Prática	1	2	3	4	5
617B	Importância	1	2	3	4	5
618	Estabelecimento de parcerias sociais como novas					

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial					
618A	Prática	1	2	3	4	5
618B	Importância	1	2	3	4	5
619	Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia					
619A	Prática	1	2	3	4	5
619B	Importância	1	2	3	4	5
620	Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrâneas de contaminação					
620A	Prática	1	2	3	4	5
620B	Importância	1	2	3	4	5

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Grupo III

Nota: Para responder às questões a seguir, tenha em conta as seguintes correspondências:

1- Muito Desfavorável; 2-Desfavorável; 3-Neutro; 4-Favorável; 5-Muito Favorável;

Secção 700: Avaliação Geral

G.1. Em resumo como avalia o desempenho da sua empresa nos últimos três anos:

	Muito Desfavorável	Desfavorável	Neutro	Favorável	Muito Favorável
701 Dimensão Económica	1	2	3	4	5
702 Dimensão ambiental	1	2	3	4	5
703 Dimensão aprendizagem	1	2	3	4	5
704 Dimensão sócio cultural	1	2	3	4	5

G.2. Em termos globais quais as tendências futuras para a RSE

	Muito Desfavorável	Desfavorável	Neutro	Favorável	Muito Favorável
706 Protagonismo maior do “Corporate Governance”ou ética nos negócios	1	2	3	4	5
707 Criação de uma instituição dinamizadora das práticas de SER	1	2	3	4	5
708 Visibilidade das empresas enveredando por estratégia de SER	1	2	3	4	5
709 Dissociação da RSE da estratégia de Marketing das empresas	1	2	3	4	5
710 Aderência maior das pequenas e médias empresas em práticas de SER	1	2	3	4	5
711 Consciência considerável das instituições académicas para um maior apoio às empresas socialmente responsáveis	1	2	3	4	5

Anexo 2: Cartas

Anexo 2.1: Carta de Apresentação

À
MOZAL-AMDC
MAPUTO

Exmos Senhores,

Como parte integrante do programa de Doutoramento em gestão e Estratégia Empresarial, ministrado por esta instituição, **Mário Vicente Siteo**, está levando a cabo um estudo, sob o tema “Avaliação das Práticas de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) – O Modelo Para Moçambique”, operacionalizado por meio de um questionário estruturado com o objectivo de, por um lado, avaliar as práticas actuais da RSE da sua empresa e, por outro, aferir a importância das variáveis seleccionadas para a construção de um modelo de auto diagnóstico das práticas de RSE em Moçambique.

A área de RSE, tem vindo a sobrepor-se e, já se tornou numa importante referência dos actos ou práticas de gestão. Este estudo, encerra uma perspectiva prática para uma discussão de modelo de avaliação das práticas de RSE no país, pelo que a sua contribuição, vai ajudar na consolidação deste desiderato. A apresentação de um estudo de caso que potencie experiências peculiares de algumas empresas moçambicanas nesta matéria é um imperativo.

Assim, devido aos reconhecidos esforços significativos desta empresa, vimos solicitar a sua colaboração, na disponibilização de informação para suporte de estudo de caso visando a materialização do objectivo. Importa referenciar que os resultados finais da presente pesquisa serão, com muito prazer, partilhados e/ou levados ao vosso conhecimento.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Lisboa, 2 de Dezembro de 2008

O Director



Nelson António

Anexo 2.2: Carta de Responsabilidade

À

Exmos Senhores,

Mário Vicente Siteo, está levando a cabo um estudo, na área de Gestão, sob o tema “Avaliação das Práticas de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) – O Modelo Para Moçambique”, operacionalizado por meio de um questionário estruturado com o objectivo de, por um lado avaliar as práticas actuais da RSE da sua empresa/organização e, por outro, aferir a importância das variáveis seleccionadas para a construção de um modelo de auto diagnóstico de avaliação contínua das práticas de RSE em Moçambique.

O questionário, será administrado por meio de uma entrevista presencial a V. Exas., e a alguns quadros ou trabalhadores da instituição que mui dignamente representa. A área de responsabilidade social empresarial, tem vindo a sobrepor-se e, já se tornou numa importante referência dos actos ou práticas de gestão.

O estudo, é desenvolvido no âmbito do Doutoramento em Gestão e Estratégia Empresarial pelo ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa, e encerra uma perspectiva prática para uma discussão de modelo de avaliação das práticas de RSE no país, pelo que a sua contribuição, vai ajudar na consolidação deste objectivo.

Não podendo fazê-lo pessoalmente, o autor agradece antecipadamente a sua disponibilidade em receber os inquiridores e autorização que possibilite a

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

entrevista aos seus colaboradores, contribuindo para a prossecução deste objectivo que já não é individual, mas de interesse do país.

Muito obrigado!

Anexo 3: Caracterização Geral

Anexo 3.1 - Tabela 1: Relação entre âmbito de actuação da empresa e o sexo

			Âmbito de actuação da empresa		
			NACIONAL	MULTINACIONAL	Total
Sexo do entrevistado	MASCULINO	Count	266	43	309
		% within Âmbito de actuação da empresa	72.3%	67.2%	71.5%
		% of Total	61.6%	10.0%	71.5%
	FEMININO	Count	102	21	123
		% within Âmbito de actuação da empresa	27.7%	32.8%	28.5%
		% of Total	23.6%	4.9%	28.5%
Total	Count	368	64	432	
	% within Âmbito de actuação da empresa	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	85.2%	14.8%	100.0%	

Anexo 3.2: - Tabela 2: Relação entre anos de serviço e o sexo

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

			Quantos anos têm entrevistado no ano 2008				
			ATE 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	MAIS DE 50 ANOS	Total
Sexo do entrevistado	MASCULINO	Count	70	138	82	19	309
		% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	58.3%	76.2%	77.4%	76.0%	71.5%
		% of Total	16.2%	31.9%	19.0%	4.4%	71.5%
	FEMININO	Count	50	43	24	6	123
		% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	41.7%	23.8%	22.6%	24.0%	28.5%
		% of Total	11.6%	10.0%	5.6%	1.4%	28.5%
Total	Count	120	181	106	25	432	
	% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	27.8%	41.9%	24.5%	5.8%	100.0%	

Anexo 3.3 - Tabela 4: Cargo ou função na empresa

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
PROPRIETÁRIO	11	2.5	2.5	2.5
PCA/ADMINISTRADOR	17	3.9	3.9	6.5
DIR.FINANCEIRO	11	2.5	2.5	9.0
DIR.COMERCIAL	9	2.1	2.1	11.1
DIR.RH	17	3.9	3.9	15.0
DIR. TÉCNICO	15	3.5	3.5	18.5
DIR.MARKETING	12	2.8	2.8	21.3
DIR. GOVERNAÇÃO	1	.2	.2	21.5
TÉCNICO	138	31.9	31.9	53.5
ASSISTENTE	37	8.6	8.6	62.0
SECRETÁRIO	19	4.4	4.4	66.4
OUTRO	145	33.6	33.6	100.0
Total	432	100.0	100.0	

Anexo 3.4: - Tabela 4: Relação entre o nível de escolaridade e o sexo

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

		Sexo do entrevistado			
		MASCULINO	FEMININO	Total	
Qual é o nível mais alto que completou na escola	BÁSICO / MÉDIO	Count	183	83	266
		% within Sexo do entrevistado	59.2%	67.5%	61.6%
		% of Total	42.4%	19.2%	61.6%
	BACHAREL / LICENCIADO	Count	109	37	146
		% within Sexo do entrevistado	35.3%	30.1%	33.8%
		% of Total	25.2%	8.6%	33.8%
	MESTRADO	Count	12	2	14
		% within Sexo do entrevistado	3.9%	1.6%	3.2%
		% of Total	2.8%	.5%	3.2%
DOUTORAMENTO	Count	5	1	6	
	% within Sexo do entrevistado	1.6%	.8%	1.4%	
	% of Total	1.2%	.2%	1.4%	
Total	Count	309	123	432	
	% within Sexo do entrevistado	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	71.5%	28.5%	100.0%	

Anexo 3.5 - Tabela 5: Relação entre o nível de escolaridade e a idade

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

			Quantos anos têm entrevistado no ano 2008				
			ATE 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	MAIS DE 50 ANOS	Total
Qual é o nível mais alto que completou na escola	BÁSICO / MÉDIO	Count	82	102	59	23	266
		% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	68.3%	56.4%	55.7%	92.0%	61.6%
		% of Total	19.0%	23.6%	13.7%	5.3%	61.6%
	BACHAREL / LICENCIADO	Count	38	74	32	2	146
		% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	31.7%	40.9%	30.2%	8.0%	33.8%
		% of Total	8.8%	17.1%	7.4%	.5%	33.8%
	MESTRADO	Count	0	3	11	0	14
		% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	.0%	1.7%	10.4%	.0%	3.2%
		% of Total	.0%	.7%	2.5%	.0%	3.2%
	DOUTORAMENTO	Count	0	2	4	0	6
		% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	.0%	1.1%	3.8%	.0%	1.4%
		% of Total	.0%	.5%	.9%	.0%	1.4%
Total	Count	120	181	106	25	432	
	% within Quantos anos têm o entrevistado no ano 2008	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	27.8%	41.9%	24.5%	5.8%	100.0%	

Anexo 3.6 – Tabela 6: Relação entre o nível de escolaridade e o âmbito de actuação da empresa

			Âmbito de actuação da empresa		
			NACIONAL	MULTINACIONAL	Total
Qual é o nível mais alto que completou na escola	BÁSICO / MÉDIO	Count	230	36	266
		% within Âmbito de actuação da empresa	62.5%	56.3%	61.6%
		% of Total	53.2%	8.3%	61.6%
	BACHAREL / LICENCIADO	Count	122	24	146
		% within Âmbito de actuação da empresa	33.2%	37.5%	33.8%
		% of Total	28.2%	5.6%	33.8%
	MESTRADO	Count	11	3	14
		% within Âmbito de actuação da empresa	3.0%	4.7%	3.2%
		% of Total	2.5%	.7%	3.2%
	DOUTORAMENTO	Count	5	1	6
		% within Âmbito de actuação da empresa	1.4%	1.6%	1.4%
		% of Total	1.2%	.2%	1.4%
Total	Count	368	64	432	
	% within Âmbito de actuação da empresa	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	85.2%	14.8%	100.0%	

Anexo 3.7 – Tabela 7: Relação entre o nível de escolaridade e o tipo de actividade realizada pela empresa

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

		Tipo de actividade realizada pela empresa				
			INDUSTRIAL	COMÉRCIO	SERVIÇOS	Total
Qual é o nível mais alto que completou na escola	BÁSICO / MÉDIO	Count	4	76	186	266
		% within Tipo de actividade realizada pela empresa	26.7%	70.4%	60.2%	61.6%
		% of Total	.9%	17.6%	43.1%	61.6%
	BACHAREL / LICENCIADO	Count	9	28	109	146
		% within Tipo de actividade realizada pela empresa	60.0%	25.9%	35.3%	33.8%
		% of Total	2.1%	6.5%	25.2%	33.8%
	MESTRADO	Count	1	3	10	14
		% within Tipo de actividade realizada pela empresa	6.7%	2.8%	3.2%	3.2%
		% of Total	.2%	.7%	2.3%	3.2%
	DOUTORAMENTO	Count	1	1	4	6
		% within Tipo de actividade realizada pela empresa	6.7%	.9%	1.3%	1.4%
		% of Total	.2%	.2%	.9%	1.4%
Total	Count	15	108	309	432	
	% within Tipo de actividade realizada pela empresa	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	3.5%	25.0%	71.5%	100.0%	

Anexo 3.8 – Tabela 8: Análise de monitoria das acções de RSE

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Estado	187	43.3	43.3	43.3
CTA	73	16.9	16.9	60.2
Clientes	49	11.3	11.3	71.5
Sindicatos	95	22.0	22.0	93.5
Não monitoradas	13	3.0	3.0	96.5
Outra	15	3.5	3.5	100.0
Total	432	100.0	100.0	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 4: Testes de Hipóteses

Anexo 4.1 – Tabela 9: Teste de Normalidade da Importância na RSE

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov*		
	Estatística	df	Sig.
Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos	0.300	432	0.000
Incorporação de valores éticos na missão e visão	0.268	432	0.000
Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos	0.267	432	0.000
Medidas sustentáveis de combate a concorrência desleal, corrupção e ilegalidade	0.310	432	0.000
Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente	0.265	432	0.000
Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e serviços	0.282	432	0.000
Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais	0.258	432	0.000
Devedores de impostos/SS, preferidos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas	0.221	432	0.000
Prevenção de influência negativa dos processos produtivos na vida de outros	0.297	432	0.000
Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos e serviços	0.319	432	0.000
Previlégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras	0.282	432	0.000
Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos	0.270	432	0.000
Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente	0.271	432	0.000
Discussão aberta (gestor e sua equipe) para promover criatividade/inovação	0.296	432	0.000
Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas	0.267	432	0.000
Excelência no atendimento	0.374	432	0.000
Resposta célere as reclamações	0.328	432	0.000
Estratégia de rentecao alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências	0.282	432	0.000
Exigência de política decente de comunicação e marketing	0.268	432	0.000
Avaliação periódica da satisfação do consumidor	0.314	432	0.000
Equidade da distribuição de tarefas e responsabilidades	0.317	432	0.000
Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress	0.280	432	0.000
Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho	0.300	432	0.000
Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador	0.272	432	0.000
Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador	0.286	432	0.000
Remuneração justa e outros benefícios sociais concedidos para além do espírito da lei	0.266	432	0.000
Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador	0.302	432	0.000
Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família	0.300	432	0.000
Providência de seguro de saúde aos colaboradores	0.258	432	0.000
Combate cerrado a todo tipo de corrupção (extorsão e suborno)	0.324	432	0.000
Apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural	0.272	432	0.000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Liberdade sindical e direitos a negociação colectiva	0.291	432	0.000
Promoção a igualdade de género e de oportunidades	0.291	432	0.000
Aversão ao trabalho forçado infantil	0.260	432	0.000
Avaliação periódica da satisfação do trabalhador resultante da concretização dos objectivos planeados	0.293	432	0.000
Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos	0.323	432	0.000
Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra	0.269	432	0.000
Incentivo e apoio ao trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada	0.293	432	0.000
Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador	0.285	432	0.000
Estabelecimento de contactos com outras entidades para integração do trabalhador cujo contrato cessa por razões não disciplinares	0.301	432	0.000
Introdução de novos processos produtivos menos poluentes	0.291	432	0.000
Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos	0.293	432	0.000
Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes	0.289	432	0.000
Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global	0.304	432	0.000

Anexo 4.1 – Tabela 9: Teste de Normalidade da Importância na RSE (Cont.)

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov*		
	Estatística	df	Sig.
Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais	0.292	432	0.000
Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos	0.299	432	0.000
Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas	0.309	432	0.000
Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos	0.286	432	0.000
Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços	0.276	432	0.000
Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades	0.266	432	0.000
Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos	0.295	432	0.000
Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais	0.295	432	0.000
Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais	0.291	432	0.000
Utilização do transporte que não polui o ambiente	0.307	432	0.000
Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei	0.288	432	0.000
Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo	0.303	432	0.000
Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia	0.313	432	0.000
Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental	0.324	432	0.000
Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras	0.304	432	0.000
Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes	0.284	432	0.000
Incorporação de programas de formação na missão e estratégia	0.277	432	0.000
Relacionamento sistemático com comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras	0.267	432	0.000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões	0.282	432	0.000
Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa e de todos os interessados	0.298	432	0.000
Partilha com empresas congéneres modelos de governação corporativa no âmbito da globalização dos mercados	0.264	432	0.000
Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa	0.270	432	0.000
Respeito a normas laborais convencionais relativas a formação continua para funções assessorias	0.307	432	0.000
Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa para elevar índices de conhecimento de produtividade	0.251	432	0.000
Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho	0.286	432	0.000
Discussão, análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho	0.288	432	0.000
Promoção de cessações de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação	0.310	432	0.000
Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores	0.255	432	0.000
Inserção social de programas que beneficie alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários	0.285	432	0.000
Discussões adequadas visando ajudarem no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/colaborador	0.300	432	0.000
Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias primas	0.284	432	0.000
Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável	0.280	432	0.000
Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial	0.276	432	0.000
Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia	0.263	432	0.000
Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrâneas de contaminação.	0.286	432	0.000

Anexo 4.2 – Tabela 10: Teste de Homogeneidade de Variância na Importância da RSE

Variáveis	Chi-Quadrado	df1	Sig.
Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos	1.543	2	0.462
Incorporação de valores éticos na missão e visão	4.024	2	0.134
Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos	13.757	2	0.001
Medidas sustentáveis de combate a concorrência desleal, corrupção e ilegalidade	15.445	2	0.000
Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente	1.436	2	0.488
Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e serviços	16.504	2	0.000
Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais	5.978	2	0.050
Devedores de impostos/SS, preferidos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas	5.084	2	0.079

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Prevenção de influência negativa dos processos produtivos na vida de outros	1.260	2	0.533
Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos e serviços	0.905	2	0.636
Privilégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras	3.078	2	0.215
Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos	9.310	2	0.010
Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente	4.360	2	0.113
Discussão aberta (gestor e sua equipe) para promover criatividade/inação	2.057	2	0.358
Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas	0.555	2	0.758
Excelência no atendimento	4.323	2	0.115
Resposta célere às reclamações	1.514	2	0.469
Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências	0.067	2	0.967
Exigência de política decente de comunicação e marketing	0.678	2	0.712
Avaliação periódica da satisfação do consumidor	0.714	2	0.700
Equidade da distribuição de tarefas e responsabilidades	15.116	2	0.001
Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress	3.628	2	0.163
Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho	6.935	2	0.031
Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador	2.840	2	0.242
Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador	0.393	2	0.821
Remuneração justa e outros benefícios sociais concedidos para além do espírito da lei	7.071	2	0.029
Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador	19.902	2	0.000
Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família	13.888	2	0.001
Providência de seguro de saúde aos colaboradores	6.652	2	0.036
Combate cerrado a todo tipo de corrupção (extorsão e suborno)	6.654	2	0.036
Apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural	6.729	2	0.035
Liberdade sindical e direitos a negociação colectiva	14.264	2	0.001
Promoção a igualdade de género e de oportunidades	10.135	2	0.006
Aversão ao trabalho forçado infantil	7.036	2	0.030
Avaliação periódica da satisfação do trabalhador resultante da concretização dos objectivos planeados	6.372	2	0.041
Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos	11.794	2	0.003
Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra	2.097	2	0.351
Incentivo e apoio ao trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada	4.460	2	0.108

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador	9.955	2	0.007
Estabelecimento de contactos com outras entidades para integração do trabalhador cujo contrato cessa por razões não disciplinares	0.201	2	0.905
Introdução de novos processos produtivos menos poluentes	4.440	2	0.109

Anexo 4.2 – Tabela 10: Teste de Homogeneidade de Variância - Importância da RSE (Cont).

Variáveis	Chi-Quadrado	df1	Sig.
Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos	1.861	2	0.394
Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes	5.308	2	0.070
Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global	12.812	2	0.002
Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais	0.493	2	0.781
Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos	3.006	2	0.222
Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas	0.089	2	0.956
Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos	0.255	2	0.880
Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços	1.836	2	0.399
Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades	13.034	2	0.001
Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos	17.300	2	0.000
Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais	15.444	2	0.000
Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais	2.694	2	0.260
Utilização do transporte que não polui o ambiente	0.527	2	0.768
Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei	11.400	2	0.003
Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo	0.964	2	0.618
Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia	0.041	2	0.980
Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental	4.379	2	0.112
Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras	9.695	2	0.008
Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes	2.497	2	0.287

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Incorporação de programas de formação na missão e estratégia	3.919	2	0.141
Relacionamento sistemático com a comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras	12.497	2	0.002
Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões	15.628	2	0.000
Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa da empresa e de todos os interessados	4.259	2	0.119
Partilha com empresas congéneres de modelos de governação corporativa no âmbito da globalização dos mercados	0.437	2	0.804
Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa	13.203	2	0.001
Respeito a normas laborais convencionais relativas a formação contínua para funções acessórias	4.349	2	0.114
Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa para elevar índices de conhecimento de produtividade	4.626	2	0.099
Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho	1.214	2	0.545
Discussão, análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho	3.096	2	0.213
Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação	14.757	2	0.001
Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores	11.774	2	0.003
Inserção social de programas que beneficiem alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários	14.684	2	0.001
Discussões adequadas visando ajudarem no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/ colaborador	5.299	2	0.071

Anexo 4.2 – Tabela 10: Teste de Homogeneidade de Variância - Importância da RSE (Cont).

