

# **A Responsabilidade Social Empresarial Interna na promoção da Satisfação no trabalho e do Compromisso dos colaboradores**

Estudo de caso - Delta Cafés

**Ricardo Brazão Veríssimo**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Engenharia e Gestão Industrial**

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Maria Margarida Martelo Catalão Lopes de Oliveira Pires Pina

**Júri**

Presidente: Prof.<sup>o</sup> António Sérgio Constantino Folgado Ribeiro

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Maria Margarida Martelo Catalão Lopes de Oliveira Pires Pina

Arguente: Prof.<sup>o</sup> Carlos Manuel Ferreira Monteiro

**Mai 2023**

## **Declaração**

Declaro que o presente documento é um trabalho original da minha autoria e que cumpre todos os requisitos do Código de Conduta e Boas Práticas da Universidade de Lisboa.

## **Declaration**

I declare that this document is an original work of my own authorship and that it fulfils all the requirements of the Code of Conduct and Good Practices of the Universidade de Lisboa.

## Resumo

Num mundo global e competitivo as empresas integram cada vez mais na sua política os princípios e valores pelos quais a Responsabilidade Social Empresarial se rege, preocupando-se com as necessidades e interesses dos seus colaboradores e das partes interessadas. Tentando minimizar o impacto da sua atividade, procuram criar relações mais estáveis e duradouras, como resultado do aumento do nível de satisfação e do compromisso.

A atividade empresarial decorre também da adesão dos colaboradores e da sua receptividade às práticas e objetivos definidos pela gestão.

É neste contexto que a presente Dissertação surge, em colaboração com a empresa Delta Cafés, líder de mercado dos cafés em Portugal, reconhecida como sendo exemplo de desenvolvimento sustentável, inovação e empreendedorismo. Nos últimos anos, a empresa tem implementado internamente práticas de Responsabilidade Social nos seus processos nas áreas da Gestão de Recursos Humanos, Segurança e Saúde no Trabalho, Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais, e Adaptação à Mudança. Esta Dissertação tem como principal objetivo apurar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna pode promover a Satisfação no trabalho e o Compromisso organizacional dos colaboradores.

Neste estudo recorre-se à apresentação de várias teorias e abordagens da Responsabilidade Social Empresarial, bem como dos instrumentos sociais mais relevantes. Posteriormente propõe-se o desenho de metodologia para a realização do estudo, a partir do qual são identificadas as principais conclusões.

Os resultados obtidos permitem verificar que os colaboradores apresentam maior satisfação e compromisso quanto mais direcionadas lhes forem as medidas e práticas de Responsabilidade Social Empresarial Interna.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Interna; Responsabilidade Social Empresarial; Colaboradores; Satisfação no Trabalho; Compromisso.

## Abstract

In a global and competitive world, companies are increasingly integrating into their policy the principles and values through which Corporate Social Responsibility is governed, showing concern with the needs and interests of their employees and stakeholders. Trying to minimize the impact of their activity, they seek to create more stable and lasting relationships, as a result of increasing the level of satisfaction and commitment.

The business activity also results from the employee's adhesion and their receptivity to the practices and aims defined by the company's management.

It is in this context that the current Dissertation arises, in collaboration with company Delta Cafés, market leader of coffees in Portugal, recognized as an example of sustainable development, innovation and entrepreneurship. In recent years, the company has internally implemented Social Responsibility practices in its processes in the areas of Human Resources Management, Health and Safety at Work, Environmental Impact and Natural Resources Management, and Adaptation to Change. The main objective of this Dissertation is to determine the extent to which Internal Corporate Social Responsibility can promote Job Satisfaction and Employees' Commitment.

This study resorts to the presentation of several theories and approaches of Corporate Social Responsibility, as well as the most relevant social instruments. Subsequently, the methodology design is proposed for carrying out the study, whose conclusions are then identified.

The results obtained allow us to verify that employees have greater satisfaction and commitment the more directed to them are the measures and practices of Internal Corporate Social Responsibility.

**Keywords:** Internal Social Responsibility; Corporate Social Responsibility; Employees; Job Satisfaction; Commitment.

# Índice

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>x</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 - Contextualização do problema .....	1
1.2 - Finalidade e Objetivos da Dissertação de Mestrado .....	2
<b>2. Estudo de Caso</b> .....	<b>4</b>
2.1 - Apresentação da Delta Cafés .....	4
2.2 - Missão e Valores .....	6
2.3 - A Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na Delta Cafés .....	6
2.4 – Caracterização do problema .....	8
<b>3. Revisão de Literatura</b> .....	<b>9</b>
3.1 - O conceito de Responsabilidade Social .....	9
3.2 - Evolução Histórica do conceito.....	10
3.3 - Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial .....	12
3.3.1 - Dimensão Interna .....	13
3.3.2 - Dimensão Externa .....	15
3.4 - Modelos e teorias de abordagem à Responsabilidade Social Empresarial .....	16
3.4.1 - Modelo Piramidal de Carroll (1991).....	16
3.4.2 - Modelo de três domínios de Schwartz e Carroll (2003) .....	17
3.4.3 - Modelo de Garriga e Melé (2004) .....	18
3.4.3.1 - Teorias Instrumentais .....	19
3.4.3.2 - Teorias Políticas .....	20
3.4.3.3 - Teorias Integrativas .....	21
3.4.3.4 - Teorias Éticas .....	22
3.5 - O conceito de sustentabilidade.....	23
3.5.1 - A sustentabilidade empresarial .....	24
3.5.2 - Modelo de John Elkington (1997) – Triple Bottom Line (TBL) .....	25
3.6 - Instrumentos de apoio ao desenvolvimento da RSE e Sustentabilidade Empresarial .....	26

3.6.1 - Código de ética.....	26
3.6.2 - Marketing social.....	27
3.6.3 - Auditorias de Responsabilidade Social.....	28
3.6.4 - Relatório de responsabilidade social ou sustentabilidade (RRS).....	28
3.6.5 - Normas e Certificações.....	29
3.6.5.1 - Norma Social Accountability 8000 – SA 8000.....	29
3.6.5.2 - Norma Accountability 1000 - AA 1000:.....	30
3.6.5.3 - Norma ISO 26000.....	31
3.7 - Responsabilidade Social Empresarial, Vantagens Competitivas e Criação de Valor - Perspetiva de Porter e Kramer.....	32
3.8 - A Satisfação no Trabalho.....	34
3.8.1 - O Modelo de Satisfação no Trabalho de Spector (1997).....	34
3.9 - O Compromisso Organizacional.....	35
3.9.1 - Modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1990).....	36
3.10 - A Responsabilidade Social Empresarial, Satisfação no trabalho, Compromisso dos colaboradores - Estudos Empíricos, Desenvolvimento das Hipóteses.....	37
<b>4. Metodologia de Investigação.....</b>	<b>41</b>
4.1 – Metodologia.....	41
4.2 - Recolha de dados.....	42
4.2.1 - Dados documentais.....	43
4.2.2 - Inquérito por questionário.....	43
4.2.2.1 - Dados Sócio-Demográficos.....	43
4.2.2.2 - Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	44
4.2.2.3 - Saúde e Segurança no Trabalho (SST).....	44
4.2.2.4 - Adaptação à Mudança (AM).....	44
4.2.2.5 - Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN).....	45
4.2.2.6 - Satisfação no Trabalho (ST).....	45
4.2.2.7 - Compromisso Organizacional (CO).....	46
4.3 - Tratamento de dados.....	46
4.3.1 - Estatística descritiva.....	47
4.3.2 - Estatística correlacional.....	47
4.4 - População e seleção dos participantes.....	48
<b>5. Apresentação dos Resultados.....</b>	<b>49</b>
5.1 – Gestão de Recursos Humanos.....	49
5.2 – Saúde e Segurança no Trabalho.....	49

5.3 – Adaptação à Mudança .....	50
5.4 – Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais .....	51
5.5 – Satisfação no Trabalho .....	51
5.6 – Compromisso Organizacional .....	52
Estatística Descritiva – Resumo .....	53
5.7 – Análise Correlacional .....	53
Estatística Correlacional para os Índices Globais - Resumo .....	58
<b>6. Discussão dos Resultados.....</b>	<b>59</b>
6.1 - Hipóteses de estudo .....	59
<b>7. Conclusões .....</b>	<b>65</b>
<b>7.1 Principais conclusões.....</b>	<b>65</b>
7.2 Limitações ao estudo .....	67
7.3 Recomendações para estudos futuros .....	67
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 1: Valores - Delta Cafés .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 2: Desenvolvimento das Práticas Internas de RSE .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 3: Passos para o desenvolvimento da Auditoria de Responsabilidade Social .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 4: Categorias e Aspectos das Diretrizes G4.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 5: SA 8000 e Convenções da OIT.....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 6: Gestão de Recursos Humanos (GRH) – Análise Descritiva .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 7: Saúde e Segurança no Trabalho (SST) – Análise Descritiva.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 8: Adaptação à Mudança (AM) – Análise Descritiva .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 9: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN) – Análise Descritiva .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 10: Satisfação no Trabalho (ST) – Análise Descritiva .....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 11: Compromisso Organizacional (CO) – Análise Descritiva .....</b>	<b>98</b>

Anexo 12: Resumo de estudos da relação entre RSE e Satisfação no Trabalho .....	99
Anexo 13: Resumo de estudos da relação entre RSE e Compromisso Organizacional .....	100

## Lista de Figuras

Figura 1. Comendador Rui Nabeiro, CEO da Delta Cafés .....	4
Figura 2. Organograma - Grupo Delta Cafés .....	5
Figura 3. Presença da Delta Cafés no Mundo: Península Ibérica .....	5
Figura 4. Presença da Delta Cafés no Mundo: Países de Operações Diretas e Distribuição nos 5 continentes. ....	6
Figura 5. Modelo de Desenvolvimento Sustentável Delta Cafés.....	7
Figura 6. Contribuição da Delta Cafés – Pandemia de Covid-19.....	8
Figura 7. Evolução Histórica da RS. Elaboração própria.....	11
Figura 8. Áreas da Dimensão Interna da RSE - Livro Verde. Elaboração própria .....	12
Figura 9. Áreas da Dimensão Externa da RSE - Livro Verde. Elaboração própria .....	13
Figura 10. Modelo Piramidal de Carroll (1991) .....	16
Figura 11. Modelo dos três domínios de RSE .....	18
Figura 12. Teorias e Abordagens da RSE – Garriga e Melé. Elaboração Própria.....	19
Figura 13. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2015-2030).....	24
Figura 14. Modelo Triple Bottom Line .....	25
Figura 15. Instrumentos da RSE. Elaboração Própria.....	26
Figura 16. Elementos da norma SA 8000. Elaboração Própria.....	30
Figura 17. Princípios da norma AA 1000. Elaboração Própria .....	31
Figura 18. Temas centrais da norma ISO 26000. Elaboração Própria .....	32
Figura 19. Categorização dos Problemas Sociais. Elaboração Própria .....	33



Figura 20. A conexão entre as vantagens competitivas e os Problemas Sociais.....	33
Figura 21. A divisão das variáveis relacionadas com a satisfação no trabalho de Spector (1997). Elaboração própria .....	35
Figura 22. As três dimensões do compromisso organizacional de Allen e Meyer (1990). Elaboração própria.....	36
Figura 23. Estrutura Conceptual. Elaboração Própria.....	40
Figura 24. Desenho de Metodologia de Investigação. Elaboração Própria .....	41
Figura 25. DNA News (Comunicação Interna - Delta Cafés) .....	43
Figura 26. Estrutura Conceptual – Estatística Correlacional para os índices globais. Elaboração Própria.....	59

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Fatores Críticos de sucesso e os seus Grupos.....	45
Tabela 2. Subescalas do Job Satisfaction Survey de Spector (1997).....	45
Tabela 3. Valores de Alpha de Cronbach.....	47
Tabela 4. Interpretação dos valores de R .....	48
Tabela 5. Características sócio-demográficas da amostra.....	48
Tabela 6. GRH – Teste de Confiabilidade.....	49
Tabela 7. GRH – Estatística Descritiva.....	49
Tabela 8. SST – Teste de Confiabilidade.....	49
Tabela 9. SST – Estatística Descritiva.....	50
Tabela 10. AM – Teste de Confiabilidade.....	50
Tabela 11. AM – Estatística Descritiva .....	50
Tabela 12. GIARN – Teste de Confiabilidade.....	51
Tabela 13. GIARN – Estatística Descritiva .....	51

Tabela 14. ST – Teste de Confiabilidade .....	51
Tabela 15. ST – Estatística Descritiva .....	51
Tabela 16. CO – Teste de Confiabilidade .....	52
Tabela 17. CO – Estatística Descritiva .....	52
Tabela 18. Estatística Descritiva – Resumo. Elaboração própria .....	53
Tabela 19. GRH-ST – Estatística Correlacional .....	53
Tabela 20. SST-ST – Estatística Correlacional .....	54
Tabela 21. AM-ST – Estatística Correlacional .....	55
Tabela 22. GIARN-ST – Estatística Correlacional .....	55
Tabela 23. Estatística Correlacional RSEI-ST – Resumo. Elaboração própria .....	55
Tabela 24. GRH-CO – Estatística Correlacional .....	56
Tabela 25. SST-CO – Estatística Correlacional .....	56
Tabela 26. AM-CO – Estatística Correlacional.....	57
Tabela 27. GIARN-CO – Estatística Correlacional.....	57
Tabela 28. Estatística Correlacional RSEI-CO – Resumo. Elaboração própria.....	57
Tabela 29. ST-CO – Estatística Correlacional.....	58
Tabela 30. Estatística Correlacional ST-CO – Resumo. Elaboração própria .....	58
Tabela 31. Interpretação – Força da relação linear. Elaboração Própria.....	59

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

**RS** - Responsabilidade Social

**RSE** - Responsabilidade Social Empresarial

**GRH** - Gestão dos Recursos Humanos

**SST** - Saúde e Segurança e no Trabalho

**AM** - Adaptação à Mudança

**GIARN** - Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais

**ST** - Satisfação no Trabalho

**CO** - Compromisso Organizacional

**RSEI** - Responsabilidade Social Empresarial Interna

**MRAN** - Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda

**GRI** - *Global Reporting Initiative*

**CDE** - Comissão de Desenvolvimento Económico

**ONG's** - Organizações Não Governamentais

**PPI** - Política de Produto Integrada

**APA** - Agência Portuguesa do Ambiente

**ONU** - Organização das Nações Unidas

**BCSD** - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

**ODS** - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**TBL** - *Triple Bottom Line*

**CVC** - Criação de Valor Compartilhado

**RRS** - Relatório de responsabilidade social ou sustentabilidade

**CERES** - *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

**PNUMA** - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

**SAI** - *Social Accountability Internacional*

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**SPSS** - *Statistical Package for Social Science*

# 1. Introdução

## 1.1 - Contextualização do problema

O número de empresas europeias que consideram a Responsabilidade Social (RS) como parte da sua identidade é cada vez maior. Esta responsabilidade “manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados”. Para uma empresa ser socialmente responsável não se pode restringir apenas ao “cumprimento de todas as obrigações legais”, e deve procurar investir mais em “capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (Comissão Europeia, 2001, p.4-7).

A competitividade das empresas passa cada vez mais pela sustentabilidade económica, social e ambiental. As práticas sustentáveis devem fazer parte da estratégia empresarial, permitindo alinhar e/ou reforçar o respetivo posicionamento com as exigências dos *stakeholders* e oferecendo deste modo um diferencial competitivo. A consciencialização da sociedade sobre questões de responsabilidade social continua a aumentar, e os clientes e investidores dão cada vez mais importância a este tema na tomada de decisão de compra. As empresas socialmente responsáveis também elevam a satisfação dos seus colaboradores e também assim promovem a lealdade dos seus clientes.

O Livro Verde da Comissão Europeia (2001) apresenta a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em duas grandes dimensões de atuação: a dimensão externa e a dimensão interna.

A dimensão externa abrange a Comunidade Local e todas as Partes Interessadas, os Direitos Humanos e as Preocupações Ambientais Globais. Projetos de solidariedade social e de conservação ambiental são as práticas mais comuns.

A dimensão interna foca-se principalmente no *stakeholder* colaborador, e incorpora as áreas de Gestão dos Recursos Humanos (GRH), a Saúde e Segurança no Trabalho (SST), a Adaptação à Mudança (AM) e a Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN). Implicam iniciativas como a promoção da igualdade de oportunidades, o equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, o acompanhamento ativo e de desenvolvimento de capacidades, e também ambientais com vista a redução do consumo de recursos. “Estes aspetos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada” (Comissão Europeia, 2001, p.8).

Os colaboradores são muito importantes para o sucesso organizacional, pois são eles que implementam diariamente as práticas definidas pela empresa, e a sua receptividade e adesão é fundamental para atingirem os objetivos. As suas perceções sobre as práticas desenvolvidas pela empresa tanto a nível externo como interno desencadeiam atitudes comportamentais. Neste âmbito, as empresas procuram aumentar os níveis de satisfação e de compromisso dos seus colaboradores.

A Satisfação no Trabalho (ST) corresponde a uma reação afetiva do colaborador, positiva ou negativa em relação ao seu trabalho, resultante da comparação entre o atual e o desejável (Cranny, Smith, e Stone, 1992). O Compromisso Organizacional (CO) é uma “força relacionada com a identificação e o envolvimento da pessoa com a organização” (Mowday et al., 1978, p.4).

Cada vez mais, as empresas integram princípios e valores da RSE como base da sua estratégia e política empresarial, permitindo a criação de valor partilhado e tornando-se mais sustentáveis e

competitivas. Ao preocuparem-se com as necessidades e interesses das partes interessadas e tentarem minimizar os impactos gerados pela sua atividade, as empresas criam relações mais estáveis e duradouras, como resultado do aumento do nível de satisfação e do compromisso.

Neste contexto, esta Dissertação surge em colaboração com a Delta Cafés, empresa líder do mercado dos cafés em Portugal, a fim de estudar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna (RSEI) promove a Satisfação no trabalho e o Compromisso dos seus colaboradores.

## **1.2 - Finalidade e Objetivos da Dissertação de Mestrado**

A Dissertação de Mestrado tem como finalidade apurar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna nas suas áreas de atuação - nomeadamente na Gestão de Recursos Humanos, na Saúde e Segurança no Trabalho, na Adaptação à Mudança e na Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais - promove a Satisfação no Trabalho e o Compromisso dos Colaboradores, através de um conjunto de hipóteses que relacionam de forma positiva ou negativa as variáveis a testar. Tem como base uma das empresas fundadoras da Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas, a Delta Cafés.

São apresentados os seguintes objetivos intermédios para alcançar-se a finalidade anteriormente apresentada:

- Fornecer uma caracterização geral da Empresa Delta Cafés e do seu papel na Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade;
- Apresentar as áreas de atuação das dimensões da RSE e o desenvolvimento das práticas internas de RSE por parte de algumas entidades e órgãos mundiais, tendo como foco o *stakeholder* colaborador;
- Apresentar as várias teorias, abordagens, modelos e instrumentos mais relevantes dos conceitos da investigação;
- Apresentar os vários estudos empíricos que permitem enquadrar o tema, desenvolvendo as hipóteses a testar e o modelo fundamental para a investigação;
- Desenvolver e validar uma metodologia adequada ao problema apresentado;
- Aplicar a metodologia discutida ao longo da Dissertação ao estudo de caso;
- Analisar os resultados obtidos;
- Apresentar as considerações finais da investigação.

## **1.3 - Estrutura da Dissertação**

Considerando a contextualização do problema e os objetivos definidos nos subcapítulos anteriores, a presente Dissertação em Engenharia e Gestão Industrial apresenta a seguinte estrutura:

- **Capítulo 1 - Introdução**

Neste capítulo é abordado o contexto do problema em que surge o caso em estudo, apresentados os objetivos, bem como a descrição da estrutura da Dissertação.

- **Capítulo 2 – Estudo de Caso**

A Delta Cafés é apresentada de forma concisa como a empresa líder de mercado dos cafés em Portugal e uma das empresas fundadoras da Associação Portuguesa para a Responsabilidade

Social das Empresas. De seguida, são abordados os temas de Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade como pilares estratégicos da mesma e, por último, a caracterização do problema.

- **Capítulo 3 - Revisão de Literatura**

O contexto teórico e científico é apresentado neste capítulo. São apresentados os conceitos teóricos, modelos, teorias e os instrumentos fundamentais ao desenvolvimento do estudo, recorrendo principalmente a literatura de autores de referência internacional, o que permite enquadrar o tema e ir ao encontro do objetivo da Dissertação. De seguida, são explorados os estudos empíricos relevantes que relacionam os vários conceitos e que servem de base à investigação, desenvolvendo a estrutura conceptual e as hipóteses a testar e analisar.

- **Capítulo 4 – Metodologia**

Apresenta-se a estrutura metodológica a utilizar durante o desenvolvimento da Dissertação, nomeadamente a definição das variáveis fundamentais ao estudo, os métodos de recolha de dados utilizados e as análises técnicas de tratamento de dados realizadas, e por último, a caracterização da população e a seleção da amostra.

- **Capítulo 5 – Apresentação dos Resultados**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos para as diferentes variáveis em estudo, que advêm do tratamento de dados realizados: Estatística Descritiva e Estatística Correlacional.

- **Capítulo 6 – Discussão dos Resultados**

Os resultados são analisados e as hipóteses definidas tratadas. Além disso é feita uma análise conjunta comparativa com os resultados obtidos em estudos empíricos relevantes para o estudo de caso.

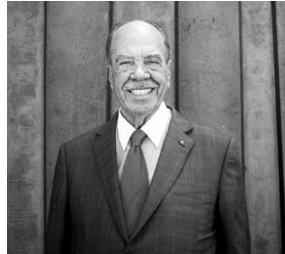
- **Capítulo 7 – Conclusões**

Evidencia-se as principais conclusões, identificando os pontos principais e de maior relevância, resumindo o trabalho realizado. De seguida, apresenta-se as limitações ao estudo e as recomendações para os estudos futuros.

## 2. Estudo de Caso

### 2.1 - Apresentação da Delta Cafés

“Uma gestão de rosto humano e um compromisso fundamental: encarar o futuro com responsabilidade e respeito pelas gerações vindouras.”



**Figura 1.** Comendador Rui Nabeiro, CEO da Delta Cafés

A Delta Cafés é uma marca de sucesso e de reconhecimento a nível internacional, sendo um exemplo de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável. É digna da boa vontade de um homem que pensa em sonhar mais, em ir mais além, mantendo sempre o foco nos seus objetivos e, ao mesmo tempo, pensando sempre na comunidade da sua terra. É por isso considerado um símbolo para todos os campomaiorenses.

A empresa Delta Cafés, SGPS – sociedade gestora de participações sociais, SA é a empresa líder no mercado de cafés em Portugal desde 1994, com mais de 3000 funcionários e 47000 clientes na península ibérica, internacionalizando-se cada vez mais por todo o mundo e fechando contas em 2018 com uma faturação próxima dos 400 milhões de euros.

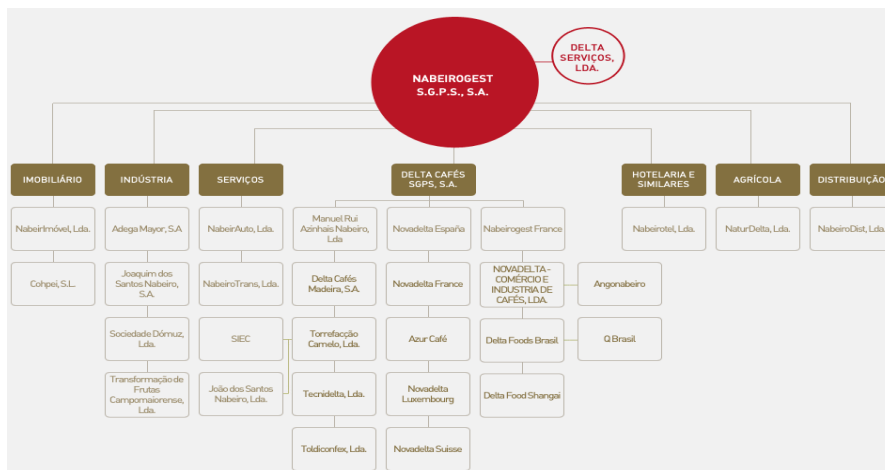
O esforço pela excelência foi reconhecido pelos portugueses, distinguindo a Delta Cafés em 2015 como “Marca de Confiança”, pelo 14º ano consecutivo. O estudo “Marca de Confiança” é realizado em 12 países europeus, avaliando o nível de confiança dos consumidores através de 40 categorias de produtos e serviços. Os atributos como a qualidade de serviços e produtos, imagem, e política de responsabilidade social e ambiental são cada vez mais valorizados pelos consumidores, apresentando a Delta Cafés índices de confiança na ordem dos 72%. Em 2019 a Delta Cafés foi distinguida pela Human Resources como a “Melhor empresa” para trabalhar em Portugal.

Tudo começou em 1961 quando o Comendador Rui Nabeiro decide criar a sua própria marca - Delta Cafés, com sede numa pequena vila do Alentejo, Campo Maior. Com apenas 50 metros quadrados de um pequeno armazém e “duas bolas de torra” de 30 quilogramas de capacidade, inicia a sua atividade. De forma a responder ao desenvolvimento do mercado e às exigências da qualidade dos seus produtos, a empresa foi-se adaptando e diversificando.

“A evolução sustentada da Delta Cafés, mostra a forma como a marca se foi inserindo ativamente no mercado, antecipando oportunidades e implementando também algumas mudanças” (Delta Cafés, Manual de Princípios Corporativos).

A estrutura comercial da Delta Cafés começou a consolidar-se em 1979, com a criação da empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda (MRAN), a qual é responsável por assegurar toda a atividade comercial envolvente. No ano de 1984 separou-se a atividade comercial da industrial, com a criação da empresa Novadelta – Comércio e Indústria de Cafés S.A., a qual é responsável por realizar toda a atividade industrial, o que permitiu fundamentalmente consolidar a empresa em Portugal.

Outro aspeto relevante para a Delta Cafés foi a sua reengenharia em 1998, devido a fatores como: a expansão de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e a exigência crescente da prestação de um serviço global, alargado a áreas complementares ao café. Estes fatores levaram a que o Grupo Nabeiro se constituísse atualmente por mais de 25 empresas e se diversificasse nos mais variados sectores, permitindo o reforço da sua atividade principal, a produção de café, para outras áreas, nomeadamente: Indústria; Serviços; Comércio; Agricultura; Imobiliário; Hotelaria e Distribuição. Na figura abaixo podem observar-se todas as empresas do grupo, distribuídas pelos vários setores acima mencionados.



**Figura 2.** Organograma - Grupo Delta Cafés

Face aos novos desafios e exigências por parte dos consumidores, a Delta Cafés procurou diversificar-se, disponibilizando uma maior gama de produtos e serviços. Refira-se o exemplo da produção de novos equipamentos inovadores, como é o caso da produção da primeira máquina de café Mayor em 2015, uma máquina desenvolvida e assemblada exclusivamente no polo industrial Tecnidelta II, em Campo Maior.

A estratégia de internacionalização da Delta Cafés iniciou-se em 1986, com a expansão do seu negócio para o mercado espanhol, devido à sua proximidade geográfica. “Atualmente presente em mais de 35 países, espalhados por cinco continentes, a renovação da imagem da Delta Cafés, que se torna ainda mais global e de cariz internacional, tem como objetivo garantir que os mercados internacionais ganhem maior relevância no Grupo” (Delta Cafés, 17 Outubro, 2012).

O Grupo Nabeiro apresenta uma forte presença em toda a península ibérica, contando com 23 departamentos comerciais espalhados estrategicamente por todo o país e 18 em Espanha, conforme a Figura 3. Em todos os departamentos, o serviço de assistência técnica e apoio ao cliente é mantido.



**Figura 3.** Presença da Delta Cafés no Mundo: Península Ibérica



Apresenta operações diretas no Brasil, Portugal, Espanha, França, Angola, Luxemburgo, Suíça e China e uma rede de distribuição assegurada em todos os continentes, como se pode observar na Figura 4. A Delta pretende continuar a reforçar a sua liderança e a expandir-se para novos mercados, pensando sempre de forma global.



**Figura 4.** Presença da Delta Cafés no Mundo: Países de Operações Diretas e Distribuição nos 5 continentes.

## 2.2 - Missão e Valores

Desde o início da atividade da empresa, Rui Nabeiro sempre baseou a sua filosofia de gestão na partilha de valores sólidos com as suas partes interessadas, aplicando um modelo de negócio responsável que visa fundamentalmente o respeito pelos direitos humanos. A empresa Delta Cafés, preocupando-se sempre com o bem-estar dos seus clientes, tem como missão corresponder às exigências reais dos consumidores com o objetivo da sua satisfação total e fidelização.

O sucesso empresarial que a Delta apresenta resulta em parte da aplicação estratégica da máxima proferida a toda a organização pelo presidente Rui Nabeiro - “Um cliente, um amigo” -, a qual mostra o objetivo de criar proximidade e relações duradouras de longo prazo com os clientes. Esta cultura organizacional faz com que a Delta seja atualmente uma das empresas mais reconhecidas a nível nacional. Os valores que contribuíram para o crescimento da marca e que estão sustentados no Manual de Princípios Corporativos da Delta são os seguintes: Integridade e Transparência, Lealdade, Qualidade Total, Sustentabilidade, Solidariedade, Inovação Responsável, Humildade e Verdade. A descrição detalhada destes valores apresenta-se no Anexo 1.

## 2.3 - A Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na Delta Cafés

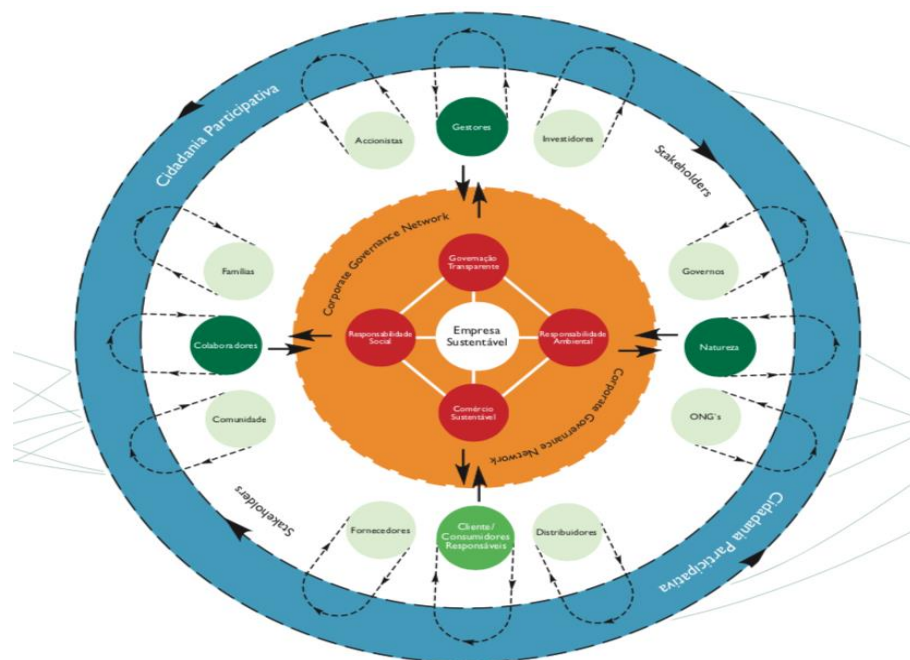
“No mundo empresarial, as estratégias e as soluções devem visar uma aplicação socialmente correta, ambientalmente sustentável e, como seria de esperar, economicamente viável. A cultura do trabalho deve estar associada a rigorosos critérios de ética profissional” (Delta Cafés, Relatório de Sustentabilidade 2014, Mensagem do Presidente, p.6). A Delta Cafés é uma das empresas fundadoras da Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas.

Desde muito cedo a sua preocupação é direcionada para a sustentabilidade nas origens, garantindo que o café adquirido é produzido de forma ambientalmente responsável, respeitando as convenções internacionais dos Direitos Humanos. Devido ao aumento da competitividade e à necessidade de consolidar o crescimento do negócio, a Delta Cafés apostou na formação dos colaboradores e na qualidade e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

A Novadelta, S.A, empresa industrial responsável pela atividade principal do Grupo Nabeiro, é a primeira empresa portuguesa certificada em 2002 pelo Sistema de Responsabilidade Social SA 8000

(Delta Cafés, Relatório de Sustentabilidade 2003). Ao longo dos anos, esta empresa destaca-se também por certificações no âmbito de Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Higiene e Segurança no Trabalho OHSAS 18001, Sistema de Segurança Alimentar HACCP, Sistema de Gestão Ambiental ISO 14000, Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria - EMAS, estando também outras empresas do Grupo Nabeiro de acordo com os requisitos das normas.