Variáveis	Chi-Quadrado	df1	Sig.
Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para o Estado	2.097	2	0.351
Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas	0.841	2	0.657
Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável	16.931	2	0.000
Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial	1.107	2	0.575
Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia	2.395	2	0.302
Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrâneas de contaminação.	6.098	2	0.047

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 4.3 – Tabela 11: Teste de Normalidade - Práticas de RSE

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov*		
	Estatística	df	Sig.
Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos	0.268	432	0.000
Incorporação de valores éticos na missão e visão	0.268	432	0.000
Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos	0.267	432	0.000
Medidas sustentáveis de combate a concorrência desleal, corrupção e ilegalidade	0.252	432	0.000
Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente	0.208	432	0.000
Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e serviços	0.307	432	0.000
Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais	0.265	432	0.000
Devedores de impostos/SS, preferidos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas	0.188	432	0.000
Prevenção de influência negativa dos processos produtivos na vida de outros	0.249	432	0.000
Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos e serviços	0.277	432	0.000
Privilegio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras	0.324	432	0.000
Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos	0.230	432	0.000
Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente	0.241	432	0.000
Discussão aberta (gestor e sua equipe) para promover criatividade/inação	0.294	432	0.000
Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas	0.245	432	0.000
Excelência no atendimento	0.287	432	0.000
Resposta célere as reclamações	0.307	432	0.000
Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências	0.285	432	0.000
Exigência de política decente de comunicação e marketing	0.256	432	0.000
Avaliação periódica da satisfação do consumidor	0.285	432	0.000
Equidade da distribuição de tarefas e responsabilidades	0.304	432	0.000
Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress	0.323	432	0.000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho	0.309	432	0.000
Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador	0.263	432	0.000
Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador	0.178	432	0.000
Remuneração justa e outros benefícios sociais concedidos para além do espírito da lei	0.272	432	0.000
Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador	0.331	432	0.000
Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família	0.271	432	0.000
Providência de seguro de saúde aos colaboradores	0.238	432	0.000
Combate cerrado a todo tipo de corrupção (extorsão e suborno)	0.268	432	0.000
Apoio ao desporto, música e outras formas de manifestação cultural	0.208	432	0.000
Liberdade sindical e direitos a negociação colectiva	0.235	432	0.000

Anexo 4.3 – Tabela 11: Teste de Normalidade - Práticas de RSE (Cont.)

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov*		
	Estatística	df	Sig.
Promoção a igualdade de género e de oportunidades	0.287	432	0.000
Aversão ao trabalho forçado infantil	0.207	432	0.000
Avaliação periódica da satisfação do trabalhador resultante da concretização dos objectivos planeados	0.274	432	0.000
Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos	0.175	432	0.000
Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra	0.254	432	0.000
Incentivo e apoio ao trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada	0.225	432	0.000
Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador	0.166	432	0.000
Estabelecimento de contactos com outras entidades para integração do trabalhador cujo contrato cessa por razões não disciplinares	0.181	432	0.000
Introdução de novos processos produtivos menos poluentes	0.185	432	0.000
Mínimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos	0.215	432	0.000
Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes	0.280	432	0.000
Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global	0.222	432	0.000
Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais	0.199	432	0.000
Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos	0.211	432	0.000
Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas	0.182	432	0.000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos	0.223	432	0.000
Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços	0.175	432	0.000
Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades	0.195	432	0.000
Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos	0.184	432	0.000
Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais	0.194	432	0.000
Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais	0.267	432	0.000
Utilização do transporte que não polui o ambiente	0.253	432	0.000
Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei	0.173	432	0.000
Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo	0.165	432	0.000
Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia	0.246	432	0.000
Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental	0.233	432	0.000
Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras	0.216	432	0.000
Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes	0.231	432	0.000
Incorporação de programas de formação na missão e estratégia	0.297	432	0.000
Relacionamento sistemático com comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras	0.244	432	0.000
Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões	0.250	432	0.000
Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa da empresa e de todos os interessados	0.300	432	0.000
Partilha com empresas congéneres modelos de governação corporativa no âmbito da globalização dos mercados	0.306	432	0.000
Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa	0.272	432	0.000
Respeito a normas laborais convencionais relativas a formação continua para funções assessorias	0.287	432	0.000
Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa para elevar índices de conhecimento produtividade	0.249	432	0.000
Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho	0.242	432	0.000
Discussão análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho	0.208	432	0.000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

<i>Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação</i>	0.278	432	0.000
---	-------	-----	-------

Anexo 4.3 – Tabela 11: Teste de Normalidade - Práticas de RSE (Cont.)

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov*		
	Estatística	df	Sig.
Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores	0.256	432	0.000
Inserção social de programas que beneficie alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários	0.162	432	0.000
Discussões adequadas visando ajudarem no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/ colaborador	0.222	432	0.000
Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado	0.276	432	0.000
Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas	0.176	432	0.000
Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável	0.272	432	0.000
Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial	0.299	432	0.000
Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia	0.317	432	0.000
Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrâneos de contaminação.	0.181	432	0.000

Anexo 4.4 – Tabela 12: Teste de Homogeneidade de Variância nas Práticas de RSE

Variáveis	Chi-Quadrado	df	Sig.
Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos	3.517	2	0.172
Incorporação de valores éticos na missão e visão	1.579	2	0.454
Atendimento das preocupações da comunidade nos investimentos estratégicos	11.464	2	0.003
Medidas sustentáveis de combate a concorrência desleal, corrupção e ilegalidade	13.295	2	0.001
Desenvolvimento de planos de contingências para mitigar efeitos da cadeia produtiva nocivos ao ambiente	2.044	2	0.360
Preços justos e consentâneos com a qualidade de produtos e serviços	27.924	2	0.000
Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais	4.935	2	0.085
Devedores de impostos/SS, preferidos nos concursos, mesmo apresentando melhores propostas	0.349	2	0.840

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Prevenção de influência negativa dos processos produtivos na vida de outros	0.361	2	0.835
Rótulos e informação clara sobre as características dos produtos e serviços	0.509	2	0.775
Privilégio de estratégias visando introdução de metodologias de trabalho inovadoras	3.205	2	0.201
Incentivo à investigação própria e com comunidade científica para actualização dos processos produtivos	14.221	2	0.001
Encorajamento a difusão de novas tecnologias de produção amigáveis ao ambiente	15.390	2	0.000
Discussão aberta (gestor e sua equipe) para promover criatividade/inação	1.641	2	0.440
Concessão de prémios/distinção para incentivar novas iniciativas científicas/tecnológicas	0.450	2	0.799
Excelência no atendimento	3.741	2	0.154
Resposta célere às reclamações	2.946	2	0.229
Estratégia de rentecao alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências	0.885	2	0.643
Exigência de política decente de comunicação e marketing	4.957	2	0.084
Avaliação periódica da satisfação do consumidor	8.977	2	0.011
Equidade da distribuição de tarefas e responsabilidades	10.398	2	0.006
Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress	0.490	2	0.783
Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho	6.977	2	0.031
Compatibilização da vida pessoal, familiar e profissional do colaborador	2.364	2	0.307
Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador	2.891	2	0.236
Remuneração justa e benefícios sociais concedidos para além do espírito da lei	5.168	2	0.075
Direito inerente a maternidade sem prejuízo da carreira do colaborador	43.158	2	0.000
Comparticipação nas despesas médicas e medicamentosas e seguro de saúde do colaborador e sua família	8.993	2	0.011

Anexo 4.4 – Tabela 12: Teste de Homogeneidade de Variância nas Práticas de RSE (Cont.)

Variáveis	Chi-Quadrado	df1	Sig.
Providência de seguro de saúde aos colaboradores	0.840	2	0.657
Combate cerrado a todo tipo de corrupção (extorsão e suborno)	4.222	2	0.121
Apoio ao desporto, musica e outras formas de manifestação cultural	30.424	2	0.000
Liberdade sindical e direitos a negociação colectiva	9.076	2	0.011
Promoção a igualdade de género e de oportunidades	19.027	2	0.000
Aversão ao trabalho forçado infantil	7.381	2	0.025
Avaliação periódica da satisfação do trabalhador resultante da concretização dos objectivos planeados	9.490	2	0.009

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Apoio aos trabalhadores desfavorecidos, deficientes físicos, jovens e idosos	25.271	2	0 .000
Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra	1.863	2	0 .394
Incentivo e apoio ao trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada	11.029	2	0 .004
Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador	12.823	2	0 .002
Estabelecimento de contactos com outras entidades para integração do trabalhador cujo contrato cessa por razões não disciplinares	4.960	2	0 .084
Introdução de novos processos produtivos menos poluentes	1.075	2	0 .584
Minimização do impacto ambiental reciclando resíduos sólidos	1.878	2	0 .391
Redução de ruído e descargas para água e atmosfera de influentes	2.940	2	0 .230
Introdução nos processos de medidas claras de mitigação dos efeitos de aquecimento global	4.929	2	0 .085
Redução do consumo de energia para minimizar impactos ambientais	2.322	2	0 .313
Redução dos riscos de acidentes pela manipulação de resíduos perigosos	5.093	2	0 .078
Incorporação de critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas	5.482	2	0 .065
Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos	3.205	2	0 .201
Monitorização da qualidade, segurança e impacto ambiental sobre os produtos e serviços	4.334	2	0 .115
Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades	17.817	2	0 .000
Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos	43.881	2	0 .000
Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais	32.467	2	0 .000
Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais	0 .180	2	0 .914
Utilização do transporte que não polui o ambiente	2.853	2	0 .240
Investimento em projectos que protegem o ambiente para além da letra da lei	2.945	2	0 .229
Disponibilização da informação clara sem efeito ambiental do processo produtivo	1.741	2	0 .419
Relatórios sobre a minimização de custos ambientais devido a reciclagem de resíduos e redução do consumo de energia	0 .364	2	0 .834
Relatórios sobre detenção e prevenção imediata de novo risco, e níveis elevados de segurança ambiental	1.800	2	0 .406
Divulgação dos efeitos dos impactos negativos sobre o ambiente através de promoção de seminários e palestras	12.393	2	0 .002
Gestão e mitigação dos efeitos de aquecimento global avaliadas por auditores independentes	2.107	2	0 .349
Incorporação de programas de de formação na missão e estratégia	10.089	2	0 .006
Relacionamento sistemático com comunidade e considera as suas sugestões e ideias inovadoras	33.812	2	0 .000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões	32.087	2	0 .000
Adopção de estratégias inovadoras e próprias para aprendizagem e crescimento da empresa e de todos os interessados	1.625	2	0 .444
Partilha com empresas congéneres modelos de governação corporativa no âmbito da globalização dos mercados	2.470	2	0 .291
Valorização de competências potenciais mediante formação contínua e enriquecimento da tarefa	4.954	2	0 .084

Anexo 4.4 – Tabela 12: Teste de Homogeneidade de Variância nas Práticas de RSE (Cont.).

Variáveis	Chi-Quadrado	df1	Sig.
Respeito a normas laborais convencionais relativas a formação contínua para funções acessórias	9.468	2	0 .009
Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa para elevar índices de conhecimento produtividade	9.277	2	0 .010
Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho	2.582	2	0 .275
Discussão análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho	0 .139	2	0 .933
Promoção de sessões de reflexão crítica sobre a execução do plano de actividades e de formação	23.308	2	0 .000
Concessão de estágios ou outros vínculos de formação para a adopção de modelos de gestão inovadores	23.227	2	0 .000
Inserção social de programas que beneficiem alunos ou escolas exemplares através de prémios pecuniários	23.897	2	0 .000
Discussões adequadas visando ajudar no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/ colaborador	4.705	2	0 .095
Desenvolvimento de cultura de investimento sustentável que propicie maior contribuição para Estado	25.875	2	0 .000
Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias primas	1.448	2	0 .485
Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável	13.643	2	0 .001
Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial	1.426	2	0 .490
Identificação clara de fronteiras e li limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia	2.945	2	0 .229
Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as colecções hídricas superficiais e subterrânea de contaminação.	10.998	2	0 .004

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5: Análise de Clusters

Anexo 5.1 - Tabela 13: Composição dos Clusters – Variáveis Importância.

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
ÁGUAS MOÇ. -Dir. Financeiro	8.285	ACCAO SOCIAL-Dir. RH	7.467	AER. MOC ZBZ - Chefe de Oper	6.453
EMOSE - Dir. Comercial	9.477	ACUC. XINAVANE - Tec	5.505	AFRICAN BANKE - Técnico	6.933
ESEG TETE - Dir. Técnico	7.352	ACUC. XINAVANE - Tec	5.417	AGRO ALFA - Contabilista	8.938
EST.DE SERVIÇO DE QUEL. – Caixa	10.125	ADPP - Chefe de Economia	5.618	ALFA SEGURANCA - Assistente	5.583
GEOMOC - Secretario	7.877	ADPP - Dir. Comercial	5.225	ALFA SEGURA - Resp. Rondas	6.769
INAV Maputo - Técnico	9.374	ADPP - Dir. Comercial	5.911	AMODEG - Assistente	7.114
INCM - Dir. Marketing	10.973	ADPP - Dir. Marketing	6.429	ANE - Técnico	8.924
INST. AVAL. TECNOL. – Secretario	10.627	ADPP - Dir. RH	8.787	AQUA PESCA LDA - PCA/Administrador	11.081
LINDEX - Secretario	11.222	ADPP - Motorista	4.623	AQUA PESCA LDA - Secretario	5.664
LINDEX - Servente	13.521	AER. DE MOC MPT - Imagem Corporativa	5.296	ARCO IRIS CONSULTORIA - Proprietário	5.313
MONASO XAI XAI – Coordenador	10.412	AER. DE MOC NPL - Dir. Marketing	7.504	ARKE RISK SOLUTIONS - Adj. Dir. Finan.	7.448
MOZAL - Tecnico	4.987	AER. DE MOC NPL - Tecnico	6.129	ARKE RISK SOLUTIONS - Inspector	6.315
MOZAL - Tecnico	4.729	AER. DE MOC NPL - Tecnico	7.330	ARKE RISK SOLUTIONS - Superv.	6.762
NAMI - Tecnico	5.067	AFFB - Delegado	5.205	ARPAC - Delegado Provincial	7.583
PROCREDITO - Caixa	8.127	AFFB - Tecnico	6.563	AUT TRIB DE MOC. - Dir. Tecnico	7.610
SOCREMO - Auditor	8.996	AGEMA -	7.976	AUT TRIB DE MOC. -	4.644

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		Consultor		Secretario	
SOCREMO - Gestora	9.991	ALFA SEGURANCA - Dir. Financeiro	5.431	AUTOVISA - Assistente	7.082
VODACOM MPT - Promotor	8.990	ALGODAO VALE DO ZAMBEZE- Secretario	9.240	AUTOVISA - Dir. Financeiro	10.789
VODACOM MPT - Tecnico	9.520	ANE - Assistente	5.253	AUTOVISA - Tecnico	6.767
VUMA CONSRUCOES – Tecnico	9.248	ANE - Dir. RH	8.882	BANCO OPORT. - Gerente	7.732
		ANE - Motorista	5.838	BANCO OPORT. - Oficial	10.464
		ANE - Tecnico	5.256	BARCLAYS - Tecnico	5.451
		ANE - Tecnico	5.708	BARROTE CONSTRUCOES - Proprietario	6.358
		ANE - Técnico	5.505	BAU TETE - Dir. Técnico	7.637
		ANE - Técnico	5.850	BIM - Técnico	9.289
		AQUA PESCA LDA - Assit. Logístico	5.448	BRITHOL MICHCOMA - Assistente Log.	6.805
		ASSOC. KUVUMBANA - Assistente	5.923	BRITHOL MICHCOMA - Delegado	6.205
		AUTOGAS - Dir. Financeiro	4.961	BRITHOL MICHCOMA - Secretario	11.519
		AUTOVISA - Técnico	5.232	BRITISH AMERICAN TABACO - Técnico	8.700
		BAU CADASTRO - Assistente	9.172	CARPINTARIA MAMUALO - Proprietário	14.161
		BAU XAI-XAI - Técnico	7.491	CARPINTARIA MAU TEMPO - Assistente	6.997

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		BHP BILLITON - Dir. Marketing	5.706	CDM MPT - Dir. marketing	6.843
		BIM - Dir. RH	6.003	CDM MPT - Técnico	8.507
		BIM - Gerente	5.381	CDM MPT - Técnico	10.283
		BIM - Gestor	4.406	CENT. RECICLE FORM PROF- Proprietario	8.802
		BRITHOL MICHCOMA - Assistente	4.684	CFM	4.367
		BRITHOL MICHCOMA - Delegada	6.047	CNCS - Técnico	5.194
		BRITHOL MICHCOMA - Secretario	6.929	COCA COLA - Assistente	8.148
		CAN NAMPULA - Assistente	5.191	COCA COLA - Técnico	4.765
		CANAM - Técnico	4.614	COMP ZAMBEZIA - Técnico	6.432
		CDM NPL - Técnico	4.299	COMPL. T. HALEY - Dir. Marketing	9.282
		CENT.RECRUT MOBILIZ ZBZ - Técnico	5.999	COMPL. T. HALEY- Chefe da Sala	8.823
		CHIKWIRIMITI MOC - Sócio Gerente	4.773	CORR. MOC. - Chefe Admin.	5.496
		CMC - Assistente	5.402	CORR. MOC. - Chefe Estação	6.039
		CMC - Técnico	4.868	DENNYS OFFICE - Advogado	8.324
		COCA COLA - Dir. Comercial	6.931	DINAME - Dir. Técnico	6.248
		COCA COLA - Dir. RH	7.834	DIR. DA AREA FISCAL - Auxiliar Tributário	4.979

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		COCA COLA - Técnico	4.952	DIR. PROV COMERCIO ZBZIA - Assistente	5.679
		COCA COLA - Técnico	5.134	DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Técnico	6.905
		CONS. MUN. MATOLA - Assistente	4.826	DIR. PROV. EDUC/CULT ZBZ - Assistente	11.947
		CONS. MUN. XAI XAI - Técnico	8.171	DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Inspector	7.527
		CONS. MUN. XAI XAI - Veread. Educação	4.774	DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Técnico	5.288
		CONS. MUN. XAI XAI - Veread. Finança	5.396	DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Técnico	8.363
		COOP CRIAD. GADO GAZA – Técnico	4.250	DPS GAZA - Chefe Transp.	6.896
		CORR. MOC. - Chefe Serviços	5.251	ECMEP GAZA - Direct. Produção	8.652
		CORR. MOC. - Dir. RH	4.825	ECMEP GAZA - PCA/Administrador	6.942
		CORR. MOC. - PCA	4.571	ECOP - PCA/Administrador	6.111
		CRONELDEL - Assistente	6.165	ECOP - Proprietário	6.021
		CVM - Coordenadora Nacional	5.034	EDM ZAMBEZIA - Contabilista	10.099
		D.P.T. - GAZA - Chefe DPT	4.815	EDM ZAMBEZIA - Técnico	11.135
		DELTA SEGURANCA - Delegado Provincial	7.464	EMOSE MAPUTO - Dir. Financeiro	4.786