A Delta Cafés criou em 2003 a Direção para o Desenvolvimento Sustentável, de forma a manter a sua competitividade e uma gestão sustentável com foco nos seus *stakeholders*, criando valor a longo prazo. Os 4 pilares fundamentais desta gestão são Governança e Transparência, Responsabilidade Ambiental, Responsabilidade Social e Comércio Sustentável. O Modelo de Desenvolvimento Sustentável da Delta Cafés é apresentado na Figura 5.



**Figura 5.** Modelo de Desenvolvimento Sustentável Delta Cafés

**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade Delta Cafés (2003:54)

De forma a controlar e verificar o cumprimento das normas e as práticas seguidas são realizadas auditorias externas e internas com emissão de relatórios. Os relatórios de Sustentabilidade são realizados de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

A Delta Cafés procura apoiar toda a comunidade desenvolvendo projetos de cariz social e de solidariedade. Colabora com parceiros que tenham os mesmos valores e que realizam a sua atividade de forma sustentável.

A Delta Cafés pretende investir no capital humano e “de forma ativa, colmatar as necessidades dos colaboradores, aumentar as suas competências e criar condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, procurando estimular a sua criatividade e iniciativa pessoal, na prossecução dos objetivos da organização” (Delta Cafés, Relatório de Sustentabilidade 2011, p.18). Apresenta uma política de SST que contribui para a prevenção de riscos profissionais, para o aumento da competitividade e a diminuição da sinistralidade, e uma gestão que visa a otimização da utilização dos recursos naturais e a diminuição do impacto ambiental através da diminuição dos poluentes resultantes

da sua atividade, do consumo de energia e de água. Face à situação atual de pandemia de COVID-19, desde o início da decisão do governo português em declarar o estado de emergência no dia 18 de Março de 2020, a Delta Cafés adaptou-se à mudança tomando medidas preventivas. Colocou vários colaboradores em teletrabalho, criou salas de isolamento nas várias empresas do grupo e contribuiu também para as comunidades locais, como se pode ver na Figura 6.



Figura 6. Contribuição da Delta Cafés – Pandemia de Covid-19

Fonte: Comunicação Interna Delta Cafés (03/04/2020)

A RSE assume, cada vez mais, um papel importante para os colaboradores, o que se traduz na sua satisfação e compromisso e na sua perceção relativamente às práticas seguidas. “A Responsabilidade Social faz parte do ADN do Grupo Nabeiro – Delta Cafés” (Delta Cafés, Relatório de Sustentabilidade 2014, p.80).

## 2.4 – Caracterização do problema

Num mundo global e competitivo as empresas integram cada vez mais como base da sua política os princípios e valores pelos quais a RSE se rege, preocupando-se com as necessidades e interesses dos seus colaboradores e das partes interessadas. Ao minimizar o impacto inerente à sua atividade, criam relações mais estáveis e de longo prazo, como resultado do aumento do nível de satisfação e do compromisso dos colaboradores.

Os colaboradores efetuam juízos de valor sobre as práticas e ações de RSE implementadas, sobre os resultados que delas resultam e a forma como as pessoas são tratadas dentro e fora da empresa. Estes juízos de valor modelam as suas perceções, o que irá desencadear respostas comportamentais que podem influenciar a sua satisfação e compromisso no trabalho. A atividade empresarial decorre também da adesão dos colaboradores e da sua receptividade às práticas e objetivos definidos pela gestão. Estes aspetos desempenham, portanto, um papel fundamental para o sucesso organizacional.

Neste âmbito, e em colaboração com a empresa Delta Cafés, este estudo consiste apurar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais e a Adaptação à mudança pode promover Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional.

### **3. Revisão de Literatura**

#### **3.1 - O conceito de Responsabilidade Social**

O conceito de Responsabilidade Social é cada vez mais um tema recorrente e de relevante importância no seio das organizações e da sociedade. É considerado um pilar que as empresas devem ter em consideração para se desenvolverem num caminho sustentável.

De acordo com o Livro Verde (2001), a Responsabilidade Social é um conceito que considera que as “empresas decidem numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Numa altura em que a União Europeia procura identificar os seus valores comuns através da adoção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade” (Comissão Europeia, 2001, p.4).

O aumento do número de empresas que pratica estratégias de Responsabilidade Social surge como reação a “diversas pressões de natureza social, ambiental e económica”. As empresas pretendem, desta forma, “dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG”. Procedendo assim, as empresas investem no seu futuro com o intuito de que o “compromisso voluntário contribua para aumento da sua rentabilidade” (Comissão Europeia, 2001, p.3).

Segundo esta fonte, “um conjunto de empresas que obteve bons resultados em termos sociais e ecológicos indica que estas atividades podem resultar num desempenho, crescimento e capacidade de gerar lucro superiores” (Comissão Europeia, 2001, p.7).

As empresas devem ter em conta todas as relações existentes com as suas partes interessadas, bem como o meio social envolvente que é afetado pela sua atividade. Fatores como a boa comunicação e diálogo permanente entre as partes devem estar presentes para as empresas serem socialmente responsáveis. Nesse contexto o conceito de Responsabilidade Social surge com o intuito de aproximar o relacionamento e os interesses das organizações e da sociedade, permitindo que estas integrem as suas necessidades.

Integrar e implementar a RS como estratégia empresarial nos instrumentos de gestão e operações contribui para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais e não apenas para a obtenção de lucro (Comissão Europeia, 2001).

Os objetivos globais e estratégicos das empresas têm-se vindo a alterar e adaptar às novas exigências dos mercados, englobando não apenas a perspetiva económica, como também a ecológica e social - Responsabilidade Social Empresarial.

O facto de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social através de “formação, condições de trabalho ou das relações administração-trabalhadores” é suscetível de ter um efeito direto sobre a produtividade (Comissão Europeia, 2001, p.7).

Dada a sua importância na atualidade, as empresas começaram a incorporar a Responsabilidade Social como base da sua política empresarial, de forma a serem mais competitivas e sustentáveis.

### 3.2 - Evolução Histórica do conceito

O conceito de Responsabilidade Social evoluiu ao longo das últimas décadas, ganhando relevância em 1953, nos EUA, através da publicação do livro de Howard Bowen – *Social Responsibilities of the Businessman*.

De acordo com Carroll (1999, p.270), entre as muitas questões levantadas por Bowen uma delas apresenta um carácter especial, nomeadamente: “Que responsabilidades para a sociedade se espera que os empresários assumam razoavelmente?”. Carroll refere que Bowen (1953, p.6) estabeleceu uma definição inicial das responsabilidades sociais dos empresários: “Refere-se às obrigações dos empresários de seguir essas políticas, tomar essas decisões ou seguir as linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade”. Este trabalho foi considerado um dos marcos mais importantes para o desenvolvimento do tema, alegando o autor que Howard Bowen deveria ser chamado o “Pai da Responsabilidade Social Corporativa”.

Na década de 60 surge uma definição mais ampla e formalizada que permitiu integrar o tema nas organizações – Responsabilidade Social Empresarial. Davis (1960, p.70) argumentou que, apesar de a Responsabilidade Social ser uma “ideia nebulosa”, algumas decisões de negócio socialmente responsáveis podem ser justificadas por, a longo prazo, trazerem ganhos económicos para a empresa.

McGuire, no seu livro *Business and Society* (1963), afirma que a ideia da Responsabilidade Social supõe que as organizações devem ter obrigações para com a sociedade e não apenas nos seus contextos económico e legal. Estas também devem ter interesses na política, no bem-estar da comunidade, na educação, e na felicidade dos seus funcionários e todo o mundo social que as envolve (Carroll, 1999).

A Responsabilidade Social reconhece a intimidade dos relacionamentos entre a organização e a sociedade, salientando que os top managers devem ter em mente estes relacionamentos à medida que a organização e as partes interessadas perseguem os seus objetivos (Walton, 1967).

Uma das perspetivas que mais controvérsia gerou na Responsabilidade Social Empresarial é a de Friedman (1970). Numa sociedade livre “há uma e apenas uma responsabilidade social da empresa – usar os seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar os seus lucros desde que se comprometa com uma concorrência aberta e leal, sem engano ou fraude” (Friedman, 1970, p. 122-126). Esta posição espelha a ideia de que as empresas não têm outra obrigação senão a maximização dos seus lucros. Segundo este autor não existem valores nem responsabilidades sociais além dos valores e responsabilidades compartilhados dos indivíduos.

Uma grande contribuição nesta década para o conceito de RSE foi a publicação em 1970 do livro “*Social responsibilities of business corporations*” pela Comissão de Desenvolvimento Económico (CDE). A CDE articulou uma definição de Responsabilidade Social em três círculos, definindo-se as interações e responsabilidades. Considera-se que o círculo interno inclui as responsabilidades básicas bem definidas pela execução eficiente da função económica; o círculo intermédio abrange a responsabilidade de exercer essa função económica com uma consciência sensível das mudanças de valores e prioridades sociais; o círculo externo descreve as responsabilidades recém-emergentes e ainda amorfas que os negócios devem assumir para se envolverem mais amplamente na melhoria ativa do ambiente social.

A responsabilidade social empresarial define-se como a tentativa de resolver problemas sociais causados total ou parcialmente pela corporação. As empresas devem procurar identificar problemas sociais e tentar a sua resolução para serem socialmente responsáveis (Fitch, 1976).

Na década de 80 cresceu o interesse em operacionalizar a RSE, procurando a sua relação com o desempenho económico (Cochran e Wood,1984). O conceito de RSE começou a ser refinado e a envolver conceitos alternativos como capacidade de resposta social corporativa, ética empresarial, teoria e gestão dos *stakeholders*, entre outros que apresentam interesse para o estudo (Carroll, 1999).

Para Drucker (1984) existe uma relação de compatibilidade entre lucratividade e responsabilidade social das empresas. Este autor associa a conversão dos problemas sociais em oportunidades de negócio e benefícios económicos que podem gerar riqueza, empregos bem pagos e que permitem melhorar a capacidade produtiva e a competência humana.

Uma das grandes contribuições para o desenvolvimento do conceito de RSE foi o modelo piramidal de Carroll (1991), o qual introduz quatro tipos de responsabilidade sociais: económica, jurídica, ética e filantrópica. Neste contexto, as empresas devem esforçar-se pela obtenção de lucro, obedecer às leis organizacionais, ser eticamente responsáveis para com a sociedade envolvente, e por último funcionarem como “bom cidadão corporativo”, uma vez que devem ser guiadas por fortes padrões éticos e morais nas interações com as partes interessadas (Carroll, 1991, p.39-48).

O Presidente Jacques Delors em 1993, formulou um apelo às empresas com o objetivo de sensibilizar estas a participar “na luta contra a exclusão social”, resultando numa “forte mobilização e na constituição de redes europeias de empresas”. Mais tarde, em Março de 2000, o Conselho Europeu de Lisboa formulou um apelo às empresas em relação ao tema da RSE, “no que toca às melhores práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável” (Comissão Europeia, 2001, p.3).

Uma nova definição de RSE foi apresentada em 2011, considerando-a como a “responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade”. As empresas, para cumprirem no seu todo esta definição, devem ter implementados processos que permitam integrar nas suas operações preocupações de carácter social, ambiental, éticas e dos direitos humanos. A estratégia principal deve estar diretamente relacionada com colaboração dos *stakeholders*, de forma a conseguir-se “maximizar a criação de valor partilhado” tanto para os proprietários/acionistas, partes interessadas e sociedades, e “identificar, prevenir e mitigar os seus possíveis impactos” (Comissão Europeia, 2011, p.6). De forma sucinta, a evolução histórica da RS pode observar-se na Figura 7.

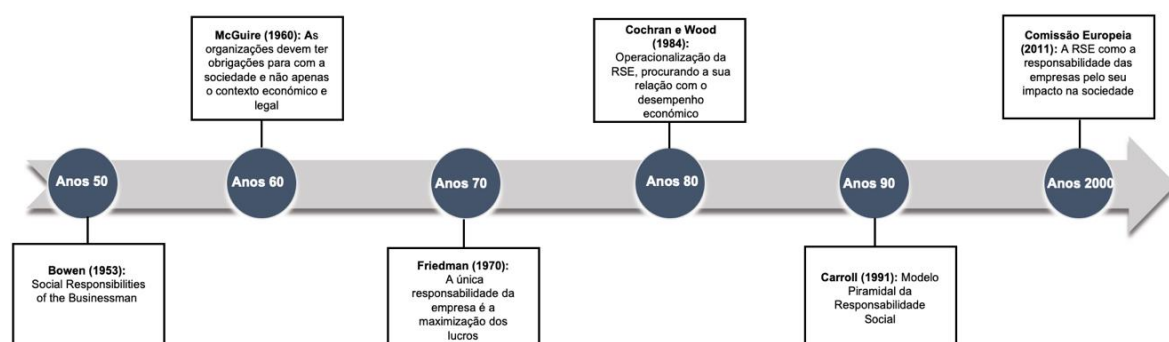


Figura 7. Evolução Histórica da RS. Elaboração própria

De acordo com Low (2016), a maior parte da literatura inicial sobre RSE analisa esta a nível macro (e.g. Devinney, 2009; Siegel, 2009; Aguinis and Glavas, 2012), colocando o foco no estudo de elementos moldados por *stakeholders* externos (Scott, 1995). No século XXI, porém, existe uma atenção crescente para os *stakeholders* internos, especificamente o colaborador, através de estudos de comportamento organizacional e de gestão de recursos humanos (Aguinis e Glavas, 2013).

Barnett (2007), citado por Low (2016), refere que a RSE é uma forma de investimento corporativo para a melhoria do bem-estar social e das relações com os *stakeholders*. Estas relações explicam porque os colaboradores, sendo um *stakeholder*, impactam a política de RSE: eles podem atuar como agentes sociais de mudança quando pressionam a organização a adotar comportamentos socialmente responsáveis (Aguilera et al., 2007); o seu apoio é necessário para garantir programas e políticas eficazes de RSE (Ramus and Steger, 2000); os colaboradores são vistos como o grupo de *stakeholders* que observa, avalia, julga e reage aos programas e ações da RSE (Rowley e Berman, 2000).

### 3.3 - Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

De forma a compreender-se com maior precisão o conceito, apresenta-se em seguida as áreas em que as empresas atuam em termos de Responsabilidade Social.

De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a Responsabilidade Social deve ser analisada segundo duas grandes dimensões de atuação: a dimensão interna e a dimensão externa.

A dimensão interna envolve toda a empresa em si mesma, dando relevância aos trabalhadores e a questões como o “investimento do capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança”, ao mesmo tempo preocupando-se com as práticas ambientais (Comissão Europeia, 2001, p.8). Neste sentido, esta dimensão a nível organizacional, além de apostar nas boas condições de trabalho dos colaboradores, motiva e incentiva a que estes sejam socialmente responsáveis. Esta dimensão é dividida em quatro áreas fundamentais, conforme a Figura 8.

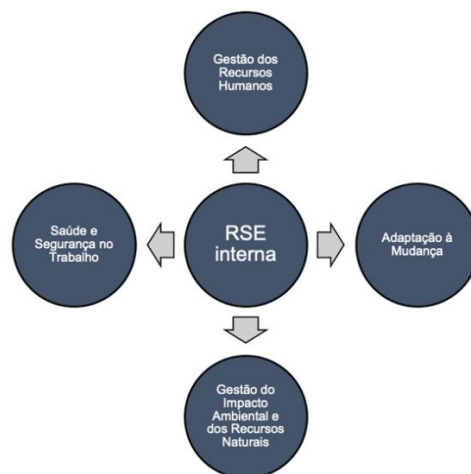
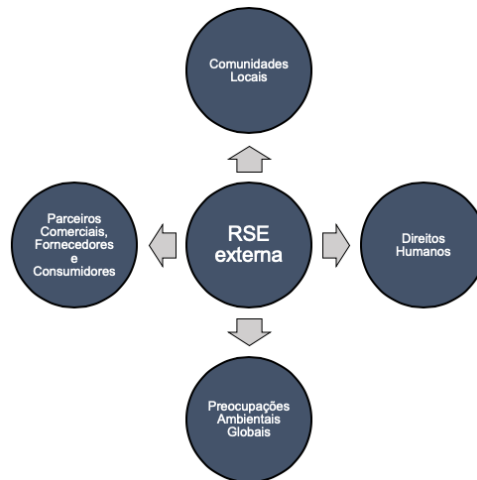


Figura 8. Áreas da Dimensão Interna da RSE - Livro Verde. Elaboração própria

A dimensão externa da Responsabilidade Social compreende ações socialmente responsáveis que ultrapassam a própria empresa, abrangendo a comunidade local e todas as partes interessadas, nomeadamente parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e Organizações Não

Governamentais (ONG's). Relaciona-se com a definição da Comissão Europeia (2011), uma vez que considera que as empresas devem responsabilizar-se pelo seu impacto na sociedade. Esta dimensão é dividida em quatro áreas fundamentais, conforme a Figura 9.



**Figura 9.** Áreas da Dimensão Externa da RSE - Livro Verde. Elaboração própria

O foco da RSE no meio organizacional esteve desde sempre intimamente ligado à RSE externa. Este facto é mencionado e comprovado através da revisão da literatura inicial, a qual revela que a maioria dos estudos iniciais se concentrou em aspetos externos de RSE, como por exemplo o envolvimento da comunidade e a proteção do meio ambiente, com menos atenção para a RSE interna (Cornelius et al., 2008).

No entanto, a RSE interna foi ganhando espaço dentro da própria organização, nomeadamente com os estudos na área de recursos humanos (Fuentes-García et al., 2008). Além disso, envolve as práticas de RS para os colaboradores, nomeadamente na área de segurança, saúde e bem-estar, formação e participação nos negócios, igualdade de oportunidades e relação trabalho-família (Vives, 2006).

O desenvolvimento das práticas internas de RSE por parte de algumas entidades e órgãos mundiais pode observar-se no Anexo 2. Apesar de todas estas tentativas, não existe uma definição comum de RSE interna ou práticas internas de RSE (Low, 2016). Turker (2009) refere que as práticas internas da RSE são aquelas que estão diretamente relacionadas com o ambiente de trabalho físico e psicológico dos funcionários.

Apresenta-se de seguida, detalhadamente, as áreas que estas dimensões abrangem, na ótica do Livro Verde da Comissão Europeia (2001).

### **3.3.1 - Dimensão Interna**

- **Gestão dos Recursos Humanos:** Um dos grandes desafios com que atualmente as empresas se deparam corresponde a “atrair trabalhadores qualificados” (Comissão Europeia, 2001, p.8). Esta área tem uma grande influência dentro das empresas, uma vez que é a partir desta que os interesses e necessidades individuais se interligam com os organizacionais.

Para que a GRH se desenvolva de forma adequada e humana, esta deve englobar um conjunto de práticas e medidas no seu planeamento que centralizem a sua atenção nos trabalhadores, uma vez que estes podem afetar de forma positiva ou negativa a organização. Medidas como “incluir



aprendizagem ao longo da vida” dos trabalhadores através de um “acompanhamento ativo”, apelando ao seu sentido de “responsabilização”, uma “melhor informação dentro da empresa”, um “melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres”, uma “maior diversidade de recursos humanos”, “igualdade” em termos de remuneração, “preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho” devem ser consideradas (Comissão Europeia, 2001, p. 8-9). As medidas referidas garantem um maior envolvimento e coordenação dos trabalhadores, permitindo ir ao encontro dos objetivos e estratégias da organização, proporcionando-lhe vantagens competitivas.

- **Saúde e Segurança no Trabalho:** Este tema consubstancia-se sobretudo através de medidas legislativas e de aplicação. Ao longo do tempo, tanto as empresas como os governos procuraram introduzir na sua política “formas complementares de promoção da saúde e segurança”, podendo estas iniciativas ser encaradas como “complemento das atividades legislativas e de controlo das autoridades públicas”, uma vez que estas também têm de “incutir uma cultura da prevenção”, isto é, “níveis mais elevados” de SST (Comissão Europeia, 2001, p.9).

O aumento da preocupação por parte das empresas e organizações tanto em relação à SST como à qualidade dos produtos ou serviços desenvolvidos, levou a que as entidades certificadoras incluíssem normas e critérios de saúde e segurança nos seus programas.

Um produto ou serviço só é certificado se se cumprirem todos os critérios e normas exigidas pelas entidades certificadoras. Desta forma, a conformidade do produto ou serviço é assegurada.

- **Adaptação à Mudança:** O meio empresarial encontra-se sempre em constante alteração, tornando-se imperativo aumentar a capacidade de adaptação das empresas à mudança. As “ações de reestruturação” preocupam cada vez mais os colaboradores e as partes interessadas, uma vez que o “encerramento de uma fábrica ou uma redução drástica na sua mão-de-obra poderão provocar uma grave crise económica, social ou política no seio de uma comunidade”. As empresas devem reestruturar-se de “forma socialmente responsável”, o que significa considerar o interesse de todas as partes envolvidas. De forma a mitigar o impacto social da reestruturação e salvaguardar os direitos humanos, as empresas devem adotar medidas de prevenção e estratégias que “permitam reduzir a necessidade de despedimentos”, bem como envolverem-se em “parcerias locais de emprego e/ou inclusão social (Comissão Europeia, 2001, p.10-11).

- **Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais:** Ao reduzir-se a exploração de recursos, a emissão de poluentes e a produção de resíduos gerados pelos processos e atividades, contribui-se para atenuar os impactos ambientais. Considera-se que as empresas também podem beneficiar com estas medidas, uma vez que “possibilita uma redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos bem como dos custos de matéria-prima e despoluição”. São assim passíveis de se tornar mais lucrativas e competitivas (Comissão Europeia, 2001, p.11).

Uma das abordagens que o Livro Verde refere e com interesse para o domínio da sustentabilidade e ecoeficiência, é a Política de Produto Integrada (PPI). Segundo a Agência Portuguesa do Ambiente (APA), esta consiste na integração de políticas e instrumentos nos modelos de gestão empresarial, que têm como base a “redução da utilização de recursos e do impacte ambiental dos resíduos, tendo em vista uma utilização de recursos sustentável”. Promove-se deste modo o conceito de responsabilidade social empresarial.

### 3.3.2 - Dimensão Externa

- **Comunidades locais:** A integração da empresa com as comunidades locais desempenha um fator de enorme importância para o desenvolvimento social, uma vez que ambas as partes podem usufruir de benefícios desta interligação. Tal como é referido no Livro Verde (Comissão Europeia, 2001, p.12), as empresas contribuem para a vida das comunidades locais em “termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos”, e conseqüentemente as empresas dependem da “salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam”.

Empresas socialmente responsáveis participam na comunidade através de ações como a oferta de formação a toda a comunidade, recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social de modo a combater a desigualdade, a criação de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, patrocínios de eventos com o objetivo de angariar fundos para organizações de caridade social, e apresentam uma preocupação com a diminuição do impacto ambiental inerente à sua atividade. A “reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são fatores que influenciam a competitividade” (Comissão Europeia, 2001, p.12).

- **Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores:** As empresas, ao estarem intimamente ligadas aos seus parceiros comerciais, usufruindo de relações a longo prazo, “têm a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como aumentar a qualidade”. Ao compreenderem as expectativas e necessidades das comunidades, é possível que obtenham maiores lucros (Comissão Europeia, 2001, p.13).

As grandes empresas que apresentam estas relações compreendem que o seu desempenho social pode ser afetado pelas práticas que os seus parceiros ou fornecedores têm ao longo de toda a cadeia de produção. Por este motivo, estas também devem apoiar os seus parceiros de menores dimensões “na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de responsabilidade social” e investir em capitais de risco que “podem propiciar o desenvolvimento de empresas inovadoras”. De acordo com a sua política socialmente responsável, devem procurar fornecer produtos ou serviços “de forma ética, eficiente e ecológica” e para todos, isto é, torná-los “utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível, designadamente por consumidores portadores de deficiência” (Comissão Europeia, 2001, p.14).

- **Direitos Humanos:** Os direitos humanos representam uma área com grande peso no que toca à responsabilidade social. A pressão exercida tanto pelas ONG's como pelas associações de consumidores levou a que, cada vez mais, as empresas introduzam na sua política códigos de conduta e valores fundamentais que incluem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais, destinados em particular aos seus subcontratantes e fornecedores (Comissão Europeia, 2001). Ações como atividades de combate à corrupção e à pobreza infantil devem ser consideradas.

É importante salientar que estes códigos de conduta não se substituem “às disposições legais e normas vinculativas”, funcionando apenas como complemento a estas. Desta forma, estes códigos devem ser aplicados e verificados continuamente, em todos os níveis da organização e da comunidade

envolvente, de forma a garantir que os direitos humanos sejam respeitados (Comissão Europeia, 2001, p.15).

“Além disso, um equilíbrio entre sistemas de verificação internos e externos” pode levar ao aumento da rentabilidade (Comissão Europeia, 2001, p.16).

**- Preocupações Ambientais Globais:** As empresas, cada vez mais, desempenham um papel importante no que toca ao tema da gestão ambiental e do desenvolvimento sustentável. Estas devem ter a preocupação e responsabilização por atenuar os impactos causados pela sua atividade, quer seja pela diminuição da emissão de poluentes, quer pela redução da utilização de recursos, e devem também incentivar todos os parceiros a seguirem normas e critérios ambientais sustentáveis. Atualmente existem iniciativas e projetos que promovem a forma como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável.

A iniciativa “Global Compact”, lançada pelo Secretário-Geral das Organização das Nações Unidas (ONU), procura associar as empresas e os seus parceiros com o objetivo de atingirem melhores níveis sociais e ambientais (Comissão Europeia, 2001, p.16).

### 3.4 - Modelos e teorias de abordagem à Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial evoluiu drasticamente ao longo dos últimos anos (Schwartz e Carroll, 2003). Neste capítulo apresenta-se os modelos e teorias de avaliação de RSE mais adequados ao objetivo desta dissertação e de maior referência a nível internacional. Estes fazem parte da literatura inicial que envolve o conceito de RSE e servem de suporte à maioria dos estudos.

#### 3.4.1 - Modelo Piramidal de Carroll (1991)

De acordo com Carroll (1991), ter um foco no desempenho social organizacional enfatiza a preocupação pelas ações corporativas no meio social. Com esta perspetiva, de forma clara e concisa, as empresas devem formular objetivos e ações sociais integrando na sua política uma sensibilidade ética. De forma a que a Responsabilidade Social seja aceite pelos responsáveis empresariais, o autor apresentou um modelo piramidal que integra todos os domínios da responsabilidade social.

Na Figura 10 apresenta-se o modelo piramidal nas 4 categorias de responsabilidade social: económicas, legais, éticas e filantrópicas. As organizações só conseguem ser socialmente responsáveis se estas responsabilidades forem consideradas em simultâneo e como um todo.

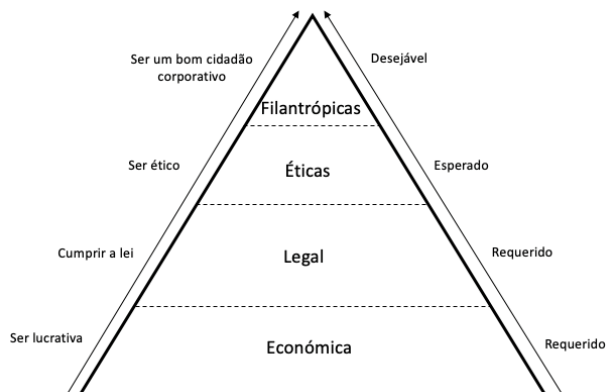


Figura 10. Modelo Piramidal de Carroll (1991)

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003:504)

**Responsabilidade Económica:** As organizações empresariais foram criadas como entidades económicas para fornecer produtos e serviços para a sociedade, com um principal objetivo básico: a obtenção de lucro. Com o passar do tempo, esta ideia transformou-se no foco de realizar atividades de forma consistente para a maximização dos lucros, mantendo altos níveis de eficiência nas operações, o que leva a que as organizações se diferenciem e se tornem mais competitivas, reforçando o seu posicionamento. Estando na base, esta responsabilidade sustenta todo o conceito de RSE (Carroll, 1991).

**Responsabilidade Legal:** A sociedade espera que as empresas pratiquem a sua atividade económica de acordo com as leis e os regulamentos vigentes. Esta responsabilidade reflete uma visão de ética, de forma a que as empresas incorporem operações justas e adotem comportamentos aceitáveis como base da sua política. Desta forma, devem fornecer produtos ou serviços que estejam de acordo com os requisitos legais. Esta responsabilidade é a segunda camada da pirâmide, e deve ser sempre considerada conjuntamente com a responsabilidade económica (Carroll, 1991).

**Responsabilidade Ética:** As empresas devem realizar as suas práticas de forma ética e consistente, e ir ao encontro das expectativas, costumes e normas sociais vigentes.

Estas normas, embora não codificadas na lei, representam um padrão mais elevado de desempenho face a esta. As responsabilidades éticas integram essas expectativas ou normas, refletindo uma preocupação constante com o que as partes interessadas consideram certo e justo, tendo em vista proteger os seus direitos morais. Para as empresas se comportarem de forma ética, devem incluir na sua atividade os princípios éticos da filosofia moral, como a justiça, os direitos e o utilitarismo. A sociedade está em constante mudança, sendo importante respeitar os novos padrões e as normas morais éticas adotadas por esta. Nesse sentido, a legitimidade das responsabilidades éticas é muitas vezes posta em causa, sendo difícil para as empresas lidar com este facto. Esta responsabilidade deve estar interligada e interagir de forma dinâmica com a responsabilidade legal (Carroll, 1991).

**Responsabilidade Filantrópica:** As responsabilidades filantrópicas englobam todas as ações discricionárias que as empresas adotam de forma a corresponder às expectativas da sociedade e serem “bons cidadãos corporativos”. Estas responsabilidades incluem atividades que visam o bem-estar da sociedade, como a arte e a educação. A diferença da responsabilidade filantrópica em relação à responsabilidade ética é que nem sempre é necessário que a sociedade indique as suas expectativas: as empresas devem participar voluntariamente em ideias e projetos com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das comunidades (Carroll, 1991, p.39-48).

### **3.4.2 - Modelo de três domínios de Schwartz e Carroll (2003)**

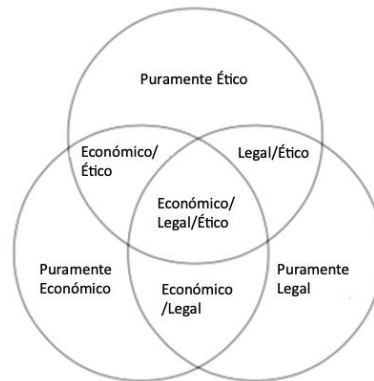
De forma a corrigir as limitações identificadas no modelo piramidal de Carroll (1991), Schwartz e Carroll (2003) desenvolveram um novo modelo representado num diagrama de Venn, que engloba a RSE em três domínios: económico, legal e ético. Antes de apresentar o modelo propriamente dito, é necessário compreender as várias limitações do modelo piramidal:

- A Configuração da pirâmide em si pressupõe que as responsabilidades do topo possam ser mais importantes que as da base;
- A pirâmide não evidencia as sobreposições que podem existir entre os quatro domínios;
- As ações filantrópicas, de natureza voluntária ou discricionária, podem ser enquadradas nos

domínios das responsabilidades éticas e/ou económicas, sendo por essa razão removidas;

- O modelo apresenta falhas no que toca aos critérios que permitem classificar uma dada atividade empresarial como económica, legal ou ética.

De seguida, na Figura 11, explica-se detalhadamente os três domínios da RSE propostos por Schwartz e Carroll (2003):



**Figura 11.** Modelo dos três domínios de RSE

**Fonte:** Adaptado de Schwartz e Carroll (2003:509)

**Domínio económico:** capta todas as atividades que oferecem um impacto economicamente positivo para a empresa, seja ele de forma direta ou indireta. Para este domínio os autores destacam ações como o aumento das vendas, que afetam diretamente os resultados da empresa, e ações indiretas, que permitem dar mais visibilidade à empresa ou que possibilitam aumentar a motivação dos trabalhadores.

**Domínio legal:** relaciona-se com a recetividade das empresas às expectativas da sociedade, devendo a empresa agir sempre em conformidade com as leis e normas vigentes. O domínio legal apresenta-se mais detalhadamente neste modelo, considerando que a legalidade pode ser vista em três categorias:

- Cumprir as leis (passivo, restritivo ou oportunista);
- Evitar a litigância civil;
- Antecipar as mudanças da lei.

Defende-se que o cumprimento das leis pode não ser inserido apenas neste domínio.

**Domínio ético:** corresponde às responsabilidades éticas das empresas, como é esperado pela sociedade em geral e pelos *stakeholders* mais relevantes. Este domínio inclui três padrões:

- Convencional: normas aceites pelas organizações, indústrias e sociedade em geral para o bom funcionamento dos negócios. Deve ter como referência códigos de conduta ou de ética;
- Consequencialista: as ações são consideradas éticas quando promovem o bem da sociedade;
- Deontológico: as ações refletem o dever ou a obrigação de uma pessoa.

Os domínios apresentados por Schwartz e Carroll (2003) evidenciam o contexto dentro do qual as empresas devem realizar as suas atividades com o objetivo de obter lucro de forma legal e praticando ações humanas eticamente responsáveis.

### 3.4.3 - Modelo de Garriga e Melé (2004)

Num artigo intitulado “Responsabilidade social das empresas: Cartografia do território?”, Garriga e Melé (2004) propuseram um novo modelo de RSE. Neste, os autores apresentam as várias teorias e abordagens da Responsabilidade Social que mais contribuíram para o seu desenvolvimento e que podem observar-se na Figura 12.



Figura 12. Teorias e Abordagens da RSE – Garriga e Melé. Elaboração Própria

### 3.4.3.1 - Teorias Instrumentais

As teorias instrumentais da RSE são vistas apenas como uma ferramenta estratégica de forma a atingir os objetivos económicos e a criação de riqueza, através de atividades sociais (Garriga e Melé, 2004). Os autores afirmam que, na maioria dos casos, existe uma correlação positiva entre a RSE e o desempenho económico das organizações de acordo com o defendido por Frooman (1997), Griffin e Mahon (1997), Key e Popkin (1998), Roman et al. (1999) e Waddock e Graves (1997). Dependendo dos objetivos económicos, estas teorias são divididas em três abordagens: Maximização do valor para o acionista, Estratégias para alcançar vantagens competitivas e Marketing de Causas.

**Maximização do valor para o acionista:** Esta abordagem é aquela que tem em vista a maximização do valor para o acionista como critério e referência central suprema para se avaliar a atividade social empresarial, tendo como base os pressupostos de alguns estudos como Friedman (1970), Jensen e Meckling (1976) e Ross (1973). Os investimentos sociais que aumentem o valor para o acionista devem ser realizados, enquanto que aqueles que não acrescentam valor e que se traduzem em custos desnecessários para a empresa devem ser rejeitados (Garriga e Melé, 2004). No entanto, os autores afirmam que esse conceito não é incompatível com a satisfação dos interesses e necessidades das partes interessadas e citam Jensen (2000), que descreve um conceito de “maximização iluminada do valor”, procurando a maximização de valor a longo prazo e ao mesmo tempo tendo em vista as necessidades das partes interessadas (Garriga e Melé, 2004, p.54).

**Estratégias para alcançar vantagens competitivas:** Este grupo relaciona-se com a forma de alocação dos recursos para as organizações atingirem no longo prazo objetivos sociais e criarem vantagens competitivas (Husted e Allen, 2000).

Inclui três abordagens: (a) Investimentos sociais em ambiente competitivo, (b) Visão da empresa baseada em recursos naturais e capacidades dinâmicas e (c) Estratégias para a base da pirâmide económica.

- (a) Investimentos sociais em ambiente competitivo: As empresas, ao investirem em atividades filantrópicas, podem melhorar o desempenho e o contexto da sua vantagem competitiva, contribuindo para a criação de valor social. Desta forma, as empresas, ao aliamem à sua estratégia investimentos deste tipo, são passíveis de apresentar um melhor diferencial competitivo, o que lhes possibilita uma maior visibilidade e diferenciação face à concorrência (Porter e Kramer, 2002).
- (b) Visão da empresa baseada em recursos naturais e capacidades dinâmicas: A capacidade de uma empresa ter um melhor desempenho que a concorrência depende da interação exclusiva dos recursos humanos, organizacionais e físicos ao longo do tempo (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Os recursos dinâmicos correspondem a rotinas organizacionais e estratégicas, pelos quais os responsáveis empresariais adquirem, modificam, integram e recombinaem para gerar estratégias de criação de valor (Garriga e Melé, 2004). Relativamente a este tema, Hart (1995) apresenta um modelo mais completo, com uma estrutura que integra a interligação de três principais capacidades estratégicas que as empresas devem ter conta: a gestão de produtos, o desenvolvimento sustentável e a prevenção da poluição. Este autor considera como recursos mais críticos a integração dos *stakeholders*, a visão compartilhada e a melhoria contínua.
- (c) Estratégias para a base da pirâmide económica: Esta abordagem direciona as estratégias das empresas para a base da pirâmide económica, uma vez que a maioria das estratégias organizacionais estão fundamentalmente concentradas em pessoas de classe alta e média (Garriga e Melé, 2004). Prahalad (2002) sugere alterações de mentalidade, de forma a ver a base da pirâmide como uma oportunidade de inovar e não como um problema. Estas inovações, chamadas disruptivas, são produtos ou serviços que não possuem as mesmas capacidades e condições, e que se adaptam à base da pirâmide, melhorando-a de forma económica e social. Isto permite que as empresas criem vantagens competitivas e se diferenciem (Christensen e Overdorf, 2000).

**Marketing de Causas:** O processo de formular e implementar atividades de marketing, que são caracterizadas pela contribuição da empresa com uma certa quantia, para uma determinada causa, que visa satisfazer os objetivos organizacionais e individuais, define o marketing de causas (Varadarajan e Menon, 1988). Este tipo de marketing tem como objetivo aumentar os lucros empresariais e fortalecer o relacionamento a longo prazo com os clientes, interligando a marca com a dimensão ética ou a dimensão da responsabilidade social (Murray e Montanari, 1986; Varadarajan e Menon, 1988).

O suporte ligado ao marketing de causas permite criar visibilidade e reputação de que a empresa segue padrões confiáveis, associando os consumidores que os produtos desta terão também níveis altos de qualidade (McWilliams e Siegel, 2001).

### 3.4.3.2 - Teorias Políticas

As teorias políticas da RSE têm como foco as ligações entre as empresas e a sociedade, relacionando o poder empresarial e a sua inerente responsabilidade (Garriga e Melé, 2004). Estas teorias dividem-se em três abordagens: Constitucionalismo empresarial, Teoria integrativa dos contratos sociais e Cidadania empresarial.

**Constitucionalismo empresarial:** Davis (1960) foi um dos primeiros a estudar o impacto social que advém do poder empresarial. O autor afirma que as organizações devem usar este poder de forma responsável, uma vez que, se estas não o fizerem e a sociedade considerar o seu comportamento irresponsável e irracional, tendem a perder, no longo prazo, posição e poder empresarial, assumindo outros grupos organizacionais as responsabilidades exigidas. Desta forma, os interesses das partes interessadas devem sempre estar na base da política das organizações.

**Teoria Integrativa dos contratos sociais:** Segundo Donaldson (1982), no seu livro “Corporations and Morality”, a relação empresarial com a sociedade realiza-se de forma implícita, a partir de contratos sociais, o que implica algumas obrigações indiretas das empresas para com a sociedade. A Teoria Integrativa dos Contratos Sociais tem como objetivo incorporar o contexto sociocultural, associando as normativas da gestão. Os contratos sociais geram normas que têm de ser cumpridas, de tal forma que haja um bom funcionamento relacional entre as organizações e a sociedade envolvente (Donaldson e Dunfee, 1994, 1999).

**Cidadania empresarial:** O conceito de cidadania empresarial ganhou poder recentemente devido a fatores que têm impacto no relacionamento entre as empresas e a sociedade, nomeadamente o fenómeno da globalização e da crise (Garriga e Melé, 2004). Os autores salientam que os fatores anteriores, juntamente com o processo de desregulamentações e redução de custos através das melhorias tecnológicas, levou a que muitas grandes empresas tivessem maior poder social e económico que alguns governos.

A cidadania empresarial divide-se em três visões: Visão limitada: o conceito é visto como próximo das responsabilidades filantrópicas empresariais e investimentos sociais aliados à comunidade local; Visão equivalente comum à RSE; Visão ampliada: extensão do conceito, nomeadamente na atuação das empresas na proteção da cidadania quando existem falhas do governo (Matten et al., 2003).

Apesar da existência de várias teorias com diferentes perspetivas, todas convergem para pontos comuns como a sensibilidade empresarial para com a comunidade local e os seus direitos, e para com o meio ambiente. O sentido de cidadania empresarial global levou a que, durante o Fórum Económico Mundial em Nova York (2002), 34 das maiores empresas multinacionais assinassem uma declaração conjunta – “Global Corporate Citizenship – the Leadership Challenge for CEOs and Boards”.

### **3.4.3.3 - Teorias Integrativas**

As teorias integrativas da RSE procuram integrar as exigências sociais na política da empresa, realizando atividades de acordo com os valores sociais, uma vez que as empresas dependem da sociedade envolvente para a sua existência, continuidade e crescimento. Deste modo, obtêm uma certa legitimidade e prestígio (Garriga e Melé, 2004). Estas teorias dividem-se em quatro abordagens: Gestão dos assuntos sociais, O princípio da responsabilidade pública, Gestão dos *stakeholders* e Desempenho social empresarial.

**Gestão dos assuntos sociais:** De acordo com Sethi (1975), as empresas mostram preocupação com a sua capacidade de resposta face aos assuntos sociais e processos. Nesta preocupação é crucial que se considere a lacuna entre o desempenho expectável da organização e o



desempenho real. As organizações devem perceber esta lacuna e procurar uma resposta para a colmatar (Ackerman e Baur, 1976). A gestão dos assuntos sociais é um processo que a organização deve incorporar na sua política, de forma a poder identificar, avaliar e responder aos assuntos sociais e políticos que têm um impacto significativo sobre ela. Este processo funciona como um sistema de alerta para minimizar o impacto de possíveis ocorrências (Wartick e Rude, 1986).

**O princípio da responsabilidade pública:** Preston e Post (1975) consideraram insuficientes as abordagens anteriores, propondo o princípio da responsabilidade pública. A política pública não inclui apenas as leis e regulamentações vigentes, mas também os padrões sociais que se refletem na opinião pública, entre outros requisitos legais formais. Os autores referem também a importância de as empresas aderirem aos padrões de desempenho legal e aos processos de política pública existente, de modo a serem consideradas aceitáveis em termos de expectativas sociais.

**Gestão dos *stakeholders*:** Emshoff e Freeman (1978) defendem dois princípios básicos na gestão dos *stakeholders*: o primeiro tem como objetivo a cooperação máxima de todo o grupo de *stakeholders* para alcançar os objetivos empresariais propostos; o segundo refere que as estratégias mais eficientes na gestão das relações dos *stakeholders* envolvem esforços que lidam simultaneamente com problemas que afetam vários *stakeholders*.

Esta abordagem é orientada para uma gestão equilibrada de todas as partes interessadas que são afetadas pelas políticas e práticas empresariais. Garriga e Melé (2004) referem que, cada vez mais, as empresas são pressionadas por parte dos *stakeholders* para a realização de práticas empresariais responsáveis e, como resposta, devem estabelecer um diálogo permanente e ter em conta os seus interesses e necessidades.

**Desempenho social empresarial:** O desempenho social empresarial inclui uma procura pela legitimidade social, com processos que permitem dar respostas adequadas às partes interessadas (Garriga e Melé, 2004). Carroll (1979) apresentou um modelo de desempenho empresarial que incluía três elementos: o primeiro, uma definição básica do conceito de RS; o segundo, uma lista de assuntos segundo a qual o conceito de RS existe; o terceiro, uma especificação da filosofia de resposta a assuntos sociais. Carroll foi reestruturando os seus modelos ao longo do tempo, passando pelo modelo piramidal (1991) e pelo modelo mais recente, o dos três domínios (2003), ambos já apresentados anteriormente.

#### **3.4.3.4 - Teorias Éticas**

As teorias éticas da RSE procuram focar-se nos requisitos éticos que estão na base do relacionamento das empresas com a sociedade (Garriga e Melé, 2004). As decisões das organizações devem ter como base central os princípios éticos, dividindo-se em quatro abordagens: Teoria normativa dos *stakeholders*, Direitos universais, O bem comum e Desenvolvimento Sustentável.

**Teoria normativa dos *stakeholders*:** A gestão dos *stakeholders* tornou-se uma teoria ética com a publicação do livro de Freeman (1984) “Strategic Management – a Stakeholder Approach”. Neste, os gestores devem manter, de forma ética, relações de confiança entre todas as partes interessadas (Garriga e Melé, 2004).

Donaldson e Preston (1995) defendem a teoria normativa dos *stakeholders* com base em duas ideias fundamentais: primeiro, todas as partes interessadas são pessoas ou grupos com interesses legítimos na atividade empresarial; segundo, os interesses de todas as partes apresentam um valor intrínseco. Uma empresa, para ser socialmente responsável, deve atender aos interesses legítimos de todas as partes interessadas e não apenas aos *stakeholders* da empresa, mantendo ao mesmo tempo o equilíbrio de interesses (Garriga e Melé, 2004).

**Direitos universais:** Nos últimos anos têm existido várias abordagens baseadas nos direitos humanos para a RSE (Garriga e Melé, 2004). Uma destas abordagens é o Pacto Global da ONU de 1999, que integra dez princípios nas áreas dos direitos humanos, trabalho e meio ambiente. O objetivo deste Pacto é fazer com que as empresas adotem políticas de RSE e sustentabilidade. Este Pacto, ao promover o diálogo entre as organizações, permite um desenvolvimento mais sustentável.

**O bem comum:** Esta abordagem apresenta-se menos consolidada que o foco das partes interessadas, mas tem potencial para ser desenvolvida, considerando o bem comum da sociedade, como uma das referências fundamentais para a RSE (Mahon e McGowan, 1991; Velasquez, 1992).

As empresas contribuem para o bem comum da sociedade através da criação de riqueza, fornecimentos de produtos ou serviços de forma eficiente e justa, e respeitando sempre os direitos fundamentais dos indivíduos. Além disso, também contribuem para o bem-estar social, permitindo uma convivência harmoniosa na sociedade (Melé, 2002).

**Desenvolvimento sustentável:** No ponto seguinte é feita uma abordagem a este tema onde é descrita a evolução do conceito de sustentabilidade numa forma mais detalhada e a sua introdução no meio empresarial. Inclui-se aqui o modelo de John Elkington (1997) – *Triple Bottom Line* (TBL).

### 3.5 - O conceito de sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade evoluiu ao longo das últimas décadas. A Conferência de Estocolmo realizada em 1972 pela ONU foi a primeira a surgir pela necessidade dos países industrializados debaterem a problemática ambiental existente. A conferência permitiu alertar e consciencializar as nações sobre impacto negativo que as ações humanas estavam a provocar na Natureza, pondo em risco o “bem-estar” e a “própria sobrevivência da humanidade” (Bursztyn e Persegona, 2008, p.150).

Neste contexto, Díaz (2002, p.51-52) refere que, “ao apelar à responsabilidade do ser humano no tratamento do meio, a educação adquiriria uma importância singular”.

O relatório, “Os Limites do Crescimento”, realizado pelo casal Meadows e comissionado pelo Clube de Roma em 1972, faz referência aos limites ambientais relacionando-os com o crescimento económico. Este crescimento “precisava parar para se evitar que o esgotamento dos recursos naturais e a poluição provocassem uma queda brusca do nível de vida” (ROMEIRO, 2012, p. 68). Portanto, “o equilíbrio ecológico pode ser afetado negativamente pelo crescimento económico, podendo limitá-lo no longo prazo, caso não se desenvolvam “políticas ecologicamente prudentes” (ROMEIRO, 2012, p. 69).

O início da definição de desenvolvimento sustentável surgiu com a publicação, em 1987, do relatório de Burtland - “O nosso futuro comum”. “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E

DESENVOLVIMENTO, 1988, p.46). Este foi considerado um dos marcos mais importantes, uma vez que se propõe um conjunto de medidas que os países devem adotar para a promoção da sustentabilidade.

O protocolo de Kyoto em 2005 visa obrigar os países desenvolvidos a reduzir os gases que provocam o efeito de estufa, estabelecendo-se um mecanismo de desenvolvimento limpo para os países em desenvolvimento.

Um acontecimento mais recente (2010) e com um grande impacto neste tema foi a divulgação da norma ISO26000 para a responsabilidade social, que torna as empresas mais sensíveis à colaboração com projetos sustentáveis.

Atualmente o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD) sustenta que este conceito está relacionado cada vez mais com a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade, incorporando tanto as componentes económicas, sociais e ambientais, como também aspetos culturais e políticos. Desde 2016, o BCSD Portugal desenvolve ações de formação sobre como implementar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas empresas. Os ODS aprovados em 2015 pelos líderes mundiais e que servem de orientação para as empresas até 2030 podem observar-se na Figura 13.



Figura 13. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2015-2030)

Fonte: Direção Geral da Educação (DGE)

### 3.5.1 - A sustentabilidade empresarial

Dentro do contexto anterior, o conceito de sustentabilidade passou a ser uma questão de preocupação constante e de grande importância para as organizações, iniciando a sua integração nos modelos de gestão e desenvolvendo processos que têm em vista o desenvolvimento sustentável. O comportamento apresentado recebeu o nome de sustentabilidade empresarial, permitindo incluir na atividade empresarial tanto aspetos de carácter económico, como ecológicos e sociais.

O aumento do interesse das organizações por este tipo de questões deve-se à pressão exercida, por parte dos governos, acerca das repercussões ambientais e sociais, e também pelas partes interessadas que exigem iniciativas e práticas de sustentabilidade (Eweje, 2011). As organizações devem, portanto, corresponder às expectativas e interesses das partes interessadas, ou seja, todas as instituições, indivíduos, consumidores, fornecedores e empresas com as quais interagem. Cumprindo os critérios exigidos, conseguem diferenciar-se face à concorrência.

Para ser sustentável e competitiva, uma empresa, deve ter o tema da eco eficiência no centro de todas as suas decisões e praticar ações socialmente responsáveis (Almeida, 2002).

As organizações começaram a ver a sustentabilidade numa perspetiva de “desenvolvimento mais integral e equilibrado entre o progresso económico e o social”. Aliado a este desenvolvimento

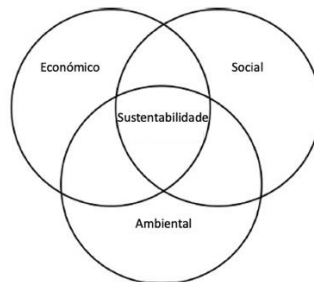
procuram integrar na sua gestão novas diretrizes que relacionam “formas de gestão, de produção e de administração de recursos” (Kunsch; Oliveira, 2009, p.65).

Um dos maiores líderes no que toca ao tema da sustentabilidade empresarial é o autor Adam Werbach (2010). Este considera que as empresas só conseguem garantir a sua sobrevivência se apresentarem e colocarem em prática medidas sustentáveis. “Ser uma empresa sustentável significa prosperar para sempre” (Werbach, 2010, p.9).

A sustentabilidade empresarial, ao estar alinhada com os objetivos estratégicos e integrada nas organizações, permite que estas se consigam diferenciar, criando valor e tornando-se mais competitivas e sustentáveis.

### 3.5.2 - Modelo de John Elkington (1997) – *Triple Bottom Line (TBL)*

A sustentabilidade empresarial engloba um conjunto de práticas com o objetivo de preservar o ambiente, alertar, consciencializar e incentivar o desenvolvimento sustentável das sociedades. Em 1997, o autor John Elkington apresentou o modelo *Triple Bottom Line (TBL)*. Este divide a sustentabilidade empresarial em três grandes pilares como se pode observar na Figura 14: o pilar económico, o pilar ambiental e o pilar social.



**Figura 14.** Modelo Triple Bottom Line

**Fonte:** Adaptado de John Elkington (1997)

O pilar económico da sustentabilidade empresarial está relacionado com os impactos a nível económico que a organização tem sobre os seus *stakeholders*, bem como o meio empresarial envolvente.

Este pilar relaciona-se fundamentalmente com o lucro da empresa, estando ligado a ações que têm de ser economicamente sustentáveis. O próprio executivo das organizações necessita de responder a perguntas como os “nossos custos são competitivos e tenderão a continuar assim?”, as “nossas margens de lucro são sustentáveis?”, salientando que o capital económico a longo prazo “precisará de absorver uma gama maior de conceitos, como capital natural e capital social (Elkington, 2012, p.112).

O pilar ambiental da sustentabilidade é considerado um dos mais desafiantes e importantes para as empresas nos dias de hoje. Este reflete a medida em que a organização na sua gestão procura a minimização dos impactos ambientais causados pela sua atividade, quer tanto pela menor emissão dos poluentes como também pela melhor utilização dos recursos.

“O interesse sobre o pilar ecológico das empresas é como a capacidade de suporte da maioria dos ecossistemas: varia em relação ao número e comportamento dos atores económicos que operam

neles”. Como resultado, esses pilares vão variar com o tempo e o espaço. Quanto mais eficientes forem os atores, mais os atores poderão ser sustentados” (Elkington, 2012, p.118).

O pilar social da sustentabilidade relaciona-se com o princípio de que as empresas devem integrar questões sociais no seu planejamento. As suas decisões devem promover condições de trabalho sustentáveis, empregos que permitam a inclusão social, igualdade, respeito e bem-estar pelos outros.

“Capital social é aquele formado pelas características da organização social, como confiança, normas e sistemas que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (Elkington, 2012, p.90).

As empresas que seguem este modelo não se limitam apenas ao objetivo de obtenção de lucro, mas apresentam também uma preocupação constante e de envolvimento com o meio ambiente e a sociedade.

### 3.6 - Instrumentos de apoio ao desenvolvimento da RSE e Sustentabilidade Empresarial

Atualmente, cada vez mais, as empresas utilizam instrumentos de suporte com o objetivo de implementar modelos que, através dos seus indicadores, avaliam as suas práticas sociais, sendo necessário que estas sejam socialmente sustentáveis e responsáveis. Na Figura 15 apresenta-se os instrumentos mais importantes no que toca ao tema da responsabilidade social empresarial e sustentabilidade.



Figura 15. Instrumentos da RSE. Elaboração Própria

#### 3.6.1 - Código de ética

O código de ética é um instrumento cada vez mais utilizado no meio empresarial com o objetivo de que as organizações demonstrem a sua política de forma clara e objetiva, nomeadamente todos os seus valores e princípios éticos pelos quais se regem, permitindo orientar e avaliar o seu desempenho pelas práticas seguidas tanto a nível das relações internas com os colaboradores, como na sua contribuição para a comunidade e sociedade envolvente.

“Todavia, duas coisas devem acontecer para que o código de ética encoraje decisões e comportamentos éticos das pessoas. Primeiro, as companhias devem comunicar o seu código de ética a todos os parceiros, isto é, às pessoas dentro e fora da organização. Segundo, as companhias devem cobrar continuamente comportamentos éticos dos seus parceiros seja por meio de respeito aos seus valores básicos, seja por meio de práticas específicas de negócios” (Chiavenato, 2005, p.45).

No seu livro “A Contas com a Ética Empresarial” publicado em 2008, José Moreira apresenta as principais razões que levam as organizações a implementar códigos de ética, nomeadamente: a necessidade de participar no desenvolvimento humano, ético e profissional dos colaboradores; a necessidade de estar controlada e autorregulada a nível legal; a necessidade de criar uma maior visibilidade no que toca ao tema da RS, tanto a nível interno como externo; apresentar um carácter punitivo, de forma a conseguir atenuar comportamentos que deturpam os valores e princípios representados no seu código de ética; criar a sua própria identidade, solidificando a sua cultura.

Contudo existem também algumas desvantagens e limitações no que diz respeito ao consenso sobre se o código deve destacar aspetos positivos, nomeadamente o que as empresas devem fazer, ou, por outro lado, destacar aspetos negativos, ou seja, demonstrar o que é proibido (Rego et al., 2006). Os autores anteriores também consideram que é difícil incluir num código de ética todos os problemas que podem acontecer, o que pode dificultar a sua aplicabilidade.

### **3.6.2 - Marketing social**

O Marketing social é um instrumento que as empresas utilizam com o objetivo de fornecer produtos ou serviços, mas promovendo e adotando comportamentos e práticas no meio empresarial que visam o bem-estar da sociedade. Este conceito tem como objetivo principal “atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição” (Vaz, 1995, p.280).

De acordo com Karkotli (2002), o conceito de Marketing social surgiu em 1971, no artigo “Approach to Planned Social Change” de Philip Kotler e Gerald Zaltman, sendo um processo de criação e implementação que visa influenciar a aceitabilidade de ideias sociais e envolver questões relacionadas com o planeamento de produto, comunicação, preço, distribuição, entre outros.

O Marketing social é uma “orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como a solução para satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização” (Kotler, 1998, p.46).

Existem várias formas de as empresas utilizarem o marketing social na sua estratégia: o marketing de filantropia, que se baseia em doações feitas pelas empresas a entidades; o marketing de campanhas sociais, veiculando mensagens de interesse público através de embalagens de produtos, destinando um dia específico para a venda de um produto ou serviço através de anúncios televisivos, entre outros; o marketing de patrocínio dos projetos sociais, em que as empresas patrocinam terceiros, como é o caso da parceria com os governos no financiamento das suas ações sociais, ou o patrocínio próprio, através de institutos e fundações, em que as empresas criam os seus próprios projetos, implementando-os com o seus próprios recursos; marketing de relacionamento com base em ações sociais, utilizando o pessoal de vendas, de forma a orientar os seus clientes no uso de serviços sociais; marketing de promoção social do produto e da marca, no qual a empresa utiliza o nome de uma entidade ou logótipo de uma campanha, permitindo agregar valor ao seu negócio e gerar o aumento de vendas (Melo Neto e Froes, 2001).

Com estas definições percebe-se bem a forte importância que este instrumento de responsabilidade social empresarial apresenta, no que diz respeito à criação de valor e ao aumento das vantagens competitivas.

### **3.6.3 - Auditorias de Responsabilidade Social**

Waddock e Smith (2000, p.75), no artigo “Corporate responsibility audits: Doing Well by doing good”, afirmam existir lacunas entre os valores declarados pelas empresas e as suas práticas diárias, propondo auditorias de responsabilidade social para ajudar a preencher essas lacunas. Para os autores, esta auditoria permite avaliar o desempenho geral da empresa em relação à sua política de ética, valores, princípios e às expectativas das partes interessadas. Permite também consciencializar e alertar as empresas, de forma a que estas pratiquem ações que permitam mutuamente “do well” financeiramente e “do good” socialmente, ou seja, reforçar a RSE. Apesar das auditorias sociais começarem em 1940 com auditorias apenas a nível externo, é só a partir dos anos 90 que o nível interno ganha também relevância.

A premissa que se encontra por detrás das auditorias de responsabilidade social é que a responsabilidade compensa muito em termos de lucratividade e produtividade, podendo esta premissa ser calculada em termos monetários, incorporando custos de seguros, custos ocultos em várias áreas, custos regulatórios, taxas, despesas sem valor agregado, entre outros. Empresas que não poluem não pagam taxas associadas a esse tema; empresas que respeitam os seus funcionários, apresentam maior produtividade e menor nível de absentismo; empresas que apresentam maior qualidade no fornecimento dos seus produtos ou serviços reforçam as suas relações com os clientes; empresas que tratam bem as comunidades locais permitem criar uma maior visibilidade da mesma, o que permitirá no longo prazo maiores retornos e desempenho e uma maior probabilidade de alcançar os objetivos estratégicos, reduzindo ao mesmo tempo os custos operacionais (Waddock e Smith, 2000).

A implementação dos processos de auditoria deve ter em conta os seguintes princípios: a multiplicidade de perspetivas, incorporando os pontos de vista que permitem identificar as necessidades e interesses das partes interessadas; a abrangência, uma vez que a auditoria deve englobar todas as atividades desenvolvidas pela empresa; a comparabilidade, devendo a empresa ter capacidade de comparar-se com outras empresas da mesma natureza confrontando o seu desempenho atual; a regularidade, devendo a auditoria ser um processo contínuo em termos de periodicidade; a verificação e objetividade, de modo a que o processo de auditoria seja claro e objetivo e se realizem verificações periódicas; a divulgação, sendo a auditoria de responsabilidade social um instrumento importante para a comunicação com as partes interessadas, de forma a poder avaliar se a empresa recorre a ações sociais responsáveis, e devendo ser divulgados os resultados através de relatórios (Rego et al., 2007). Waddock e Smith (2000, p.79) apresentam dez passos sequenciais que devem ser seguidos para o desenvolvimento da auditoria de responsabilidade social. Estes podem observar-se no Anexo 3.

### **3.6.4 - Relatório de responsabilidade social ou sustentabilidade (RRS)**

Atualmente as empresas utilizam relatórios de responsabilidade social ou sustentabilidade com o objetivo de medir os impactos inerentes à sua atividade e o seu desempenho, tanto a nível económico, social, como ambiental, permitindo ir ao encontro de uma estratégia focada no desenvolvimento sustentável, demonstrando e informando de forma clara e objetiva os resultados aos *stakeholders*.

A *Global Reporting Initiative* é uma organização internacional independente fundada em 1997 pela organização sem fins lucrativos CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e

pelo instituto Tellus com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), sendo pioneira no que toca ao tema dos relatórios de sustentabilidade. Em 2013 a GRI forneceu uma quarta geração de diretrizes - G4, acordadas internacionalmente e a incluir nos RRS das organizações, de forma a que estas se guiem e preparem de modo eficaz os seus relatórios, permitindo criar comparabilidade de avaliação de desempenho entre elas. As novas categorias e aspetos da G4 podem observar-se no Anexo 4.

As Diretrizes G4 enfatizam ainda mais o facto de que as empresas têm de se concentrar no processo de elaboração do RRS, produzindo um documento final com os principais tópicos e aspetos materiais de sustentabilidade das suas atividades, tornando os relatórios mais confiáveis e compreensíveis e fornecendo informações mais credíveis para o mercado e para a sociedade envolvente. Estes aspetos materiais são aqueles que refletem mais significativamente os níveis económico, social e ambiental das empresas, e que mais influência apresentam na tomada de decisões dos *stakeholders*. (*Global Reporting Initiative*, 2015).

Os princípios fundamentais que garantem a transparência no processo de elaboração do relatório podem ser divididos em dois grupos: princípios para a definição do conteúdo do relatório que engloba o impacto causado pelas atividades desenvolvidas pela organização e os interesses e expectativas dos *stakeholders*, nomeadamente inclusão de *stakeholders*, contexto da sustentabilidade, materialidade e completude; princípios para assegurar a qualidade do relatório que permitem garantir a qualidade da informação e uma avaliação de desempenho constante por parte dos *stakeholders*: equilíbrio, comparabilidade, exatidão, tempestividade, clareza e confiabilidade (*Global Reporting Initiative*, 2015).

A GRI (2015) define dois tipos de conteúdos padrão a abordar pelo RRS, nomeadamente os gerais e os específicos: os primeiros dividem-se em sete partes - Estratégia e Análise, Perfil Organizacional, Aspetos Materiais Identificados e Limites, Engajamento de *Stakeholders*, Perfil do Relatório, Governança e Ética e Integridade; os segundos dividem-se em duas partes: Informações sobre a Forma de Gestão e Indicadores.

“As informações sobre sustentabilidade consideradas materiais ou essenciais para as perspetivas de valor de uma empresa devem, portanto, constituir o cerne de relatórios integrados” (*Global Reporting Initiative*, 2015, p.3).

### **3.6.5 - Normas e Certificações**

Num mercado que cada vez se apresenta mais global e competitivo, as empresas procuram incorporar na sua política normas e certificados internacionalmente reconhecidos no que toca ao tema da responsabilidade social empresarial e sustentabilidade, permitindo diferenciar-se e reforçar a lealdade de todas as partes interessadas. Ao se certificarem com este tipo de normas, as empresas garantem que o fornecimento dos seus produtos ou serviços se encontra em conformidade com os princípios e valores éticos e sociais.

Apresenta-se em seguida as características principais de três normas internacionalmente reconhecidas: SA 8000, AA 1000 e ISO 26000.