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		DIR PROV. AGRIC. GAZA - Administrador	7.103	EMOSE MAPUTO - Técnico	6.154
		DIR PROV. AGRIC. GAZA - Técnico	5.944	EMOSE ZAMBEZIA - Proprietário	9.280
		DIR. EDUC. CIDADE MPT - Técnico	5.259	EMOSE ZAMBEZIA - Técnico	12.305
		DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Admin.	6.373	EPC XAI XAI - Docente	4.896
		DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Docente	5.961	ESC. DE COND. RODAUTO - Director	5.409
		DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Técnico	8.897	ESC. DE COND. RODAUTO - Proprietário	7.106
		DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Técnico	7.138	ESC. DE COND. VIAUTO QUEL. - Dir. Técnico	7.592
		DIR. PROV. EDUC/CULT ZBZ - Inspectora	9.683	ESC.SUP.ECONOMIA GESTAO TETE - Docente	4.682
		DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Gestor	6.673	ESC CONDU. BEIRA - Técnico	6.909
		DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Técnico	5.938	ESC. SECUND.XAI XAI - Bibliotecário	5.958
		DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Técnico	6.796	EST.DE SERVICO DE QUEL. - Gerente	11.240
		DIR.PROV MAS GAZA - Chefe de Depart.	5.750	FUSA - Subst. Director	5.214
		DPS GAZA - Chefe Logística	7.693	GAPI GAZA - Gerente	8.316
		DPS GAZA -	5.168	GEOMOC - Dir.	7.174

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		Secretario		Financeiro	
		ECMEP GAZA - Chefe Contabilidade	5.193	GEOMOC - Dir. RH	7.628
		ECMEP GAZA - Chefe Equipamento	7.095	GEOMOC - Técnico	9.799
		EDM GAZA - Chefe de Operações	4.561	GEOMOC - Técnico	7.430
		EDM GAZA - Chefe de Sector	6.763	GERALCO - Técnico	13.050
		EDM GAZA - Chefe de Sector	5.758	GESTAF - Servente	5.107
		EDM GAZA - Dir. Adj.	4.643	GONDWANA - Representante	5.842
		EDM GAZA - Operador de Subestação	4.587	GONDWANA - Técnico	5.688
		EDM GAZA - Técnico	5.569	GPZ - Secretario	7.142
		EDM GAZA - Técnico	6.486	GPZ - Técnico	6.239
		EDM NAMPULA - Acessor Jurídico	5.483	HCB - Dir. Técnico	4.528
		EDM NAMPULA - Assistente	4.747	HCB - Resp. Transformação	6.134
		EDM SEDE NACIONAL - Técnica	4.732	HIGHLAND AFRICAN - Assistente	7.476
		EDM SEDE NACIONAL - Técnico	4.293	I.C.SAUDE ZAMBEZIA - Administrador	5.284
		EFACEC - Logístico	5.302	IAP - Técnico	8.855
		EMACOR	4.988	IAUTO-ZAMBEZIA - Assistente	6.120

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		EMOSE MAPUTO - Técnico	6.405	INAV Maputo - Técnico	9.225
		EMOSE NAMPULA – Assistente	4.615	INAV Maputo - Técnico	6.842
		ENTREPOSTO - dir. Tecnico	5.171	INAV Maputo - Técnico	9.338
		EPC GAZA - Professor	6.448	INAV Maputo - Técnico	7.909
		EPC XAI XAI - Docente	7.074	INE GAZA - Critico Codificação	6.713
		EPC XAI XAI - Técnico	4.256	INE ZAMBEZIA - Assistente	8.009
		EPC XAI XAI - Técnico	6.312	INE ZAMBEZIA - Delegada	7.981
		EP 24 DE JULHO - Directora	7.105	INSS GAZA - Delegado Provincial	5.948
		FAC. AGRONOMIA - Investigador	5.029	INST. COMUN. SOCIAL - Dir. RH	8.385
		FAC. AGRONOMIA - Investigadora	4.770	IT.COM - Proprietário	5.849
		FAC. AGRONOMIA - Técnico	4.973	KUCA I COMERCIAL - Proprietário	5.840
		FAC. ENGENH. - Docente	5.499	LIVRAR. ESCOL. EDITORA - Dir. Comercial	8.719
		FAC. ENGENH. - Docente	4.952	LIVRAR. ESCOL. EDITORA - Técnico	7.099
		FAC. ENGENH. - Funcionaria	5.157	MADAL - PCA/Administrador	11.125
		FAC. ENGENH. - Investigador	4.997	MBC - Técnico	7.671
		FAC. ENGENH. - Técnico	5.079	MBC - Técnico	10.436

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		FAC. ENGENH. - Técnico	4.792	MBC - Técnico	6.319
		FAC. ENGENH. - Técnico	6.691	MCEL - Técnico	8.133
		FAC. ENGENH. - Técnico	5.404	MEDICOS SEM FRONT. - Assistente	7.736
		FAC. ENGENH. - Técnico	5.592	MEDICOS SEM FRONT. - Coordenadora	6.636
		FAC. ENGENH. - Técnico	5.000	METALURGICA - Técnico	4.439
		FARMACIA PAULO GAZA - Dir. Técnico	4.920	MICOA - Técnico	9.032
		FIPAC NAMPULA - Assistente	5.137	MIGRACAO GAZA - Inspectora Técnica	5.452
		FUNAB - Técnico	4.755	MIGRACAO TETE - Chefe Assoc. Fiscal	6.857
		FUNDO DE FOMENTO - Assistente	6.298	MIN. INTERIOR - Técnico	5.192
		GAB. ESP GOVERN ZAMBEZIA - dir. Técnico	5.199	MISAU - Técnico	6.284
		GALP - Supervisor	4.118	MISAU - Técnico	6.657
		GED - Técnico	5.063	MOCAMB. SEGURANCA - Chefe de Operações	5.495
		GED AUSTRAL - Secretario	4.954	MOTI COMERCIAL - Dir. RH	8.777
		GINWALA - Chefe de Refinaria	4.816	MOTI COMERCIAL - Técnico	10.423
		GOV. DIST. XAI XAI - Dir. RH	6.004	MOZ STAR LDA - Secretario	5.656
		GOV. DIST. XAI	6.762	MOZAL - Técnico	7.296

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		XAI - Técnico			
		GULAMO COMERCIAL - Dir. Comercial	7.794	MOZ. LEAF TABACO - Dir. RH	5.257
		HANDLING - Técnico	8.440	MUNICA CONSTRUCOES - Técnico	9.994
		HIGHLAND AFRICAN - Dir. RH	5.951	NATHUBAI E FILHOS - Vendedor	8.155
		HOTEL ZAMBEZE TETE - Assistente	7.295	OFFICE METIAS - Dir. Executivo	7.080
		HOTEL ZAMBEZE TETE - Gerente	8.812	OFINA DA PRM - Chefe de Oficina	9.543
		INAV XAI XAI - Técnico	6.734	OMEGA SEGURANCA - Operador de Rádio	4.891
		INCM - Técnico	4.510	FERREIRA DOS SANTOS - Revendedor	6.099
		INSIT.FORM PROF. - Director	6.520	PARQUE DE CAMPISMO - Gerente	4.476
		JFS - Dir. Comercial	4.601	PEP MOCAMBIQUE - Gestor	8.932
		KANGELA COMERCIAL - Gerente	4.965	PETROMOC - Dir. Financeiro	7.340
		LAB. ENG - Assistente	5.364	POLITECNICA MPT- Dir. RH	6.742
		LAB. ENG - Chefe de DPT	5.839	PROCREDITO - Caixa	6.709
		LAB. ENG - Técnico	5.164	PROCREDITO - Gerente	6.809
		LAM - Chefe de Depart. Carga	5.426	PSI GAZA - Dir. Financeiro	8.598
		LUSO VINHOS -	4.501	PSI GAZA - Resp.	7.021

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		Dir. Financeiro		Vendas	
		LUSO VINHOS - Técnico	5.706	RAFFIA DAGS - Gestor	8.838
		MAZA - Contabilista	7.443	REDE DE CAIXAS RURAIS - Secretario	5.805
		MAZA - Dir. Técnico	6.183	RIVERSDALE - Técnico	7.115
		MAZA - PCA	6.170	ROCK CONSTRUÇOES - Proprietário	9.896
		MCEL - Adjunto	5.182	ROYAL COMERCIAL - Gerente	7.411
		MCEL - Assistente	4.903	SABIMO - Dir. RH	8.756
		MCEL - Assistente	6.722	SAVE THE CHILDREN - Técnico	7.938
		MCEL - Dir. Financeiro	7.872	SEC. DIST. DA FRELIMO - Técnico	7.425
		MCEL - Dir. Marketing	5.198	SEC. PROV. GAZA - Técnico	7.110
		MCEL - Dir. Marketing	5.305	SERIGRAFIA GANI - Proprietário	6.883
		MCEL - Dir. Técnico	6.787	SERIGRAFIA LUZ - Gerente	4.058
		MCEL - Técnico	4.509	SOCREMO - Técnico	6.485
		MIN. INDUST. COMERCIO	4.915	STAE GAZA - Assistente	9.009
		MOTI COMERCIAL - Dir. Comercial	7.432	TDM GAZA - Dir. Técnico	7.416
		MOTI COMERCIAL - Técnico	5.638	TDM NPL- PCA	9.727
		MOZAL - Técnico	5.479	TDM NPL- Técnico	8.379
		MOZAL - Técnico	5.100	TDM NPL- Técnico	8.379

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		OXIGEN - Assistente	4.494	TDM NPL- Técnico	8.051
		OXIGEN - Consultor	8.710	TDM NPL- Técnico	9.640
		PARMALAT - Técnico	5.344	TDM ZAMBEZIA - Técnico	9.049
		PETROMOC - Dir. Jurídico	8.703	TOYOTA DE MOC. - Gerente	7.344
		PETROMOC - Superv.	4.767	TOYOTA DE MOC. - Secretario	4.830
		POLITECNICA MPT- Administrador	7.116	TRANS MONTANA - PCA/Administrador	8.766
		PROCREDITO - Colaborador	4.413	TRIB. JUDICIAL DE GAZA - Oficial de Diligências	8.548
		PROCREDITO - Gestor	6.275	TVSD - Assistente	7.487
		PROTAL - Chefe de Depart. Promoção	5.073	UNIVENDAS - Assistente	6.723
		RAFFIA DAGS - Assistente	5.934	UNIVERSIDADE LURIO - Jurista	7.634
		MOZAL - Técnico	4.987	UP ZBZ - Administrador	10.370
		MOZAL - Técnico	4.729	VALE RIO DOCE - Assistente	5.940
		NAMI - Técnico	5.067	VALE RIO DOCE - Dir. RH	6.488
		RAFFIA DAGS - Técnico	6.775	VALE RIO DOCE - Técnico	7.297
		RASSUL TRADING - Gerente	4.627	VALE ZAMBE NET - Director Geral	7.231
		REFINARIA DE OLEO - Técnico	5.235	VIDA PLUS - Dir. Marketing	9.371

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		RIPLEX - Técnico	5.626	VIDA PLUS - Técnico	9.580
		RM GAZA - Chefe Regional	4.552	VISAO MUNDIAL GAZA - Dir.. Prog	8.629
		RM GAZA - Jornalista	6.538	VODACOM NPL - Assistente	6.367
		RM MAPUTO - Técnico	4.997	VULCANIZADORA PODIDO - Caixa	5.738
		RM NAMPULA - Jornalista	4.887	YANEKA - Assistente	8.989
		RONIL- Técnico	4.389	YANEKA - Dir. Marketing	8.802
		ROYAL COMERCIAL - Dir. RH	7.224	YANEKA - Técnico	8.346
		ROYAL COMERCIAL - PCA/Administrador	4.696	YANEKA - Técnico	6.154
		SABIMO - Assistente	5.332	YZN - Secretario	9.662
		SABIMO - Secretario	4.856	ZAINEW SHOPPING CENTER - Técnico	4.676
		SABIMO - Técnico	5.571	ZAMACORP - Técnico	5.522
		SABIMO - Técnico	5.171	ZAMBEZIA WOOD,LDA - PCA/Administrador	12.487
		SDY AMI - Dir. Comercial	4.600		
		SEC. DIST. DA FRELIMO - Secretario	6.205		
		SEC. PROV. GAZA - Chefe de DPT	4.881		
		SEC. PROV. GAZA - Técnico	5.881		

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		SEC. PROV. GAZA - Técnico	5.786		
		SEC. PROV. GAZA - Técnico	5.743		
		SEMEGAL LDA - Gestor	5.716		
		SEMOC - Dir. Técnico	5.431		
		SEMOC - Técnico	7.140		
		SGS - Técnico	4.752		
		SOCREMO - Técnico	6.014		
		SOEJTXG GAZA - Técnico	7.548		
		SOUTHERN REFINARIES - Gestor	4.803		
		SOUTHERN REFINARIES - Operador de Maquina	4.973		
		SOUTHERN REFINARIES - Secretario	5.482		
		SOUTHERN REFINARIES - Técnico	5.164		
		STAE GAZA - Chefe Repart.	4.839		
		STANDARD BANK NACALA - Dir. Marketing	7.283		
		STANDARD BANK NACALA - Gerente	4.940		
		SUID CHEMICAL MOC. - Técnico	5.152		

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		TDM MPT - Animador	6.108		
		TDM MPT - Assistente	5.314		
		TDM MPT - Chefe de Planif.	5.011		
		TDM MPT - Chefe do DPT	5.012		
		TDM MPT - Secretario	6.175		
		TDM NPL - Dir. Governação	5.192		
		TDM NPL - Técnico	6.786		
		TDM NPL- Dir. RH	8.334		
		TDM NPL- Dir. Técnico	7.277		
		TDM NPL- Técnico	6.205		
		TDM NPL- Técnico	6.246		
		TIPOGRAFIA LUSA - Operador de Maquina	5.128		
		TOP GRAFICA - Assistente	7.788		
		TOPACK - Técnico	5.390		
		TOTAL - PCA/Administrador	4.784		
		TPM - Adm. Técnico	4.592		
		TPM - Dir.	5.674		

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Cluster 2	Distância	Cluster 3	Distância	Cluster 4	Distância
		Financeiro			
		TPM - Dir. Manut.	4.467		
		TPM - Dir. Trafico	6.339		
		TPM - Motorista	4.529		
		TVM GAZA - Coordenador	6.756		
		UEBA LAB - Técnico	5.726		
		UP GAZA - PCA/Administrado r	4.706		
		UP MPT - Chefe Secção	6.110		
		UP MPT - Reg. Acad	5.916		
		UP MPT - Técnico	4.852		
		VISAO MUNDIAL GAZA - Oficial	6.432		
		VODACOM NPL - Assistente	5.600		
		VODACOM NPL - Dir. Marketing	6.627		
		VODACOM NPL - Gerente	7.507		
		VODACOM NPL - Secretario	6.831		

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.2: Análise do Teste de Manova

Anexo 5.2.1 – Tabela 14.1: Univariate Homogeneity of Variance Tests

Variable .. FAC1_1 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 1 for analysis 1 .64398, P = .000 (approx.) 12.82355, P = .000	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC2_1 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 2 for analysis 1 .48120, P = .000 (approx.) 9.57258, P = .000	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC3_1 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 3 for analysis 1 .42605, P = .008 (approx.) 2.31470, P = .099	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC4_1 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 4 for analysis 1 .54737, P = .000 (approx.) 6.03640, P = .002	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC5_1 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 5 for analysis 1 .69117, P = .000 (approx.) 13.75707, P = .000	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC1_2 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 1 for analysis 2 .44924, P = .001 (approx.) 5.22267, P = .005	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC2_2 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 2 for analysis 2 .54054, P = .000 (approx.) 12.94333, P = .000	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC3_2 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 3 for analysis 2 .43597, P = .003 (approx.) 1.61746, P = .198	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC1_3 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 1 for analysis 3 .65952, P = .000 (approx.) 24.59756, P = .000	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC2_3 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 2 for analysis 3 .70117, P = .000 (approx.) 23.36267, P = .000	Cochrans Bartlett-Box
Variable .. FAC1_4 C(143,3) = F(2,20071) =	REGR factor score 1 for analysis 4 .70747, P = .000 (approx.) 29.63978, P = .000	Cochrans Bartlett-Box

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Variable .. FAC2_4 REGR factor score 2 for analysis 4 Cochrans
 C(143,3) = .67472, P = .000 (approx.) Bartlett-Box
 F(2,20071) = 21.98818, P = .000

Variable .. FAC3_4 REGR factor score 3 for analysis 4 Cochrans
 C(143,3) = .54151, P = .000 (approx.) Bartlett-Box
 F(2,20071) = 28.91185, P = .000

Variable .. FAC4_4 REGR factor score 4 for analysis 4 Cochrans
 C(143,3) = .41530, P = .020 (approx.) Bartlett-Box
 F(2,20071) = 18.23694, P = .000

Anexo 5.2.2 – Tabela 14.2: Multivariate test for Homogeneity of Dispersion matrices

Boxs M = 547.98109
 F WITH (105,377508) DF = 5.02393, P = .000 (Approx.)
 Chi-Square with 105 DF = 527.66501, P = .000 (Approx.)