#### **3.6.5.1 - Norma *Social Accountability* 8000 – SA 8000**

A norma SA 8000, considerada a primeira certificação internacional de responsabilidade social,



foi lançada pela *Social Accountability Internacional* (SAI) em 1997, sendo a principal norma de certificação para fábricas e organizações a nível global. A SAI é uma organização não-governamental internacional que tem como objetivo principal a implementação de normas sociais e responsáveis de modo a melhorar os locais de trabalho e das comunidades, garantindo de forma ética a conservação e respeito dos direitos humanos fundamentais. Disponibiliza recursos que permitem medir o desempenho social, incluindo o desenvolvimento de capacidades, compromisso de todas as partes interessadas e a sua colaboração, e criar ferramentas que permitem a melhoria contínua.

As empresas que utilizam a norma SA 8000 medem o desempenho social em oito elementos fundamentais de responsabilização social associados aos locais de trabalho, tendo por base um outro elemento referente ao sistema de gestão que possibilita assegurar a melhoria continua dos restantes. Esta norma é reconhecida e apreciada pelos mais vastos líderes das indústrias, devendo garantir-se os níveis elevados de conformidade no que respeita à RS, não só aplicáveis aos trabalhadores diretos, mas também aos seus parceiros da cadeia de produção.

Para se certificarem com a norma SA 8000 (SAI, 2008), as empresas devem respeitar os princípios dos instrumentos internacionais que estão na base da norma, nomeadamente a Declaração Universal dos Direitos do Homem, a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, a Convenção das Nações Unidas para eliminar todas as formas de discriminação contra as mulheres, a Convenção das Nações Unidas para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, o Pacto Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais, o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos, o Código de Práticas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre HIV / AIDS e o Mundo do Trabalho e algumas convenções da OIT apresentadas no Anexo 5.

Uma empresa com certificação SA 8000 acreditada, proporciona de forma continuada e fiável o respeito pelas expectativas relativas ao tema do desempenho social, permitindo melhorar de forma continua os métodos de gestão e os seus processos, evitando riscos sociais no trabalho. (SA, 8000).

Apresenta-se seguidamente, na Figura 16, os nove elementos da norma SA 8000 (SAI, 2008) que tem como base as diretrizes da responsabilidade social, as quais devem ser respeitadas e cumpridas, de forma a que as empresas obtenham a certificação.

Elementos	Descrição
Trabalho Infantil	A empresa não deve envolver-se ou apoiar o uso de trabalho infantil na sua atividade
Trabalho Forçado ou Obrigatório	A empresa não deve envolver-se ou apoiar o uso de mão-de-obra forçada ou compulsória na sua atividade
Saúde e Segurança	A empresa deve propiciar um ambiente de trabalho seguro e saudável, criando medidas que permitam evitar possíveis acidentes e ferimentos que possam prejudicar os trabalhadores
Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva	Todos os colaboradores da empresa têm o direito de formar, associar e organizar sindicatos com o objetivo de poderem negociar de forma coletiva com a mesma
Discriminação	A empresa não deve envolver-se ou apoiar discriminação na contratação, remuneração ou acesso a formação, com base na raça, origem, nascimento, sexo e opiniões políticas
Práticas Disciplinares	A empresa não deve tolerar qualquer tratamento severo ou desumano, devendo tratar todos os trabalhadores com dignidade e respeito
Horário de Trabalho	A empresa deve cumprir todas leis e normas relativas ao horário de trabalho e feriados dos trabalhadores
Remuneração	A empresa deve respeitar o direito dos trabalhadores de obterem um salário digno e justo, garantindo satisfazer as suas necessidades básicas e os requisitos mínimos legais
Sistema de Gestão	A gestão de topo deve definir, implementar, comunicar e garantir que a política da empresa se cumpra em conformidade com os requisitos da norma SA 8000

Figura 16. Elementos da norma SA 8000. Elaboração Própria

### 3.6.5.2 - Norma *Accountability 1000* - AA 1000:

A norma AA 1000, considerada uma das mais reconhecidas internacionalmente, foi lançada pela *Accountability* em 1999, sendo a principal norma de certificação que inclui princípios que as

empresas devem incorporar na sua estrutura e nos seus processos, com vista ao bom relacionamento e diálogo com os *stakeholders*.

A certificação das organizações com a norma AA 1000 obriga a que estas se envolvam ativamente com todas as partes interessadas, nomeadamente na identificação, na compreensão, na capacidade de resposta relativamente aos temas de sustentabilidade que terão impacto no seu desempenho económico, social, ambiental e financeiro de longo prazo (Accountability, 2008). Com esta informação a organização define a sua política e modelo de negócio, onde inclui os objetivos e estratégias que permitem identificar e agir em conformidade com as oportunidades, tendo em conta também os riscos inerentes à sua atividade.

Apresenta-se em seguida, na Figura 17, os três princípios fundamentais da norma AA 1000 (Accountability, 2008), que tem como base as diretrizes da responsabilidade social, os quais devem ser respeitados e cumpridos de forma a que as empresas obtenham a certificação e se comportem de forma responsável e sustentável:

Princípios	Descrição
Inclusão	A organização deve ser inclusiva, ou seja, deve ter em conta todas as partes interessadas sobre as quais causa impacto e/ou lhe causam impacto, incluindo a participação e cooperação destas na identificação e desenvolvimento de soluções estratégicas responsáveis, de forma a melhorar os resultados
Relevância	Consiste na identificação dos assuntos materialmente relevantes e pertinentes para a organização e para as partes interessadas, ou seja, os assuntos que mais influenciam as ações e as decisões estratégicas.
Responsabilidade	Consiste na capacidade da organização de dar resposta a todos os assuntos gerados pelas partes interessadas e que têm influência no seu desempenho sustentável. Estas respostas podem não ir ao encontro dos pontos de vista das partes interessadas, mas a envolvimento e participação destas nas ações e decisões é fundamental para o bom funcionamento das organizações.

Figura 17. Princípios da norma AA 1000. Elaboração Própria

Com o foco nestes três princípios fundamentais, as organizações alinham a sua atividade com os valores integrantes da sua política, envolvendo as partes interessadas nos assuntos que mais a influenciam. Isto permite que as organizações se diferenciem e criem vantagens competitivas, de forma a alcançar os seus objetivos de forma eficaz.

### 3.6.5.3 - Norma ISO 26000

A norma ISO 26000 é uma norma internacional de responsabilidade social, desenvolvida pela *International Organization for Standardization* (ISO) e publicada em 2010, com o objetivo de proporcionar às organizações diretrizes de RS que contribuem para o seu desenvolvimento sustentável nas várias dimensões: económica, social e ambiental. A ISO 26000 não é um padrão do sistema de gestão, uma vez que não contém requisitos para ser certificável, sendo apenas de caráter voluntário, contrariamente a padrões como a ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, ou a ISO 14001 – Sistema de gestão ambiental, ambas normas de gestão certificáveis.

A responsabilidade social é a “responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente por meio de um comportamento ético e transparente que: Contribua para o desenvolvimento sustentável – inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; Leve em consideração as expectativas das partes interessadas; Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; Esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações” (ISO 26000, 2010, p.4).

A Figura 18 apresenta de forma sucinta os sete temas centrais da norma ISO 26000 (2010) que tem como base as diretrizes da Responsabilidade Social, devendo estes estar integrados em todos os processos empresariais, de forma a orientar as empresas no caminho do desenvolvimento sustentável:

Elementos	Descrição
Gestão das Organizações	A gestão das organizações é o sistema pelo qual as organizações orientam e implementam as suas decisões estratégicas, procurando alcançar os seus objetivos
Direitos Humanos	Os direitos humanos são todos os direitos básicos atribuídos a todos os seres humanos, devendo ser tidos em conta pelas organizações
Práticas de Trabalho	As práticas de trabalho das organizações são todas as práticas inerentes à sua atividade, incluindo processos de recrutamento e formação de trabalhadores, saúde e segurança e higiene no trabalho e remunerações
Meio Ambiente	As organizações devem integrar nas suas políticas implicações económicas, sociais, na saúde e no meio ambiente, contribuindo com ações e decisões que têm em vista a diminuição do impacto provocado pela sua atividade
Práticas Operacionais Justas	As práticas operacionais justas referem-se a uma conduta ética que deve ser seguida no meio empresarial, incluindo todas as relações entre as organizações e <i>stakeholders</i> , bem como a sociedade envolvente
Questões Relativas ao Consumidor	As organizações, ao aliarem-se e integrarem nos seus processos a participação da comunidade envolvente, reforçam os seus valores e o seu posicionamento, tornando-se mais competitivas e contribuindo para o desenvolvimento responsável e sustentável
Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade	As organizações que fornecem produtos ou serviços aos consumidores e a outros tipos de cliente têm responsabilidades que incluem educar e informar de forma precisa e leal os mesmos, utilizando procedimentos e contratos justos e claros, promovendo um consumo sustentável e um design de produtos e serviços

Figura 18. Temas centrais da norma ISO 26000. Elaboração Própria

As organizações, ao implementarem a norma ISO 26000 aumentam o seu desempenho relativo à responsabilidade social e beneficiam de certos aspetos:

- O aumento da sua vantagem competitiva;
- Uma maior reputação;
- Uma maior capacidade de atrair mais trabalhadores e clientes;
- Um maior compromisso, motivação e produtividade por parte dos trabalhadores;
- Um melhor relacionamento com as partes interessadas com as quais operam.

### 3.7 - Responsabilidade Social Empresarial, Vantagens Competitivas e Criação de Valor - Perspetiva de Porter e Kramer

Muitas empresas têm-se esforçado para melhorar os impactos sociais e ambientais resultantes das suas atividades, mas estes esforços não têm sido tão produtivos como deveriam, devido a duas razões: as empresas encaram os negócios e a sociedade de forma independente e abordam a RSE genericamente e não apropriada à sua estratégia. Estas abordagens apresentam-se fragmentadas e sem interligação ao negócio e às estratégias, dificultando a procura das oportunidades e benefícios para a sociedade (Porter e Kramer, 2006).

A RSE pode ser considerada como uma oportunidade, inovação e vantagem competitiva, devendo incorporar as inter-relações das empresas e da sociedade, bem como interligar as suas estratégias e atividades. A interdependência entre a empresa e a sociedade tem em conta duas formas: a primeira, considerando os “inside-out linkages”, em que a empresa através das suas atividades e negócio impacta a sociedade; a segunda, considerando os “outside-in linkages”, ou seja, as condições sociais externas que também influenciam as empresas, tanto de forma positiva como negativa. Esta dependência entre as empresas e a sociedade implica que as decisões devem seguir o princípio do valor compartilhado. As empresas devem integrar uma perspetiva social para orientar a sua estratégia de negócio e pôr em prática este princípio, de forma a apresentar oportunidades que criam benefícios tanto para a sociedade como para si mesmas (Porter e Kramer, 2006, p.5-6)

Os problemas sociais são divididos em três categorias, conforme a Figura 19:

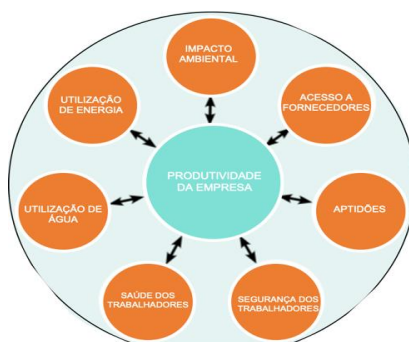


**Figura 19.** Categorização dos Problemas Sociais. Elaboração Própria

**Fonte:** Porter e Kramer (2006:7)

Com base nisto, as empresas devem criar uma agenda social, onde categorizam e classificam os problemas sociais, de forma a mitigarem os possíveis impactos resultantes da sua atividade, reforçando a sua estratégia. Através de uma RSE estratégica a empresa causa mais impacto social e obtém mais benefícios comerciais. Integrar as necessidades sociais e dos negócios requer uma estratégia que se foca nas questões sociais mais importantes, que representam oportunidades para a sociedade ou que lhe conferem vantagens competitivas, refletindo-se no seu sucesso de RSE.

Porter e Kramer (2011) abordam de forma mais detalhada o princípio do valor compartilhado, definindo-o como as políticas e práticas que permitem melhorar a competitividade de uma empresa, e ao mesmo tempo as condições económicas e sociais da sociedade onde opera. Desta forma, a Criação de Valor Compartilhado (CVC) envolve a criação de valor económico de forma a que também se crie valor para a sociedade, atendendo às suas necessidades e desafios. Consideram três formas para se criar valor no meio empresarial: reconquistar produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e criar clusters de suporte nos locais onde a empresa opera. Na Figura 20 apresenta-se os vários tipos de problemas sociais, a partir dos quais as empresas podem gerar benefícios de produtividade e vantagens competitivas para o seu negócio.



**Figura 20.** A conexão entre as vantagens competitivas e os Problemas Sociais.

**Fonte:** Adaptado de Porter e Kramer (2011:8)

Os problemas sociais surgem assim como oportunidades para a criação de valor compartilhado.

A RSE deve ser separada da maximização do lucro, determinada pela comunicação externa e preferências pessoais, focada “maioritariamente na reputação e apresenta uma conexão limitada aos negócios, tornando difícil a sua justificação e manutenção a longo prazo”. Por outro lado, a CVC integra a maximização do lucro, o posicionamento competitivo, uma agenda social específica e gerada

internamente pela empresa, possibilitando a criação de valor tanto para a empresa como para a comunidade (Porter e Kramer, 2011, p.16).

O novo conceito de CVC é alcançado pela integração total da RSE na política e estratégias empresariais, sendo considerado a “chave” principal que permitirá “desbloquear” o crescimento dos negócios (Porter e Kramer, 2011, p.17).

### **3.8 - A Satisfação no Trabalho**

A Satisfação no Trabalho tem sido um conceito muito investigado por vários autores e para o qual não existe um consenso em relação à sua definição, devido à divergência de opiniões (Ferreira, Neves e Caetano, 2001). No entanto, a abordagem mais defendida e aceita atualmente é aquela que se refere à satisfação profissional enquanto atitude.

Para Arnold, Randhal et al. (2010), citado por Oliveira (2012, p.2), a satisfação profissional é "uma das variáveis mais estudadas quando se tentam compreender os comportamentos e atitudes do indivíduo face ao trabalho, interesse que se prende sobretudo com o facto de ser considerada um dos indicadores do bem-estar psicológico do indivíduo, e por se assumir que a satisfação profissional está relacionada com uma maior motivação e desempenho no trabalho".

Um colaborador que se encontre satisfeito no trabalho desenvolve atitudes positivas que trazem benefícios para a organização. Os indivíduos desenvolvem atitudes positivas de trabalho se o mesmo lhes permitir satisfazer as suas necessidades (Herzberg, 1968).

Uma das definições com maior impacto neste contexto é a de Locke (1976, p.10), afirmando este autor que a satisfação corresponde a um "estado emocionalmente positivo ou de prazer, que resulta de algum trabalho ou de experiências proporcionadas pelo trabalho". Antunes (2014, p.32) refere que na definição anterior está implícita a "importância do afeto e da cognição, e o facto de existir uma variedade de aspetos do trabalho que podem influenciar o nível de satisfação profissional do indivíduo". Locke (1976), citado por Oliveira (2012, p.5), considera que a "satisfação no trabalho é uma das áreas mais estudadas por se associar à ideia de que um elevado nível de satisfação leva a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e *turnover* e, ainda, a um maior empenho dos trabalhadores para com as organizações das quais fazem parte".

Spector (1997, p.2) aborda a satisfação como sendo uma variável atitudinal que resulta da avaliação individuo-organização, podendo esta ser considerada como "um sentimento global acerca do trabalho ou como uma constelação de atitudes acerca de vários aspetos ou facetas do trabalho". O Modelo de Satisfação no Trabalho de Spector (1997) é um dos mais importantes desenvolvidos nesta área que divide as variáveis que se relacionam com a satisfação em fatores relativos ao trabalho e fatores individuais.

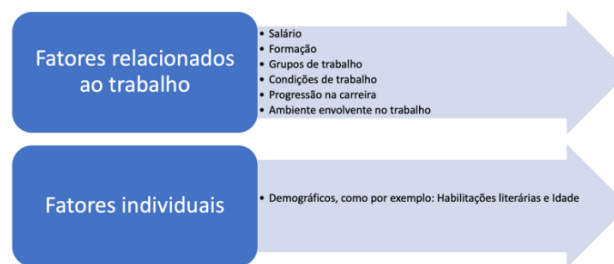
#### **3.8.1 - O Modelo de Satisfação no Trabalho de Spector (1997)**

Spector (1997) aponta três razões que nos permitem compreender a relevância do conceito:

- (a) A organização deve ser movida por valores humanitários. Tendo como base esses valores, a organização deve esforçar-se por proporcionar aos seus colaboradores um trato de respeito e honestidade. A medição da satisfação no trabalho permitirá verificar o grau deste esforço por parte da organização.

- (b) A organização pode adotar uma postura utilitarista em relação ao comportamento esperado por parte dos colaboradores, desejando maximizar o esforço e o compromisso dos mesmos, sem considerar as suas necessidades. A medição da satisfação no trabalho permitirá verificar o grau de defasamento entre o que a organização espera dos colaboradores e as expectativas destes em relação à organização.
- (c) A satisfação no trabalho pode ser utilizada como um indicador das várias áreas operacionais da organização, auxiliando na tomada de decisão e contribuindo para melhorar as áreas mais problemáticas. Além disso, permite estabelecer uma cultura organizacional unificada, tendo em conta as duas primeiras razões.

Neste estudo, o autor dividiu as variáveis relacionadas com a satisfação no trabalho em fatores relacionados com o trabalho e fatores individuais:



**Figura 21.** A divisão das variáveis relacionadas com a satisfação no trabalho de Spector (1997). Elaboração própria

Todas estas variáveis podem influenciar a satisfação no trabalho, que de forma positiva contribui para a diminuição do nível de absentismo e rotatividade na organização, o que, por sua vez, contribui para melhorar o desempenho profissional. Além disso, a satisfação no trabalho contribui também para a redução dos problemas de saúde e dos custos associados (Spector, 1997).

Spector (1997) refere-se à satisfação no trabalho como o grau em que os colaboradores gostam do seu trabalho. Como referido anteriormente, os colaboradores são um dos *stakeholders* mais importantes da organização e, por isso, a sua satisfação é fundamental para o sucesso desta.

### 3.9 - O Compromisso Organizacional

Como referido na Introdução, os colaboradores constituem um *stakeholder* de elevada importância para o sucesso das organizações. O compromisso destes para com os objetivos e práticas da organização representa um fator decisivo, que contribui para a diferenciação e evolução da mesma. "Ele representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da empresa, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a *performance*, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance do seu projeto pessoal" (Antunes, 2014, p.23). Por este motivo, é essencial que os colaboradores se identifiquem com a organização em que operam, e que ao mesmo tempo lhes sejam proporcionadas as condições necessárias para alcançarem os seus objetivos tanto a nível pessoal como profissional. Neste contexto torna-se, portanto, fundamental perceber as principais definições do conceito de compromisso organizacional e a sua influência no meio organizacional.

Nos últimos anos, foram considerados três focos predominantes do compromisso organizacional: o afetivo, o instrumental/calculativo e o normativo. Alguns destes focos foram analisados de forma isolada por vários autores; no entanto, existe uma crescente concordância quanto à natureza do compromisso, considerando-a como multidimensional (Antunes, 2014).

Mowday et al. (1978, p.4) consideram que o compromisso organizacional é uma "força relacionada com a identificação e o envolvimento da pessoa com a organização" e que pode ser caracterizado no mínimo por três fatores: uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; a disponibilidade para exercer um esforço considerável em prol da organização; um forte desejo de permanecer membro da organização (foco afetivo).

Para Becker (1960) o compromisso está inteiramente relacionado com a percepção do colaborador quanto aos custos e benefícios associados à sua saída da organização. O colaborador permanece na organização enquanto perceber benefícios na sua relação com a mesma (foco instrumental).

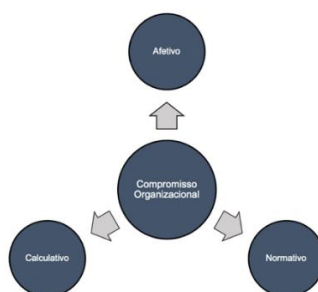
Wiener (1982, p.421), por seu lado, concetualiza o compromisso como sendo a "totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e os interesses organizacionais". O colaborador sente o dever moral de permanecer na organização, apresentando sentido de responsabilidade e lealdade para com a mesma (foco normativo).

Entre os principais modelos multidimensionais apresentados na literatura inicial do CO, aquele com maior aceitação e que serve de suporte à maioria dos estudos é o modelo de conceitualização de três componentes do compromisso organizacional de Meyer e Allen (1990).

### 3.9.1 - Modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1990)

Meyer e Allen (1990) dividem o compromisso organizacional em três componentes:

- (a) Compromisso Afetivo (*Affective commitment*): envolvimento do indivíduo com a organização e identificação com os objetivos e valores da mesma. Representa uma relação ativa, na qual os indivíduos desejam contribuir para o bem-estar da organização. "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem" (Allen e Meyer, 1990, p.3).
- (b) Compromisso Calculativo (*Continuance commitment*): percebido como custos associados a deixar a organização, e considerado na literatura como instrumental. "Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)" (Allen e Meyer, 1990, p.3).
- (c) Compromisso Normativo (*Normative commitment*): obrigação de permanecer na organização. "Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados" (Allen e Meyer, 1990, p.3).



**Figura 22.** As três dimensões do compromisso organizacional de Allen e Meyer (1990). Elaboração própria

Este modelo permite perceber a relação entre o indivíduo e a organização onde se insere, enfatizando que o compromisso pode adotar diferentes formas, o que pode ser influenciado pelas entidades laborais com que se relaciona.

Rego e Souto (2004), citado por Monteiro (2013, p.21), com base no modelo tridimensional de Allen e Meyer anteriormente apresentado, referem que "os trabalhadores afetivamente comprometidos com a organização demonstram menor tendência de *turnover*, menor absentismo, maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania". Além disso, defendem que os trabalhadores com um compromisso calculativo "não são propensos a desempenhos superiores ao esperado", assim como os trabalhadores com um compromisso normativo "contribuem para a organização, apesar de essa contribuição ser uma obrigação".

### **3.10 - A Responsabilidade Social Empresarial, Satisfação no trabalho, Compromisso dos colaboradores - Estudos Empíricos, Desenvolvimento das Hipóteses**

Nos pontos anteriormente apresentados foram definidos e desenvolvidos os vários conceitos fundamentais para o estudo. Para tal, recorreu-se principalmente a literatura de autores de referência internacional que abordam o mundo dos diferentes conceitos, explorando as diferentes teorias e modelos, o que nos permite ter uma visão exaustiva e elucidativa dos mesmos, enquadrando o tema.

Para ir ao encontro do objetivo de investigação, e de forma a completar a literatura, torna-se essencial perceber a relação entre os vários conceitos do estudo, os quais se apresentam seguidamente.

Cada vez mais é visível o crescimento da importância da Responsabilidade Social Empresarial Interna, o que pode ser verificado em estudos como Turker (2009), Vives (2006), Brammer et al. (2007) e Kok et al. (2001), com o foco em práticas direcionadas para o *stakeholder* colaborador. A RSE interna deve ser considerada como prioridade em relação à RSE externa, devendo as organizações iniciar no seu próprio meio ações de responsabilidade social, para posteriormente se focarem na comunidade e na sociedade envolvente (Pena, 2003). Para Degli e Sacconi (2013), citado por Low (2016), a responsabilidade social interna cria um vínculo forte entre a organização e os seus colaboradores.

A RSEI influencia a motivação dos colaboradores, proporcionando um ambiente favorável no trabalho e de bem-estar, o que permite melhorar o seu desempenho, contribuindo para níveis elevados de produtividade (Melo Neto e Froes, 1999). Este incremento de produtividade é a maior conquista que a organização alcança através dos investimentos sociais realizados inerentes ao público interno, o que resulta de uma maior satisfação e motivação (Melo Neto e Froes, 2004).

Práticas sociais internas, como formação e desenvolvimento do colaborador e políticas de saúde e segurança, permitem criar um ambiente de motivação nas organizações, reduzindo os custos de operação e aumentando a produtividade (El-Garaihy et al., 2014). Os benefícios intangíveis surgem do aumento da motivação e da satisfação dos colaboradores, como resultado das práticas de RSEI, dando à organização vantagens competitivas num ambiente empresarial ativo (Low, 2016).

Robins (2000) refere-se à satisfação no trabalho como a atitude geral dos colaboradores em relação ao seu trabalho, realçando que aqueles que desenvolvem atitudes positivas se encontram mais satisfeitos. Organizações que gerem o ambiente social positivamente tendem a ter um nível de satisfação dos colaboradores mais elevado (Riordan et al., 1997).

A ética organizacional e a satisfação no trabalho também se associam positivamente, uma vez que, se os colaboradores acreditam que as suas organizações são justas, também pensam que a responsabilidades éticas são cumpridas, o que resultará num aumento da sua satisfação (Koh e Boo,



2004). Os estudos anteriores de Deshpande (1996), Singhapakdi et al. (1996) e Valentine e Barnett (2003) também indicaram que os códigos de ética, a formação em ética e a forma como a RSE é percebida se associam positivamente com a satisfação no trabalho.

A maior parte dos estudos que investigaram os efeitos da RSE no CO demonstraram que as organizações com a RSE bem desenvolvida são mais propensas a ter um nível elevado de compromisso organizacional (Heng et al., 2014). Isto porque a intervenção da RSE envolveu práticas e atividades com vista ao bem-estar dos colaboradores e das suas famílias. Ali et al. (2010) refere que o envolvimento em atividades de RSEI acima do que são as obrigações regulamentares (leis, códigos profissionais e requisitos organizacionais) permitirá a redução de custos organizacionais internos, uma vez que permite aumentar a capacidade da organização de manter bons níveis de atração e retenção de pessoal, aumentando e melhorando a moral dos colaboradores, o que, de modo geral, aumenta o desempenho de colaboradores que sentem compromisso em relação à organização. Além dos autores anteriores, Ellemers et al. (2011) e You et al. (2013) enfatizam a ideia da importância da RSE como um instrumento estratégico para atrair e reter potenciais colaboradores de qualidade.

Lee e Bruvold (2003) investigaram a relação entre componentes da RSE, satisfação no trabalho, personalidade dos colaboradores e compromisso organizacional. Os autores verificaram que a RSE aumenta a satisfação e o compromisso dos colaboradores. Kinjerski et al. (2008) procuraram identificar a eficácia de programas que visam promover a consciencialização para o trabalho em equipa e o compromisso organizacional, e verificaram que a aplicação destes programas resultaria num maior compromisso dos colaboradores, menor *turnover* e maior retenção. Os colaboradores não têm apenas expectativas económicas, mas também sociais e emocionais face à organização onde operam. Assim, a implementação da RSE pode ser utilizada como meio para satisfazer tais expectativas. Ao satisfazerem as suas necessidades através da RSE, espera-se que os seus níveis de compromisso afetivo e normativo sejam mais elevados. À medida que a organização mostra mais interesse por questões sociais e desenvolve programas vocacionados para este tipo de questões envolvendo a participação dos seus colaboradores, aumenta a sua visibilidade, melhorando o compromisso afetivo (Tuzcu, 2014). Os colaboradores ficam com um maior compromisso organizacional quando sentem que as práticas de RSE lhes são direcionadas (Peterson, 2004). Organizações que desenvolvem atividades de voluntariado apresentam uma melhor reputação na perspetiva dos colaboradores e da sociedade, o que aumentará a sua satisfação (Upham, 2006). A participação nestes programas é fundamental, permitindo aos colaboradores terem a oportunidade de melhorar as suas *skills*, como é o caso da sua comunicação, criatividade e liderança (Peterson, 2004; Satish, 1996).

Aminudin (2013) investigou a relação entre a identificação dos colaboradores na organização e as práticas de RSE nos hotéis da Malásia através da Teoria de Identidade Social. O estudo revelou que os colaboradores desenvolvem atitudes favoráveis no trabalho quanto melhor se identificarem com as práticas de RSE da organização. Colaboradores que se identificam com a organização e os seus valores tendem a desenvolver um maior compromisso, garantindo maiores níveis de retenção. Dawkins (2004) refere que as práticas de RSE permitem melhorar não só o CO dos seus colaboradores como também possibilitam atrair potenciais colaboradores motivados.

Tanto a satisfação no trabalho como o compromisso organizacional podem ser influenciados pelo clima de RSE que predomina na organização. Nos Anexos 4 e 5 apresentam-se resumidamente vários estudos empíricos que investigaram estas relações. Os estudos empíricos indicam que elevados níveis de satisfação estão associados a elevados níveis de compromisso (Meyer et al., 2002; Currivan, 1999). Matzler e Renzl (2007) referem que a satisfação no trabalho é um forte preditor do compromisso afetivo. O compromisso afetivo apresenta a correlação mais forte com o desempenho organizacional, comportamento de cidadania organizacional e assiduidade, seguido do compromisso normativo (Meyer et al., 2004).

ALshbiel e Awawdeh (2011) realizaram um estudo na empresa Jordanian Cement Manufacturing Co. com o objetivo de explorar a relação entre a RSEI e o seu impacto no compromisso organizacional, numa amostra aleatória de 170 colaboradores. Os dados foram recolhidos mediante inquéritos na escala de Likert e tratados estatisticamente através de análise descritiva, análise de fiabilidade, análise do coeficiente de correlação de Pearson e análise de regressão linear múltipla. O estudo empírico demonstrou que as organizações que se preocupam com as condições físicas e psicológicas dos seus colaboradores através de práticas internas de RSEI, como é o caso das condições de trabalho, do ambiente envolvente e do relacionamento nos grupos de trabalho, podem aumentar a satisfação e a lealdade dos colaboradores e, assim, motivá-los a ter um melhor compromisso e a permanecer na organização a longo prazo. Neste estudo conclui-se que existe uma "forte relação entre a RSEI e o CO "(Heng et al., 2014, p.24).

Oo (2018) analisou os efeitos das práticas de RSEI no compromisso dos colaboradores em bancos privados em Myanmar, numa amostra aleatória de 380 colaboradores de 10 bancos privados. Cada uma das cinco componentes das práticas de RSEI, nomeadamente a compensação e benefícios, a formação e desenvolvimento, a saúde e segurança, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a autonomia dos colaboradores, foram analisadas relativamente às três componentes do compromisso (o compromisso afetivo, o compromisso de continuidade e o compromisso normativo). Os dados foram recolhidos mediante inquéritos na escala de Likert e tratados estatisticamente através de análise descritiva, análise de fiabilidade, análise do coeficiente de correlação de Pearson e análise de regressão linear múltipla. O estudo empírico demonstrou que as compensações e benefícios, e a autonomia dos trabalhadores tiveram um efeito significativo no compromisso dos colaboradores, enquanto que a formação e desenvolvimento, a saúde e a segurança e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não apresentaram uma associação significativa com o compromisso dos colaboradores. Quanto maior for o investimento em práticas de RSEI maior será o CO dos colaboradores.

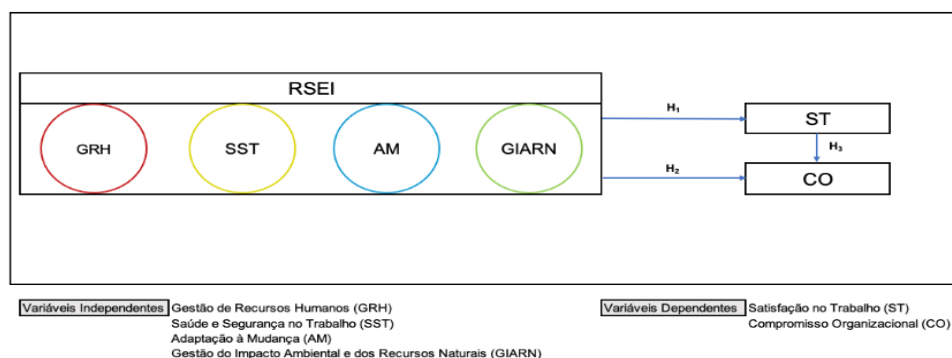
Heng et al. (2014) estudou a importância da RSEI e das suas práticas no CO do corpo docente de instituições privadas do ensino superior em Klang Valley, na Malásia, numa amostra aleatória de 350 colaboradores de 10 instituições. Para a realização do estudo utilizou as cinco dimensões fundamentais adotadas a partir de Al-bdour et al. (2010): a saúde e a segurança, os direitos humanos, a formação e o desenvolvimento, o equilíbrio da vida profissional e a diversidade no local de trabalho. Os dados foram recolhidos mediante inquéritos na escala de Likert e tratados estatisticamente através de análise descritiva, análise de fiabilidade, análise do coeficiente de correlação de Pearson e análise de regressão linear múltipla. O estudo empírico demonstrou que as dimensões da saúde e a segurança,

a formação e o desenvolvimento, o equilíbrio da vida profissional e a diversidade no local de trabalho são práticas que apresentaram um efeito positivo e significativo no CO, enquanto que a dimensão dos direitos humanos, apesar do efeito positivo, não apresentou uma relação tão significativa.

Tran et. al (2020) analisaram a relação entre a RSEI e o compromisso afetivo, através do efeito mediador da satisfação no trabalho, num caso real da indústria farmacêutica que contou com uma amostra de 233 colaboradores de vários departamentos. Foram analisados cinco fatores da RSEI: os direitos humanos, formação e educação, saúde e segurança, equilíbrio da vida profissional e a diversidade no local de trabalho. Os dados foram recolhidos mediante inquéritos na escala de Likert e tratados estatisticamente através de análise descritiva, análise de fatores exploratórios, análise de fiabilidade, análise do coeficiente de correlação de Pearson, análise de regressão linear múltipla e análise de caminhos. O modelo inicialmente apresentado neste estudo foi sendo revisto à medida que iam sendo realizadas as regressões lineares e eliminadas do modelo as variáveis independentes formação e educação e a diversidade no local de trabalho. O fator que afeta mais diretamente o compromisso afetivo são os direitos humanos, enquanto que aquele que indiretamente mais influência apresenta através da satisfação no trabalho é a saúde e segurança. Os resultados do estudo mostraram que quanto maior os níveis de direitos humanos, saúde e segurança, equilíbrio entre a vida profissional e de satisfação no trabalho, mais elevado o nível de compromisso afetivo. Isto mostra o efeito real da RSEI no compromisso dos colaboradores, através do papel mediador da satisfação no trabalho.

Como descrito anteriormente, o Livro Verde da Comissão Europeia (2001) divide a dimensão interna da RSE nas áreas de Gestão dos Recursos Humanos, de Saúde e Segurança no Trabalho, de Adaptação à Mudança e de Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais, focando-se principalmente no *stakeholder* colaborador. Estas áreas implicam práticas como o acompanhamento ativo e de desenvolvimento de capacidades, equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, promoção da igualdade de oportunidades, maior diversidade de recursos humanos, adaptação à mudança, e também ambientais com vista a redução do consumo de recursos. Neste âmbito, esta Dissertação em colaboração com a Delta Cafés, empresa líder do mercado dos cafés em Portugal, tem como objetivo apurar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna nas áreas de GRH, SST, AM e GIARN pode promover a Satisfação no trabalho e o Compromisso dos seus colaboradores.

Tendo em conta a definição dos objetivos e das variáveis que servem de base à investigação e dos estudos empíricos apresentados, desenvolveu-se a estrutura conceptual e as hipóteses a testar e analisar:



**Figura 23.** Estrutura Conceptual. Elaboração Própria

- **Hipótese 1 (H<sub>1</sub>):** A RSEI, através das suas áreas de atuação, associa-se positivamente com a Satisfação no Trabalho;
- **Hipótese 2 (H<sub>2</sub>):** A RSEI, através das suas áreas de atuação, associa-se positivamente com o Compromisso Organizacional;
- **Hipótese 3 (H<sub>3</sub>):** A Satisfação no Trabalho associa-se positivamente com o Compromisso Organizacional;

## 4. Metodologia de Investigação

### 4.1 – Metodologia

O principal objetivo desta dissertação consiste em apurar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais e Adaptação à mudança pode promover Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional.

"Uma das questões fundamentais de uma investigação é a opção metodológica que se adota" (Monteiro, 2013, p.27). Desta forma, torna-se fundamental "pensar estrategicamente nos métodos de investigação a seguir, pois para cada investigação adequa-se uma metodologia diferente, que melhor satisfará o seu objetivo de estudo" (Dias, 2015, p.49).

Tendo como base a realização de uma análise à empresa Delta Cafés e o principal objetivo da mesma, o método de investigação que mais se adequa é o método do estudo de caso único, uma vez que, esta estratégia de investigação se adequa quando: (a) o estudo tem como objetivo responder a questões de pesquisa (“como” e “porquê”); (b) o investigador tem pouco controlo sobre os eventos a estudar; (c) o estudo analisa acontecimentos contemporâneos (Yin, 1994, p.10). “Um estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contextos não são claramente evidentes” (Yin, 1994, p.24).

Quanto ao objetivo de investigação, classifica-se o estudo de caso Delta Cafés como exploratório. Os estudos exploratórios têm como objetivo definir hipóteses ou proposições para futuras investigações (Yin, 1993). Com a definição das hipóteses em 3.10, propõe-se o desenho de metodologia de investigação para a realização do estudo exploratório que se pode observar na Figura 24: Planeamento - Identifica-se os objetivos e formula-se as hipóteses do estudo; Recolha de dados - Seleciona-se as técnicas de recolha de dados; Tratamento de dados - Define-se a estratégia de tratamento dos dados; Apresentação dos resultados - Apresenta-se os resultados obtidos; Discussão dos resultados - Analisa-se os resultados obtidos; Conclusões - Apresenta-se as principais conclusões que resultaram do desenvolvimento da dissertação.

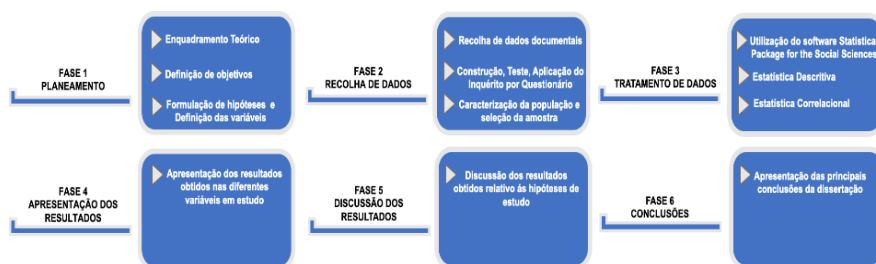


Figura 24. Desenho de Metodologia de Investigação. Elaboração Própria

Nesse sentido, Latorre et al. (2003, p.230) referem que o estudo de caso se rege dentro da lógica que guia as "sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos".

A vantagem do estudo de caso é a sua "aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real" (Dooley, 2002, p.334). "Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno" (Dooley, 2002, p.333). Uma das "características identificadoras de um estudo de caso e critério base na avaliação da sua credibilidade metodológica" é o "recurso a fontes múltiplas de dados" (Coutinho e Chaves, 2002, p.238).

#### **4.2 - Recolha de dados**

A recolha de dados "constitui a execução do instrumento de observação". Nesta investigação recorreu-se aos métodos recolha de dados documentais e inquérito por questionário (Quivy e Campenhoudt, 1998, p.183), uma vez que uma das características do estudo de caso é a "possibilidade de obter informação a partir de múltiplas fontes de dados" qualitativas ou quantitativas, e enquadrar-se numa "lógica de construção de conhecimento" que incorpora a "subjetividade do investigador". Além disso "poderá ser uma estratégia poderosa quando o contexto é complexo e quando entrecruza um conjunto complexo de variáveis (Meirinhos e Osório, 2010, p.61-63). "Qualquer descoberta ou conclusão" num estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e precisa se for baseada em "várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa" (Yin, 2005, p.126).

A recolha de dados documentais corresponde à recolha de dados secundários através de fontes já existentes (Sekaran e Bougie, 2009), nomeadamente: relatórios, artigos, *journals*, livros, pesquisa *online* (Google), entre outros. O tempo e o custo são consideravelmente reduzidos, pois trata-se de fontes rápidas de informação. Este método é particularmente adequado quando o objetivo é a análise da mudança nas organizações (Quivy e Campenhoudt, 1998, p.203).

O inquérito por questionário "consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores" (Quivy e Campenhoudt, 1998, p.189).

Através deste método recolhem-se dados primários, ou seja, informações obtidas em primeira mão pelo investigador sobre as variáveis de interesse para o propósito específico do estudo (Sekaran e Bougie, 2009). Estes dados, qualitativos ou quantitativos, são precisos e confiáveis, uma vez que a informação recolhida é especificamente para o projeto de pesquisa.

Uma das principais vantagens deste método é a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a "numerosas análises de correlação" (Quivy e Campenhoudt, 1998, p.189).

#### 4.2.1 - Dados documentais

Neste estudo foi feita a recolha de dados que permitem caracterizar a empresa Delta Cafés, nomeadamente através da plataforma oficial *online* (<https://www.deltacafes.pt>), de notícias acreditadas e dos Relatórios de Sustentabilidade emitidos anualmente pela mesma. Além disso, foram recolhidos, através de artigos, *journals* e livros, os dados necessários que permitem caracterizar e analisar as variáveis fundamentais na investigação, assegurando-se, deste modo, a fiabilidade da informação.

#### 4.2.2 - Inquérito por questionário

O departamento de GRH da Delta Cafés realizou um pré-teste ao questionário entre 1 e 5 de Março de 2021, de forma a verificar-se a conformidade do mesmo. O questionário elaborado ficou disponível *online* no *DNA News* (*Comunicação Interna - Delta Cafés*), conforme Figura 25, para recolha de respostas entre 22 de Março e 23 de Abril de 2021. O mesmo foi realizado através do *Google Forms*, sendo os dados recolhidos num ficheiro excel gerado pela aplicação.



Figura 25. DNA News (Comunicação Interna - Delta Cafés)

Como referido anteriormente, o Livro Verde da Comissão Europeia (2001) divide a RSEI nas áreas de Gestão dos Recursos Humanos, de Saúde e Segurança no Trabalho, de Adaptação à Mudança e de Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Tendo como objetivo apurar, na Delta Cafés, em que medida estas áreas podem promover Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional, procurou-se recorrer à utilização de questionários de autores principais com maior aceitação na literatura para cada variável.

Em seguida, explicitam-se as sete secções do questionário que permitem medir as variáveis independentes e dependentes.

##### 4.2.2.1 - Dados Sócio-Demográficos

Esta secção consiste em 5 itens que permitem recolher dados pessoais dos colaboradores. As variáveis independentes a avaliar são o Género, a Idade, as Habilitações Literárias, a Antiguidade na empresa e a Função desempenhada. Os colaboradores devem selecionar a resposta alternativa mais apropriada em cada questão.

#### **4.2.2.2 - Gestão de Recursos Humanos (GRH)**

De forma a avaliar-se a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH da Delta Cafés, utilizou-se o questionário aplicado por Esteves (2008) na sua investigação "Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português". Esteves (2008, p.116) teve como objetivo caracterizar práticas de GRH em várias organizações do sector bancário português para averiguar se estas se aproximavam das "designadas na literatura como práticas de elevado desempenho". A Segurança de emprego, a Avaliação de desempenho, as Práticas de remuneração, as Oportunidades de carreira, as Oportunidades de formação e de desenvolvimento, as Oportunidades de participação, o Acesso a informação e o Recrutamento seletivo foram consideradas as práticas de GRH integradas nos sistemas de elevado desempenho. Esteves (2008) não incluiu o Recrutamento seletivo por não existirem "diferenças expressivas nas ações adotadas entre organizações" (Monteiro, 2013, p.30).

A variável independente GRH é, portanto, avaliada a partir das sete subescalas acima mencionadas, num total composto por 31 itens. Este questionário utiliza uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo completamente, 2 = Discordo, 3 = Não concordo nem discordo, 4 = Concordo, 5 = Concordo completamente). No total, a variável GRH pode variar entre 31 e 155 pontos.

#### **4.2.2.3 - Saúde e Segurança no Trabalho (SST)**

O modo como os colaboradores encaram as ações de SST desenvolvidas na organização é avaliado a partir do questionário *The Loughborough University Safety Climate Assessment Toolkit* desenvolvido por Cox e Cheyne (2000). Este foi adaptado e traduzido por Dias (2015) e irá ser o nosso objeto de estudo, permitindo avaliar as nove subescalas da SST: Comprometimento da gestão, Comunicação, Prioridade de segurança, Regras e procedimentos, Ambiente de suporte, Envolvimento, Necessidade Individual de Segurança, Apreciação individual do risco e Ambiente de trabalho.

As questões sobre as subescalas Regras e procedimentos e Apreciação individual de risco apresentam-se estruturadas na forma negativa, sendo necessário executar o *reverse score*, subtraindo-se o valor 6 à pontuação atribuída.

A variável independente SST é, portanto, avaliada a partir das nove subescalas acima mencionadas, num total composto por 18 itens. Este questionário utiliza uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo completamente, 2 = Discordo, 3 = Não concordo nem discordo, 4 = Concordo, 5 = Concordo completamente). Cada subescala pode atingir uma pontuação entre 2 e 10. No total, a variável SST pode variar entre 18 e 90 pontos.

#### **4.2.2.4 - Adaptação à Mudança (AM)**

Num ambiente cada vez mais competitivo e de mudança, as empresas devem adaptar-se, reestruturando-se de forma socialmente responsável, mantendo a sua visão de futuro. Com o objetivo de avaliar a perceção dos colaboradores sobre a temática da AM que está alicerçada na Delta Cafés foi utilizado o questionário aplicado e testado por Ribeiro et al. (2013), na sua investigação "Uma proposta para avaliação do potencial de mudança de empresas de telecomunicações". O mesmo possibilita avaliar os cinco grupos fundamentais da gestão da mudança e os fatores críticos de sucesso correspondentes, conforme Tabela 1.

**Tabela 1.** Fatores Críticos de sucesso e os seus Grupos

**Fonte:** Ribeiro et al. (2013:10)

Grupo	FatorCrítico
CulturaOrganizacional	Confiança
	Clima
	Comprometimento
EstratégiaOrganizacional	Liderança
	Visão
	Valores
	Objetivos
Gestão de Processos	Estruturaorganizacional
	Prioridade
	Padrões/processos
	Controles
Gestão de Pessoas	Tempo/período
	Benefícios
	Capacitação
	Recrutamento/seleção
SuporteDisponibilizado	Alocação
	Suporte da direção
	Apoio de consultoria
	Recursos
	Informações

A variável independente AM é, portanto, avaliada a partir de cinco grupos acima mencionados e os seus fatores críticos correspondentes, num total composto por 20 itens. Este questionário utiliza uma escala de *Likert* de 6 pontos (1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo moderadamente, 3 = Discordo ligeiramente, 4 = Concordo ligeiramente, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo fortemente). Cada subescala pode atingir uma pontuação entre 4 e 24. No total, a variável AM pode variar entre 20 e 120 pontos.

#### 4.2.2.5 - Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN)

Com o intuito de conhecer-se a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GIARN presentes na organização utilizou-se o questionário aplicado por Batista e Jesus (2014), na sua investigação "A responsabilidade social das empresas no Algarve". O mesmo permite avaliar a preocupação da organização para com os recursos naturais e ambiente, nomeadamente, a temática da poluição, da poupança de energia, da proteção da natureza e da reciclagem de resíduos.

A variável independente GIARN é avaliada num total composto por 6 itens. Este questionário utiliza uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo completamente, 2 = Discordo, 3 = Não concordo nem discordo, 4 = Concordo, 5 = Concordo completamente). No total, a variável GIARN pode variar entre 6 e 30 pontos.

#### 4.2.2.6 - Satisfação no Trabalho (ST)

Para avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente ao seu trabalho recorreu-se ao questionário *Job Satisfaction Survey* desenvolvido por Spector (1997), dividindo a ST em nove subescalas, as quais se podem observar na Tabela 2:

**Tabela 2.** Subescalas do Job Satisfaction Survey de Spector (1997)

**Fonte:** Dias (2015:59)

Subescala	Número da questão
Remuneração	1,10r, 19r,28
Promoção	2r,11, 20, 33
Supervisão	3, 12r, 21r, 30
Benefícios sociais	4r, 13, 22, 29r
Reconhecimento	5, 14r, 23r, 32r
Condições de Trabalho	6r, 15, 24r, 31r
Colegas	7, 16r, 25, 34r
Trabalho em si	8r, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18r, 26r, 36r

**Nota:** Os números das questões seguidas com "r" encontram-se elaborados no sentido negativo.



Este foi adaptado para a população portuguesa por Malheiro (2009) e nele introduzidas algumas alterações por Cunha (2011), para maior facilidade de interpretação: 1) O termo "Supervisor" foi substituído por "Chefia"; 2) Na questão número 14 - "Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado", a negação foi alterada para o fim da afirmação - "Sinto que o trabalho que faço não seja apreciado", 3) Na questão 32 – "Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam", a negação foi introduzida no meio da afirmação, e a forma verbal foi também alterada - "Sinto que os meus esforços não são recompensados como deviam".

As questões que contêm um "r" em frente da numeração, apresentam-se estruturadas na forma negativa, sendo necessário executar o *reverse score*, subtraindo-se o valor 7 à pontuação atribuída.

A variável independente ST é, portanto, avaliada a partir das nove subescalas acima mencionadas, num total composto por 36 itens. Este questionário utiliza uma escala de *Likert* de 6 pontos (1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo moderadamente, 3 = Discordo ligeiramente, 4 = Concordo ligeiramente, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo fortemente). Cada subescala pode atingir uma pontuação entre 4 e 24. No total, a variável ST pode variar entre 36 e 216 pontos.

#### **4.2.2.7 - Compromisso Organizacional (CO)**

O compromisso dos colaboradores para com a organização é avaliado segundo o questionário desenvolvido por Allen e Meyer (1997) e, adaptado e validado por Nascimento et. al (2008) para o contexto português. Neste, o CO encontra-se dividido em três subescalas conforme explicitadas na literatura: 1) Afetiva, 2) Normativa e 3) Instrumental. A primeira representa uma relação ativa, na qual os indivíduos desejam contribuir para o bem-estar da organização. A segunda representa a obrigação de permanecer na organização. A terceira é percebida como os custos associados a deixar a organização.

A variável independente CO é, portanto, avaliada a partir das três subescalas acima mencionadas, num total composto por 11 itens. Este questionário utiliza uma escala de *likert* de 7 pontos (1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo moderadamente, 3 = Discordo ligeiramente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo ligeiramente, 6 = Concordo moderadamente, 7 = Concordo fortemente). No total, a variável CO pode variar entre 11 e 77 pontos.

### **4.3 - Tratamento de dados**

Na realização deste estudo optou-se pela estratégia de utilização de dados qualitativos e quantitativos provenientes de múltiplas fontes de evidência, de forma a assegurar-se a validação dos mesmos. Os dados recolhidos a partir de fontes qualitativas permitem caracterizar e enquadrar a Delta Cafés no tema da investigação, bem como revelar detalhes relevantes sobre as variáveis. Os dados quantitativos recolhidos a partir dos questionários foram inseridos no software *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 26.0. Este permite realizar toda a análise estatística, utilizando técnicas apropriadas que dependem do tipo de questões a serem respondidas, do número de variáveis e da escala de medição, permitindo ao investigador analisar os dados de maneira eficiente e eficaz. Há alguns tipos de análise que podem ser realizadas no software SPSS, nomeadamente a Análise descritiva, a Análise de fiabilidade, a Análise do coeficiente de correlação linear de *Pearson*, a Análise de regressão Linear Múltipla, entre outras.

### 4.3.1 - Estatística descritiva

A estatística descritiva é utilizada para descrever as características gerais e informações fundamentais para o estudo, permitindo resumir o conjunto de dados recolhidos, o que possibilita uma maior facilidade na interpretação dos dados. Com o objetivo de realizar inicialmente uma análise descritiva das variáveis, procedeu-se à construção de tabelas que incluem o cálculo de distribuição de frequências, de medidas de posição e de medidas de dispersão.

O teste de fiabilidade mais amplamente utilizado é o *Alpha de Cronbach's*. Este permite medir a consistência interna de um questionário aplicado no estudo, através da análise das respostas dos participantes, apresentando uma correlação média entre as questões. Quanto maior o valor de *Alpha* obtido, maior a probabilidade de as questões estarem correlacionadas entre si. Pallant (2005) refere que *Alpha* deve apresentar um valor superior a 0,60 para ser aceitável. Para se verificar a consistência interna comparou-se os valores estimados em cada secção do questionário com os valores indicados por Pereira e Patrício (2016), conforme se pode observar na Tabela 3:

**Tabela 3.** Valores de Alpha de Cronbach

Fonte: Adaptado de Pereira e Patrício (2016)

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
1-0,90	Muito Boa
0,70-0,90	Boa
0,60-0,70	Aceitável
0,50-0,60	Fraca
<0,50	Inaceitável

### 4.3.2 - Estatística correlacional

De forma a verificar-se a relação entre as variáveis quantitativas, o primeiro passo é testar a normalidade das mesmas. Para isso utilizou-se as regras de Laureano (2013) para amostras de grandes dimensões, ou seja, para  $n > 50$ : realizou-se o teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* com correção de *Lilliefors*, uma vez que os parâmetros da distribuição são desconhecidos. Ao aplicar este teste as hipóteses a considerar são as seguintes:

- **H<sub>0</sub>**: a variável em estudo segue uma distribuição normal;
- **H<sub>a</sub>**: a variável em estudo não segue uma distribuição normal.

Após a realização deste teste, para as variáveis que seguem uma distribuição normal realizou-se o teste do coeficiente de correlação linear de *Pearson* e para as restantes o teste de correlação de *Spearman* (Laureano, 2013). Ao aplicar estes testes as hipóteses a considerar são as seguintes:

- **H<sub>0</sub>**: o coeficiente de correlação é igual a zero, ou seja, não existe relação entre as variáveis.
- **H<sub>a</sub>**: o coeficiente de correlação é diferente de zero, ou seja, existe relação entre as variáveis.

O Critério de decisão para os testes de hipóteses acima formulados tem em consideração o Valor de Significância: se **Sig** >  $\alpha=0,05$ , não rejeitar **H<sub>0</sub>**, caso contrário, rejeitar **H<sub>0</sub>**.

A análise de correlação linear de *Pearson* é uma medida estatística da associação, força da relação linear ou covariância entre duas variáveis métricas (Zikmund, 2003). O coeficiente de correlação linear de *Pearson* ou *Spearman* (R) pode variar de -1,0 refletindo a associação negativa perfeita, a +1,0 refletindo a associação positiva perfeita. Quando o valor de R=0, significa que não há absolutamente nenhuma relação linear entre duas variáveis métricas. Desta forma, comparou-se os

valores obtidos de R entre as variáveis métricas, com os intervalos de correlação de R que Hinkle et al. (2003), apresentam:

**Tabela 4.** Interpretação dos valores de R

Fonte: Adaptado de Hinkle et al. (2003)

Intervalo de Correlação	Interpretação
0,90 a 1,00 (-0,90 a -1,00)	Correlação muito alta positiva (negativa)
0,70 a 0,90 (-0,70 a -0,90)	Correlação alta positiva (negativa)
0,50 a 0,70 (-0,50 a -0,70)	Correlação moderada positiva (negativa)
0,30 a 0,50 (-0,30 a -0,50)	Correlação baixa positiva (negativa)
0,00 a 0,30 (-0,00 a -0,30)	Correlação muito baixa positiva (negativa)

#### 4.4 - População e seleção dos participantes

A população é o "conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outros conjuntos de elementos" (Carmo e Ferreira, 2008, p.209). Neste estudo, a população corresponde aos 3274 colaboradores que a Delta Cafés apresenta em 2021.

Nesse sentido, e voluntariamente, 178 colaboradores preencheram os questionários disponibilizados *online* pela Comunicação Interna da Delta Cafés, sendo posteriormente recolhidos os dados para análise. A Tabela 5 resume as características sócio-demográficas da amostra:

**Tabela 5.** Características sócio-demográficas da amostra

		N	%
Gênero	Feminino	60	33,7
	Masculino	118	66,3
	Total	178	100,0
Idade	< 25 anos	5	2,8
	25 – 29 anos	19	10,7
	30 – 34 anos	29	16,3
	35 – 39 anos	42	23,6
	40 – 44 anos	34	19,1
	45 – 49 anos	26	14,6
	50 – 54 anos	16	9,0
	> 54 anos	7	3,9
Total	178	100,0	
Habilitações Literárias	Ensino Básico (até ao 9º ano, ou equivalente)	16	9,0
	Ensino Secundário (10º, 11º, 12º ano, ou equivalente)	84	47,2
	Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)	78	43,8
	Total	178	100,0
Antiguidade na empresa	< 3 anos	19	10,7
	3 – 7 anos	44	24,7
	8 – 12 anos	31	17,4
	13 – 17 anos	31	17,4
	18 – 22 anos	27	15,2
	> 22 anos	26	14,6
Total	178	100,0	
Função desempenhada	Coordenação de equipas	26	14,6
	Técnica	152	85,4
	Total	178	100,0

## 5. Apresentação dos Resultados

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos para as diferentes variáveis em estudo, nomeadamente para as variáveis independentes - a Gestão de Recursos Humanos, a Saúde e Segurança no Trabalho, a Adaptação à Mudança, a Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais, e para as variáveis dependentes - a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional, que advêm do seguimento da metodologia de investigação selecionada para o estudo.

### 5.1 – Gestão de Recursos Humanos

Na tabela 6 apresenta-se o valor obtido para o teste de consistência interna realizado para a variável GRH, cuja confiabilidade foi considerada como “Muito Boa”. Como referido anteriormente, o valor de *Alpha* deve ser superior a 0,60 para ser aceitável (Pallant, 2005).

Tabela 6. GRH – Teste de Confiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
0,900	Muito Boa

Na tabela 7, podemos observar que a GRH atingiu uma pontuação de 116,45 num máximo de 155 pontos possíveis, o que indica uma avaliação positiva pelos trabalhadores. As subescalas que apresentam um maior destaque são: Segurança de Emprego (16,99 vs. 20), Oportunidades de Formação e de Desenvolvimento (16,91 vs. 20) e Acesso a Informação (11,74 vs. 15).

Tabela 7. GRH – Estatística Descritiva

Subescalas	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo obtido	Mínimo possível	Máximo obtido	Máximo possível
Segurança_de_emprego	16,99	17	2,018	10	4	20	20
Avaliação_de_desempenho	23,95	24	5,030	7	7	35	35
Práticas_de_remuneração	12,99	14	2,991	4	4	19	20
Oportunidades_de_carreira	14,66	16	3,653	4	4	20	20
Oportunidades_de_formação_e_de_desenvolvimento	16,91	20	2,861	4	4	20	20
Oportunidades_de_participação	19,21	21	3,931	6	5	25	25
Acesso_a_informação	11,74	12	2,545	3	3	15	15
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>116,45</b>	<b>122</b>	<b>18,913</b>	<b>47</b>	<b>31</b>	<b>150</b>	<b>155</b>

Os valores detalhados para cada questão elaborada sobre a Gestão de Recursos Humanos encontram-se no Anexo 6.

### 5.2 – Saúde e Segurança no Trabalho

Na tabela 8 apresenta-se o valor obtido para o teste de consistência interna realizado para a variável SST, cuja confiabilidade foi considerada como “Boa”, tal como acontece no estudo de Cox e Cheyne (2000).

Tabela 8. SST – Teste de Confiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
0,876	Boa

Na tabela 9, podemos observar que a SST atingiu uma pontuação de 75,73 num máximo de 90 pontos possíveis, o que indica uma avaliação muito positiva pelos trabalhadores. As subescalas que apresentam um maior destaque são: Comprometimento da Gestão (8,84 vs. 10), Prioridade de Segurança (8,78 vs. 10) e Regras e Procedimentos (8,67 vs. 10).

**Tabela 9.** SST – Estatística Descritiva

<b>Subescalas</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo obtido</b>	<b>Mínimo possível</b>	<b>Máximo obtido</b>	<b>Máximo possível</b>
Comprometimento_da_gestão	8,84	10	1,318	2	2	10	10
Comunicação_SST	8,29	8	1,494	3	2	10	10
Prioridade_de_segurança	8,78	10	1,436	2	2	10	10
Regras_e_procedimentos	8,67	10	1,645	2	2	10	10
Ambiente_de_suporte	7,49	8	1,721	2	2	10	10
Envolvimento	8,04	8	1,503	2	2	10	10
Necessidade_individual_de_segurança	8,63	8	1,178	5	2	10	10
Apreciação_individual_do_risco	8,59	10	1,699	3	2	10	10
Ambiente_de_trabalho	8,39	10	1,478	4	2	10	10
<b>Saúde_e_Segurança_no_Trabalho</b>	<b>75,73</b>	<b>82</b>	<b>9,595</b>	<b>43</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

No estudo realizado por Dias (2015) apenas as subescalas Necessidade Individual de Segurança (8,63 vs. 8,90) e Ambiente de Suporte (7,49 vs. 7,80) obtiveram maior pontuação.

Os valores detalhados para cada questão elaborada sobre a Saúde e Segurança no Trabalho encontram-se no Anexo 7.

### 5.3 – Adaptação à Mudança

Na tabela 10 apresenta-se o valor obtido para o teste de consistência interna realizado para a variável AM, cuja confiabilidade foi considerada como “Muito Boa”.

**Tabela 10.** AM – Teste de Confiabilidade

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
0,919	Muito Boa

Na tabela 11, podemos observar que a AM atingiu uma pontuação de 96,63 num máximo de 120 pontos possíveis, o que indica uma avaliação muito positiva pelos trabalhadores. As subescalas que apresentam um maior destaque são: Estratégia Organizacional (19,79 vs. 24), Cultura Organizacional (19,61 vs. 24) e Suporte Disponibilizado (19,58 vs. 24).

**Tabela 11.** AM – Estatística Descritiva

<b>Subescalas</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo obtido</b>	<b>Mínimo possível</b>	<b>Máximo obtido</b>	<b>Máximo possível</b>
Cultura_Organizacional	19,61	20 <sup>a</sup>	3,007	6	4	24	24
Estratégia_Organizacional	19,79	20 <sup>a</sup>	2,989	7	4	24	24
Gestão_de_Processos	19,28	20 <sup>a</sup>	3,204	5	4	24	24
Gestão_de_Pessoas	18,37	20 <sup>a</sup>	3,850	4	4	24	24
Suporte_Disponibilizado	19,58	21	3,281	7	4	24	24

<b>Adaptação_à_Mudança</b>	96,63	96	14,265	38	20	120	120
----------------------------	-------	----	--------	----	----	-----	-----

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado

Os resultados obtidos evidenciam que a Estratégia Organizacional e a Cultura Organizacional são fatores que estão bem enraizados e presentes nos trabalhadores.

Os valores detalhados para cada questão elaborada sobre a Adaptação à Mudança encontram-se no Anexo 8.

## 5.4 – Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais

Na tabela 12 apresenta-se o valor obtido para o teste de consistência interna realizado para a variável GIARN, cuja confiabilidade foi considerada como “Boa”.

**Tabela 12.** GIARN – Teste de Confiabilidade

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
0,802	Boa

Na tabela 13, podemos observar que a GIARN atingiu uma pontuação de 26,82 num máximo de 30 pontos possíveis, o que indica uma avaliação muito positiva pelos trabalhadores.

**Tabela 13.** GIARN – Estatística Descritiva

<b>Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais</b>			Desvio	Mínimo	Mínimo	Máximo	Máximo
	Média	Moda	Padrão	obtido	possível	obtido	possível
	26,82	27	2,853	12	6	30	30

Os valores detalhados para cada questão elaborada sobre a Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais encontram-se no Anexo 9. Neste pode observar-se que, segundo a visão dos trabalhadores, a empresa tem em conta os potenciais impactos ambientais e adota medidas para os prevenir e reduzir.

## 5.5 – Satisfação no Trabalho

Na tabela 14 apresenta-se o valor obtido para o teste de consistência interna realizado para a variável ST, cuja confiabilidade foi considerada como “Muito Boa”.

**Tabela 14.** ST – Teste de Confiabilidade

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
0,909	Muito Boa

Na tabela 15, podemos observar que a ST atingiu uma pontuação de 166,24 num máximo de 216 pontos possíveis, o que indica uma avaliação positiva pelos trabalhadores. As subescalas que apresentam um maior destaque são: Trabalho em si (20,67 vs. 24), Supervisão (20,48 vs. 24) e Comunicação (20,31 vs. 24).