Anexo 5.2.3 – Tabela 14.3: Multivariate Tests of Significance (S = 2, M = 5 1/2, N = 207)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	.69647	15.91448	28.00	834.00	.000
Hotellings	1.62535	24.08995	28.00	830.00	.000
Wilks	.35956	19.83986	28.00	832.00	.000
Roys					.60365

Note.. F statistic for WILKS' Lambda is exact.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.3 – Tabela 15: Análise do Teste de Normalidade – Cluster 2

Ward Method		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatísticas	df	Sig.	Estatísticas	df	Sig.
REGR factor score 1	1	.077	255	.001	.917	255	.000
1 for analysis 1	2	.068	177	.044	.970	177	.001
REGR factor score 1	1	.124	255	.000	.945	255	.000
2 for analysis 1	2	.119	177	.000	.849	177	.000
REGR factor score 1	1	.084	255	.000	.967	255	.000
3 for analysis 1	2	.095	177	.001	.950	177	.000
REGR factor score 1	1	.083	255	.000	.971	255	.000
4 for analysis 1	2	.123	177	.000	.942	177	.000
REGR factor score 1	1	.050	255	.200*	.987	255	.021
5 for analysis 1	2	.090	177	.001	.971	177	.001
REGR factor score 1	1	.066	255	.008	.974	255	.000
1 for analysis 2	2	.069	177	.041	.982	177	.023
REGR factor score 1	1	.047	255	.200*	.995	255	.559
2 for analysis 2	2	.064	177	.073	.980	177	.012
REGR factor score 1	1	.127	255	.000	.919	255	.000
3 for analysis 2	2	.069	177	.038	.989	177	.163
REGR factor score 1	1	.064	255	.014	.990	255	.080
1 for analysis 3	2	.084	177	.004	.966	177	.000
REGR factor score 1	1	.065	255	.011	.960	255	.000
2 for analysis 3	2	.119	177	.000	.933	177	.000
REGR factor score 1	1	.051	255	.200*	.979	255	.001
1 for analysis 4	2	.109	177	.000	.924	177	.000
REGR factor score 1	1	.068	255	.006	.970	255	.000
2 for analysis 4	2	.122	177	.000	.943	177	.000
REGR factor score 1	1	.074	255	.002	.971	255	.000
3 for analysis 4	2	.056	177	.200*	.971	177	.001
REGR factor score 1	1	.115	255	.000	.931	255	.000
4 for analysis 4	2	.158	177	.000	.917	177	.000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.4: Teste – t para análise nos dois grupos (Cluster 2)

Anexo 5.4.1 – Tabela 16.1: Dimensão Económica

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste - t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Média das Diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inferior	Superior
REGR factor score 1 for analysis 1	Variância assumida	12.96	.000	9.371	430	.000	.83639286	.08925625	.66096005	1.011826
	Variância não assumida			8.861	300.673	.000	.83639286	.09439354	.65063723	1.022149
REGR factor score 2 for analysis 1	Variância assumida	2.814	.094	3.137	430	.002	.30381246	.09684466	.11346464	.4941603
	Variância não assumida			2.980	306.729	.003	.30381246	.10196047	.10318197	.5044430
REGR factor score 3 for analysis 1	Variância assumida	.237	.627	2.520	430	.012	.24500226	.09723142	.05389427	.4361103
	Variância não assumida			2.459	344.769	.014	.24500226	.09962727	.04904851	.4409560
REGR factor score 4 for analysis 1	Variância assumida	1.772	.184	4.942	430	.000	.47090673	.09527770	.28363878	.6581747
	Variância não assumida			4.774	330.001	.000	.47090673	.09864577	.27685288	.6649606
REGR factor score 5 for analysis 1	Variância assumida	5.359	.021	2.927	430	.004	.28385662	.09698537	.09323224	.4744810
	Variância não assumida			2.811	321.922	.005	.28385662	.10099183	.08516929	.4825440

Anexo 5.4.2 – Tabela 16.2: Dimensão Sócio Cultural

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste - t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Média das Diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inferior	Superior
REGR factor score 1 for analysis 2	Variância assumida	4.518	.034	9.773	430	.000	.86588902	.0885997	.69174664	1.040031
	Variância não assumida			9.357	317.669	.000	.86588902	.0925414	.68381756	1.047960
REGR factor score 2 for analysis 2	Variância assumida	19.8	.000	10.2	430	.000	.89990757	.0878078	.72732166	1.072493
	Variância não assumida			9.670	297.759	.000	.89990757	.0930647	.71675977	1.083055
REGR factor score 3 for analysis 2	Variância assumida	5.628	.018	5.576	430	.000	.52744221	.0945864	.34153309	.71335134
	Variância não assumida			5.471	352.196	.000	.52744221	.0964120	.33782649	.71705794

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.4.3 – Tabela 16.3: Dimensão Ambiental

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste - t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Média das Diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inferior	Superior
REGR factor score 1 for analysis 3	Variância assumida	26.872	.000	9.704	430	.000	.86085970	.08871361	.6864934	1.035226
	Variância não assumida			8.888	260.771	.000	.86085970	.09685112	.6701499	1.051570
REGR factor score 2 for analysis 3	Variância assumida	35.879	.000	11.702	430	.000	.99822918	.08530060	.8305712	1.165887
	Variância não assumida			10.683	256.901	.000	.99822918	.09343845	.8142263	1.182232

Anexo 5.4.4 – Tabela 16.4: Dimensão Aprendizagem

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste - t para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Média das Diferenças	Diferença dos desvios	Intervalo de confiança de 95% de diferenças	
									Inferior	Superior
REGR factor score 1 for analysis 4	Variância assumida	13.582	.000	6.590	430	.000	.61516483	.09334602	.4316936	.7986361
	Variância não assumida			6.088	270.865	.000	.61516483	.10104610	.4162292	.8141004
REGR factor score 2 for analysis 4	Variância assumida	34.623	.000	6.273	430	.000	.58809698	.09375086	.4038300	.7723639
	Variância não assumida			5.791	270.033	.000	.58809698	.10155404	.3881586	.7880353
REGR factor score 3 for analysis 4	Variância assumida	29.142	.000	8.884	430	.000	.79984244	.09003199	.6228849	.9768000
	Variância não assumida			8.145	261.801	.000	.79984244	.09820353	.6064731	.9932117
REGR factor score 4 for analysis 4	Variância assumida	9.828	.002	5.466	430	.000	.51769899	.09471146	.3315440	.7038540
	Variância não assumida			5.086	279.860	.000	.51769899	.10177998	.3173475	.7180505

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.5- Tabela 17: Análise do Teste de Normalidade (Cluster 3)

Ward Method	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estatísticas	df	Sig.	Estatísticas	df	Sig.	
REGR factor score 1 for analy sis 1	1	.077	255	.001	.917	255	.000
	2	.052	163	.200*	.984	163	.059
	3	.136	14	.200*	.980	14	.975
REGR factor score 2 for analy sis 1	1	.124	255	.000	.945	255	.000
	2	.119	163	.000	.819	163	.000
	3	.141	14	.200*	.977	14	.954
REGR factor score 3 for analy sis 1	1	.084	255	.000	.967	255	.000
	2	.097	163	.001	.945	163	.000
	3	.160	14	.200*	.896	14	.099
REGR factor score 4 for analy sis 1	1	.083	255	.000	.971	255	.000
	2	.120	163	.000	.937	163	.000
	3	.216	14	.076	.904	14	.128
REGR factor score 5 for analy sis 1	1	.050	255	.200*	.987	255	.021
	2	.080	163	.013	.976	163	.006
	3	.118	14	.200*	.961	14	.744
REGR factor score 1 for analy sis 2	1	.066	255	.008	.974	255	.000
	2	.056	163	.200*	.986	163	.112
	3	.188	14	.196	.937	14	.382
REGR factor score 2 for analy sis 2	1	.047	255	.200*	.995	255	.559
	2	.063	163	.200*	.985	163	.083
	3	.189	14	.191	.882	14	.061
REGR factor score 3 for analy sis 2	1	.127	255	.000	.919	255	.000
	2	.059	163	.200*	.990	163	.307
	3	.187	14	.198	.932	14	.323
REGR factor score 1 for analy sis 3	1	.064	255	.014	.990	255	.080
	2	.074	163	.029	.980	163	.021
	3	.141	14	.200*	.944	14	.472
REGR factor score 2 for analy sis 3	1	.065	255	.011	.960	255	.000
	2	.082	163	.009	.983	163	.047
	3	.242	14	.026	.827	14	.011
REGR factor score 1 for analy sis 4	1	.051	255	.200*	.979	255	.001
	2	.089	163	.003	.943	163	.000
	3	.223	14	.059	.926	14	.271
REGR factor score 2 for analy sis 4	1	.068	255	.006	.970	255	.000
	2	.110	163	.000	.973	163	.003
	3	.188	14	.194	.905	14	.135
REGR factor score 3 for analy sis 4	1	.074	255	.002	.971	255	.000
	2	.055	163	.200*	.974	163	.004
	3	.144	14	.200*	.909	14	.152
REGR factor score 4 for analy sis 4	1	.115	255	.000	.931	255	.000
	2	.166	163	.000	.909	163	.000
	3	.178	14	.200*	.885	14	.069

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.6 - Tabela 18: Tabela de Análise do Teste de Anova – Cluster 3

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 f for analysis 1	Between Groups	91.542	2	45.771	57.845	.000
	Within Groups	339.458	429	.791		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 f for analysis 1	Between Groups	9.644	2	4.822	4.909	.008
	Within Groups	421.356	429	.982		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 3 f for analysis 1	Between Groups	11.661	2	5.831	5.965	.003
	Within Groups	419.339	429	.977		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 4 f for analysis 1	Between Groups	23.209	2	11.605	12.208	.000
	Within Groups	407.791	429	.951		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 5 f for analysis 1	Between Groups	9.906	2	4.953	5.046	.007
	Within Groups	421.094	429	.982		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 1 f for analysis 2	Between Groups	89.475	2	44.737	56.196	.000
	Within Groups	341.525	429	.796		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 f for analysis 2	Between Groups	85.117	2	42.559	52.786	.000
	Within Groups	345.883	429	.806		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 3 f for analysis 2	Between Groups	29.071	2	14.535	15.514	.000
	Within Groups	401.929	429	.937		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 1 f for analysis 3	Between Groups	116.804	2	58.402	79.741	.000
	Within Groups	314.196	429	.732		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 f for analysis 3	Between Groups	165.017	2	82.508	133.077	.000
	Within Groups	265.983	429	.620		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 1 f for analysis 4	Between Groups	42.015	2	21.007	23.168	.000
	Within Groups	388.985	429	.907		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 f for analysis 4	Between Groups	73.181	2	36.590	43.869	.000
	Within Groups	357.819	429	.834		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 3 f for analysis 4	Between Groups	69.446	2	34.723	41.201	.000
	Within Groups	361.554	429	.843		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 4 f for analysis 4	Between Groups	30.743	2	15.372	16.476	.000
	Within Groups	400.257	429	.933		
	Total	431.000	431			

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.7 - Tabela 19: Teste de Post-Hoc Tukey B Para Análise Nos Três Grupos (Cluster 3)

Anexo 5.7.1: Dimensão Económica

REGR factor score 1 for analysis 1 (Factor 1)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
3	14	-1.59546		
2	163		-.3990751	
1	255			.3426887

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 1 (Factor 2)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05
		1
2	163	-.1795098
3	14	-.1772844
1	255	.1244787

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 3 for analysis 1 (Factor 3)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3	14	-.7400594	
2	163		-.0934773
1	255		.1003829

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 4 for analysis 1 (Factor 4)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05
		1
2	163	-.2824123
3	14	-.2261956
1	255	.1929410

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 5 for analysis 1 (Factor 5)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05
		1
2	163	-.1944237
1	255	.1163024
3	14	.1452824

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.7.2: Dimensão Sócio Cultural

REGR factor score 1 for analysis 2 (Factor 1)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
3	14	-1.36713		
2	163		-.4375921	
1	255			.3547740

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 2 (Factor 2)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3	14	-.7137105	
2	163	-.5155193	
1	255		.3687121

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 3 for analysis 2 (Factor 3)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05
		1
2	163	-.3128974
3	14	-.2931744
1	255	.2161048

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Anexo 5.7.3: Dimensão Ambiental

REGR factor score 1 for analysis 3 (Factor 1)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
3	14	-2.11754		
2	163		-.3699165	
1	255			.3527133

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 3 (Factor 2)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
3	14	-2.59084		
2	163		-.4173156	
1	255			.4089967

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Anexo 5.7.4: Dimensão Aprendizagem

REGR factor score 1 for analysis 4 (Factor 1)

Tukey $B^{a,b}$

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3	14	-.7667497	
2	163	-.3284504	
1	255		.2520467

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 4 (Factor 2)

Tukey $B^{a,b}$

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3	14	-1.90817	
2	163		-.2130643
1	255		.2409564

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 3 for analysis 4 (Factor 3)

Tukey $B^{a,b}$

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3	14	-.8861647	
2	163	-.4365679	
1	255		.3277132

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 4 for analysis 4 (Factor 4)

Tukey $B^{a,b}$

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3	14	-.7302634	
2	163	-.2691109	-.2691109
1	255		.2121128

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 36.817.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.8 - Tabela 20: Análise do Teste de Normalidade – Cluster 4

Ward Method	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estatísticas	df	Sig.	Estatísticas	df	Sig.	
REGR factor score 1 for analysis 1	1	.108	162	.000	.840	162	.000
	2	.052	163	.200*	.984	163	.059
	3	.074	93	.200*	.979	93	.149
	4	.136	14	.200*	.980	14	.975
REGR factor score 2 for analysis 1	1	.156	162	.000	.942	162	.000
	2	.119	163	.000	.819	163	.000
	3	.099	93	.025	.947	93	.001
	4	.141	14	.200*	.977	14	.954
REGR factor score 3 for analysis 1	1	.086	162	.005	.944	162	.000
	2	.097	163	.001	.945	163	.000
	3	.098	93	.028	.980	93	.173
	4	.160	14	.200*	.896	14	.099
REGR factor score 4 for analysis 1	1	.115	162	.000	.977	162	.009
	2	.120	163	.000	.937	163	.000
	3	.064	93	.200*	.983	93	.257
	4	.216	14	.076	.904	14	.128
REGR factor score 5 for analysis 1	1	.072	162	.041	.958	162	.000
	2	.080	163	.013	.976	163	.006
	3	.051	93	.200*	.994	93	.942
	4	.118	14	.200*	.961	14	.744
REGR factor score 1 for analysis 2	1	.090	162	.003	.961	162	.000
	2	.056	163	.200*	.986	163	.112
	3	.054	93	.200*	.984	93	.327
	4	.188	14	.196	.937	14	.382
REGR factor score 2 for analysis 2	1	.079	162	.016	.989	162	.218
	2	.063	163	.200*	.985	163	.083
	3	.060	93	.200*	.990	93	.698
	4	.189	14	.191	.882	14	.061
REGR factor score 3 for analysis 2	1	.158	162	.000	.883	162	.000
	2	.059	163	.200*	.990	163	.307
	3	.101	93	.021	.969	93	.024
	4	.187	14	.198	.932	14	.323
REGR factor score 1 for analysis 3	1	.100	162	.000	.983	162	.041
	2	.074	163	.029	.980	163	.021
	3	.120	93	.002	.968	93	.021
	4	.141	14	.200*	.944	14	.472
REGR factor score 2 for analysis 3	1	.105	162	.000	.948	162	.000
	2	.082	163	.009	.983	163	.047
	3	.097	93	.031	.973	93	.049
	4	.242	14	.026	.827	14	.011
REGR factor score 1 for analysis 4	1	.088	162	.004	.954	162	.000
	2	.089	163	.003	.943	163	.000
	3	.077	93	.200*	.975	93	.068
	4	.223	14	.059	.926	14	.271
REGR factor score 2 for analysis 4	1	.132	162	.000	.957	162	.000
	2	.110	163	.000	.973	163	.003
	3	.113	93	.005	.950	93	.001
	4	.188	14	.194	.905	14	.135
REGR factor score 3 for analysis 4	1	.102	162	.000	.946	162	.000
	2	.055	163	.200*	.974	163	.004
	3	.093	93	.044	.973	93	.048
	4	.144	14	.200*	.909	14	.152
REGR factor score 4 for analysis 4	1	.139	162	.000	.914	162	.000
	2	.166	163	.000	.909	163	.000
	3	.088	93	.075	.939	93	.000
	4	.178	14	.200*	.885	14	.069

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.9 - Tabela 21: Análise do Teste de Anova – Cluster 4

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	Between Groups	104.249	3	34.750	45.517	.000
	Within Groups	326.751	428	.763		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 for analysis 1	Between Groups	11.999	3	4.000	4.086	.007
	Within Groups	419.001	428	.979		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 3 for analysis 1	Between Groups	13.439	3	4.480	4.592	.004
	Within Groups	417.561	428	.976		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 4 for analysis 1	Between Groups	52.448	3	17.483	19.766	.000
	Within Groups	378.552	428	.884		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 5 for analysis 1	Between Groups	9.912	3	3.304	3.358	.019
	Within Groups	421.088	428	.984		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 1 for analysis 2	Between Groups	115.177	3	38.392	52.029	.000
	Within Groups	315.823	428	.738		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 for analysis 2	Between Groups	85.124	3	28.375	35.112	.000
	Within Groups	345.876	428	.808		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 3 for analysis 2	Between Groups	29.154	3	9.718	10.351	.000
	Within Groups	401.846	428	.939		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 1 for analysis 3	Between Groups	140.066	3	46.689	68.685	.000
	Within Groups	290.934	428	.680		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 for analysis 3	Between Groups	177.489	3	59.163	99.885	.000
	Within Groups	253.511	428	.592		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 1 for analysis 4	Between Groups	57.824	3	19.275	22.106	.000
	Within Groups	373.176	428	.872		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 2 for analysis 4	Between Groups	96.119	3	32.040	40.949	.000
	Within Groups	334.881	428	.782		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 3 for analysis 4	Between Groups	70.927	3	23.642	28.103	.000
	Within Groups	360.073	428	.841		
	Total	431.000	431			
REGR factor score 4 for analysis 4	Between Groups	31.826	3	10.609	11.375	.000
	Within Groups	399.174	428	.933		
	Total	431.000	431			

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.10 - Tabela 22: Teste de Post-Hoc Tukey B Para Análise dos Três Grupos (Cluster 4)

Anexo 5.10.1: Dimensão Económica

REGR factor score 1 for analysis 1 (Factor 1)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
4	14	-1.59546			
2	163		-.3990751		
3	93			.0480674	
1	162				.5118232

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 1 (Factor 2)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05
		1
2	163	-.1795098
4	14	-.1772844
3	93	-.0023616
1	162	.1972945

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 3 for analysis 1 (Factor 3)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
4	14	-.7400594	
2	163		-.0934773
3	93		-.0098207
1	162		.1636479

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 4 for analysis 1 (Factor 4)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
2	163	-.2824123	
3	93	-.2539718	
4	14	-.2261956	
1	162		.4495020

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 5 for analysis 1 (Factor 5)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05
		1
2	163	-.1944237
1	162	.1126940
3	93	.1225879
4	14	.1452824

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.10.2: Dimensão Sócio Cultural

REGR factor score 1 for analysis 2 (Factor 1)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
4	14	-1.36713		
2	163		-.4375921	
3	93		-.0642456	
1	162			.5953223

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 2 (Factor 2)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
4	14	-.7137105	
2	163	-.5155193	
3	93		.3619464
1	162		.3725962

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 3 for analysis 2 (Factor 3)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05
		1
2	163	-.3128974
4	14	-.2931744
3	93	.1921809
1	162	.2298389

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Anexo 5.10.3: Dimensão Ambiental

REGR factor score 1 for analysis 3 (Factor 1)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
4	14	-2.11754		
2	163		-.3699165	
3	93		-.0459185	
1	162			.5815576

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 3 (Factor 2)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
4	14	-2.59084			
2	163		-.417316		
3	93			.1171054	
1	162				.5765639

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Anexo 5.10.4: Dimensão Aprendizagem

REGR factor score 1 for analysis 4 (Factor 1)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
4	14	-.7667497		
2	163	-.3284504	-.3284504	
3	93		-.0765803	
1	162			.4407030

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 2 for analysis 4 (Factor 2)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
4	14	-1.90817		
2	163		-.2130643	
3	93		-.1548923	
1	162			.4682029

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 3 for analysis 4 (Factor 3)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
4	14	-.8861647	
2	163	-.4365679	
3	93		.2271306
1	162		.3854551

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

REGR factor score 4 for analysis 4 (Factor 4)

Tukey B^{a,b}

Ward Method	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
4	14	-.7302634		
2	163	-.2691109	-.2691109	
3	93		.1260998	.1260998
1	162			.2614906

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 42.333.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.11: Teste de Igualdade de Médias

Anexo 5.11.1 – Tabela 23: Teste de Igualdade de Médias – Cluster 2.

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	.830	87.810	1	430	.000
REGR factor score 2 for analysis 1	.978	9.841	1	430	.002
REGR factor score 3 for analysis 1	.985	6.349	1	430	.012
REGR factor score 4 for analysis 1	.946	24.428	1	430	.000
REGR factor score 5 for analysis 1	.980	8.566	1	430	.004
REGR factor score 1 for analysis 2	.818	95.512	1	430	.000
REGR factor score 2 for analysis 2	.804	105.034	1	430	.000
REGR factor score 3 for analysis 2	.933	31.095	1	430	.000
REGR factor score 1 for analysis 3	.820	94.164	1	430	.000
REGR factor score 2 for analysis 3	.758	136.948	1	430	.000
REGR factor score 1 for analysis 4	.908	43.430	1	430	.000
REGR factor score 2 for analysis 4	.916	39.350	1	430	.000
REGR factor score 3 for analysis 4	.845	78.925	1	430	.000
REGR factor score 4 for analysis 4	.935	29.878	1	430	.000

Anexo 5.11.2 – Tabela 24: Teste de igualdade de médias – Cluster 3.

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	.788	57.845	2	429	.000
REGR factor score 2 for analysis 1	.978	4.909	2	429	.008
REGR factor score 3 for analysis 1	.973	5.965	2	429	.003
REGR factor score 4 for analysis 1	.946	12.208	2	429	.000
REGR factor score 5 for analysis 1	.977	5.046	2	429	.007
REGR factor score 1 for analysis 2	.792	56.196	2	429	.000
REGR factor score 2 for analysis 2	.803	52.786	2	429	.000
REGR factor score 3 for analysis 2	.933	15.514	2	429	.000
REGR factor score 1 for analysis 3	.729	79.741	2	429	.000
REGR factor score 2 for analysis 3	.617	133.077	2	429	.000
REGR factor score 1 for analysis 4	.903	23.168	2	429	.000
REGR factor score 2 for analysis 4	.830	43.869	2	429	.000
REGR factor score 3 for analysis 4	.839	41.201	2	429	.000
REGR factor score 4 for analysis 4	.929	16.476	2	429	.000

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.11.3 – Tabela 25: Teste de igualdade de médias – Cluster 4.

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	.758	45.517	3	428	.000
REGR factor score 2 for analysis 1	.972	4.086	3	428	.007
REGR factor score 3 for analysis 1	.969	4.592	3	428	.004
REGR factor score 4 for analysis 1	.878	19.766	3	428	.000
REGR factor score 5 for analysis 1	.977	3.358	3	428	.019
REGR factor score 1 for analysis 2	.733	52.029	3	428	.000
REGR factor score 2 for analysis 2	.802	35.112	3	428	.000
REGR factor score 3 for analysis 2	.932	10.351	3	428	.000
REGR factor score 1 for analysis 3	.675	68.685	3	428	.000
REGR factor score 2 for analysis 3	.588	99.885	3	428	.000
REGR factor score 1 for analysis 4	.866	22.106	3	428	.000
REGR factor score 2 for analysis 4	.777	40.949	3	428	.000
REGR factor score 3 for analysis 4	.835	28.103	3	428	.000
REGR factor score 4 for analysis 4	.926	11.375	3	428	.000

Anexo 5.12: Teste de igualdade de matrizes/covariância (Box's M)

Anexo 5.12.1 – Tabela 26: Teste de Box's M – Cluster 2.

Box's M		720.421
F	Approx.	6.619
	df 1	105
	df 2	449993.7
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Anexo 5.12.2 – Tabela 27: Teste de Box's M – Cluster 3.

Box's M		1111.303
F	Approx.	10.189
	df 1	105
	df 2	377508.2
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Anexo 5.12.3 – Tabela 28: Teste de Box's M – Cluster 4.

Box's M		1355.517
F	Approx.	6.126
	df 1	210
	df 2	278118.3
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.13: Matrix de Estrutura da Função Discriminante

Anexo 5.13.1 – Tabela 29: Matrix estrutura – Cluster 2.

	Função	
	1	
REGR factor score 2 for analysis 3	.471	
REGR factor score 2 for analysis 2	.413	
REGR factor score 1 for analysis 2	.394	
REGR factor score 1 for analysis 3	.391	
REGR factor score 1 for analysis 1	.378	
REGR factor score 3 for analysis 4	.358	
REGR factor score 1 for analysis 4	.266	
REGR factor score 2 for analysis 4	.253	
REGR factor score 3 for analysis 2	.225	
REGR factor score 4 for analysis 4	.220	
REGR factor score 4 for analysis 1	.199	
REGR factor score 2 for analysis 1	.126	
REGR factor score 5 for analysis 1	.118	
REGR factor score 3 for analysis 1	.102	

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Anexo 5.13.2 – Tabela 30: Matrix estrutura – Cluster 3.

	Função	
	1	2
REGR factor score 2 for analysis 3	.501*	-.232
REGR factor score 1 for analysis 3	.390*	-.139
REGR factor score 1 for analysis 1	.334*	.040
REGR factor score 1 for analysis 2	.326*	.146
REGR factor score 2 for analysis 4	.279*	-.255
REGR factor score 3 for analysis 4	.269*	.266
REGR factor score 1 for analysis 4	.204*	.168
REGR factor score 4 for analysis 4	.175*	.110
REGR factor score 3 for analysis 1	.104*	-.080
REGR factor score 2 for analysis 2	.291	.409*
REGR factor score 3 for analysis 2	.150	.265*
REGR factor score 4 for analysis 1	.131	.247*
REGR factor score 5 for analysis 1	.061	.240*
REGR factor score 2 for analysis 1	.085	.146*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 5.13.3 – Tabela 31: Matrix estrutura – Cluster 4.

	Função		
	1	2	3
REGR factor score 2 for analysis 3	.424*	-.195	-.276
REGR factor score 1 for analysis 3	.354*	-.141	.123
REGR factor score 1 for analysis 1	.290*	.052	.020
REGR factor score 4 for analysis 4	.140*	.128	-.119
REGR factor score 3 for analysis 1	.090*	-.076	-.002
REGR factor score 2 for analysis 2	.217	.456*	-.393
REGR factor score 3 for analysis 4	.212	.295*	-.208
REGR factor score 3 for analysis 2	.114	.285*	-.153
REGR factor score 2 for analysis 4	.263	-.274*	.232
REGR factor score 5 for analysis 1	.044	.248*	-.059
REGR factor score 2 for analysis 1	.077	.140*	.117
REGR factor score 4 for analysis 1	.150	.202	.677*
REGR factor score 1 for analysis 2	.304	.137	.319*
REGR factor score 1 for analysis 4	.192	.152	.308*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 6: Modelo de Equações Estruturais

Anexo 6.1: Graus de Liberdade

Anexo 6.1.1 – Tabela 32: Dimensão Económica - Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	351
Number of distinct parameters to be estimated:	62
Degrees of freedom (351 - 62):	289

Anexo 6.1.2 – Tabela 33: Dimensão Sócio Cultural - Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	351
Number of distinct parameters to be estimated:	62
Degrees of freedom (351 - 62):	289

Anexo 6.1.3 – Tabela 34: Dimensão Ambiental - Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	351
Number of distinct parameters to be estimated:	62
Degrees of freedom (351 - 62):	289

Anexo 6.1.4 – Tabela 35: Dimensão Aprendizagem - Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	351
Number of distinct parameters to be estimated:	62
Degrees of freedom (351 - 62):	289

Anexo 6.2: Índices de Ajuste do Modelo Inicial da RSE

Anexo 6.2.1 –Tabela 36: Dimensão Económica: Model Fit Summary

Model	NP	DF	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	62	289	2.00	0.036	0.906	0.755	0.724	0.858	0.048
Saturated model	351	0		0	1	1		1	0.121
Independence model	26	325	7.27	0.113	0.538	0	0	0	

Anexo 6.2.2 –Tabela 37: Dimensão Sócio cultural: Model Fit Summary

Model	NP	DF	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	62	289	2,200	0.053	0.898	0.754	0.723	0.847	0.053
Saturated model	351	0		0	1	1		1	0.127
Independence model	26	325	7,954	0.149	0.497	0	0	0	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 6.2.3 –Tabela 38: Índices de Ajuste - Dimensão Ambiental: Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	62	650,599	289	0	2.251	0.038	0.897	0.888	0.874	0.934	0.054
Saturated model	351	0	0			0	1	1		1	0.198
Independence model	26	5,808,811	325	0	17,873	0.334	0.219	0	0	0	

Anexo 6.2.4 –Tabela 39: Índices de Ajuste - Dimensão Aprendizagem: Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	62	687,167	289	,000	2,378	,036	,887	,810	,786	,879	,057
Saturated model	351	,000	0			,000	1,000	1,000		1,000	,153
Independence model	26	3617,742	325	,000	11,132	,167	,367	,000	,000	,000	

Anexo 6.3: Índices de Modificação

Anexo 6.3.1 – Tabela 40: Índices de Modificação - Dimensão Económica: Covariances(Modelo Inicial)

	M.I.	Par Change
e709 <--> EstNegImport	8.117	-.054
e709 <--> e710	8.246	.097
e707 <--> e710	5.499	-.054
e320b<--> e708	6.006	.046
e311b<--> PolMercImport	5.071	.027
e311b<--> e320b	4.924	-.040
e312b<--> e708	4.170	-.045
e314b<--> e708	7.399	.052
e314b<--> e707	5.592	-.050
e314b<--> e316b	5.239	.036
e314b<--> e312b	6.427	-.055
e315b<--> CliConsImport	<u>4.619</u>	.024
e315b<--> e311b	<u>6.530</u>	-.052
e307b<--> e709	6.769	.088
e307b<--> e312b	6.673	-.062
e307b<--> e306b	6.151	.064
e308b<--> e707	7.119	.104
e308b<--> e320b	5.065	-.079
e309b<--> e319b	5.207	.066
e309b<--> e314b	8.397	-.081
e309b<--> e306b	5.488	-.080
e309b<--> e308b	9.685	.159
e310b<--> e319b	4.499	-.041
e310b<--> e320b	6.042	.046
e301b<--> e317b	4.410	-.034

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	M.I.	Par Change
e301b <--> e309b	4.902	.065
e302b <--> e711	4.208	.051
e302b <--> e709	6.347	-.089
e303b <--> e320b	7.043	.056
e303b <--> e312b	4.124	.050
e303b <--> e302b	6.878	.064
e304b <--> e708	5.449	.049
e304b <--> e303b	7.445	-.063
e305b <--> e302b	5.805	-.059

Anexo 6.3.2 – Tabela 41: Índices de Modificação - Dimensão Sócio Cultural

	M.I.	Par Change
e709 <--> VisPartImport	6,980	,050
e709 <--> OrgTrabImport	7,794	-,044
e709 <--> e710	7,201	,089
e707 <--> e710	5,770	-,055
e417b <--> VisPartImport	6,122	,045
e417b <--> e709	12,545	<u>,169</u>
e417b <--> e416b	8,948	,104
e418b <--> VisPartImport	12,750	-,040
e418b <--> CultOrgImport	13,203	,034
e418b <--> eRSE	5,698	-,035
e418b <--> e417b	4,086	-,060
e419b <--> eRSE	8,312	,062
e419b <--> e706	6,734	,080
e420b <--> e709	6,203	,095
e420b <--> e418b	9,220	-,072
e420b <--> e419b	8,138	,100
e411b <--> eRSE	4,916	<u>,043</u>
e411b <--> e711	5,064	,065
e411b <--> e418b	9,313	,077
e412b <--> eRSE	5,388	-,036
e412b <--> e710	4,043	-,044
e413b <--> e711	4,649	,052
e413b <--> e710	4,484	-,049
e413b <--> e708	4,920	,047
e413b <--> e706	9,717	-,072
e413b <--> e416b	5,007	-,055
e413b <--> e418b	9,414	,065
e413b <--> e419b	4,416	-,065
e414b <--> e417b	4,570	,130
e415b <--> e709	5,689	-,073
e415b <--> e417b	6,136	-,075
e407b <--> e707	5,512	,047
e407b <--> e706	8,029	-,057
e407b <--> e414b	4,126	-,075
e408b <--> e417b	7,073	,073
e408b <--> e411b	9,013	-,069
e410b <--> e709	4,585	-,063

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	M.I.	Par Change
e401b <--> e706	4,021	-,042
e401b <--> e416b	7,463	,061
e401b <--> e419b	11,283	-,093
e402b <--> e709	11,947	-,187
e402b <--> e417b	7,088	-,142
e402b <--> e407b	5,008	-,073
e403b <--> e711	4,442	,044
e403b <--> e407b	4,777	,038
e403b <--> e409b	4,035	-,038
e405b <--> e416b	5,274	-,083
e405b <--> e420b	9,888	,121
e405b <--> e406b	4,313	,062
e405b <--> e407b	5,860	,071
e405b <--> e410b	5,280	-,068

Anexo 6.3.3 – Tabela 42: Índices de Modificação - Dimensão Ambiental

	M.I.	Par Change
e709 <--> e710	5.354	.078
e707 <--> e710	5.613	-.054
e516b <--> e711	4.779	.054
e516b <--> e710	5.128	-.053
e516b <--> e709	<u>4.395</u>	.072
e517b <--> e710	4.355	-.046
e517b <--> e516b	<u>11.165</u>	.074
e518b <--> e710	6.038	.051
e518b <--> e517b	10.585	.063
e519b <--> e706	7.759	-.056
e519b <--> e517b	4.801	-.041
e520b <--> RelMonImport	8.258	-.034
e520b <--> ResGerFutImport	4.911	.027
e520b <--> e708	9.509	.070
e520b <--> e707	5.822	-.060
e520b <--> e517b	5.872	-.057
e511b <--> e517b	10.833	.072
e512b <--> e517b	9.294	-.058
e512b <--> e519b	4.717	.038
e514b <--> e711	5.087	-.062
e514b <--> e518b	4.677	-.051
e515b <--> e512b	4.351	-.042
e507b <--> e517b	4.624	.042
e507b <--> e506b	4.284	.040
e508b <--> e710	6.988	-.058
e508b <--> e518b	4.565	-.042
e508b <--> e514b	6.728	.065
e509b <--> e508b	5.985	.044
e510b <--> e711	4.136	.043
e510b <--> e517b	8.631	-.056
e510b <--> e519b	7.874	.049

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	M.I.	Par Change
e510b <--> e512b	6.794	.046
e501b <--> e519b	12.048	-.071
e501b <--> e506b	4.761	.049
e502b <--> e710	4.373	-.051
e502b <--> e506b	4.559	-.049
e503b <--> e508b	10.474	.076
e503b <--> e502b	11.867	.088
e504b <--> e518b	4.035	.041
e504b <--> e508b	5.441	-.051
e505b <--> eRSE	6.985	.042
e505b <--> e708	5.444	.047
e505b <--> e514b	12.136	-.087

Anexo 6.3.4 – Tabela 43: Índices de Modificação - Dimensão Aprendizagem

	M.I.	Par Change
e709 <--> e710	6.256	.085
e707 <--> e710	4.635	-.050
e616b <--> eRSE	5.229	-.037
e616b <--> e711	4.238	-.048
e617b <--> e711	6.948	.067
e618b <--> e711	4.983	-.053
e619b <--> e618b	4.051	.038
e611b <--> DesSuImport	<u>6.386</u>	-.034
e611b <--> e616b	4.144	-.043
e612b <--> eRSE	<u>4.713</u>	-.028
e612b <--> e710	4.418	-.038
e612b <--> e706	7.072	-.047
e613b <--> e618b	4.850	-.048
e614b <--> e612b	9.261	-.050
e615b <--> DesSuImport	5.139	.030
e615b <--> EmpAImport	10.538	-.035
e615b <--> e709	4.331	.065
e615b <--> e616b	4.416	.044
e606b <--> e620b	4.214	-.037
e606b <--> e611b	8.076	.052
e606b <--> e614b	5.530	-.043
e607b <--> e711	4.421	.045
e607b <--> e706	4.830	-.045
e608b <--> e709	6.041	-.074
e608b <--> e619b	4.184	-.036
e608b <--> e614b	4.377	.041
e608b <--> e606b	4.499	.037
e609b <--> DesSuImport	11.100	.059
e609b <--> e709	4.177	.084
e609b <--> e617b	6.722	.078
e609b <--> e611b	4.377	-.055
e609b <--> e615b	8.178	.075
e610b <--> ColEnImport	6.931	-.036
e610b <--> e711	7.759	-.071

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	M.I.	Par Change
e610b <--> e706	5.897	.059
e610b <--> e616b	5.063	.054
e610b <--> e606b	7.183	-.055
e610b <--> e608b	5.326	-.050
e601b <--> e611b	5.064	.043
e601b <--> e612b	4.773	.034
e602b <--> e708	5.424	-.041
e604b <--> e616b	4.744	-.040
e604b <--> e615b	11.407	-.059
e604b <--> e603b	15.352	.066
e605b <--> e706	5.955	.056
e605b <--> e612b	4.169	-.036
e605b <--> e614b	9.595	.066
e605b <--> e601b	7.653	-.055

Anexo 6.4: Variáveis Observadas (Indicadores) relacionadas

Anexo 6.4.1: Dimensão Económica

As variáveis q317b e q316b:

- Resposta célere às reclamações (q317b)
- Excelência no atendimento (q316b)

As variáveis q307b e q319b:

- Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais (q307b)
- Existência de Política decente de comunicação e marketing (q319b)

As variáveis q307b e q706:

- Práticas (comunicação/marketing) alinhadas com valores éticos universais (q307b)
- Criação de uma instituição dinamizadora das práticas de RSE

As variáveis q320b e q316b:

- Avaliação periódica da satisfação do consumidor (q320b)
- Excelência no atendimento (q316b)

As variáveis q302b e q318b:

- Incorporação de valores éticos na missão e visão (q302b)
- Estratégia de retenção alinhada com novas e cada vez mais crescentes exigências (q318b)

As variáveis q301b e q320b:

- Gestão participativa na decisão de investimentos estratégicos (q301b)
- Avaliação periódica da satisfação do consumidor (q320b)

Anexo 6.4.2: Dimensão Sócio Cultural

As variáveis q405b e q402b:

- Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador (q405b)
- Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress (q402b)

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

As variáveis q402b e q414b:

- Exercícios físicos na hora e local de trabalho para mitigar efeitos de stress (q402b)
- Aversão ao trabalho forçado e infantil (q414b)

As variáveis q403b e q419b:

- Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho (q403b)
- Espaços de discussão para actividade política ou outra de interesse do trabalhador (q419b)

As variáveis q414b e q709:

- Aversão ao trabalho forçado e infantil (q414b)
- Dissociação da RSE da estratégia de Marketing das empresas

As variáveis q403b e q413b:

- Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho (q403b)
- Promoção da igualdade de género e de oportunidades (q413b)

As variáveis q405b e qRSE:

- Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador (q405b)
- RSE

As variáveis q417b e q709:

- Inserção de ex-reclusos e desmobilizados de guerra (q417b)
- Dissociação da RSE da estratégia de Marketing das empresas

As variáveis q405b e q414b:

- Alteração do horário de trabalho sujeita a acordo do colaborador (q405b)
- Aversão ao trabalho forçado e infantil (q414b)

As variáveis q403b e q418b:

- Eliminação de todas as formas de discriminação no trabalho (q403b)
- Incentivo e apoio o trabalhador estudante com vista a constituição de uma sociedade mais informada (q418b)

Anexo 6.4.3: Dimensão Ambiental

As variáveis q512b e q511b:

- Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais (q512b)
- Apoio e incentivo aos jovens no respeito e protecção dos direitos humanos (q511b)

As variáveis q502b e q513b:

- Minimização de impacto ambiental reciclando resíduos sólidos (q502b)
- Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais (q513b)

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

As variáveis q510b e q511b:

- Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades (q510b)
- Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais (q512b)

As variáveis q502b e q501b:

- Minimização de impacto ambiental reciclando resíduos sólidos (q502b)
- Introdução de novos processos produtivos menos poluentes (q501b)

As variáveis q510b e q513b:

- Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades (q510b)
- Estratégia de intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais (q513b)

As variáveis q508b e q507b:

- Promoção de controle eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos (q508b)
- Incorporação critérios ambientais na decisão de compra das matérias-primas (q507b)

As variáveis q502b e q512b:

- Minimização de impacto ambiental reciclando resíduos sólidos (q502b)
- Educação e consciencialização dos jovens para cuidados ambientais (q512b)

As variáveis q510b e q508b:

- Disseminação de práticas sociais e ambientais positivas junto das comunidades (q510b)
- Promoção de controlo eficiente do sistema de transporte de resíduos perigosos (q508b)

Anexo 6.4.4: Dimensão Aprendizagem

As variáveis q620b e q616b:

- Minimização dos impactos adversos, protegendo o solo, o ar e as coleções hídricas superficiais e subterrâneas de contaminação (q620b)
- Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas (q616b)

As variáveis q603b e q602b:

- Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões (q603b)
- Relacionamento sistemático com comunidade e outros interessados para acolher sugestões e ideias inovadoras (q602b)

As variáveis q614b e q617b:

- Discussões adequadas visando ajudarem no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/colaborador (q614b)
- Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável (q617b)

As variáveis q619b e q616b:

- Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia (q619b)
- Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas (q616b)