**Tabela 15.** ST – Estatística Descritiva

<b>Subescalas</b>	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo obtido	Mínimo possível	Máximo obtido	Máximo possível
Remuneração	15,29	16	4,210	4	4	24	24

Promoção	17,36	19	3,039	7	4	24	24
Supervisão	20,48	24	3,839	7	4	24	24
Benefícios_Sociais	16,85	18	3,412	7	4	24	24
Reconhecimento	18,92	20	3,609	6	4	24	24
Condições_de_Trabalho	16,41	19	3,401	7	4	24	24
Colegas	19,94	21	2,516	12	4	24	24
Trabalho_em_si	20,67	22	2,170	12	4	24	24
Comunicação_ST	20,31	23	3,164	5	4	24	24
<b>Satisfação_no_Trabalho</b>	166,24	179 <sup>a</sup>	22,709	107	36	208	216

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado

Segundo Dias (2015), não existe um padrão claramente definido para a população portuguesa, existindo resultados muito diferentes, em cada setor de atividade, do índice de Satisfação no Trabalho global.

Os valores detalhados para cada questão elaborada sobre a Satisfação no Trabalho encontram-se no Apêndice 7.

## 5.6 – Compromisso Organizacional

Na tabela 16 apresenta-se o valor obtido para o teste de consistência interna realizado para a variável CO, cuja confiabilidade foi considerada como “Boa”.

**Tabela 16.** CO – Teste de Confiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	<b>Consistência Interna</b>
0,847	Boa

Na tabela 17, podemos observar que o CO atingiu uma pontuação de 53,91 num máximo de 77 pontos possíveis, o que indica uma avaliação positiva pelos trabalhadores. As subescalas da maior para a menor pontuação, foram: Normativo (14,98 vs. 21), Afetivo (19,61 vs. 28) e Instrumental (19,31 vs. 28).

**Tabela 17.** CO – Estatística Descritiva

<b>Subescalas</b>	Média	Modo	Desvio Padrão	Mínimo obtido	Mínimo possível	Máximo obtido	Máximo possível
Afetivo	19,61	20 <sup>a</sup>	3,007	6	4	24	28
Normativo	14,98	15	2,251	5	3	18	21
Instrumental	19,31	20	3,166	8	4	24	28
<b>Compromisso_Organizacional</b>	53,91	52 <sup>a</sup>	7,445	20	11	66	77

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado

Para o CO observa-se que a maior parte dos trabalhadores sentem compromisso normativo, permanecem na organização porque sentem uma obrigação para com a mesma.

Os valores detalhados para cada questão elaborada sobre o Compromisso Organizacional encontram-se no Anexo 11.

## Estatística Descritiva – Resumo

A pontuação global de cada variável em estudo, bem como as subescalas com maior destaque, apresentam-se resumidas na Tabela 18. Pode observar-se a percentagem obtida, por ordem da maior para a menor pontuação: GIARN (89,40%), SST (84,14%), AM (80,53%), ST (76,96%), GRH (75,13%) e CO (70,01%).

Tabela 18. Estatística Descritiva – Resumo. Elaboração própria

RSEI	GRH				SST				ST			
	Subescala	Média	Máximo Possível	%	Subescala	Média	Máximo Possível	%	Subescala	Média	Máximo Possível	%
	Segurança_de_emprego	16,99	20	84,95	Comprometimento_da_gestão	8,84	10	88,40	Trabalho_em_siti	20,67	24	86,13
	Oportunidades_de_ formação_e_de_desenvolvimento	16,91	20	84,55	Prioridade_de_segurança	8,78	10	87,80	Supervisão	20,48	24	85,33
	Acesso_a_informação	11,74	15	78,27	Regras_e_procedimentos	8,67	10	86,70	Comunicação_ST	20,31	24	84,63
	<b>Pontuação Global GRH</b>	<b>116,45</b>	<b>155</b>	<b>75,13</b>	<b>Pontuação Global SST</b>	<b>75,73</b>	<b>90</b>	<b>84,14</b>	<b>Pontuação Global ST</b>	<b>166,24</b>	<b>216</b>	<b>76,96</b>
	AM				GIARN				CO			
	Subescala	Média	Máximo Possível	%	Subescala	Média	Máximo Possível	%	Subescala	Média	Máximo Possível	%
	Estratégia_Organizacional	19,79	24	82,46					Normativo	14,98	21	71,33
	Cultura_Organizacional	19,61	24	81,71					Afetivo	19,61	28	70,04
Suporte_Disponibilizado	19,58	24	81,58					Instrumental	19,31	28	68,96	
<b>Pontuação Global AM</b>	<b>96,63</b>	<b>120</b>	<b>80,53</b>	<b>Pontuação Global GIARN</b>	<b>26,82</b>	<b>30</b>	<b>89,40</b>	<b>Pontuação Global CO</b>	<b>53,91</b>	<b>77</b>	<b>70,01</b>	

## 5.7 – Análise Correlacional

### Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho

Observando a tabela 19, verifica-se que existe uma associação significativa ( $p < 0,05$ ) para a maior parte das subescalas da GRH com as subescalas da ST.

Tabela 19. GRH-ST – Estatística Correlacional

GRH - ST	Gestão_de_Recursos_Humanos	Remuneração	Promoção	Supervisão	Benefícios_Sociais	Reconhecimento	Condições_de_Trabalho	Colegas	Trabalho_em_siti	Comunicação_ST	Satisfação_no_Trabalho
Segurança_de_emprego	Coefficiente de Correlação	,588**	,388**	,314**	,416**	,303**	,368**	,288**	,224**	,238**	,352**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001	0,000
Avaliação_de_desempenho	Coefficiente de Correlação	,723**	,387**	,215**	,342**	,326**	,298**	0,035	,213**	,294**	,228**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,640	0,004	0,000	0,002
Práticas_de_remuneração	Coefficiente de Correlação	,576**	,433**	,468**	,403**	,460**	,466**	,279**	,326**	,166**	,481**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,027	0,000
Oportunidades_de_carreira	Coefficiente de Correlação	,808**	,445**	,444**	,449**	,452**	,480**	,249**	,313**	,275**	,457**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Oportunidades_de_ formação_e_de_ participação	Coefficiente de Correlação	,736**	,323**	,308**	,430**	,373**	,377**	,151**	,196**	,360**	,418**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,044	0,009	0,000	0,000
Oportunidades_de_ participação	Coefficiente de Correlação	,817**	,537**	,498**	,546**	,567**	,559**	,325**	,311**	,349**	,522**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Acesso_a_informação	Coefficiente de Correlação	,715**	,478**	,519**	,448**	,501**	,545**	,340**	,313**	,237**	,536**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
Gestão_de_Recursos_Humanos	Coefficiente de Correlação	1,000	,528**	,469**	,564**	,533**	,542**	,284**	,348**	,384**	,527**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da GRH que mais se relacionam e influenciam a ST são: Oportunidades de Participação ( $r=0,615$ ), Acesso a Informação ( $r=0,578$ ) e Oportunidades de Carreira ( $r=0,500$ ). Por



outro lado, as subescalas da ST que se correlacionam mais significativamente com as subescalas da GRH são: Supervisão ( $r=0,564$ ), Reconhecimento ( $r=0,542$ ) e Benefícios Sociais ( $r=0,533$ ). Em termos globais, a GRH apresenta uma correlação moderada positiva com a ST ( $r=0,602$ ).

Quanto à GRH, as Oportunidades de Participação ( $r=0,817$ ), as Oportunidades de Carreira ( $r=0,808$ ) e as Oportunidades de Formação e de Desenvolvimento ( $r=0,736$ ) são as subescalas que se correlacionam mais significativamente com o índice de GRH global.

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal.

## Saúde e Segurança no Trabalho e Satisfação no Trabalho

Observando a tabela 20 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p<0,05$ ) para a maior parte das subescalas da SST com as subescalas da ST.

**Tabela 20.** SST-ST – Estatística Correlacional

SST-ST		Saúde_e_Segurança_no_Trabalho	Remuneração	Promoção	Supervisão	Benefícios_Sociais	Reconhecimento	Condições_de_Trabalho	Colegas	Trabalho_em_sua_área	Comunicação_ST	Satisfação_no_Trabalho
Comprometimento_da_gestão	Coeficiente de Correlação	,566**	,274**	,293**	,418**	,336**	,314**	,166	,329**	,328**	,319**	,364**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,027	0,000	0,000	0,000	0,000
Comunicação_SS_T	Coeficiente de Correlação	,658**	,372**	,416**	,473**	,477**	,477**	,256**	,346**	0,119	,460**	,484**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,114	0,000	0,000
Prioridade_de_segurança	Coeficiente de Correlação	,643**	,210**	,189**	,296**	,240**	,280**	,167	,177	,264**	,292**	,277**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,005	0,011	0,000	0,001	0,000	0,026	0,018	0,000	0,000	0,000
Regras_e_procedimentos	Coeficiente de Correlação	,660**	,397**	,516**	,486**	,493**	,529**	,229**	,253**	,307**	,495**	,529**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000
Ambiente_de_suporte	Coeficiente de Correlação	,705**	,493**	,454**	,541**	,471**	,462**	,323**	,323**	,315**	,485**	,552**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Envolvimento	Coeficiente de Correlação	,657**	,291**	,404**	,372**	,371**	,405**	,282**	,263**	,383**	,390**	,455**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Necessidade_individual_de_segurança	Coeficiente de Correlação	,644**	,181**	,216**	,283**	,273**	,270**	,150	,257**	,284**	,265**	,317**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,015	0,004	0,000	0,000	0,000	0,045	0,001	0,000	0,000	0,000
Apreciação_individual_do_risco	Coeficiente de Correlação	,598**	,270**	,445**	,458**	,369**	,439**	,268**	,243**	,282**	,481**	,479**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Ambiente_de_trabalho	Coeficiente de Correlação	,706**	,365**	,389**	,493**	,435**	,436**	,434**	,324**	,233**	,506**	,527**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
Saúde_e_Segurança_no_Trabalho	Coeficiente de Correlação	1,000	,477**	,543**	,631**	,561**	,592**	,376**	,360**	,353**	,608**	,653**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da SST que mais se relacionam e influenciam a ST são: Ambiente de Suporte ( $r=0,552$ ), Regras e Procedimentos ( $r=0,529$ ) e Ambiente de Trabalho ( $r=0,527$ ). Por outro lado, as subescalas da ST que se correlacionam mais significativamente com as subescalas da SST são: Supervisão ( $r=0,631$ ), Comunicação ( $r=0,608$ ) e Reconhecimento ( $r=0,592$ ). Em termos globais, a SST apresenta uma correlação moderada positiva com a ST ( $r=0,653$ ).

Quanto à SST, o Ambiente de Trabalho ( $r=0,706$ ), o Ambiente de Suporte ( $r=0,705$ ) e a Comunicação ( $r=0,658$ ) são as subescalas que se correlacionam mais significativamente com o índice de SST global.

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal.

## Adaptação à Mudança e Satisfação no Trabalho

Observando a tabela 21 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p<0,05$ ) para a maior parte das subescalas da AM com as subescalas da ST.

**Tabela 21. AM-ST – Estatística Correlacional**

AM - ST		Adaptação_à_Mudança	Remuneração	Promoção	Supervisão	Benefícios_Soci ais	Reconheciment o	Condições_de_ Trabalho	Colegas	Trabalho_em_s i	Comunicaçã o_ST	Satisfação_n o_Trabalho
Cultura_Organizacional	Coefficiente de Sig. (2 extremidades)	,784 0,000	,413 0,000	,337 0,000	,516 0,000	,443 0,000	,397 0,000	,251 0,001	,273 0,000	,359 0,000	,411 0,000	,485 0,000
Estratégia_Organizacional	Coefficiente de Sig. (2 extremidades)	,799 0,000	,270 0,000	0,134 0,074	,318 0,000	,277 0,000	,208 0,005	,185 0,014	,226 0,002	,301 0,000	,349 0,000	,307 0,000
Gestão_de_Processos	Coefficiente de Sig. (2 extremidades)	,859 0,000	,347 0,000	,252 0,001	,404 0,000	,356 0,000	,320 0,000	,282 0,000	,262 0,000	,350 0,000	,335 0,000	,412 0,000
Gestão_de_Pessoas	Coefficiente de Sig. (2 extremidades)	,824 0,000	,512 0,000	,587 0,000	,492 0,000	,510 0,000	,601 0,000	,321 0,000	,368 0,000	,292 0,000	,560 0,000	,607 0,000
Suporte_Disponibilizado	Coefficiente de Sig. (2 extremidades)	,868 0,000	,485 0,000	,420 0,000	,517 0,000	,496 0,000	,456 0,000	,347 0,000	,383 0,000	,379 0,000	,589 0,000	,577 0,000
Adaptação_à_Mudança	Coefficiente de Sig. (2 extremidades)	1,000	,484 0,000	,405 0,000	,519 0,000	,495 0,000	,457 0,000	,335 0,000	,320 0,000	,375 0,000	,517 0,000	,563 0,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).  
\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da AM que mais se relacionam e influenciam a ST são: Gestão de Pessoas ( $r=0,607$ ), Suporte Disponibilizado ( $r=0,577$ ) e Cultura Organizacional ( $r=0,485$ ). Por outro lado, as subescalas da ST que se correlacionam mais significativamente com as subescalas da AM são: Supervisão ( $r=0,519$ ), Comunicação ( $r=0,517$ ) e Benefícios Sociais ( $r=0,495$ ). Em termos globais, a AM apresenta uma correlação moderada positiva com a ST ( $r=0,563$ ).

Quanto à AM, o Suporte Disponibilizado ( $r=0,868$ ), a Gestão de Processos ( $r=0,859$ ) e a Gestão de Pessoas ( $r=0,824$ ) são as subescalas que se correlacionam mais significativamente com o índice de AM global. Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal.

### Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais e Satisfação no Trabalho

Observando a tabela 22 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p<0,01$ ) para a GIARN com as subescalas da ST.

**Tabela 22. GIARN-ST – Estatística Correlacional**

GIARN - ST		Remuneraçã o	Promoção	Supervisão	Benefícios_ Sociais	Reconhecim ento	Condições_de_ Trabalho	Colegas	Trabalho_em_s i	Comunica ção ST	Satisfação_no_ Trabalho
Gestão_do_Impacto_Ambiental_e_dos_Recursos_Naturais	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,426 0,000	,330 0,000	,483 0,000	,435 0,000	,363 0,000	,242 0,001	,310 0,000	,355 0,000	,402 0,000	,465 0,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da ST que se correlacionam mais significativamente com a GIARN são: Supervisão ( $r=0,483$ ), Benefícios Sociais ( $r=0,435$ ) e Remuneração ( $r=0,426$ ). Em termos globais, a GIARN apresenta uma correlação baixa positiva com a ST ( $r=0,465$ ).

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal. Na Tabela 23 pode observar-se um resumo das associações estatísticas mais significativas da RSEI com a ST:

**Tabela 23. Estatística Correlacional RSEI-ST – Resumo. Elaboração própria**

RSEI	GRH	SST	AM	ST	Supervisão	Reconhecimento	Benefícios Sociais	Comunicação	Remuneração
GRH				$r=0,602$	$r=0,564$	$r=0,542$	$r=0,533$		
Oportunidades de Participação	$r=0,817$			$r=0,615$					
Acesso a Informação				$r=0,578$					
Oportunidades de Carreira	$r=0,808$			$r=0,500$					
Oportunidades de Formação e de Desenvolvimento	$r=0,736$								
SST				$r=0,653$	$r=0,631$	$r=0,592$		$r=0,608$	
Ambiente de Suporte		$r=0,705$		$r=0,552$					
Regras e Procedimentos				$r=0,529$					
Ambiente de Trabalho		$r=0,706$		$r=0,527$					
Comunicação		$r=0,658$							
AM				$r=0,563$	$r=0,519$		$r=0,495$	$r=0,517$	
Gestão de Pessoas			$r=0,824$	$r=0,607$					
Suporte Disponibilizado			$r=0,868$	$r=0,577$					
Cultura Organizacional				$r=0,485$					
Gestão de Processos			$r=0,859$						
GIARN				$r=0,465$	$r=0,483$		$r=0,435$		$r=0,426$

## Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional

Observando a tabela 24 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p < 0,01$ ) para a maior parte das subescalas da GRH com as subescalas do CO.

Tabela 24. GRH-CO – Estatística Correlacional

GRH - CO		Afetivo	Normativo	Instrumental	Compromisso Organizacional
Segurança_de_emprego	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,384** 0,000	,293** 0,000	,289** 0,000	,339** 0,000
Avaliação_de_desempenho	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,463** 0,000	,441** 0,000	,515** 0,000	,541** 0,000
Práticas_de_remuneração	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,289** 0,000	0,132 0,080	,280** 0,000	,277** 0,000
Oportunidades_de_carreira	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,449** 0,000	,226** 0,002	,410** 0,000	,429** 0,000
Oportunidades_de_ formação_e_de_desenvolvimento	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,400** 0,000	,353** 0,000	,486** 0,000	,487** 0,000
Oportunidades_de_participação	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,567** 0,000	,390** 0,000	,489** 0,000	,568** 0,000
Acesso_a_informação	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,434** 0,000	,252** 0,001	,395** 0,000	,430** 0,000
Gestão_de_Recursos_Humanos	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,546** 0,000	,397** 0,000	,549** 0,000	,581** 0,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da GRH que mais se relacionam e influenciam o CO são: Oportunidades de Participação ( $r=0,568$ ), Avaliação de Desempenho ( $r=0,541$ ) e Oportunidades de Formação e de Desenvolvimento ( $r=0,487$ ). Por outro lado, as subescalas do CO que se correlacionam mais significativamente com as subescalas da GRH são: Instrumental ( $r=0,549$ ) e Afetivo ( $r=0,546$ ). Em termos globais, a GRH apresenta uma correlação moderada positiva com o CO ( $r=0,581$ ).

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal.

## Saúde e Segurança no Trabalho e Compromisso Organizacional

Observando a tabela 25 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p < 0,05$ ) para a maior parte das subescalas da SST com as subescalas do CO.

Tabela 25. SST-CO – Estatística Correlacional

SST - CO		Afetivo	Normativo	Instrumental	Compromisso Organizacional
Comprometimento_da_gestão	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,376** 0,000	,332** 0,000	,472** 0,000	,452** 0,000
Comunicação_SST	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,383** 0,000	,162** 0,031	,292** 0,000	,327** 0,000
Prioridade_de_segurança	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,430** 0,000	,343** 0,000	,424** 0,000	,452** 0,000
Regras_e_procedimentos	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,377** 0,000	,303** 0,000	,320** 0,000	,384** 0,000
Ambiente_de_suporte	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,558** 0,000	,363** 0,000	,501** 0,000	,562** 0,000
Envolvimento	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,456** 0,000	,318** 0,000	,499** 0,000	,506** 0,000
Necessidade_individual_de_segurança_a	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,329** 0,000	,287** 0,000	,347** 0,000	,348** 0,000
Apreciação_individual_do_risco	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,267** 0,000	,245** 0,001	,348** 0,000	,335** 0,000
Ambiente_de_trabalho	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,463** 0,000	,333** 0,000	,419** 0,000	,475** 0,000
Saúde_e_Segurança_no_Trabalho	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,550** 0,000	,394** 0,000	,538** 0,000	,579** 0,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da SST que mais se relacionam e influenciam o CO são: Ambiente de Suporte ( $r=0,562$ ), Envolvimento ( $r=0,506$ ) e Ambiente de Trabalho ( $r=0,475$ ). Por outro lado, as subescalas do CO que se correlacionam mais significativamente com as subescalas da SST são: Afetivo ( $r=0,550$ ) e Instrumental ( $r=0,538$ ). Em termos globais, a SST apresenta uma correlação moderada positiva com o CO ( $r=0,579$ ).

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal.

## Adaptação à Mudança e Compromisso Organizacional

Observando a tabela 26 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p < 0,01$ ) para a maior parte das subescalas da SST com as subescalas do CO.

**Tabela 26. AM-CO – Estatística Correlacional**

AM - CO		Afetivo	Normativo	Instrumental	Compromisso Organizacional
Cultura Organizacional	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	1,000**	,578** 0,000	,582** 0,000	,833** 0,000
Estratégia Organizacional	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,610** 0,000	,962** 0,000	,777** 0,000	,879** 0,000
Gestão de Processos	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,589** 0,000	,628** 0,000	,950** 0,000	,855** 0,000
Gestão de Pessoas	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,537** 0,000	,450** 0,000	,597** 0,000	,633** 0,000
Suporte Disponibilizado	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,604** 0,000	,561** 0,000	,667** 0,000	,716** 0,000
Adaptação à Mudança	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,784** 0,000	,737** 0,000	,843** 0,000	,933** 0,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da AM que mais se relacionam e influenciam o CO são: Estratégia Organizacional ( $r=0,879$ ), Gestão de Processos ( $r=0,855$ ) e Cultura Organizacional ( $r=0,833$ ). Por outro lado, as subescalas do CO que se correlacionam mais significativamente com as subescalas da AM são: Instrumental ( $r=0,843$ ) e Afetivo ( $r=0,784$ ). Em termos globais, a AM apresenta uma correlação muito alta positiva com o CO ( $r=0,933$ ).

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal.

### Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais e Compromisso Organizacional

Observando a tabela 27 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p<0,01$ ) para a maior parte das subescalas da GIARN com as subescalas do CO.

**Tabela 27. GIARN-CO – Estatística Correlacional**

GIARN - CO		Afetivo	Normativo	Instrumental	Compromisso Organizacional
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,555** 0,000	,374** 0,000	,463** 0,000	,539** 0,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas do CO que se correlacionam mais significativamente com a GIARN são: Afetivo ( $r=0,555$ ) e Instrumental ( $r=0,463$ ). Em termos globais, a GIARN apresenta uma correlação moderada positiva com o CO ( $r=0,539$ ).

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguiam uma distribuição normal.

Na Tabela 28 pode observar-se um resumo das associações estatísticas mais significativas da RSEI com o CO. Ao realizar-se a análise correlacional verificou-se que a subescala Normativa do CO, apesar de os valores de “r” serem significativos, apresenta a menor força de associação linear com as variáveis globais da RSEI, conforme apresentando anteriormente.

**Tabela 28. Estatística Correlacional RSEI-CO – Resumo. Elaboração própria**

RSEI	CO	Instrumental	Afetivo
<b>GRH</b>	<b>r=0,581</b>	<b>r=0,549</b>	<b>r=0,546</b>
Oportunidades de Participação	r=0,568		
Oportunidades de Formação e de Desenvolvimento	r=0,487		
Avaliação de Desempenho	r=0,541		
<b>SST</b>	<b>r=0,579</b>	<b>r=0,538</b>	<b>r=0,550</b>
Ambiente de Suporte	r=0,562		
Ambiente de Trabalho	r=0,475		
Envolvimento	r=0,506		
<b>AM</b>	<b>r=0,933</b>	<b>r=0,843</b>	<b>r=0,784</b>
Cultura Organizacional	r=0,833		
Gestão de Processos	r=0,855		
Estratégia Organizacional	r=0,879		
<b>GIARN</b>	<b>r=0,539</b>	<b>r=0,463</b>	<b>r=0,555</b>

## Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional

Observando a tabela 29 verifica-se que existe uma associação significativa ( $p < 0,05$ ) para a maior parte das subescalas da ST com as subescalas do CO.

**Tabela 29.** ST-CO – Estatística Correlacional

ST - CO		Satisfação_no_Trabalho	Afetivo	Normativo	Instrumental	Compromisso_Organizacional
Remuneração	Coefficiente de	,796**	,413**	,227**	,343**	,390**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
Promoção	Coefficiente de	,758**	,337**	0,100	,240**	,279**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,186	0,001	0,000
Supervisão	Coefficiente de	,791**	,516**	,290**	,388**	,460**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Benefícios_Sociais	Coefficiente de	,804**	,443**	,246**	,332**	,413**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
Reconhecimento	Coefficiente de	,783**	,397**	,165**	,297**	,347**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000
Condições_de_Trabalho	Coefficiente de	,635**	,251**	0,131	,277**	,273**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	0,082	0,000	0,000
Colegas	Coefficiente de	,628**	,273**	,223**	,244**	,266**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,003	0,001	0,000
Trabalho_em_si	Coefficiente de	,449**	,359**	,268**	,352**	,356**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comunicação_ST	Coefficiente de	,772**	,411**	,304**	,340**	,409**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Satisfação_no_Trabalho	Coefficiente de	1,000	,485**	,254**	,392**	,450**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,001	0,000	0,000
Compromisso_Organizacional	Coefficiente de	,450**	,833**	,818**	,885**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).  
\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Constata-se que as subescalas da ST que mais se relacionam e influenciam o CO são: Supervisão ( $r=0,460$ ), Benefícios Sociais ( $r=0,413$ ) e Comunicação ( $r=0,409$ ). Por outro lado, as subescalas do CO que se correlacionam mais significativamente com as subescalas da ST são: Afetivo ( $r=0,485$ ) e Instrumental ( $r=0,392$ ). Em termos globais, a ST apresenta uma correlação baixa positiva com o CO ( $r=0,450$ ).

Quanto à ST, os Benefícios Sociais ( $r=0,804$ ), a Remuneração ( $r=0,796$ ) e a Supervisão ( $r=0,791$ ) são as subescalas que se correlacionam mais significativamente com o índice de ST global.

Quanto ao CO, a Instrumental ( $r=0,885$ ) e a Afetiva ( $r=0,833$ ) são as subescalas que se correlacionam mais significativamente com o índice de CO global.

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, as variáveis não seguem uma distribuição normal.

Na Tabela 30 pode observar-se um resumo das associações estatísticas mais significativas da ST com o CO. Ao realizar-se a análise correlacional verificou-se que a subescala Normativa do CO, apesar de os valores de “r” serem significativos, apresenta a menor força de associação linear com a variável global ST, conforme apresentando anteriormente.

ST - CO	ST	CO	Instrumental	Afetivo
ST		$r=0,450$	$r=0,392$	$r=0,485$
Supervisão	$r=0,791$	$r=0,460$		
Benefícios Sociais	$r=0,804$	$r=0,413$		
Comunicação		$r=0,409$		
Remuneração	$r=0,796$			
CO			$r=0,885$	$r=0,833$

**Tabela 30.** Estatística Correlacional ST-CO – Resumo. Elaboração própria

## Estatística Correlacional para os Índices Globais - Resumo

Através dos valores anteriormente obtidos para as variáveis em estudo, apresenta-se na Figura 26 as associações estatísticas para os índices globais, para os níveis de significância de 0,05 e 0,01 (2 extremidades), e na Tabela 31 a interpretação da força da relação linear.

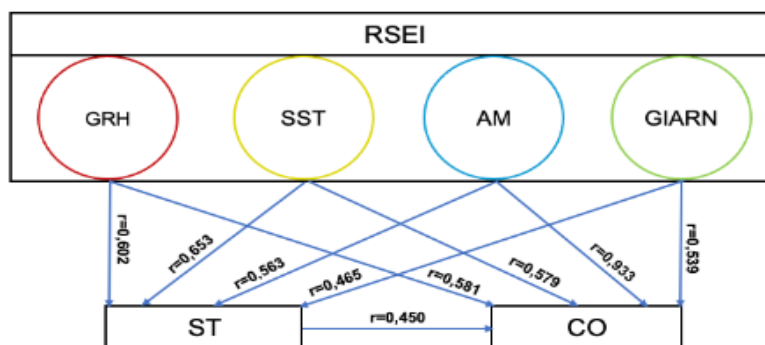


Figura 26. Estrutura Conceptual – Estatística Correlacional para os índices globais. Elaboração Própria

Variáveis	Valor de r	Interpretação
GRH → ST	0,602	correlação moderada positiva
SST → ST	0,653	correlação moderada positiva
AM → ST	0,563	correlação moderada positiva
GIARN → ST	0,465	correlação baixa positiva
GRH → CO	0,581	correlação moderada positiva
SST → CO	0,579	correlação moderada positiva
AM → CO	0,933	correlação muito alta positiva
GIARN → CO	0,539	correlação moderada positiva
ST → CO	0,450	correlação baixa positiva

Tabela 31. Interpretação – Força da relação linear. Elaboração Própria

## 6. Discussão dos Resultados

Neste capítulo, são testadas e analisadas as hipóteses apresentadas no ponto 3.10 que permitem ir ao encontro do objetivo da Dissertação.

### 6.1 - Hipóteses de estudo

**Hipótese 1 (H<sub>1</sub>):** A RSEI, através das suas áreas de atuação, associa-se positivamente com a Satisfação no Trabalho;

De acordo com os resultados obtidos na Tabela 31, podemos observar que a Responsabilidade Social Empresarial Interna se associa positivamente com a Satisfação no Trabalho através das suas quatro áreas de atuação: Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Adaptação à Mudança e Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais. As práticas internas da RSE são aquelas que estão diretamente relacionadas com o ambiente de trabalho físico e psicológico dos funcionários (Turker, 2009). As suas perceções sobre as práticas desenvolvidas desencadeiam atitudes comportamentais e a sua recetividade e adesão a estas é fundamental para que a organização consiga atingir os objetivos definidos.

A pontuação global de cada variável em estudo, bem como as subescalas com maior destaque, apresentam-se resumidas na Tabela 18. Pode observar-se a percentagem obtida, por ordem da maior para a menor pontuação: GIARN (89,40%), SST (84,14%), AM (80,53%), ST (76,96%), GRH (75,13%) e CO (70,01%).

Para cada variável foram escolhidas as subescalas com as associações estatísticas com maior força da relação linear. A variável SST é a variável com a correlação moderada mais significativa em relação à ST ( $r=0,653$ ), seguida da GRH ( $r=0,602$ ) e AM ( $r=0,563$ ) e, por último, a variável GIARN ( $r=0,465$ ) com uma correlação baixa positiva.

Observando as Tabelas 18 e 23, verifica-se que, em relação às subescalas da SST, os colaboradores da Delta Cafés percebem um forte Comprometimento da Gestão (88,40%), da

Prioridade de Segurança (87,80%) e da implementação das Regras e Procedimentos (86,70%) que contribuem para a prevenção de riscos laborais. A empresa atua de forma ativa quando são levantadas questões sobre SST, agindo de forma proativa para corrigir os problemas de segurança identificados. Além disso os colaboradores percebem que a Delta considera a SST tão importante como a produção, as questões de SST têm uma elevada prioridade e existem regras e procedimentos claros, concisos e práticos.

Por outro lado, o Ambiente de Suporte ( $r=0,552$ ), as Regras e Procedimentos ( $r=0,529$ ) e o Ambiente de Trabalho ( $r=0,527$ ) são as subescalas que mais contribuem para a satisfação dos mesmos, e no qual a empresa deve focar-se para atingir níveis de satisfação mais elevados, ou seja, deve incentivar os colaboradores a reportar situações inseguras, a envolvê-los na definição dos procedimentos de segurança e a ter sempre os equipamentos necessários para trabalhar em segurança. As subescalas da ST que mais se correlacionam significativamente com a SST são a Supervisão ( $r=0,631$ ), a Comunicação ( $r=0,608$ ) e o Reconhecimento ( $r=0,592$ ).

A Segurança de Emprego (84,95%), as Oportunidades de Formação e de Desenvolvimento (84,55%) e o Acesso a Informação (78,27%) são as subescalas da GRH com a maior pontuação, o que mostra que a Delta Cafés apresenta na sua estratégia um conjunto de práticas e medidas que contribui para o desenvolvimento do capital humano, aumentando as suas competências através de uma formação constante e ativa, criando condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. De acordo com o Livro Verde (2001), um melhor fluxo de informação dentro da empresa, uma preocupação relativamente à segurança dos postos de trabalho e à empregabilidade devem ser considerados. Estas são práticas que se encontram bem enraizadas e definidas no meio organizacional da Delta Cafés.

As Oportunidades de Participação ( $r=0,602$ ), o Acesso a informação ( $r=0,578$ ) e as Oportunidades de Carreira ( $r=0,500$ ) são as subescalas da GRH que mais permitem elevar a ST na organização. Estas medidas permitem uma maior coordenação e envolvimento dos trabalhadores, o que permite a longo prazo a criação de relações mais estáveis e duradouras.

A RSE é, por isso, um instrumento estratégico que permite atrair e reter colaboradores de qualidade (Ellemers et al., 2011; You et al., 2013).

As subescalas da ST que mais se correlacionam significativamente com a GRH são a Supervisão ( $r=0,564$ ), o Reconhecimento ( $r=0,542$ ) e os Benefícios Sociais ( $r=0,533$ ). El-Garaihy et al. (2014) consideram a formação e o desenvolvimento do colaborador e as políticas de saúde e segurança como práticas sociais internas, que permitem criar um ambiente de motivação nas organizações, aumentando a produtividade e, por outro lado, reduzindo os custos de operação.

As práticas da RSEI aumentam a motivação e a satisfação dos colaboradores, proporcionando às organizações vantagens competitivas num ambiente empresarial ativo, conseguindo desta forma, benefícios intangíveis (Low, 2016).