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

As variáveis q603b e q618b:

- Preocupação em aprender com a comunidade e considera as suas sugestões (q603b)
- Estabelecimento de parcerias sociais como novas estratégias e metodologias de sustentabilidade empresarial (q618b)

As variáveis q608b e q617b:

- Identifica défice de formação e complementa esforço da empresa p/elevar índices de conhecimento/productividade (q608b)
- Investimento no capital humano, como alicerce do desenvolvimento sustentável (q617b)

As variáveis q609b e q619b:

- Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho (q609b)
- Identificação clara de fronteiras e limites de responsabilidade das partes interessadas para promover harmonia (q619b)

As variáveis q614b e q616b:

- Discussões adequadas visando ajudarem no equilíbrio da vida profissional e pessoal do gestor/colaborador (q614b)
- Protecção dos recursos não renováveis, bem como medidas de adiamento do esgotamento de matérias-primas (q616b)

As variáveis q601b e q607b:

- Incorporação de programas de formação na missão e estratégia (q601b)
- Respeito a normas laborais/convencionais relativas a formação contínua p/funções acessórias (q607b)

As variáveis q610b e q609b:

- Discussão, análise e consulta de formas de redução de despesa para evitar cessação de contratos de trabalho (q610b)
- Preocupação em introduzir modificações negociadas na organização do tempo de trabalho (q609b)

Anexo 6.5: Índices de Ajuste Modelo Final da RSE

Anexo 6.5.1 – Tabela 44: Índices de Ajuste - Dimensão Económica: Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	69	464.916	282	.000	1.649	.034	.923	.803	.773	.910	.039
Saturated model	351	.000	0			.000	1.000	1.000		1.000	.121
Independence model	26	2362.914	325	.000	7.271	.113	.538	.000	.000	.000	

Anexo 6.5.2 – Tabela 45: Índices de Ajuste - Dimensão Sócio Cultural: Model Fit Summary

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	71	514.255	280	.000	1.837	.042	.917	.801	.769	.896	.044
Saturated model	351	.000	0			.000	1.000	1.000		1.000	.127
Independence model	26	2585.025	325	.000	7.954	.149	.497	.000	.000	.000	

Anexo 6.5.3 – Tabela 46: Índices de Ajuste - Dimensão Ambiental: Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	70	486.563	281	.000	1.732	.034	.921	.916	.903	.963	.041
Saturated model	351	.000	0			.000	1.000	1.000		1.000	.198
Independence model	26	5808.811	325	.000	17.873	.334	.219	.000	.000	.000	

Anexo 6.5.4 – Tabela 47: Índices de Ajuste - Dimensão Aprendizagem: Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMR	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
Modelo Inicial Económico	62	650,599	289	0	2.251	0.038	0.897	0.888	0.874	0.934	0.054
Saturated model	351	0	0			0	1	1		1	0.198
Independence model	26	5,808,811	325	0	17,873	0.334	0.219	0	0	0	

Anexo 6.6: Pesos de Regressão (Regression Weights)

Anexo 6.6.1 – Tabela 48: Dimensão Económica

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RSE <--- EstNegImport	-.167	.280	-.597	.551	par_28
RSE <--- PolMercImport	.188	.285	.660	.509	par_29
RSE <--- InovCreImport	.614	.273	2.250	.024	par_30
RSE <--- CliConsImport	-.049	.314	-.156	.876	par_31
q305b <--- EstNegImport	1.121	.159	7.067	***	par_1
q304b <--- EstNegImport	.906	.141	6.431	***	par_2
q303b <--- EstNegImport	1.074	.155	6.936	***	par_3
q302b <--- EstNegImport	.945	.148	6.405	***	par_4
q301b <--- EstNegImport	1.000				
q310b <--- PolMercImport	1.018	.137	7.434	***	par_5
q309b <--- PolMercImport	1.285	.185	6.962	***	par_6
q308b <--- PolMercImport	1.209	.203	5.949	***	par_7
q307b <--- PolMercImport	.787	.128	6.145	***	par_8
q306b <--- PolMercImport	1.000				
q315b <--- InovCreImport	1.653	.222	7.436	***	par_9
q314b <--- InovCreImport	1.330	.185	7.194	***	par_10
q313b <--- InovCreImport	1.810	.232	7.817	***	par_11
q312b <--- InovCreImport	1.673	.225	7.452	***	par_12
q311b <--- InovCreImport	1.000				
q320b <--- CliConsImport	1.378	.214	6.427	***	par_13
q319b <--- CliConsImport	1.171	.196	5.964	***	par_14
q318b <--- CliConsImport	.839	.168	4.994	***	par_15

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
q317b <--- CliConsImport	1.089	.132	8.222	***	par_16
q316b <--- CliConsImport	1.000				
q706 <--- RSE	1.000				
q707 <--- RSE	1.069	.122	8.735	***	par_23
q708 <--- RSE	1.203	.126	9.537	***	par_24
q709 <--- RSE	.695	.138	5.053	***	par_25
q710 <--- RSE	1.176	.129	9.118	***	par_26
q711 <--- RSE	1.058	.124	8.511	***	par_27

Anexo 6.6.2 – Tabela 49: Dimensão Sócio Cultural

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RSE <--- OrgTrabImport	-.296	.742	-.400	.689	par_28
RSE <--- PolLocTrabImpot	.916	2.331	.393	.694	par_29
RSE <--- CultOrgImport	-.264	2.056	-.128	.898	par_30
RSE <--- VisPartImport	.193	.781	.247	.805	par_31
q405b <--- OrgTrabImport	1.000				
q404b <--- OrgTrabImport	1.336	.275	4.866	***	par_1
q403b <--- OrgTrabImport	1.086	.229	4.749	***	par_2
q402b <--- OrgTrabImport	1.837	.342	5.371	***	par_3
q401b <--- OrgTrabImport	1.078	.226	4.765	***	par_4
q410b <--- PolLocTrabImpot	1.000				
q409b <--- PolLocTrabImpot	1.420	.205	6.930	***	par_5
q408b <--- PolLocTrabImpot	1.198	.178	6.724	***	par_6
q407b <--- PolLocTrabImpot	1.026	.165	6.206	***	par_7
q406b <--- PolLocTrabImpot	1.256	.189	6.639	***	par_8
q415b <--- CultOrgImport	1.000				
q414b <--- CultOrgImport	1.275	.231	5.527	***	par_9
q413b <--- CultOrgImport	.951	.137	6.916	***	par_10
q412b <--- CultOrgImport	1.171	.148	7.935	***	par_11
q411b <--- CultOrgImport	1.739	.205	8.495	***	par_12
q420b <--- VisPartImport	1.000				
q419b <--- VisPartImport	1.211	.163	7.409	***	par_13
q418b <--- VisPartImport	1.144	.145	7.896	***	par_14
q417b <--- VisPartImport	1.239	.170	7.272	***	par_15
q416b <--- VisPartImport	1.455	.168	8.636	***	par_16
q706 <--- RSE	1.000				
q707 <--- RSE	1.065	.123	8.670	***	par_23
q708 <--- RSE	1.196	.130	9.230	***	par_24
q709 <--- RSE	.728	.140	5.189	***	par_25
q710 <--- RSE	1.198	.132	9.079	***	par_26
q711 <--- RSE	1.078	.130	8.312	***	par_27

Anexo 6.6.3 – Tabela 50: Dimensão Ambiental

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RSE <--- PolAmbImport	-.279	.234	-1.193	.233	par_28
RSE <--- GesImpAmbImpot	.063	.147	.426	.670	par_29
RSE <--- ResGerFutImport	.834	.439	1.899	.058	par_30
RSE <--- RelMonImport	-.484	.384	-1.261	.207	par_31
q505b <--- PolAmbImport	1.373	.111	12.329	***	par_1
q504b <--- PolAmbImport	1.290	.109	11.872	***	par_2
q503b <--- PolAmbImport	1.371	.115	11.895	***	par_3
q502b <--- PolAmbImport	1.298	.100	12.934	***	par_4
q501b <--- PolAmbImport	1.000				
q510b <--- GesImpAmbImpot	.886	.053	16.779	***	par_5
q509b <--- GesImpAmbImpot	.879	.050	17.633	***	par_6
q508b <--- GesImpAmbImpot	1.024	.060	16.934	***	par_7
q507b <--- GesImpAmbImpot	.905	.054	16.758	***	par_8
q506b <--- GesImpAmbImpot	1.000				
q515b <--- ResGerFutImport	1.147	.092	12.423	***	par_9
q514b <--- ResGerFutImport	1.065	.094	11.341	***	par_10
q513b <--- ResGerFutImport	1.365	.110	12.405	***	par_11
q512b <--- ResGerFutImport	1.080	.070	15.514	***	par_12
q511b <--- ResGerFutImport	1.000				
q520b <--- RelMonImport	1.192	.088	13.501	***	par_13
q519b <--- RelMonImport	1.204	.081	14.865	***	par_14
q518b <--- RelMonImport	1.197	.081	14.714	***	par_15
q517b <--- RelMonImport	1.177	.082	14.422	***	par_16
q516b <--- RelMonImport	1.000				
q706 <--- RSE	1.000				
q707 <--- RSE	1.059	.122	8.683	***	par_23
q708 <--- RSE	1.183	.128	9.212	***	par_24
q709 <--- RSE	.761	.142	5.368	***	par_25
q710 <--- RSE	1.185	.131	9.061	***	par_26
q711 <--- RSE	1.060	.128	8.271	***	par_27

Anexo 6.6.4 – Tabela 51: Dimensão Aprendizagem

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RSE <--- DesSuImport	-.105	.203	-.517	.605	par_28
RSE <--- StaCImport	.183	.166	1.102	.270	par_29
RSE <--- ColEnImport	-.151	.297	-.510	.610	par_30
RSE <--- EmpAImport	.424	.435	.976	.329	par_31
q605b <--- EmpAImport	1.000				
q604b <--- EmpAImport	.894	.103	8.657	***	par_1
q603b <--- EmpAImport	.971	.121	8.028	***	par_2
q602b <--- EmpAImport	1.107	.123	9.020	***	par_3
q601b <--- EmpAImport	.923	.112	8.279	***	par_4
q610b <--- ColEnImport	1.000				
q609b <--- ColEnImport	1.172	.133	8.794	***	par_5
q608b <--- ColEnImport	1.158	.135	8.570	***	par_6
q607b <--- ColEnImport	.762	.102	7.468	***	par_7
q606b <--- ColEnImport	.845	.108	7.815	***	par_8

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
q615b <--- StaCImport	1.000				
q614b <--- StaCImport	1.098	.093	11.784	***	par_9
q613b <--- StaCImport	1.140	.093	12.253	***	par_10
q612b <--- StaCImport	1.001	.079	12.733	***	par_11
q611b <--- StaCImport	1.014	.088	11.559	***	par_12
q620b <--- DesSuImport	1.000				
q619b <--- DesSuImport	.768	.080	9.593	***	par_13
q618b <--- DesSuImport	.897	.092	9.711	***	par_14
q617b <--- DesSuImport	1.189	.113	10.483	***	par_15
q616b <--- DesSuImport	.975	.081	12.083	***	par_16
q706 <--- RSE	1.000				
q707 <--- RSE	1.054	.121	8.737	***	par_23
q708 <--- RSE	1.178	.127	9.268	***	par_24
q709 <--- RSE	.741	.140	5.290	***	par_25
q710 <--- RSE	1.163	.128	9.058	***	par_26
q711 <--- RSE	1.071	.128	8.376	***	par_27

Anexo 6.7: Coeficientes Padronizados (Standardized Regression Weights)

Anexo 6.7.1 – Tabela 51: Dimensão Económica

	Estimate
RSE <--- EstNegImport	-.139
RSE <--- PolMercImport	.174
RSE <--- InovCreImport	.409
RSE <--- CliConsImport	-.033
q305b <--- EstNegImport	.528
q304b <--- EstNegImport	.451
q303b <--- EstNegImport	.510
q302b <--- EstNegImport	.446
q301b <--- EstNegImport	.495
q310b <--- PolMercImport	.592
q309b <--- PolMercImport	.519
q308b <--- PolMercImport	.403
q307b <--- PolMercImport	.415
q306b <--- PolMercImport	.482
q315b <--- InovCreImport	.588
q314b <--- InovCreImport	.549
q313b <--- InovCreImport	.662
q312b <--- InovCreImport	.590
q311b <--- InovCreImport	.456
q320b <--- CliConsImport	.562
q319b <--- CliConsImport	.464
q318b <--- CliConsImport	.339
q317b <--- CliConsImport	.536
q316b <--- CliConsImport	.492
q706 <--- RSE	.563
q707 <--- RSE	.591

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate
q708 <--- RSE	.694
q709 <--- RSE	.294
q710 <--- RSE	.634
q711 <--- RSE	.567

Anexo 6.7.2 – Tabela 52: Dimensão Sócio Cultural

	Estimate
RSE <--- OrgTrabImport	-.222
RSE <--- PolLocTrabImpot	.588
RSE <--- CultOrgImport	-.212
RSE <--- VisPartImport	.187
q405b <--- OrgTrabImport	.297
q404b <--- OrgTrabImport	.544
q403b <--- OrgTrabImport	.515
q402b <--- OrgTrabImport	.468
q401b <--- OrgTrabImport	.514
q410b <--- PolLocTrabImpot	.435
q409b <--- PolLocTrabImpot	.528
q408b <--- PolLocTrabImpot	.511
q407b <--- PolLocTrabImpot	.449
q406b <--- PolLocTrabImpot	.523
q415b <--- CultOrgImport	.500
q414b <--- CultOrgImport	.324
q413b <--- CultOrgImport	.443
q412b <--- CultOrgImport	.550
q411b <--- CultOrgImport	.621
q420b <--- VisPartImport	.492
q419b <--- VisPartImport	.499
q418b <--- VisPartImport	.639
q417b <--- VisPartImport	.487
q416b <--- VisPartImport	.684
q706 <--- RSE	.561
q707 <--- RSE	.586
q708 <--- RSE	.686
q709 <--- RSE	.307
q710 <--- RSE	.643
q711 <--- RSE	.575

Anexo 6.7.3 – Tabela 53: Dimensão Ambiental

	Estimate
RSE <--- PolAmbImport	-.339
RSE <--- GesImpAmbImpot	.110
RSE <--- ResGerFutImport	1.125
RSE <--- RelMonImport	-.679
q505b <--- PolAmbImport	.777

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate
q504b <--- PolAmbImport	.740
q503b <--- PolAmbImport	.735
q502b <--- PolAmbImport	.681
q501b <--- PolAmbImport	.602
q510b <--- GesImpAmbImpot	.770
q509b <--- GesImpAmbImpot	.790
q508b <--- GesImpAmbImpot	.784
q507b <--- GesImpAmbImpot	.761
q506b <--- GesImpAmbImpot	.783
q515b <--- ResGerFutImport	.722
q514b <--- ResGerFutImport	.645
q513b <--- ResGerFutImport	.720
q512b <--- ResGerFutImport	.712
q511b <--- ResGerFutImport	.627
q520b <--- RelMonImport	.724
q519b <--- RelMonImport	.807
q518b <--- RelMonImport	.794
q517b <--- RelMonImport	.766
q516b <--- RelMonImport	.676
q706 <--- RSE	.564
q707 <--- RSE	.586
q708 <--- RSE	.683
q709 <--- RSE	.322
q710 <--- RSE	.640
q711 <--- RSE	.569

Anexo 6.7.4 – Tabela 54: Dimensão Aprendizagem

	Estimate
RSE <--- DesSuImport	-.124
RSE <--- StaCImport	.217
RSE <--- ColEnImport	-.153
RSE <--- EmpAImport	.398
q605b <--- EmpAImport	.535
q604b <--- EmpAImport	.571
q603b <--- EmpAImport	.518
q602b <--- EmpAImport	.607
q601b <--- EmpAImport	.546
q610b <--- ColEnImport	.528
q609b <--- ColEnImport	.527
q608b <--- ColEnImport	.673
q607b <--- ColEnImport	.496
q606b <--- ColEnImport	.565
q615b <--- StaCImport	.657
q614b <--- StaCImport	.674
q613b <--- StaCImport	.693
q612b <--- StaCImport	.734

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate
q611b <--- StaCImport	.659
q620b <--- DesSuImport	.620
q619b <--- DesSuImport	.584
Q618b <--- DesSuImport	.589
Q617b <--- DesSuImport	.655
Q616b <--- DesSuImport	.586
Q706 <--- RSE	.567
Q707 <--- RSE	.586
Q708 <--- RSE	.684
Q709 <--- RSE	.315
Q710 <--- RSE	.632
Q711 <--- RSE	.577

Anexo 6.8: Correlações entre os constructos

Anexo 6.8.1 – Tabela 55: Dimensão Económica

	Estimate
EstNegImport <--> CliConsImport	.561
EstNegImport <--> InovCreImport	.661
PolMercImport <--> CliConsImport	.722
EstNegImport <--> PolMercImport	.800
PolMercImport <--> InovCreImport	.601
InovCreImport <--> CliConsImport	.727
E317b <--> e316b	.323
E307b <--> e319b	.232
E307b <--> e706	.206
E320b <--> e316b	-.129
E320b <--> e319b	.160
E302b <--> e318b	.164
E301b <--> e320b	.185

Anexo 6.8.2 – Tabela 56: Dimensão Sócio Cultural

	Estimate
OrgTrabImport <--> VisPartImport	.793
PolLocTrabImpot <--> VisPartImport	.702
OrgTrabImport <--> PolLocTrabImpot	.831
PolLocTrabImpot <--> CultOrgImport	.943
CultOrgImport <--> VisPartImport	.836
OrgTrabImport <--> CultOrgImport	.810
E405b <--> e402b	.258
E402b <--> e414b	.210
E403b <--> e419b	-.196
E414b <--> e709	-.159
E403b <--> e413b	.136
E405b <--> eRSE	-.182
E409b <--> e408b	.205
E405b <--> e414b	.174

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate
E403b <--> e418b	.128

Anexo 6.8.3 – Tabela 57: Dimensão Ambiental

	Estimate
PolAmbImport <--> ResGerFutImport	.830
PolAmbImport <--> RelMonImport	.770
GesImpAmbImpot <--> RelMonImport	.843
PolAmbImport <--> GesImpAmbImpot	.871
GesImpAmbImpot <--> ResGerFutImport	.830
ResGerFutImport <--> RelMonImport	.945
E512b <--> e511b	.376
E502b <--> e513b	.260
E510b <--> e511b	.151
E502b <--> e501b	.237
E510b <--> e513b	-.174
E508b <--> e507b	.175
E502b <--> e512b	-.122
E510b <--> e508b	-.174

Anexo 6.8.4 – Tabela 58: Dimensão Aprendizagem

	Estimate
EmpAImport <--> StaCImport	.812
EmpAImport <--> DesSuImport	.805
ColEnImport <--> DesSuImport	.661
EmpAImport <--> ColEnImport	.885
ColEnImport <--> StaCImport	.731
StaCImport <--> DesSuImport	.856
E620b <--> e616b	.358
E603b <--> e602b	.360
E614b <--> e617b	.257
E619b <--> e616b	-.159
E603b <--> e618b	-.186
E608b <--> e617b	.211
E609b <--> e619b	-.200
E614b <--> e616b	-.135
E601b <--> e607b	.157
E610b <--> e609b	.196

Anexo 6.9: Covariâncias Entre os Constructos

Anexo 6.9.1 – Tabela 58: Dimensão Económica

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EstNegImport <--> CliConsImport	.062	.013	4.866	***	par_17
EstNegImport <--> InovCreImport	.072	.013	5.449	***	par_18
PolMercImport <--> CliConsImport	.089	.016	5.451	***	par_19

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EstNegImport <--> PolMercImport	.122	.021	5.812	***	par_20
PolMercImport <--> InovCreImport	.073	.014	5.223	***	par_21
InovCreImport <--> CliConsImport	.064	.012	5.475	***	par_22
E317b <--> e316b	.088	.018	4.737	***	par_32
E307b <--> e319b	.110	.024	4.539	***	par_33
E307b <--> e706	.096	.024	3.969	***	par_34
E320b <--> e316b	-.041	.017	-2.410	.016	par_35
E320b <--> e319b	.065	.025	2.564	.010	par_36
E302b <--> e318b	.080	.025	3.176	.001	par_37
E301b <--> e320b	.073	.021	3.389	***	par_38

Anexo 6.9.2 – Tabela 59: Dimensão Sócio Cultural

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OrgTrabImport <--> VisPartImport	.113	.026	4.370	***	par_17
PolLocTrabImpot <--> VisPartImport	.086	.015	5.583	***	par_18
OrgTrabImport <--> PolLocTrabImpot	.079	.018	4.260	***	par_19
PolLocTrabImpot <--> CultOrgImport	.096	.016	5.977	***	par_20
CultOrgImport <--> VisPartImport	.128	.020	6.335	***	par_21
OrgTrabImport <--> CultOrgImport	.096	.022	4.338	***	par_22
E405b <--> e402b	.317	.066	4.819	***	par_32
E402b <--> e414b	.321	.080	4.037	***	par_33
E403b <--> e419b	-.106	.029	-3.664	***	par_34
E414b <--> e709	-.212	.066	-3.225	.001	par_35
E403b <--> e413b	.056	.022	2.606	.009	par_36
E405b <--> eRSE	-.081	.026	-3.163	.002	par_37
E409b <--> e408b	.077	.022	3.469	***	par_38
E405b <--> e414b	.247	.070	3.532	***	par_39
E403b <--> e418b	.046	.020	2.262	.024	par_40

Anexo 6.9.3 – Tabela 60: Dimensão Ambiental

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PolAmbImport <--> ResGerFutImport	.270	.033	8.190	***	par_17
PolAmbImport <--> RelMonImport	.260	.031	8.308	***	par_18
GesImpAmbImpot <--> RelMonImport	.410	.042	9.737	***	par_19
PolAmbImport <--> GesImpAmbImpot	.368	.040	9.121	***	par_20
GesImpAmbImpot <--> ResGerFutImport	.389	.042	9.199	***	par_21
ResGerFutImport <--> RelMonImport	.354	.039	9.054	***	par_22
E512b <--> e511b	.180	.027	6.584	***	par_32
E502b <--> e513b	.155	.032	4.902	***	par_33
E510b <--> e511b	.065	.021	3.061	.002	par_34
E502b <--> e501b	.129	.029	4.388	***	par_35
E510b <--> e513b	-.079	.024	-3.263	.001	par_36
E508b <--> e507b	.066	.024	2.748	.006	par_37
E502b <--> e512b	-.059	.022	-2.697	.007	par_38
E510b <--> e508b	-.063	.020	-3.083	.002	par_39

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 6.9.4 – Tabela 61: Dimensão Aprendizagem

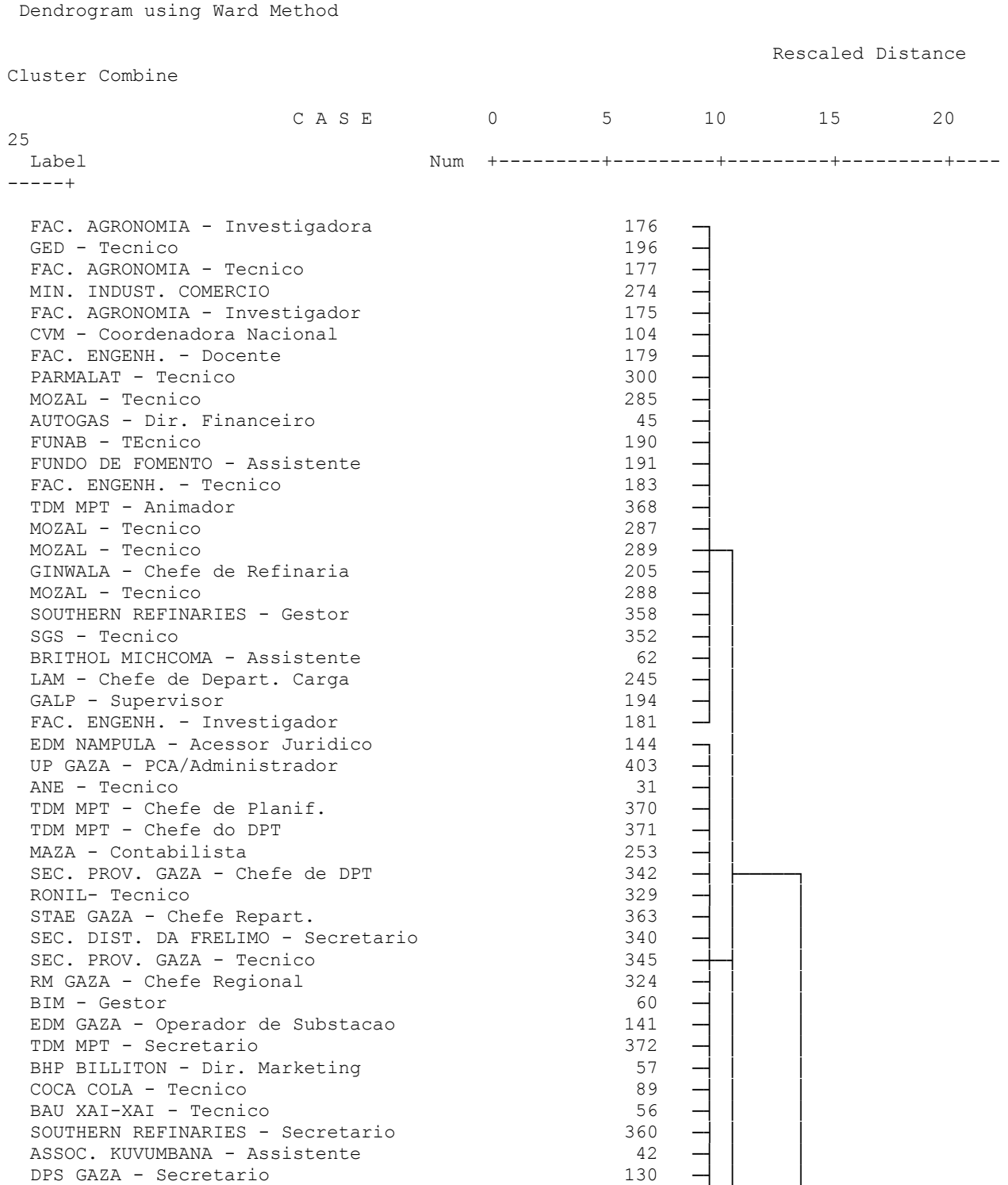
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EmpAImport	<--> StaCImport	.181	.024	7.571	***	par_17
EmpAImport	<--> DesSuImport	.180	.025	7.230	***	par_18
ColEnImport	<--> DesSuImport	.159	.025	6.315	***	par_19
EmpAImport	<--> ColEnImport	.168	.025	6.614	***	par_20
ColEnImport	<--> StaCImport	.176	.026	6.825	***	par_21
StaCImport	<--> DesSuImport	.242	.029	8.214	***	par_22
E620b	<--> e616b	.173	.031	5.660	***	par_32
E603b	<--> e602b	.147	.025	5.918	***	par_33
E614b	<--> e617b	.120	.027	4.486	***	par_34
E619b	<--> e616b	-.065	.020	-3.202	.001	par_35
E603b	<--> e618b	-.082	.022	-3.797	***	par_36
E608b	<--> e617b	.088	.024	3.692	***	par_37
E609b	<--> e619b	-.097	.025	-3.816	***	par_38
E614b	<--> e616b	-.062	.022	-2.827	.005	par_39
E601b	<--> e607b	.056	.019	2.918	.004	par_40
E610b	<--> e609b	.122	.035	3.472	***	par_41

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 7: Figuras

Anexo 7.1 – Figura 1: Dendograma

* * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S * * * * * * * * * *



A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

ECMEP GAZA - Chefe Contabilidade	131	—
INCM - Tecnico	230	—
UEBA LAB - Tecnico	400	—
AER. DE MOC MPT - Imagem Corporativa	10	—
UP MPT - Tecnico	406	—
MCEL - Assistente	260	—
MCEL - Tecnico	266	—
TPM - Adm. Tecnico	391	—
TVM GAZA - Coordenador	398	—
COOP CRIAD. GADO GAZA - Tecnico	97	—
RM NAMPULA - Jornalista	327	—
SDY AMI - Dir. Comercial	339	—
D.P.T. - GAZA - Chefe DPT	105	—
TPM - Dir. Manut.	393	—
TPM - Motorita	395	—
EDM GAZA - Chefe de Sector	138	—
RIPLEX - Tecnico	322	—
STANDARD BANK NACALA - Gerente	365	—
FIPAC NAMPULA - Assistente	189	—
TPM - Dir. Financeiro	392	—
MCEL - Dir. Marketing	264	—
VODACOM NPL - Assistente	418	—
CDM NPL - Tecnico	76	—
NAMI - Tecnico	292	—
RASSUL TRADING - Gerente	319	—
ADPP - Dir. Comercial	5	—
INSIT.FORM PROF. - Director	234	—
SABIMO - Secretario	335	—
SOUTHERN REFINARIES - Operador de Maquina	359	—
EDM SEDE NACIONAL - Tecnica	146	—
BRITHOL MICHCOMA - Secretario	66	—
SABIMO - Assistente	333	—
SOCREMO - Tecnico	355	—
SAVE THE CHILDREN - Tecnico	338	—
FAC. ENGENH. - Tecnico	182	—
PROTAL - Chefe de Depart. Promocao	313	—
FAC. ENGENH. - Docente	178	—
RM MAPUTO - Tecnico	326	—
SOUTHERN REFINARIES - Tecnico	361	—
SUID CHEMICAL MOC. - Tecnico	366	—
CONS. MUN. MATOLA - Assistente	93	—
EDM SEDE NACIONAL - Tecnico	147	—
DIR. EDUC. CIDADE MPT - Tecnico	112	—
SABIMO - Tecnico	337	—
FAC. ENGENH. - Tecnico	187	—
DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Tecnico	118	—
ADPP - Chefe de Economia	4	—
DELTA SEGURANCA - Delegado Provincial	106	—
AGEMA - Consultor	18	—
ACUC. XINAVANE - Tecnico	3	—
FAC. ENGENH. - Funcionaria	180	—
ACUC. XINAVANE - Tecnico	2	—
TOPACK - Tecnico	387	—
REFINARIA DE OLEO - Tecnico	321	—
SABIMO - Tecnico	336	—
FAC. ENGENH. - Tecnico	185	—
LAB. ENG - Assistente	242	—
FAC. ENGENH. - Tecnico	184	—
FAC. ENGENH. - Tecnico	186	—
LAB. ENG - Chefe de DPT	243	—
LAB. ENG - Tecnico	244	—

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

COCA COLA - Dir. Comercial	85	┌			
SEMOC - Tecnico	349	┌			
AER. DE MOC NPL - Tecnico	13	┌			
STANDARD BANK NACALA - Dir. Marketing	364	┌			
AER. DE MOC NPL - Dir. Marketing	11	┌			
TDM NPL- Dir. Tecnico	376	┌			
COCA COLA - Dir. RH	86	┌			
MCEL - Dir. Financeiro	262	┌	┌		
MCEL - Assistente	261	┌			
MCEL - Dir. Marketing	263	┌			
SEMOC - Dir. Tecnico	348	┌			
DIR PROV. AGRIC. GAZA - Administrador	109	┌			
DIR.PROV MAS GAZA - Chefe de Depart.	127	┌			
TDM NPL- Tecnico	381	┌			
MCEL - Dir. Tecnico	265	┌			
VODACOM NPL - Dir. Marketing	420	┌			
TDM NPL - Tecnico	374	┌	┌		
ADPP - Dir. Marketing	7	┌			
BIM - Gerente	59	┌			
VODACOM NPL - Secretario	422	┌			
GPZ - Secretario	210	┌			
YANEKA - Dir. Marketing	426	┌			
GEOMOC - Tecnico	201	┌			
INAV Maputo - Tecnico	224	┌			
POLITECNICA MPT- Dir. RH	307	┌			
POLITECNICA MPT- Administrador	306	┌			
BAU CADASTRO - Assistente	54	┌	┌		
HOTEL ZAMBEZE TETE - Gerente	219	┌			
YZN - Secretario	429	┌			
OFFICE METIAS - Dir. Executivo	294	┌			
SEC. PROV. GAZA - Tecnico	343	┌			
BARROTE CONSTRUCOES - Proprietario	53	┌			

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

SEC. PROV. GAZA - Tecnico	346	┌		
GAB. ESP GOVERN ZAMBEZIA - dir. Tecnico	193	┌		
MCEL - Adjunto	259	┌		
ADPP - Dir. Comercial	6	┌		
COMPL. T. HALEY- Chefe da Sala	92	┌		
VISAO MUNDIAL GAZA - Oficial	415	┌		
ANE - Tecnico	29	└		
AUT TRIB DE MOC. - Dir. Tecnico	43	└		
GULAMO COMERCIAL - Dir. Comercial	212	┌		
PROCREDITO - Gestor	312	┌└		
DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Tecnico	123	┌		
GOV. DIST. XAI XAI - Tecnico	209	┌		
CORR. MOC. - Chefe Admin.	98	┌		
FUSA - Subst. Director	192	┌	└┌	└┌
SERIGRAFIA GANI - Proprietario	350	└		
INST. COMUN. SOCIAL - Dir. RH	237	└		
VODACOM NPL - Gerente	421	┌		
DIR. PROV. EDUC/CULT ZBZ - Assistente	119	┌		
DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Inspector	122	┌└		
PROCREDITO - Gerente	311	┌		
SEC. PROV. GAZA - Tecnico	344	┌		
HANDLING - Tecnico	213	└	└┌	
ESC. SECUND.XAI XAI - Bibliotecario	172	└		
ROYAL COMERCIAL - Dir. RH	330	┌		
CONS. MUN. XAI XAI - Veread. Educacao	95	┌		
CONS. MUN. XAI XAI - Veread. Financa	96	┌		
DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Docente	115	┌└		
PETROMOC - Superv.	305	┌		
DIR PROV. AGRIC. GAZA - Tecnico	110	┌		
DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Admin.	114	┌		
DPS GAZA - Chefe Logistica	128	┌	└┌	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

CONS. MUN. XAI XAI - Tecnico	94	┌	
DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Tecnico	116	└	
MIGRACAO TETE - Chefe Assoc. Fiscal	273	└	
TRIB. JUDICIAL DE GAZA - Oficial de Deligencias	397	└	
DIR. DA AREA FISCAL - Aixuliar Tributario	111	┌└	
MEDICOS SEM FRONT. - Coordenadora	269	└	
SEC. DIST. DA FRELIMO - Tecnico	341	└	
HIGHLAND AFRICAN - Assistente	216	└	
MICOA - Tecnico	271	└	
INE ZAMBEZIA - Assistente	232	└	
UP ZBZ - Administrador	407	┌	
BANCO OPORT. - Oficial	51	└└└	
GERALCO - Tecnico	203	┌	
AUTOVISA - Tecnico	48	└	
OXIGEN - Assistente	298	└	
CDM MPT - Dir. marketing	73	└	
AUTOVISA - Tecnico	49	└	
KUCA I COMERCIAL - Proprietario	241	└	
COCA COLA - Tecnico	88	└	
RAFFIA DAGS - Tecnico	318	┌└	
EFACEC - Logistico	150	└	
RAFFIA DAGS - Assistente	316	└	
ANE - Tecnico	33	└	
AQUA PESCA LDA - Secretario	36	└	
ANE - Motorista	28	└	
CORR. MOC. - Chefe Servicos	100	└	
CARPINTARIA MAU TEMPO - Assistente	72	└	
RAFFIA DAGS - Gestor	317	┌	
ADPP - Motorista	9	└	
CMC - Tecnico	82	└	
LUSO VINHOS - Tecnico	251	└└└	
ALFA SEGURANCA - Dir. Financeiro	22	└	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

CANAM - Tecnico	70	+				
EDM GAZA - Chefe de Sector	139	+				
GESTAF - Servente	204	+			+	
TOTAL - PCA/Administrador	388	+				
DIR. PROV. EDUC/CULT ZBZ - Inspectora	120	+				
MAZA - PCA	255	+				
EPC XAI XAI - Docente	161	+				
GOV. DIST. XAI XAI - Dir. RH	208	+				
DPS GAZA - Chefe Transp.	129	+				
ENTREPOSTO - Dir. Tecnico	159	+	+			
AER. DE MOC NPL - Tecnico	12	+				
CORR. MOC. - Chefe Estacao	99	+				
DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Tecnico	124	+				
ANE - Tecnico	30	+				
EMACOR	151	+				
DIR. PROV COMERCIO ZBZIA - Assistente	113	+				
JFS - Dir. Comercial	239	+				
FARMACIA PAULO GAZA - Dir. Tecnico	188	+				
CORR. MOC. - PCA	102	+				
TDM NPL - Dir. Governacao	373	+				
PSI GAZA - Resp. Vendas	315	+				
EDM GAZA - Tecnico	142	+				
INSS GAZA - Delegado Provincial	235	+				
ALFA SEGURANCA - Assistente	21	+				
EMOSE MAPUTO - Dir. Financeiro	153	+				
UP MPT - Chefe Seccao	404	+				
UP MPT - Reg. Acad	405	+		+		
EDM GAZA - Chefe de Operacoes	137	+				
EPC XAI XAI - Tecnico	163	+				
KANGELA COMERCIAL - Gerente	240	+				
ANE - Assistente	26	+	+			

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

ALGODAO VALE DO ZAMBEZE- Secretario	24	+		
RM GAZA - Jornalista	325	+		
EPC XAI XAI - Tecnico	164	+		
MAZA - Dir. Tecnico	254	+		
FERREIRA DOS SANTOS - Revendedor	297	+		
ACCAO SOCIAL - Dir. RH	1	+		
ADPP - Dir. RH	8	+	+	
AFFB - Tecnico	16	+		
MOTI COMERCIAL - Dir. Comercial	280	+		
ANE - Dir. RH	27	+	+	
AQUA PESCA LDA - PCA/Administrador	35	+		
CFM	79	+		
EMOSE NAMPULA - Assistente	156	+		
BRITHOL MICHCOMA - Delegado	65	+		
ROYAL COMERCIAL - PCA/Administrador	332	+		
REDE DE CAIXAS RURAIS - Secretario	320	+		
TDM NPL- Tecnico	382	+		
ECMEP GAZA - Chefe Equipamento	132	+	+	
ECMEP GAZA - PCA/Administrador	134	+		
MIN. INTERIOR - Tecnico	275	+		
AQUA PESCA LDA - Assit. Logistico	34	+		
ROYAL COMERCIAL - Gerente	331	+		
GED AUSTRAL - Secretario	197	+		
PROCREDITO - Colaborador	310	+	+	
TIPOGRAFIA LUSA - Operador de Maquina	385	+		
CHIKWIRIMITI MOC - Socio Gerente	80	+		
DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Gestor	121	+		
HIGHLAND AFRICAN - Dir. RH	217	+		
CMC - Assistente	81	+		
I.C.SAUDE ZAMBEZIA - Administrador	220	+		
CENT.RECRUT MOBILIZ ZBZ - Tecnico	78	+		
SOEJTXX GAZA - Tecnico	357	+		