Em relação às subescalas da AM, os colaboradores da Delta Cafés consideram que a mesma apresenta uma Estratégia Organizacional (82,46%) na qual a empresa tem uma visão definida, clara e objetiva, em que os mesmos se identificam com os objetivos elaborados e os valores integrados na sua política, em que a estrutura organizacional facilita a condução dos processos de mudança. Por outro lado, apresenta uma Cultura Organizacional (81,71%) em que existe liderança na condução dos

processos de mudança, um clima que favorece a proposição de novas ideias e inovação em produtos e processos, confiança no trabalho dos colaboradores e na sua capacidade de conduzirem processos de mudança e um comprometimento destes quando são propostas mudanças. Em relação ao Suporte Disponibilizado (81,58%) os colaboradores percebem um forte suporte da direção, apoio de consultoria, recursos e informações disponíveis e acessíveis que podem contribuir em processos de mudança.

A Gestão das Pessoas ( $r=0,607$ ), o Suporte Disponibilizado ( $r=0,577$ ) e a Cultura Organizacional ( $r=0,485$ ) são as subescalas da AM que mais contribuem para o aumento da ST. As subescalas da ST que mais se correlacionam significativamente com a AM são a Supervisão ( $r=0,519$ ), a Comunicação ( $r=0,517$ ) e os Benefícios Sociais ( $r=0,495$ ). Num meio empresarial cada vez mais competitivo, torna-se imperativo o aumento da capacidade de adaptação à mudança das empresas, devendo as mesmas reestruturar-se de forma socialmente responsável, ou seja, considerar o interesse de todas as partes envolvidas (Comissão Europeia, 2001, p.10-11).

A variável GIARN é a que obteve maior pontuação (89,40%), o que significa que os colaboradores reconhecem que a Delta Cafés tem em conta os potenciais impactos ambientais, adota medidas que visam a prevenção e redução do impacto ambiental da sua atividade e, ao mesmo tempo, promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores. Estas medidas possibilitam a redução dos custos de matéria-prima e das despesas energéticas, tornando a empresa passível de ser mais lucrativa e competitiva.

As subescalas da ST que mais se correlacionam significativamente com a GIARN são a Supervisão ( $r=0,483$ ), os Benefícios Sociais ( $r=0,435$ ) e a Remuneração ( $r=0,426$ ).

Dentro da variável ST, as subescalas que os colaboradores da Delta Cafés perceberam com mais valor foram: o Trabalho em si (86,13%), a Supervisão (85,33%) e a Comunicação (84,63%). Cada vez mais é importante que o colaborador sinta orgulho em desempenhar o seu trabalho, em que as tarefas façam sentido e sejam bem explicitadas e, ao mesmo tempo, deve ter uma chefia justa e competente que o supervisiona. Os colaboradores da Delta Cafés ao identificarem-se com os objetivos da organização e com o Trabalho em si, através de uma excelente comunicação interna, permitirá elevar os seus níveis de ST.

As subescalas da ST que mais se correlacionam significativamente com as variáveis da RSEI são: Supervisão, Reconhecimento, Benefícios Sociais, Comunicação e Remuneração. Os colaboradores devem receber o devido reconhecimento, sendo os seus esforços recompensados e o trabalho apreciado. Além disso, devem ser pagos de forma justa, com possibilidade de progressão salarial.

O facto de os colaboradores da Delta Cafés acreditarem que a organização é justa e que as responsabilidades éticas são cumpridas resultará num aumento da sua satisfação. Como referido anteriormente, em vários estudos empíricos os códigos de ética, a formação em ética e a forma como a RSE é percebida associam-se positivamente com a ST.

A RSEI permite criar um vínculo forte entre a organização e os seus colaboradores (Degli e Sacconi, 2013), proporcionando um ambiente favorável no trabalho e de bem-estar, o que permite aumentar a sua motivação e satisfação, melhorar o seu desempenho, contribuindo para níveis elevados



de produtividade. Este incremento de produtividade é a maior conquista que a organização alcança (Melo Neto e Froes, 1999; Melo Neto e Froes, 2004). As organizações que conseguem gerir o ambiente social de forma positiva tendem para um nível mais elevado de satisfação dos colaboradores. A ST corresponde ao grau em que os colaboradores gostam do seu trabalho (Spector, 1997).

O *stakeholder* colaborador é, portanto, fundamental para o sucesso organizacional.

No Anexo 12 são apresentados estudos empíricos que comprovam a associação positiva entre a RSE e a ST.

**Hipótese 2 (H<sub>2</sub>):** *A RSEI, através das suas áreas de atuação, associa-se positivamente com o Compromisso Organizacional;*

De acordo com os resultados obtidos na Tabela 31, podemos observar que a Responsabilidade Social Empresarial Interna se associa positivamente com o Compromisso Organizacional através das suas quatro áreas de atuação: Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Adaptação à Mudança e Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Para cada variável foram escolhidas as subescalas com as associações estatísticas com maior força da relação linear. A variável AM é a variável com a correlação mais significativa em relação ao CO ( $r=0,933$ ), que corresponde a uma correlação muito alta positiva, seguida das correlações moderadas positivas GRH ( $r=0,581$ ), SST ( $r=0,579$ ) e GIARN ( $r=0,539$ ).

Observando as Tabelas 18 e 28, verifica-se que as subescalas do CO que os colaboradores da Delta Cafés percecionam com mais valor foram: a Normativa (71,33%), a Afetiva (70,04%) e a Instrumental (68,98%). Os colaboradores da Delta Cafés permanecem maioritariamente na empresa porque sentem uma obrigação para com a mesma, ou seja, mesmo que trouxesse vantagens a saída da organização, sentem que não a deveriam abandonar, por exemplo caso recebem uma oferta de melhor emprego. Além disso, sentem obrigações para com as pessoas que trabalham na organização. O Compromisso Normativo, implica, portanto, a obrigação de permanecer na organização. Por outro lado, sentem uma forte ligação afetiva com a organização, sentindo orgulho em fazerem parte da família Delta, desejando contribuir o melhor possível para o bem-estar da organização. O Compromisso Afetivo implica, portanto, o envolvimento do indivíduo com a organização e identificação com os objetivos e valores da mesma. A subescala do CO que obteve menor pontuação foi a Instrumental. Embora a diferença desta em relação às subescalas anteriores não seja muito significativa, esta indica que os colaboradores da Delta Cafés também sentem que podem ter mais alternativas e oportunidades noutras empresas e que, por outro lado, não teriam de realizar tantos sacrifícios pessoais. O Compromisso Instrumental é percebido, portanto, como os custos associados a deixar a organização.

Rego e Souto (2004), com base no modelo tridimensional de Allen e Meyer apresentado anteriormente, referem que os trabalhadores que se encontram afetivamente comprometidos em relação à organização onde operam apresentam menor tendência de *turnover*, menor absentismo, maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania. Defendem também que os trabalhadores com um compromisso calculativo não são propensos a desempenhos superiores ao esperado, assim como os trabalhadores com um compromisso normativo contribuem para a organização, apesar de essa contribuição ser uma obrigação.

Ao realizar-se a análise correlacional verificou-se que a subescala Normativa do CO, apesar dos valores de “r” significativos, apresenta a menor força de associação linear com as variáveis globais da RSEI, conforme apresentando anteriormente.

A Estratégia Organizacional ( $r=0,879$ ), a Gestão de Processos ( $r=0,855$ ) e a Cultura Organizacional ( $r=0,833$ ) são as subescalas da AM que mais contribuem para o aumento do CO. Uma estratégia bem definida, com uma cultura bem assente e enraizada em valores, com uma gestão de processos eficiente em que existem padrões pré-estabelecidos e controles financeiros facilitadores da mudança, levará ao aumento do CO dos colaboradores da Delta Cafés.

Por outro lado, dentro da GRH, as subescalas com força da relação linear mais significativa e que contribuem para elevar o CO são: as Oportunidades de Participação ( $r=0,568$ ), a Avaliação de Desempenho ( $r=0,541$ ) e as Oportunidades de Formação e de Desenvolvimento ( $r=0,487$ ). A Delta Cafés, ao permitir que os colaboradores participem no levantamento das suas necessidades de formação e aspirações de carreira, em reuniões para discutir questões relevantes para o funcionamento da organização e, ao mesmo tempo, apoiar os mesmos a aumentar as suas qualificações académicas, contribui para que sintam um maior compromisso para com a organização. Além disso, a integração de uma avaliação de desempenho com critérios bem definidos e claros nos quais os trabalhadores podem realizar uma autoavaliação elevará o seu CO.

A SST também exerce um papel fundamental em relação ao CO, com destaque para as subescalas: Ambiente de Suporte ( $r=0,562$ ), Envolvimento ( $r=0,506$ ) e Ambiente de Trabalho ( $r=0,475$ ). A participação ativa na SST, a segurança como prioridade na realização do trabalho com todos os equipamentos necessários disponíveis, disponibilizando o tempo necessário para o trabalho em segurança, são pontos que determinam um maior CO.

De acordo com os resultados obtidos, a variável GIARN apesar de apresentar uma correlação moderada positiva, é a que apresenta a correlação menos significativa; no entanto, quanto mais a Delta Cafés minimizar os impactos causados pela sua atividade e contribuir para a prevenção e educação ambiental dos seus colaboradores, tal resultará num aumento do CO.

Heng et al. (2014) verificaram que a maior parte dos estudos que investigaram os efeitos da RSE no CO observaram que as organizações com a RSE bem desenvolvida tendem para um nível de CO mais elevado, uma vez que estas práticas envolveram o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias. Também Kinjerski et al. (2008) verificaram que a aplicação destas práticas, consciencializando os trabalhadores para o trabalho em equipa, resultaria num maior compromisso dos colaboradores, menor *turnover* e maior retenção. Ao satisfazerem as suas necessidades através da RSE, espera-se que os seus níveis de compromisso afetivo e normativo sejam mais elevados, conforme percepções dos colaboradores da Delta Cafés obtidas através dos questionários aplicados para esta variável. Quanto mais a empresa se interessa por questões sociais e aplica medidas de RSEI que envolvem a participação ativa dos colaboradores, mais aumenta a visibilidade da organização, melhorando o compromisso afetivo (Tuzcu, 2014).

Tal como referido anteriormente, no estudo realizado por ALshbiel e Awawdeh (2011) na empresa Jordanian Cement Manufacturing Co., as organizações que se preocupam com as condições físicas e psicológicas dos seus colaboradores através da aplicação de práticas de RSEI, como é o caso

do ambiente envolvente e das condições de trabalho, podem motivá-los a ter um melhor compromisso e permanecer na organização a longo prazo, concluindo-se deste forma que existe uma forte relação entre a RSEI e o CO. Também no estudo de Oo (2018) se verificou que quanto maior o investimento da organização nas práticas de RSEI maior será o CO dos colaboradores, nomeadamente, na compensação e benefícios, na formação e desenvolvimento, na saúde e segurança, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e na autonomia dos colaboradores. A Delta Cafés preocupa-se muito com a formação, tentando sempre a melhoria das competências dos seus colaboradores, criando condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando a sua criatividade e iniciativa pessoal. Além disso, rege-se por uma política de segurança de SST que contribui para a prevenção de riscos profissionais, para o aumento da competitividade e para a consequente diminuição da sinistralidade. Um maior envolvimento destes nas práticas de RSEI levará ao aumento do seu CO.

Conforme apresentado anteriormente, Aminudin (2013) verificou que os colaboradores desenvolvem tanto mais atitudes favoráveis no trabalho quanto melhor se identificam com as práticas de RSE da organização.

Colaboradores que se identificam com a organização e os seus valores tendem a desenvolver um maior CO, garantindo um maior nível de retenção. O *stakeholder* colaborador é, portanto, fundamental para o sucesso organizacional.

No Anexo 13 são apresentados estudos empíricos que comprovam a associação positiva entre a RSE e o CO.

**Hipótese 3 (H<sub>3</sub>):** *A Satisfação no Trabalho associa-se positivamente com o Compromisso Organizacional;*

De acordo com os resultados obtidos na Tabela 31, podemos observar que a Satisfação no Trabalho se associa positivamente com o Compromisso Organizacional.

Para cada variável foram escolhidas as subescalas com as associações estatísticas com maior força da relação linear. A variável ST apresenta uma correlação baixa positiva em relação ao CO ( $r=0,450$ ). Podemos observar que esta correlação é a que apresenta menor valor de “r” entre as variáveis globais.

Observando a Tabela 30, verifica-se que a Supervisão ( $r=0,460$ ), os Benefícios Sociais ( $r=0,413$ ) e a Comunicação ( $r=0,409$ ) são as subescalas da ST que mais contribuem para elevar os níveis de CO. Quanto mais a chefia integra e respeita o trabalho dos colaboradores da Delta Cafés, e é competente a fazer o seu trabalho, comunicando os seus objetivos de forma clara e objetiva, aliado a um pacote de benefícios justo, tanto mais incrementará o CO dos mesmos. Como referido anteriormente, tanto a ST como o CO podem ser influenciados pelo clima de RSE integrado na organização, apresentando-se resumidamente nos Anexos 12 e 13 estas relações.

Meyer et al. (2002) e Currivan (1999) verificaram que elevados níveis de satisfação estão associados a elevados níveis de compromisso. Os resultados obtidos na Delta Cafés indicam que o compromisso afetivo é aquele que mais se correlaciona com a ST ( $r=0,485$ ), seguido do compromisso instrumental ( $r=0,392$ ). Conforme referido anteriormente, Matzler e Renzl (2007) referem que a ST é um forte preditor do compromisso afetivo, o que vai ao encontro do esperado.

Tran et. al (2020) analisaram a relação entre a RSEI e o compromisso afetivo, através do efeito mediador da satisfação no trabalho, num caso real da indústria farmacêutica. Os resultados do estudo

revelaram que quanto maior os níveis de direitos humanos, saúde e segurança, equilíbrio entre a vida profissional e de satisfação no trabalho, mais elevado o nível de compromisso afetivo, o que mostra o efeito real da RSEI no CO dos colaboradores, através do papel mediador da ST. Também Lee e Bruvold (2003), conforme referido anteriormente, verificou que a RSE aumenta a ST e o CO. A RSEI proporciona, portanto, a melhoria da reputação da organização na perspetiva dos colaboradores, aumentando a sua satisfação.

Os colaboradores da Delta Cafés ficam mais satisfeitos e com um maior compromisso quanto mais as medidas e práticas de RSEI lhes forem direcionadas. O *stakeholder* colaborador é, portanto, fundamental para o sucesso organizacional. Desta forma conseguimos apurar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna, nas suas áreas de GRH, SST, AM e GIARN, consegue promover a Satisfação no trabalho e o Compromisso dos colaboradores.

## 7. Conclusões

### 7.1 Principais conclusões

A realização desta Dissertação surgiu em colaboração com a Delta Cafés e teve como principal objetivo apurar em que medida a Responsabilidade Empresarial Interna nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais e Adaptação à Mudança pode promover Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional.

A divisão da RSE teve como base o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), uma vez que este tem desempenhado um papel fundamental na integração dos princípios e práticas de Responsabilidade Social nas organizações. Atualmente a competitividade das empresas traduz-se pela sua sustentabilidade, quer a nível económico quer também a nível social e ambiental. Para ser socialmente responsável, uma empresa deve integrar os princípios e valores da Responsabilidade Social Empresarial como parte da sua política. Ao fazerem parte da estratégia empresarial, as práticas sustentáveis permitem alinhar e/ou reforçar o respetivo posicionamento com as exigências dos *stakeholders* e oferecem deste modo um diferencial competitivo. A Delta Cafés mostra os seus resultados ambientais e sociais de forma transparente através de relatórios de Sustentabilidade com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), do Sistema de Responsabilidade Social SA 8000 e, ao mesmo tempo, destaca-se também por certificações no âmbito de Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Higiene e Segurança no Trabalho OHSAS 18001, Sistema de Segurança Alimentar HACCP, Sistema de Gestão Ambiental ISO 14000, Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria – EMAS. A Delta Cafés foi a grande vencedora dos Prémios Human Resources 2022 como a “Melhor empresa” para trabalhar em Portugal.

A preocupação com as necessidades e interesses dos *stakeholders* é o ponto central para manter relações a longo prazo e gerar criação de valor compartilhado. A perceção que os colaboradores têm das práticas e ações de RSE implementadas e o modo como são tratados dentro e fora da empresa geram reações e respostas comportamentais que podem influenciar a sua Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional. Estes últimos fatores são fundamentais para o sucesso da empresa, uma vez que a atividade empresarial decorre da adesão e recetividade dos colaboradores aos objetivos

definidos, ou seja, são os colaboradores que possibilitam a gestão da mudança. A maior parte da investigação em RSE com foco no *stakeholder* colaborador só teve crescente atenção no século XXI em áreas como a GRH e comportamento organizacional, não existindo ainda uma definição comum de RSEI.

Tendo como base a realização de uma análise à empresa Delta Cafés e o principal objetivo da mesma, o método de investigação mais adequado foi o método do estudo de caso único. Primeiramente foi apresentada a Delta Cafés como uma das empresas fundadoras da Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas e realizada a caracterização do problema. De forma a enquadrar-se o tema, recorreu-se a uma revisão de conceitos teóricos, modelos, teorias e instrumentos fundamentais ao desenvolvimento do estudo, e foram explorados os estudos empíricos relevantes que relacionam os vários conceitos e que servem de base à investigação, desenvolvendo-se a estrutura conceptual e as hipóteses a testar e analisar (Fase 1 – Planeamento). Para a recolha de dados foram realizados inquéritos, os quais foram submetidos na plataforma da comunicação interna da Delta Cafés para o acesso direto dos colaboradores (Fase 2 – Recolha de Dados). Os dados recolhidos foram tratados através de análises técnicas descritiva e correlacional, para se observar os resultados entre as variáveis (Fase 3 – Tratamento de Dados). De seguida foram apresentados os resultados (Fase 4 – Apresentação dos Resultados) e discutidos através de uma análise conjunta comparativa com os resultados obtidos em estudos empíricos relevantes para o estudo de caso (Fase 5 – Discussão dos Resultados), identificando-se os pontos principais e de maior relevância (Fase 6 – Conclusões).

De acordo com os resultados obtidos nesta Dissertação verificou-se que a Delta Cafés apresenta uma cultura organizacional bem enraizada e uma estratégia bem definida, em que os colaboradores se identificam com as práticas e as medidas de RSEI que a mesma adota. Estes ficam mais satisfeitos e com um maior compromisso quanto mais direcionadas lhes forem as medidas e práticas de RSEI, nas suas áreas de GRH, SST, AM e GIARN. Dentro da RSEI a área que mais ganha destaque quanto à promoção da ST é a SST, ou seja, quanto mais a Delta Cafés se focar na segurança e saúde dos seus colaboradores, atuando de forma ativa quando são levantadas questões sobre SST, e quanto mais incluir na sua política medidas que visam priorizar a segurança dos postos de trabalho com o objetivo de diminuir a sinistralidade e os riscos associados à atividade, tanto mais levará ao aumento dos níveis de ST dos colaboradores. Em relação ao CO, a área com melhores resultados é a AM, ou seja, a Delta Cafés, ao realizar uma gestão eficiente de processos facilitadores da mudança, com uma boa estrutura em que exista liderança na condução dos processos de mudança, aliado a um forte suporte da direção, com a disponibilidade de recursos e informação, elevará os níveis de CO dos colaboradores. É de salientar que os resultados obtidos foram semelhantes aos dos estudos empíricos apresentados, tal como verificado na Discussão dos Resultados. Esta investigação permite que a Delta Cafés consiga focar-se nas variáveis que melhoram os níveis de Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional dos colaboradores. Além disso, pode permitir ajustar e melhorar a atual política interna de Responsabilidade Social das empresas.

Desta forma conseguimos apurar em que medida a Responsabilidade Social Empresarial Interna nas suas áreas de GRH, SST, AM e GIARN consegue promover a Satisfação no trabalho e o Compromisso dos colaboradores.

**“A Responsabilidade Social faz parte do ADN do Grupo Nabeiro – Delta Cafés”** (Delta Cafés, Relatório de Sustentabilidade 2014, p.80).

## **7.2 Limitações ao estudo**

Relativamente às limitações intrínsecas a esta investigação, note-se que a mesma poderia ter atingido resultados mais próximos da realidade se a amostra obtida apresentasse uma dimensão superior.

O método de recolha de dados selecionado, o inquérito por questionário, pode ser considerado uma limitação, ou seja, embora tenha sido realizado um pré-teste ao questionário com o objetivo de diminuir o possível erro de interpretação dos colaboradores, a interpretação dos mesmos em relação a algumas questões poderá ter levado a respostas enviesadas.

Paralelamente, ao realizar o estudo de caso numa empresa muito exclusiva e específica, as respostas obtidas poderão ser influenciadas profundamente pela própria envolvência da mesma.

## **7.3 Recomendações para estudos futuros**

Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, as estratégias e as soluções devem visar a aplicação não apenas ambientalmente sustentável e economicamente viável, mas também socialmente correta.

O número de empresas europeias que consideram a RS como parte da sua identidade é cada vez maior. A RS manifesta-se principalmente no investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais, permitindo que estas alinhem e/ou reforcem o respetivo posicionamento, possibilitando a sua diferenciação. Por outro lado, a Responsabilidade Empresarial Interna tem vindo a ganhar destaque ao longo dos últimos anos, focando-se principalmente no *stakeholder* colaborador, que é fundamental para o sucesso empresarial, e é o ponto central desta Dissertação.

Esta investigação permite que a Delta Cafés consiga focar-se nas variáveis que melhoram os níveis de Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional dos colaboradores. Ao mesmo tempo, pode permitir também ajustar e melhorar a atual política interna de Responsabilidade Social das empresas. Nesse sentido, considera-se que, apesar das limitações identificadas, os resultados possibilitam a abertura a novas oportunidades e abordagens do estudo da Responsabilidade Empresarial Interna.

Em relação às perspetivas para o futuro, seria importante utilizar a mesma metodologia do estudo de caso, as variáveis globais da RSEI de acordo com a divisão que o Livro Verde da Comissão Europeia exerce, e os questionários utilizados da ST e CO, de modo a poder replicar a investigação para outras empresas portuguesas do mesmo setor, e investigar os resultados, de modo a poder realizar-se uma comparação efetiva dos mesmos. Explorar outro tipo de análises, como a análise de fatores exploratórios e a análise de regressão linear múltipla, poderia trazer resultados mais fiáveis.

Além disso, utilizar uma amostra de dimensão superior em estudos futuros pode traduzir-se em resultados mais próximos da realidade e, por outro lado, a possibilidade de extrapolar estes resultados para a restante população portuguesa permite alcançar maior relevância para o desenvolvimento das práticas e medidas de RSEI no meio organizacional.

## Referências Bibliográficas

*Accountability* (2008). *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*.

Ackerman, R. W. e Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Reston Publishing Company. Reston, VA.

Agência Portuguesa do Ambiente (2023). *Instrumentos: Política Integrada de Produto (PIP)*. Acedido em 15 de Fevereiro de 2023, em: <https://apambiente.pt/index.php?ref=17&subref=154>.

Aguilera, R., Ruth, V., Rupp, D., Williams, C. and Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836–863.

Aguinis, H. and Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research Agenda. *Journal of Management*, 38(4): 932-968.

Aguinis, H. and Glavas, A. (2013). What corporate environmental sustainability can do for industrial-organizational psychology. In Huffman, A. H. and Kelin, S. R. (eds.). *Green organizations: Driving change with I-O psychology*. New York: Routledge, pp. 379-392.

Al-bdour, Ali, A., Elisha, N., and Soh, K. L. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(14), 932-950.

Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J. and Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12): 2796-2801.

Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18. Londres.

Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Nova Fronteira. São Paulo.

ALshbiel, S. O. and AL-Awawdeh, W. M. (2011). Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment: Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co. *International Journal of Business and Management*. Box 817, Mafraq 25113, Jordan.

Aminudin, N. (2013). Corporate social responsibility and employee retention of 'Green' hotels. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 105(3): 763-771.

- Antunes, R. (2014). *O Compromisso Organizacional e a Satisfação no Trabalho: análise das variáveis socioprofissionais de contexto numa indústria do sector metalúrgico*. Tese (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade da Beira Interior. Covilhã.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C., e Hartog, D. (2010). *Attitudes at work and the employment relationship*. In J. Arnold, R. Randall, F. Patterson, J. Silvester, I. Robertson, C. Cooper, B. Burnes, S. Swailes, D. Harris, C. Axtell, e D. Hartog (eds.). *Work psychology: Understanding human behavior in the workplace* (5ªEd.), England:Pearson, pp. 248-303.
- Baltazar, Ana. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese (Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações) - Escola de Ciências Sociais e Humanas. ISCTE. Lisboa.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 794-816.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99– 120.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n.1: 32-40.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. New York.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organization commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701–1719.
- Bursztyn, M. e Persegona, M. (2008). *A grande transformação ambiental: Uma cronologia da dialética homem-natureza*. Garamond. Rio de Janeiro.
- CARMO, H., FERREIRA, M. M. (2008). *Metodologia da investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*. 2a. Ed. Lisboa: Universidade Aberta. 978-972-674-512-9.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38: 268-295.



- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A Dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed, Campus. Rio de Janeiro.
- Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, 78(2): 66–75.
- Cochran, P. L. and Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27: 42-56.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: COM (2001) 366 final.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (1988). *Nosso futuro comum*. FGV. Rio de Janeiro.
- Committee for Economic Development (1971). *Social responsibilities of business corporations*. CED. New York.
- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2023). *BCSD Portugal*. Acedido em 2 de Janeiro de 2023, em: <https://www.ods.pt/bcsd/>.
- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2023). *ODS*. Acedido em 2 de Janeiro de 2023, em: <https://www.ods.pt/ods/>.
- Cornelius, N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods, A. and Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2): 355–370.
- Costa, H. (2011). *ISO 26000: NORMA INTERNACIONAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, Um guia para entendê-la melhor*. Instituto Observatório Social. São Paulo.
- COUTINHO, C. P. e CHAVES, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*. 15(1): 221-243.
- COX, S. J., CHEYNE, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34:111-129.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. and Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books. New York.
- CUNHA, M. (2011). *A satisfação laboral e o compromisso organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. Tese (Mestrado em Psicologia) - Universidade do Minho.

- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4): 495-524.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?. *California Management Review*, 2: 70-76.
- Dawkins, J. (2004). *The public's views of corporate responsibility*. MORI.
- Degli, G. and Sacconi L. (2013). Social responsibility, activism and boycotting in a firm–stakeholders network of games with players conformist preferences. *Journal of Socio-Economics*, 45(1): 216-226.
- Delta Cafés (2012). *Logótipos e Manuais: Manual de princípios corporativos*. Acedido em 15 de Janeiro de 2023, em: <https://www.deltacafes.pt/pt/media/downloads/logotipos-e-manuais>
- Delta Cafés (2012). *Notícias: Grupo Delta Cafés reforça aposta no mercado internacional*. Acedido em 15 de Janeiro de 2023, em: [https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias/grupo-delta-cafes-reforca-aposta-no-mercado-internacional\\_9aab9026d391](https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias/grupo-delta-cafes-reforca-aposta-no-mercado-internacional_9aab9026d391)
- Delta Cafés (2012). *Notícias: Pela 14.ª vez consecutiva a Delta foi eleita marca de confiança*. Acedido em 15 de Janeiro de 2023, em: <https://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias/pela-14a-vez-consecutiva-a-delta-foi-eleita-marca-de-confianca>
- Delta Cafés (2023). *História, Universo Delta*: Acedido em 15 de Janeiro de 2023, em: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/universo-delta>
- Delta Cafés (2023). *Relatórios*. Acedido em 15 de Janeiro de 2023, em: <https://www.deltacafes.pt/pt/media/downloads/relatorios>
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 16: 655–660.
- Devinney, T. M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23(2): 44-56.
- Dias, T. (2015). *A sustentabilidade empresarial como estratégia na criação de valor*. Tese (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) - ISCAL. Lisboa.
- Díaz, A. P. (2002). *Educação ambiental como projeto*. 2. ed, Artmed, Trad. Fátima Murad. Porto Alegre.

- Direção-Geral da Educação (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS]*. Acedido em 2 de Fevereiro de 2023, em: <https://www.dge.mec.pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Prentice-Hall. Englewood Cliff, NJ.
- Donaldson, T. and Dunfee T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19: 252–284.
- Donaldson, T. and Dunfee T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business School Press. Boston.
- Donaldson, T. and Preston L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65–91.
- Dooley, L. M. (2002). *Case Study Research and Theory Building*. In *Advances in Developing Human Resources*. Londres: Sage, 4: 335-354.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26: 53-63.
- El-Garaihy, W. H., Mobarak A. K. M. and Albahussain, S. A. (2014). Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: A mediation role of reputation and customer satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 9(5): 109-124.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the 21st triple bottom line of century business*. Capstone Publishing. Oxford.
- Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. M. Books. São Paulo.
- Ellemers, N., Kingma, L., Burgt, J.V.D, and Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-124.
- Emshoff, J. R. and Freeman R. E. (1978). *Stakeholder Management*. Working Paper from the Wharton Applied Research Center.
- Esteves, M.T. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Tese (Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos) - ISCTE. Lisboa.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A

- renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. Bruxelas: COM (2011) 681 final.
- Eweje, G. (2011). A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v.18: 125-136.
- Ferreira, J. M., Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (Lisboa). McGraw-Hill.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1: 38-46.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 33: 122-126.
- Frooman, J. (1997). Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder. *Business and Society*, 36(3): 221–250.
- Fuentes-García, F. J., Núñez-Tabales, J. M. and Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82(1): 27–44.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (2): 51-71.
- Global Reporting Initiative (2006). *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*.
- Global Reporting Initiative (2015). *Princípios para Relato e Conteúdos Padrão das Diretrizes G4*.
- Global Reporting Initiative (2023). *Information: About GRI*. Acedido em 19 de Janeiro de 2023, em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Griffin, J. J. and Mahon, J. F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research. *Business and Society*, 36(1): 5–31.
- Grupo Nabeiro (2023). *Relatórios de Sustentabilidade*. Acedido em 15 de Fevereiro de 2023, em: <http://www.grupo-nabeiro.pt/index.php?id=92>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4): 986–1012.

- Heng, L. S., Yee, N. H., Leng, T. and Yan, V. L. W. (2014). *The Impact of Internal Corporate Social Responsibility Practices towards the Organizational Commitment of Academic Staff in Private Higher Learning Institutions*. Final Year Project, UTAR.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46(1): 53-62.
- Hinkle, Wiersma and Jurs (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Husted, B. W. and Allen D. B. (2000). Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?. *Journal of Business Ethics*, 27(1–2): 21–32.
- International Organization for Standardization* (2018). *Guidance on social responsibility: Discovering ISO 26000*. ISO Central Secretariat. Switzerland. Acedido em 10 de Janeiro de 2023, em: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>
- Jensen, M. C. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in Beer M. and Nohria N. (eds.). *Breaking the Code of Change*. *Harvard Business School Press*. Boston, pp. 37–58.
- Jensen, M. C. and Meckling W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(October): 305–360.
- Jesus, M. e Batista, T. (2014). *Tourism & Management Studies*. 10(Special Issue):111-120.
- Jornal Público (2018). Notícias: Delta Q já vale um quinto das vendas do grupo torrefactor de café. Acedido em 16 Janeiro de 2023, em: <https://www.publico.pt/2018/10/30/economia/noticia/delta-q-ja-faz-quinto-facturacao-grupo-torrefactor-cafe-1849442>
- Karkotli, G.R. (2002). *A importância da Responsabilidade Social para a implementação do Marketing Social nas organizações*. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis.
- Key, S. and Popkin, S. J. (1998). Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good. *Management Decision*, 36(5–6): 331– 339.
- Kinjerski, Val and Skrypoek, J. Berna. (2008). *The promise publications inc. Plano, taxes*, pp. 287-288.
- Koh, H. C. and Boo, E. H. Y. (2004). Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment, *Management Decision*, 42(5/6), 677-693.