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

DENNYS OFFICE - Advogado	107	┌		
ECOP - Proprietario	136	┌		
GEOMOC - Dir. RH	199	┌		
INAV Maputo - Tecnico	225	┌		
LIVRAR. ESCOL. EDITORA - Dir. Comercial	248	┌┐		
ESC. DE COND. RODAUTO - Proprietario	166	┌		┌
UNIVENDAS - Assistente	401	┌		
MOTI COMERCIAL - Dir. RH	281	┌		
TRANS MONTANA - PCA/Administrador	396	┌		
BRITHOL MICHCOMA - Assistente Log.	63	┌┐		
LIVRAR. ESCOL. EDITORA - Tecnico	249	┌		
YANEKA - Tecnico	427	┌		
AFRICAN BANKE - Tecnico	17	┌		
AUTOVISA - Assistente	46	┌		
YANEKA - Assistente	425	┌┐		
MISAU - Tecnico	276	┌		
TDM ZAMBEZIA - Tecnico	384	┌		
PETROMOC - Dir. Juridico	304	┌		
EMOSE MAPUTO - Tecnico	154	┌		┌
EMOSE MAPUTO - Tecnico	155	┌		
INAV Maputo - Tecnico	223	┌		
PETROMOC - Dir. Financeiro	303	┌		
EMOSE MAPUTO - Dir. Comercial	152	┌┐		
PROCREDITO - Caixa	308	┌┐		
MONASO XAI XAI - Coordenador	279	┌┐		
DINAME - Dir. Tecnico	108	┌		
VULCANIZADORA PODIDO - Caixa	423	┌		
ARKE RISK SOLUTIONS - Superv.	40	┌		
BIM - Dir. RH	58	┌		
BRITHOL MICHCOMA - Delegada	64	┌		
DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Tecnico	126	┌┐		
TDM NPL- Dir. RH	375	┌		
HOTEL ZAMBEZE TETE - Assistente	218	┌		

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

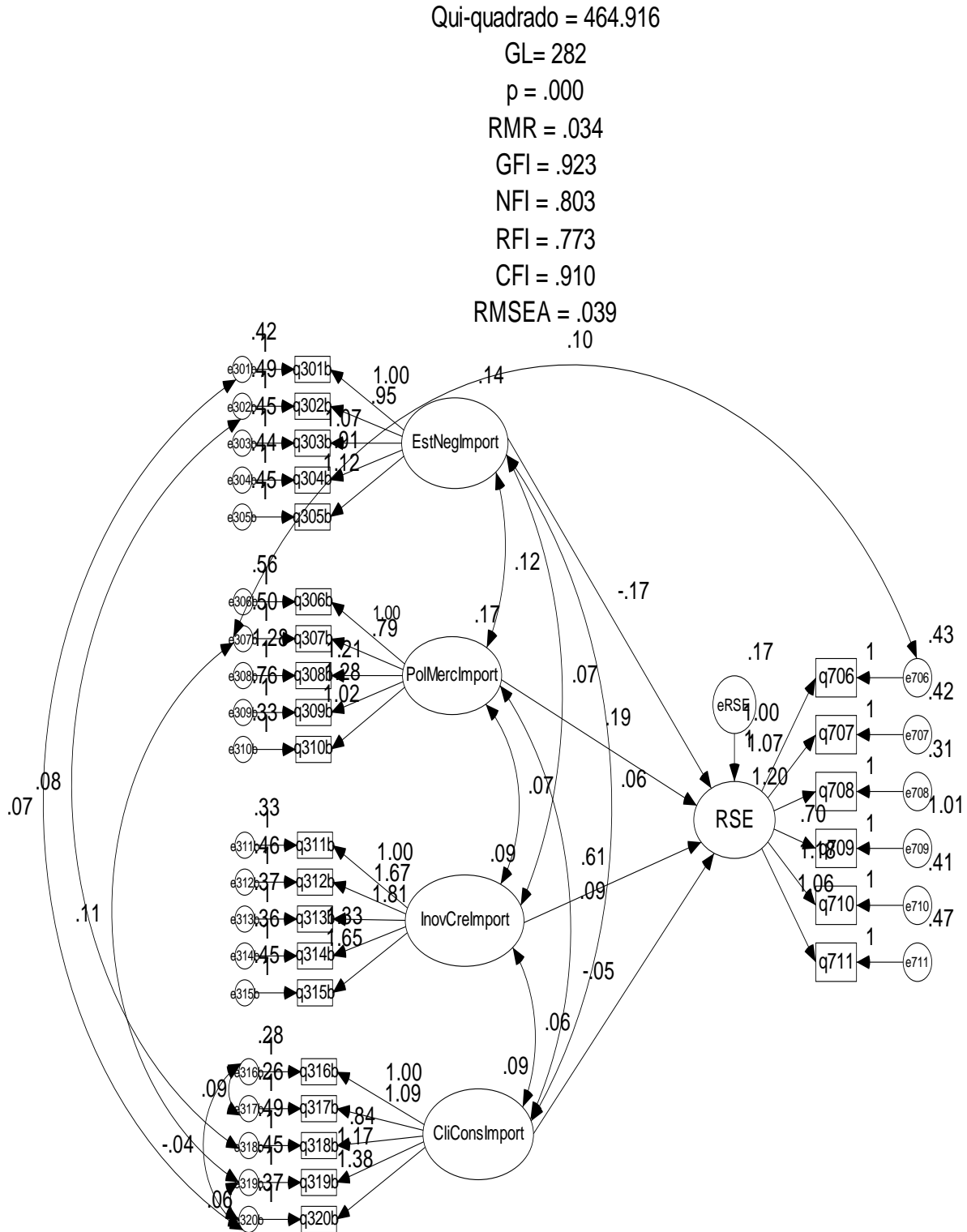
PSI GAZA - Dir. Financeiro	314	┌		
VISAO MUNDIAL GAZA - Dir.. Prog	414	┌	┌	
INE GAZA - Critico Codificacao	231	┌		
TPM - Dir. Trafico	394	┌	┌	
BIM - Tecnico	61	┌	┌	
OXIGEN - Consultor	299	┌	┌	
ARKE RISK SOLUTIONS - Adj. Dir. Finan.	38	┌	┌	
ARKE RISK SOLUTIONS - Inspector	39	┌	┌	
INAV XAI XAI - Tecnico	228	┌	┌	
PEP MOCAMBIQUE - Gestor	302	┌	┌	
BRITHOL MICHCOMA - Secretario	67	┌	┌	
GEOMOC - Dir. Financeiro	198	┌	┌	
INAV Maputo - Tecnico	227	┌	┌	
SOCREMO - Auditor	353	┌	┌	
SOCREMO - Gestora	354	┌	┌	
INCM - Dir. Marketing	229	┌	┌	
CARPINTARIA MAMUALO - Proprietario	71	┌	┌	
INST. AVAL. TECNOL. - Secretario	236	┌	┌	
BANCO OPORT. - Gerente	50	┌	┌	
NATHUBAI E FILHOS - Vendedor	293	┌	┌	
MADAL - PCA/Administrador	252	┌	┌	
LINDEX - Secretario	246	┌	┌	
CDM MPT - Tecnico	75	┌	┌	
ZAMBEZIA WOOD,LDA - PCA/Administrador	432	┌	┌	
EMOSE ZAMBEZIA - Tecnico	158	┌	┌	
COMPL. T. HALEY - Dir. Marketing	91	┌	┌	
STAE GAZA - Assistente	362	┌	┌	
GEOMOC - Secretario	200	┌	┌	
GEOMOC - Tecnico	202	┌	┌	
EST.DE SERVICO DE QUEL. - Gerente	174	┌	┌	
LINDEX - Servente	247	┌	┌	
AGUAS DE MOC. - Dir. Financeiro	20	┌	┌	
ROCK CONSTRUCOES - Proprietario	328	┌	┌	
VUMA CONSRUCOES - Tecnico	424	┌	┌	
ECMEP GAZA - Direct. Producao	133	┌	┌	
TDM NPL- Tecnico	378	┌	┌	
IAP - Tecnico	221	┌	┌	
AMODEG - Assistente	25	┌	┌	
IT.COM - Proprietario	238	┌	┌	
ESC. DE COND. VIAUTO QUEL. - Dir. Tecnico	167	┌	┌	
MEDICOS SEM FRONT. - Assistente	268	┌	┌	
TDM NPL- Tecnico	380	┌	┌	
EDM ZAMBEZIA - Tecnico	149	┌	┌	
INE ZAMBEZIA - Delegada	233	┌	┌	
RIVERSDALE - Tecnico	323	┌	┌	
TOP GRAFICA - Assistente	386	┌	┌	
MBC - Técnico	256	┌	┌	
MBC - Técnico	257	┌	┌	
AUT TRIB DE MOC. - Secretario	44	┌	┌	
IAUTO-ZAMBEZIA - Assistente	222	┌	┌	
YANEKA - Técnico	428	┌	┌	
AGRO ALFA - Contabilista	19	┌	┌	
TVSD - Assistente	399	┌	┌	
ESC CONDU. BEIRA - Tecnico	171	┌	┌	
VALE RIO DOCE - Assistente	408	┌	┌	
MBC - Técnico	258	┌	┌	
VALE RIO DOCE - Dir. RH	409	┌	┌	
CNCS - Técnico	83	┌	┌	
PROCREDITO - Caixa	309	┌	┌	

A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

MIGRACAO GAZA - Inspectora Técnica	272	—
AER. DE MOC ZBZ - Chefe de Oper	14	—
BARCLAYS - Técnico	52	—
COCA COLA - Técnico	87	—
ESC.SUP.ECONOMIA GESTAO TETE - Docente	170	—
CENT. RECICLE FORM PROF-Proprietário	77	—
MCEL - Técnico	267	—
LUSO VINHOS - Dir. Financeiro	250	—
VALE ZAMBE NET - Director Geral	411	—
ALFA SEGURANCA - Resp. Rondas	23	—
DIR. PROV. PLANO/FINANC. GAZA - Técnico	125	—
MOCAMB. SEGURANCA - Chefe de Operações	278	—
TOYOTA DE MOC. - Secretario	390	—
MOZ STAR LDA - Secretario	284	—
METALURGICA - Técnico	270	—
ECOP - PCA/Administrador	135	—
PARQUE DE CAMPISMO - Gerente	301	—
BAU TETE - Dir. Técnico	55	—
OMEGA SEGURANCA - Operador de Radio	296	—
SERIGRAFIA LUZ - Gerente	351	—
HCB - Dir. Técnico	214	—
COMP ZAMBEZIA - Técnico	90	—
GPZ - Técnico	211	—
SOCREMO - Técnico	356	—
EPC XAI XAI - Docente	162	—
GONDWANA - Representante	206	—
ZAMACORP - Técnico	431	—
TOYOTA DE MOC. - Gerente	389	—
ESC. DE COND. RODAUTO - Director	165	—
HCB - Resp. Transformacao	215	—
GONDWANA - Técnico	207	—
MOZ. LEAF TABACO - Dir. RH	290	—
INAV Maputo - Técnico	226	—
UNIVERSIDADE LURIO - Jurista	402	—
TDM NPL- PCA	377	—
BRITISH AMERICAN TABACO - Tecnico	68	—
DIR. PROV. EDUC/CULT GAZA - Tecnico	117	—
EDM ZAMBEZIA - Contabilista	148	—
MISAU - Tecnico	277	—
ANE - Tecnico	32	—
TDM NPL- Tecnico	379	—
VIDA PLUS - Dir. Marketing	412	—
VIDA PLUS - Tecnico	413	—
EST.DE SERVICO DE QUEL. - Caixa	173	—
MOTI COMERCIAL - Tecnico	282	—

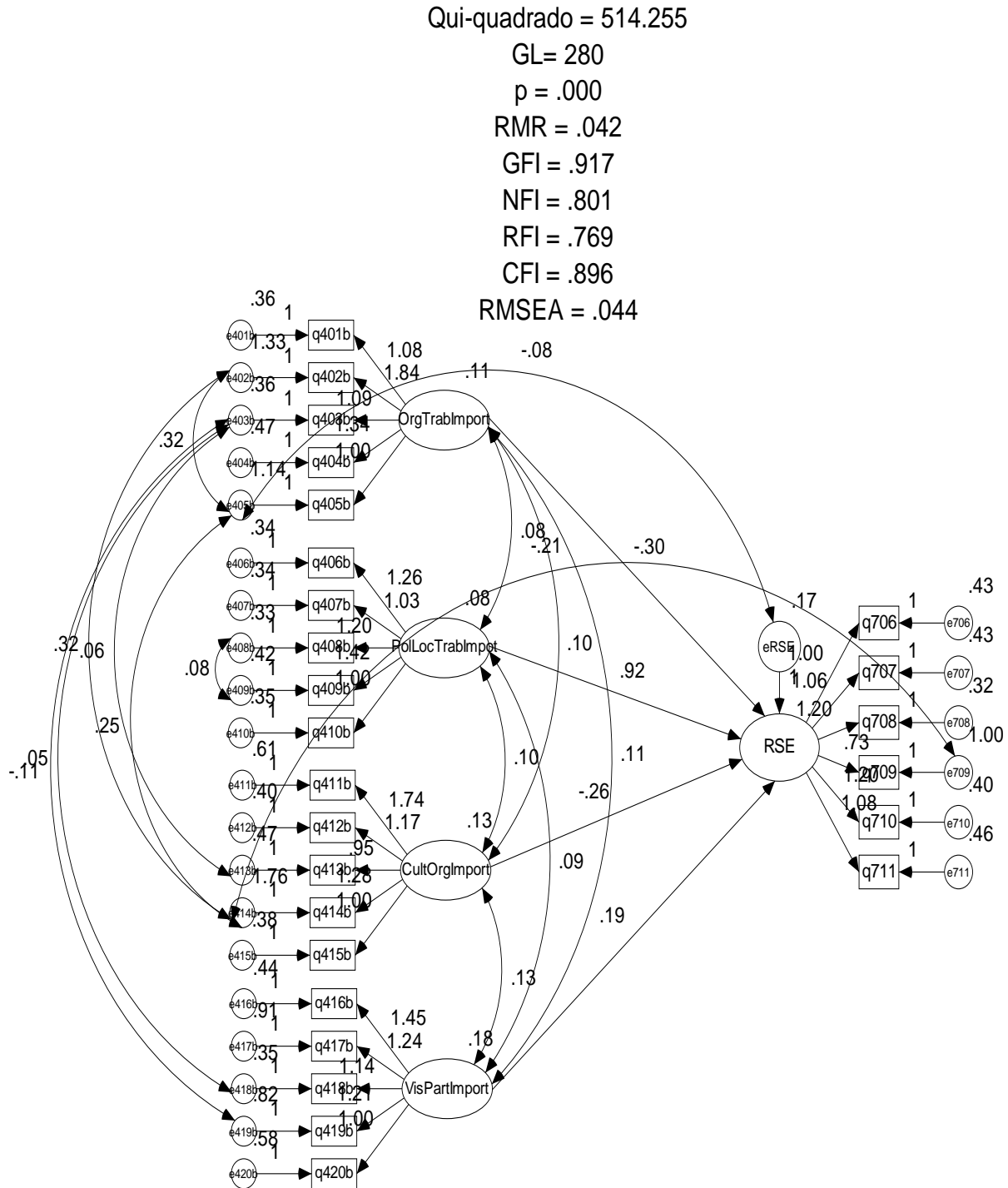
A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 7.2 – Figura 2: Diagrama de Caminhos do Modelo Reespecificado da Dimensão Económica (Modelo Final)



A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 7.3 – Figura 3: Diagrama de Caminhos do Modelo Reespecificado da Dimensão Sócio-cultural (Modelo Final)



A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 7.4 – Figura 4: Diagrama de Caminhos do Modelo Reespecificado da Dimensão Ambiental (Modelo Final)

Qui-quadrado = 486.563

GL= 281

p = .000

RMR = .034

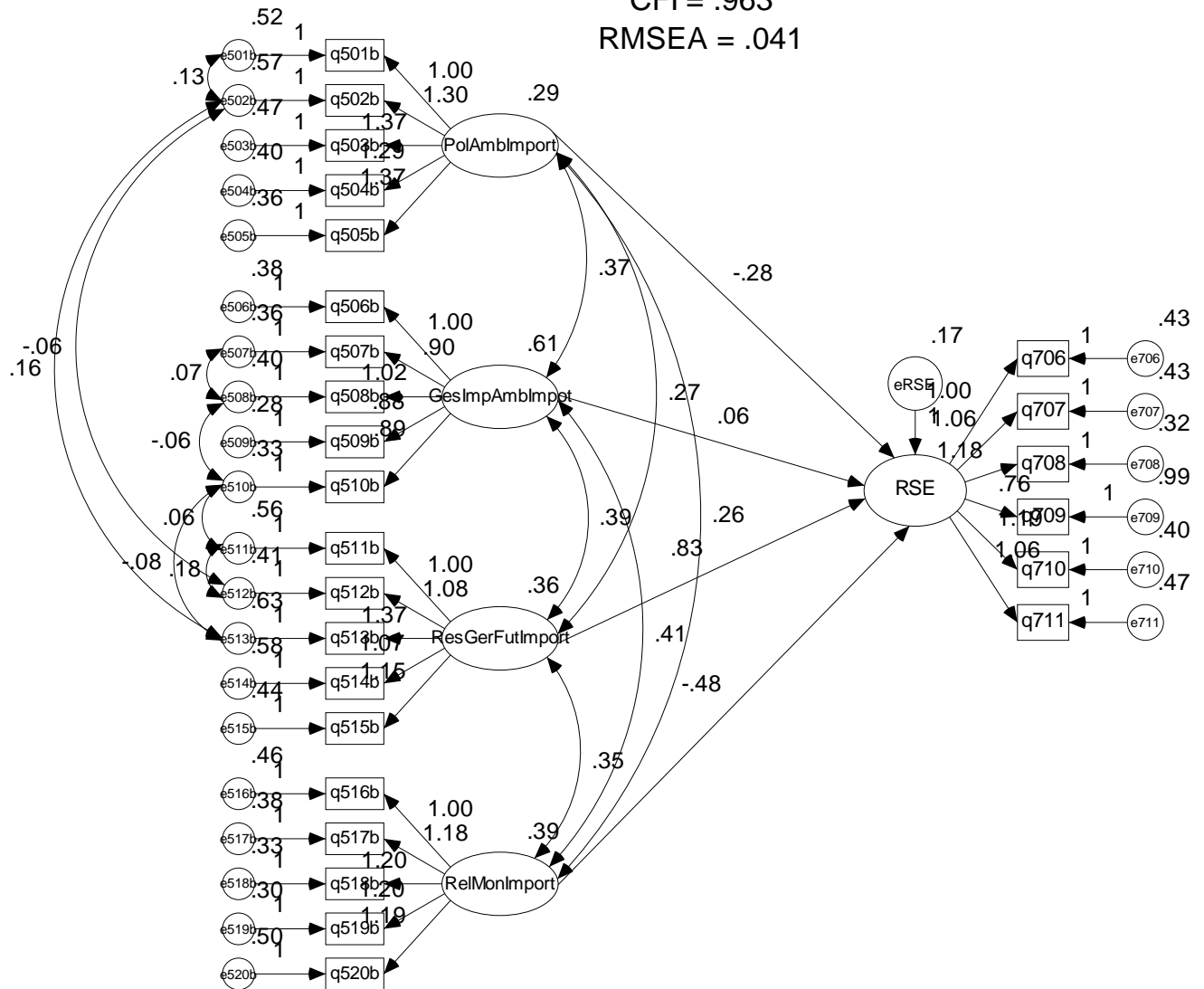
GFI = .921

NFI = .916

RFI = .903

CFI = .963

RMSEA = .041



A Responsabilidade Social Empresarial – Proposta de Modelo de Avaliação

Anexo 7.5 – Figura 5: Diagrama de Caminhos do Modelo Reespecificado da Dimensão Aprendizagem

Qui-quadrado = 472.391

GL= 279

p = .000

RMR = .032

GFI = .922

NFI = .869

RFI = .848

CFI = .941

RMSEA = .040