- Kok, P., Van Der, W. T., McKenna, R. and Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4): 285-297.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5.ed, Atlas. São Paulo.
- Kunsch, M. M. K. *A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global*. In: Kunsch, M. M. K. e Oliveira, I. L. (2009). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. Difusão. São Paulo.
- Latorre, C., Betancourt, J. L., Rylander, K. A., Quade, J. and Matthei, O. (2003). *A Vegetation History from the Arid Prepuna of Northern Chile over the last 13500 years*. Chile: Laboratório de Palinologia, Departamento de Biologia, Facultad de Ciencias, Universidad de Chile: 223-246.
- LAUREANO, R. M. S. (2013). *Testes de Hipóteses com o SPSS (2.a ed)*. Lisboa: Edições Sílabo, ISBN: 9789726187356.
- Lee, C. H., and Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in Training and Education. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In: M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. 1297-1349.
- Low, M. P. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21<sup>st</sup> Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1): 56-74.
- Mahon, J. F. and McGowan R. A. (1991). Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach. *Business Horizons*, 34(4): 79–87.
- Malheiro, J. (2009). *Confiança Organizacional e Satisfação Laboral em empresas de tecnologias de informação: Um estudo exploratório*. Tese (Mestrado em Psicologia) - Universidade do Minho. Braga.
- Matten, D., Crane A. and Chapple W. (2003). Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1–2): 109–120.
- Matzler, K., and Renzl, B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management*, 18(5): 589-598.
- McWilliams, A. and Siegel D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1): 117–127.

- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. and Behrens, W. (1972). *The Limits to Growth: a Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books. New York.
- MEIRINHOS, M. OSÓRIO, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*. ISSN 1645-4774, 49-65.
- Melé, D. (2002). *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*. University of Notre Dame Press. Notre Dame.
- Melo Neto, F. P. e Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo Neto, F. P. e Froes, C. (2004). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo Neto, F.P. e Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa e o Caso Brasileiro*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.
- Meyer, J. e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application, California*, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., and Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20–52.
- Monteiro, C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português*. Tese (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1978). *The measurement of organizational commitment: A Progress Report*. No. 15, University of Oregon Eugene. Oregon.
- Murray, K. B. and Montanari J. R. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, 11(4): 815–828.
- NASCIMENTO, J. L., LOPES, A., SALGUEIRO, M. F. (2008). *Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1): 115-133.

- Oliveira, R. (2012). *Satisfação profissional e empenhamento organizacional: Estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*. Tese (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia. Lisboa.
- Oo, T. S. (2018). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Commitment of Private Banks in Myanmar Yangon University of Economics. *The Myanmar Journal*, 5(2), 14-30.
- Pallant, J. F. (2005). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS version 12 (Second edition)*. Open University Press.
- Pena, R. P. M. (2003). Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação e pesquisa em administração, 27. Anais. Atibaia: ANPAD.
- Pereira, A. e Patrício, T. (2016). *SPSS. Guia Prático de Utilização. Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 8ª Edição. Edições Silabo.
- Peterson, D. (2004). Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs, *Journal of Business Ethics*, 49, 371-386
- Peterson, D. K. (2004). Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions, *Personnel Review*, 33(5/6), 615-627.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship Between Perception of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- Porter, M. E. and Kramer M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 56–69.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78–92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2): 62–77.
- Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation, Reflections. *The SOL Journal*, 3(4): 6–18.
- Preston, L. E. and Post J. E. (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.



- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2.a ed. Lisboa: Gradiva. ISBN. 978-972-662-275-8.
- Ramus, C. A. and Steger, U. (2000). Roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employee ecoinitiatives at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4): 605-626.
- Rego, A. e Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso – brasileiro, *Revista de Administração de Empresas*, 44(3): 30-43.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Gonçalves, H. e Costa, N.G. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Editora RH. Lisboa.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Gonçalves, H. e Costa, N.G. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Editora RH. Lisboa.
- Ribeiro, J., Cortimiglia, M. N., Pimenta, R. e (2013). *Uma proposta para avaliação do potencial de mudança de empresas de telecomunicações*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Brasil.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D. and Barnes, B.J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, 16: 401-412.
- Robins, S. P. (2000). *Managing Today*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Roman, R., Hayibor, S. and Agle, B. R. (1999). The Relationship between Social Performance and Financial Performance. *Business and Society*, 38(1): 109– 125.
- Romeiro, A. (2012). *Desenvolvimento sustentável: Uma perspectiva econômico-ecológica*. *Estudos Avançados*. v. 26, n.74. Campinas.
- Ross, S. (1973). The Economy Theory of the Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63: 134–139.
- Rowley, T. and Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4): 397-418.
- Satish, P. D. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
- Schwartz, M. and Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.

- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3): 58–65.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2009). *Research methods for business: A skill building approach* (5<sup>th</sup> ed.). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Siegel, D. S. (2009). Green management matters only if it yields more green: An economic/ strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(30): 5-16.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., and Kraft, K. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15: 1131–1140.
- Social Accountability* (2008). *International Social Accountability 8000 (SA8000)*.
- Social Accountability* (2014). *Responsabilidade Social 8000: Norma Internacional*.
- Social Accountability* (2014). *Social Accountability 8000 International Standard*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Tran, T. T., Nguyen, T. T., Ngo, D. N. T, and Tran, T. A. (2020). Mediation of employee job satisfaction on the relationship between internal corporate social responsibility and affective commitment. *Management Science Letters* 11, pp.195–202.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4): 411–427.
- Tuzcu, A. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on The Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Faculty of Economics Fakültesi Dergisi and Administrative Sciences*, 4(1): 185-202.
- Upham, S. P. (2006). A Model for Giving: The Effect of Corporate Charity on Employees, *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 81-90.
- Valentine, S., and Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23: 359–367.
- Varadarajan, P. R. and Menon A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3): 58.

- VAZ, G. (1995). *Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens*. Pioneira. São Paulo.
- Velasquez, M. (1992). International Business, Morality and the Common Good. *Business Ethics Quarterly*, 2(1): 27–40.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(Spring): 39–50.
- Waddock, S. A. and Graves S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303– 320.
- Waddock, S. A. and Smith, N. (2000). Corporate responsibility audits: Doing well by doing good. *Sloan Management Review*, 41 (2): 75-83.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth. Belmont, CA.
- Wartick, S. L. and Rude R. E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?. *California Management Review*, 29(1): 124–132.
- Werbach, A. (2010). *Estratégia para sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial*. Elsevier. Rio de Janeiro.
- Wernelfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Review*, 5: 171–180.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy Management Review*, v.7: 418-428.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publishing. Beverly Hills, CA.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso – Desenho e Métodos*. 2 ed, Bookman. Porto Alegre.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- You, C.S., Huang, C.C., Wang, H.B., Liu, K.N., Lin, C.H., and Tseng, J.S. (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 65-77.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research method (7<sup>th</sup> ed.)*. South- Western, United States: Thomson.

## Anexo 1: Valores - Delta Cafés

Valores do Manual de Princípios Corporativos da Delta
- <b>Integridade e Transparência:</b> partilha os princípios que estão explícitos no Pacto Global das Nações Unidas, desenvolvendo atividades através de práticas transparentes, íntegras e solidárias, contribuindo para o bem das partes interessadas. Publica anualmente o Relatório de Contas, divulgando a sua informação relativa à informação financeira, performance económica e investimentos. Toda esta informação é sujeita a auditorias externas, realizadas por auditores independentes, garantindo a fiabilidade e o posicionamento correto da empresa.
- <b>Lealdade:</b> apresenta-se leal e com total compromisso para com a sua missão e os seus objetivos, criando produtos e serviços que agregam valor para as partes interessadas, e tentando sempre minimizar os impactos ambientais e sociais negativos resultantes da sua atividade;
- <b>Qualidade Total:</b> procura sempre uma melhoria contínua e progressiva tanto dos seus produtos e serviços fornecidos, como também do seu desempenho, através de um Sistema de Gestão Integrado. A Segurança Alimentar de toda a cadeia de produtos e serviços é assegurada e controlada através de uma equipa que é transversal a todas as áreas da empresa;
- <b>Sustentabilidade:</b> reconhece a necessidade de assegurar um retorno financeiro sustentável a longo prazo, através de um processo constante de inovação e investimento, o que lhe permitirá manter a liderança no mercado nacional e expandir-se internacionalmente;
- <b>Solidariedade:</b> participa em diversas atividades de natureza social, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades das partes interessadas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável;
- <b>Inovação Responsável:</b> apresenta um modelo de gestão que valoriza a capacidade empreendedora e o espírito de melhoria contínua. Cultiva uma cultura de inovação responsável com a partilha do conhecimento que assenta em princípios de eco-design e eficiência energética, e trabalha com inúmeras organizações, universidades e fornecedores, o que possibilita aumentar a sua competitividade e assegurar a sua liderança no mercado;
- <b>Humildade:</b> este valor reflete-se na informalidade do ambiente de trabalho e no bom relacionamento existente entre os vários colaboradores, promovendo uma atmosfera familiar;
- <b>Verdade:</b> divulga informação verosímil, que corresponde à realidade dos factos.

Fonte: Manual de Princípios Corporativos (Delta Cafés, 2012:6-7)

## Anexo 2: Desenvolvimento das Práticas Internas de RSE

2000	Global Report Initiative (GRI)	Internal CSR practices are guided by six indicators for organisations, such as employment, labor/management relations, occupational health and safety, diversity and equal opportunity apart from training and education.
2000	Spiller	10 keys ethical business practices related to the 6 main stakeholder groups: community; environment; employees; customers; suppliers, and shareholders. With regard to employees, the ethical business practices pertain to fair remuneration, effective communication, learning and development opportunities, fulfilling work, a healthy and safe work environment, equal employment opportunities, job security, competent leadership, community spirit, and social mission integration.
2001	European Commission	Green Paper to promote CSR practices in the form of responsible and nondiscriminatory practices as well as the transparency of information in a company with life-long training for the employees.
2001	Kok, VanDer, McKenna and Brown	Developed instruments for internal CSR practices, which are ethic awareness, working conditions, minorities/diversity, organisational structure and management style, industrial relations, education and training, and physical environment.
2004	Castka, Balzarova, and Bamber	Internal CSR in the SMEs dimension encompassed human capital management, health and safety standards, quality of management, adoption to change and innovation, managing environmental impacts, natural resources and managing finances
2004	Maignan and Ferrell	CSR on employees encompass practices such as treat all employees fairly and respectfully, regardless of gender or ethnic background, provide all employees with salaries that properly and fairly reward them for their work, support all employees who want to pursue further education, help all employees coordinate their private and professional lives and Incorporate the interests of all employees into business decisions.
2005	European SMEs' Good Practice	Internal CSR involves working conditions (e.g. health and safety at work) and job satisfaction, work/life balance, equal opportunities and diversity and training and staff development (e.g. career planning), communication/information of employees and participation in company decisions and responsible and fair remuneration or financial support for employees.
2005	Carby-Hall	Internal CSR practices in commercial companies as the common law applications of employer's CSR towards employees.
2005	Welford	Internal CSR practices includes non-discrimination, equal opportunities, and fair wages, vocational education, association, and human rights.
2005	Papasolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis, and Katsioulouides	9 criteria of CSR for employees, which include: 1) to provide a work environment which is staff and family friendly; 2) to engage in responsible human resource management; 3) to provide an equitable reward and wage system for employees; 4) to engage in open and flexible communication with employees; 5) to invest in Training and Education; 6) to encourage freedom of speech and allow employees the rights to speak up and report their concerns at work; 7) to provide child care support/paternity/maternity leave. In addition, legally the criteria must also be able: 8) to engage in employment diversity by hiring and promoting women, ethnic minorities and the physically handicapped, and 9) promote dignified and fair treatment of all employees
2005	Longo, Mura & Bonoli	Employees' expectation toward CSR activities are inclusive of health and safety at work, development of workers' skills, well-being and satisfaction of worker and quality of work, and social equity
2006	Vives	CSR practices for employees should concern for health and well-being of employees, their training and participation in the business, equality of opportunities, work-family relationship.
2006	ISO26000	Provide guidelines for companies to respect and recognize human rights, employment and employment relationships, conditions of work and social protection, social dialogue, health and safety at work as well as human development. CSR on employees focuses on creation of jobs, wages and other compensation paid for work performed.
2006	Vuontisjärvi's	Employee-focused policies and practices involve training and staff development, pay and benefits, participation and staff involvement, values and principles, employee health and well-being, measurement of policies, employment policy, security in employment, equal opportunities (diversity) and work-life balance.
2006	Bursa Malaysia	8 key dimensions for internal CSR: employee involvement, workplace diversity, gender issues, human capital development, quality of life, labor rights, human rights, health and safety.
2007	Brammer, Millington, and Rayton	Procedural justice and the employee training as the measures for internal CSR practices.
2009	Lindgreen, Swaen, and Johnston	6 indicators for CSR on employees, which are 1) support for employees who wish to pursue further education, 2) procedures that help to insure the health and safety of employees, 3) fair and respectful treatment of employees regardless of gender or ethnic background, 4) help for employees to balance their private and professional lives, 5) incorporate the interests of employees in business decisions, 6) provide employees with salaries that commensurate with their work and fairly reward them for excellent work
2009	Turker	Proposed eight items for employees in CSR; quality of employees' lives, safety and
		<i>Continue</i>
		health, work and life balance, equal opportunities; fair managerial decisions related to the employees, employees' needs and wants, company policies that encourage the employees to develop their skills and careers, company support for employees who want to acquire further education

Fonte: Asian Journal of Social Sciences and Management Studies (Low, 2016:68-70)

## Anexo 3: Passos para o desenvolvimento da Auditoria de Responsabilidade Social

1	Empenho do CEO;
2	Nomeação de uma comissão para liderar a auditoria;
3	Nomeação de uma equipa de auditoria (auditores, gestores chave e especialistas de desenvolvimento organizacional), que desenvolverá as questões a usar para a avaliação da empresa;
4	Diagnóstico da cultura organizacional e investigação das áreas funcionais que se pretende auditar (nomeadamente relações laborais e direitos humanos, relações com a comunidade, programas de qualidade e práticas ambientais);
5	Análise da declaração de missão da empresa e identificação das circunstâncias em que ela não coincide com as práticas e o desempenho evidenciados pelo diagnóstico;
6	Identificação das razões principais pelas quais os objetivos/missão e o desempenho não são consistentes;
7	Recolha de informação relevante sobre o mercado, o setor e os concorrentes em cada uma das áreas funcionais a auditar;
8	Entrevistas com <i>stakeholders</i> relevantes que estão envolvidos em cada uma das áreas auditadas (clientes, trabalhadores, comunidade, entre outros), de modo a conhecer as suas perceções acerca do desempenho socialmente responsável da empresa;
9	Comparação entre os dados internos e as perceções dos <i>stakeholders</i> externos;
10	Elaboração do relatório final para os gestores da empresa e para o comité da auditoria.

Fonte: Adaptado de Waddock e Smith (2000:79)

## Anexo 4: Categorias e Aspectos das Diretrizes G4

TABELA 1: CATEGORIAS E ASPECTOS DAS DIRETRIZES				
Categoria	Econômica		Ambiental	
Aspectos <sup>18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho Econômico</li> <li>Presença no Mercado</li> <li>Impactos Econômicos Indiretos</li> <li>Práticas de Compra</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiais</li> <li>Energia</li> <li>Água</li> <li>Biodiversidade</li> <li>Emissões</li> <li>Efluentes e Resíduos</li> <li>Produtos e Serviços</li> <li>Conformidade</li> <li>Transportes</li> <li>Geral</li> <li>Avaliação Ambiental de Fornecedores</li> <li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais</li> </ul>	
Categoria	Social			
Subcategorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos <sup>18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emprego</li> <li>Relações Trabalhistas</li> <li>Saúde e Segurança no Trabalho</li> <li>Treinamento e Educação</li> <li>Diversidade e Igualdade de Oportunidades</li> <li>Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres</li> <li>Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas</li> <li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimento</li> <li>Não Discriminação</li> <li>Liberdade de Associação e Negociação Coletiva</li> <li>Trabalho Infantil</li> <li>Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</li> <li>Práticas de Segurança</li> <li>Direitos Indígenas</li> <li>Avaliação</li> <li>Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos</li> <li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidades Locais</li> <li>Combate à Corrupção</li> <li>Políticas Públicas</li> <li>Concorrência Desleal</li> <li>Conformidade</li> <li>Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade</li> <li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saúde e Segurança do Cliente</li> <li>Rotulagem de Produtos e Serviços</li> <li>Comunicações de Marketing</li> <li>Privacidade do Cliente</li> <li>Conformidade</li> </ul>

Fonte: Global Reporting Initiative (2015:9)

## Anexo 5: SA 8000 e Convenções da OIT

Convenções da OIT adotadas pela norma SA8000
- Convenção 1 da OIT (Horas de trabalho - indústria) e Recomendação 116 (Redução de horas de trabalho);
- Convenções 29 da OIT (Trabalho Forçado) e 105 (Abolição do Trabalho Forçado);
- Convenção 87 da OIT (Liberdade de Associação);
- Convenção 98 da OIT (Direito de Organização e de Negociação Coletiva);
- Convenções 100 da OIT (Igualdade de Remuneração) e 111 (Discriminação - Emprego e Ocupação);
- Convenção 102 da OIT (Seguridade Social - Padrões Mínimos);
- Convenção 131 da OIT (Fixação de idade mínima);
- Convenção 135 da OIT (Representantes dos Trabalhadores);
- Convenção 138 da OIT e Recomendação 146 (Idade Mínima);
- Convenção 155 da OIT e Recomendação 164 (Segurança e Saúde Ocupacional);
- Convenção 159 da OIT (Reabilitação Profissional e Emprego - Pessoas com Deficiência);
- Convenção 169 da OIT (Povos Indígenas e Tribais);
- Convenção 177 da OIT (Trabalho Doméstico);
- Convenção 182 da OIT (Piores Formas de Trabalho Infantil);
- Convenção 183 da OIT (Proteção à Maternidade).

Fonte: *Social Accountability* (2008:4). Elaboração Própria



## Anexo 6: Gestão de Recursos Humanos (GRH) – Análise Descritiva

Questão	N			Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Soma	Percentis		
	Válido	Média	Mediana						25	50	75
1. Permitem-me ter segurança de emprego.	178	4,41	4,00	4	0,568	3	5	785	4,00	4,00	5,00
2. Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	178	4,22	4,00	4	0,668	2	5	752	4,00	4,00	5,00
3. Permitiram-me frequentar um programa de integração quando fui admitido.	178	4,22	4,00	5	0,847	1	5	752	4,00	4,00	5,00
4. Permitem-me ter acesso a programas de reconversão em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	178	4,13	4,00	4	0,812	1	5	736	4,00	4,00	5,00
5. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.	178	3,67	4,00	4	1,012	1	5	653	3,00	4,00	4,00
6. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	178	3,64	4,00	4	0,880	1	5	648	3,00	4,00	4,00
7. Consideram, na avaliação do meu desempenho, o cumprimento de metas de formação e aprendizagem.	178	3,56	4,00	4	0,830	1	5	633	3,00	4,00	4,00

8. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	178	3,41	3,00	3	0,861	1	5	607	3,00	3,00	4,00
9. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	178	3,33	3,00	3	0,842	1	5	593	3,00	3,00	4,00
10. Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.	178	3,21	3,00	3	0,887	1	5	571	3,00	3,00	4,00
11. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	178	3,13	3,00	3	0,866	1	5	558	3,00	3,00	4,00
12. Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas.	178	3,07	3,00	3	0,848	1	5	546	3,00	3,00	4,00
13. Permitem-me aceder a benefícios (crédito para a habitação, crédito individual, etc.).	178	3,57	4,00	4	0,901	1	5	635	3,00	4,00	4,00
14. Permitem-me aceder a prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.	178	3,35	4,00	4	1,116	1	5	596	3,00	4,00	4,00
15. Permitem-me aceder a prémios de desempenho com valor significativo.	178	3,01	3,00	3	0,980	1	5	536	3,00	3,00	4,00

16. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.	178	3,60	4,00	4	0,965	1	5	640	3,00	4,00	4,00
17. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	178	3,63	4,00	4	1,013	1	5	646	3,00	4,00	4,00
18. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	178	3,57	4,00	4	1,041	1	5	635	3,00	4,00	4,00
19. Permitem-me ter oportunidades de carreira na organização.	178	3,87	4,00	4	1,005	1	5	688	3,75	4,00	5,00
20. Demonstram que a organização investe na minha formação.	178	4,21	4,00	5	0,870	1	5	750	4,00	4,00	5,00
21. Permitem-me ter apoio da organização para aumento das minhas qualificações académicas.	178	4,24	4,00	4	0,832	1	5	755	4,00	4,00	5,00
22. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função atual.	178	4,25	4,00	4	0,822	1	5	757	4,00	4,00	5,00
23. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	178	4,20	4,00	4	0,839	1	5	748	4,00	4,00	5,00

24. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	178	3,96	4,00	4	0,953	1	5	705	4,00	4,00	5,00
25. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	178	4,02	4,00	4	0,899	1	5	715	4,00	4,00	5,00
26. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relevantes para o funcionamento da organização.	178	3,66	4,00	4	0,957	1	5	651	3,00	4,00	4,00
27. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relevantes para o funcionamento da minha equipa.	178	3,70	4,00	4	0,932	1	5	658	3,00	4,00	4,00
28. Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.	178	3,88	4,00	4	0,931	1	5	690	4,00	4,00	4,00
29. Tenho informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.	178	3,63	4,00	4	1,056	1	5	647	3,00	4,00	4,00
30. Tenho informação regular sobre a estratégia da empresa.	178	3,91	4,00	4	1,016	1	5	696	4,00	4,00	5,00
31. Tenho informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.	178	4,19	4,00	4	0,842	1	5	746	4,00	4,00	5,00

## Anexo 7: Saúde e Segurança no Trabalho (SST) – Análise Descritiva

Questão	N			Modo	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Soma	Percentis		
	Válido	Média	Mediana						25	50	75
1. A empresa atua de forma ativa quando são levantadas questões sobre segurança no trabalho.	178	4,52	5,00	5	0,715	1	5	804	4,00	5,00	5,00
2. No meu local de trabalho a empresa age rapidamente para corrigir os problemas de segurança identificados.	178	4,33	4,00	4	0,725	1	5	770	4,00	4,00	5,00
3. A minha chefia alerta-me constantemente para as questões relacionadas com a segurança no trabalho.	178	4,06	4,00	4	0,913	1	5	722	4,00	4,00	5,00
4. Existe uma boa comunicação sobre as questões de segurança que afetam a realização do meu trabalho.	178	4,24	4,00	4	0,737	2	5	754	4,00	4,00	5,00
5. A empresa considera a segurança no trabalho tão importante como a produção.	178	4,39	5,00	5	0,753	1	5	782	4,00	5,00	5,00
6. Acredito que as questões sobre segurança no trabalho têm uma elevada prioridade nesta empresa.	178	4,38	5,00	5	0,796	1	5	780	4,00	5,00	5,00
7. Algumas normas e procedimentos de segurança não precisam de ser cumpridas para fazer o trabalho com segurança.	178	4,44	5,00	5	0,856	1	5	790	4,00	5,00	5,00
8. Algumas regras de segurança no trabalho não são práticas.	178	4,24	5,00	5	0,969	1	5	754	4,00	5,00	5,00
9. Sou fortemente incentivado a reportar situações inseguras.	178	3,98	4,00	5	1,117	1	5	709	4,00	4,00	5,00
10. Sou envolvido na definição dos procedimentos de segurança da empresa.	178	3,51	3,50	3	0,952	1	5	624	3,00	3,50	4,00
11. Participo ativamente na segurança no trabalho comunicando situações que identifico.	178	3,90	4,00	4	0,906	1	5	695	3,00	4,00	5,00

12. Na realização do meu trabalho a segurança é a minha principal prioridade.	178	4,14	4,00	4	0,822	1	5	737	4,00	4,00	5,00
13. Alerto os meus colegas quando estes não cumprem as regras de segurança.	178	4,20	4,00	4	0,729	1	5	747	4,00	4,00	5,00
14. É importante destacar regularmente a segurança no trabalho.	178	4,43	4,50	5	0,627	2	5	789	4,00	4,50	5,00
15. Desconheço quais são as minhas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho.	178	4,31	5,00	5	1,020	1	5	767	4,00	5,00	5,00
16. No meu local de trabalho as probabilidades de estar envolvido num acidente são bastante elevadas.	178	4,28	5,00	5	0,997	1	5	762	4,00	5,00	5,00
17. As metas operacionais raramente entram em conflito com as medidas de segurança.	178	4,08	4,00	4	0,867	1	5	726	4,00	4,00	5,00
18. Tenho sempre o tempo necessário para trabalhar em segurança.	178	4,31	4,50	5	0,804	2	5	768	4,00	4,50	5,00

## Anexo 8: Adaptação à Mudança (AM) – Análise Descritiva

Questão	N			Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Soma	Percentis		
	Válido	Média	Mediana						25	50	75
1. A empresa confia no trabalho dos colaboradores e na sua capacidade de conduzir processos de mudança.	178	4,98	5,00	5	0,873	1	6	887	5,00	5,00	6,00
2. Existe um clima que favorece a proposição de novas ideias e inovação em produtos e processos.	178	4,93	5,00	5	0,972	1	6	878	5,00	5,00	6,00
3. Quando são propostas mudanças, os colaboradores demonstram comprometimento.	178	4,79	5,00	5	0,887	2	6	853	4,00	5,00	5,00
4. Existe liderança na condução dos processos de mudança.	178	4,90	5,00	5	0,949	1	6	873	4,00	5,00	6,00
5. A empresa tem uma visão definida, clara e objetiva.	178	5,04	5,00	5	0,919	1	6	898	5,00	5,00	6,00
6. A empresa divulga os seus valores e os colaboradores identificam-se com esses valores.	178	5,02	5,00	5	0,809	2	6	894	5,00	5,00	6,00
7. Os colaboradores conhecem os objetivos da empresa e os objetivos são exequíveis.	178	4,92	5,00	5	0,979	2	6	875	4,00	5,00	6,00
8. A estrutura organizacional da empresa facilita a condução dos processos de mudança.	178	4,81	5,00	5	0,961	2	6	856	4,00	5,00	5,00
9. Durante processos de mudança, a empresa possui procedimentos para priorizar as ações a serem realizadas.	178	4,77	5,00	5	0,973	2	6	849	4,00	5,00	5,00
10. A empresa possui padrões e processos pré-estabelecidos que podem facilitar a mudança.	178	4,92	5,00	5	0,942	1	6	876	4,00	5,00	6,00

11. A empresa possui controles financeiros que podem facilitar os processos de mudança.	178	4,81	5,00	5	0,886	1	6	857	4,00	5,00	5,00
12. Quando ocorrem mudanças, o período dedicado à adaptação é compatível com a complexidade da mudança que está a ser realizada.	178	4,77	5,00	5	0,979	1	6	849	4,00	5,00	5,00
13. Quando os resultados aparecem, os colaboradores são beneficiados, financeiramente ou através de visibilidade e progressão na carreira.	178	4,33	5,00	5	1,247	1	6	771	4,00	5,00	5,00
14. A capacitação fornecida aos colaboradores é suficiente para a condução de processos de mudança.	178	4,65	5,00	5	1,053	1	6	828	4,00	5,00	5,00
15. O recrutamento e seleção dos colaboradores considera a capacidade de lidar com processos de mudança.	178	4,69	5,00	5	0,975	1	6	834	4,00	5,00	5,00
16. As tarefas alocadas aos colaboradores estão alinhadas com as suas capacidades e inclinações naturais.	178	4,70	5,00	5	1,066	1	6	837	4,00	5,00	5,00
17. A direção fornece suporte aos processos de mudança.	178	4,85	5,00	5	0,911	1	6	863	4,00	5,00	5,00
18. A empresa disponibiliza o apoio de consultoria quando isso é necessário para a condução de processos de mudança.	178	4,85	5,00	5	0,959	1	6	863	4,00	5,00	6,00
19. A empresa disponibiliza os recursos (físicos, tecnológicos, RH, tempo) necessários para conduzir processos de mudança.	178	5,00	5,00	5	0,927	2	6	890	5,00	5,00	6,00
20. Existem informações disponíveis e acessíveis que podem contribuir em processos de mudança.	178	4,88	5,00	5	0,982	1	6	869	4,00	5,00	6,00



## Anexo 9: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN) – Análise Descritiva

Questão	N			Modo	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Soma	Percentis		
	Válido	Média	Mediana						25	50	75
1. Tem em conta os potenciais impactos ambientais.	178	4,52	5,00	5	0,622	2	5	805	4,00	5,00	5,00
2. Adota medidas para reduzir o impacto ambiental, fazendo por exemplo reciclagem de resíduos.	178	4,57	5,00	5	0,581	2	5	813	4,00	5,00	5,00
3. Procede à redução do impacto ambiental em termos de prevenção da poluição.	178	4,49	5,00	5	0,594	2	5	800	4,00	5,00	5,00
4. Tenta reduzir o impacto ambiental em termos de poupança de energia.	178	4,48	5,00	5	0,657	2	5	797	4,00	5,00	5,00
5. Tenta reduzir o impacto ambiental em termos de proteção da natureza, utilizando por exemplo papel reciclado.	178	4,43	5,00	5	0,703	2	5	788	4,00	5,00	5,00
6. Promove programas de educação ambiental para os seus colaboradores.	178	4,33	5,00	5	0,835	2	5	771	4,00	5,00	5,00

## Anexo 10: Satisfação no Trabalho (ST) – Análise Descritiva

Questão	N			Percentis								
	Válido	Média	Mediana	Modo	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Soma	25	50	75	
1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	178	4,23	4,00	4	1,344	1	6	753	4,00	4,00	5,00	
2. No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	178	4,68	5,00	6	1,474	1	6	833	4,00	5,00	6,00	
3. A minha chefia é competente em fazer o seu trabalho.	178	5,02	5,00	6	1,104	1	6	894	5,00	5,00	6,00	
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	178	4,75	5,00	6	1,413	1	6	845	4,00	5,00	6,00	
5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	178	4,46	5,00	5	1,366	1	6	794	4,00	5,00	5,00	
6. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	178	5,08	5,00	6	1,149	2	6	905	5,00	5,00	6,00	
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	178	5,13	5,00	5	0,889	2	6	913	5,00	5,00	6,00	
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	178	5,39	6,00	6	0,940	1	6	960	5,00	6,00	6,00	
9. As comunicações dentro desta organização parecem boas.	178	4,85	5,00	5	1,122	1	6	863	4,00	5,00	6,00	
10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	178	3,38	3,00	3	1,457	1	6	601	2,00	3,00	4,00	
11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	178	4,40	5,00	5	1,277	1	6	783	4,00	5,00	5,00	
12. A minha chefia é injusta comigo.	178	5,31	6,00	6	1,140	1	6	945	5,00	6,00	6,00	
13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	178	3,98	4,00	4	1,162	1	6	709	3,00	4,00	5,00	

14. Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.	178	5,01	6,00	6	1,336	1	6	892	5,00	6,00	6,00
15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	178	4,31	5,00	5	1,298	1	6	767	3,00	5,00	5,00
16. Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência das pessoas com as quais trabalho.	178	4,52	5,00	5	1,341	1	6	805	4,00	5,00	5,00
17. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	178	5,12	5,00	5	0,897	1	6	911	5,00	5,00	6,00
18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.	178	5,28	6,00	6	1,134	1	6	939	5,00	6,00	6,00
19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	178	4,40	5,00	5	1,494	1	6	784	3,00	5,00	6,00
20. As pessoas progredem aqui tão rapidamente como em outros locais.	178	3,72	4,00	4	1,192	1	6	663	3,00	4,00	4,00
21. A minha chefia mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	178	5,07	6,00	6	1,289	1	6	903	5,00	6,00	6,00
22. O pacote de benefícios que temos é justo.	178	4,14	4,00	5	1,234	1	6	737	3,75	4,00	5,00
23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	178	4,51	5,00	5	1,423	1	6	803	4,00	5,00	6,00
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	178	3,08	3,00	3	1,195	1	6	548	2,00	3,00	4,00
25. Gosto dos colaboradores desta organização.	178	4,98	5,00	5	0,939	1	6	886	5,00	5,00	6,00
26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	178	5,25	6,00	6	1,061	1	6	934	5,00	6,00	6,00

27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	178	5,35	5,00	6	0,768	1	6	952	5,00	5,00	6,00
28. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	178	3,28	3,00	3	1,130	1	6	584	3,00	3,00	4,00
29. Há benefícios que não temos e devíamos ter.	178	3,98	4,00	4	1,321	1	6	709	3,00	4,00	5,00
30. Gosto da minha chefia.	178	5,07	5,00	6	1,095	1	6	903	5,00	5,00	6,00
31. Tenho demasiado trabalho burocrático.	178	3,94	4,00	5	1,370	1	6	701	3,00	4,00	5,00
32. Sinto que os meus esforços não são recompensados como deviam.	178	4,93	5,00	5	0,948	2	6	878	4,00	5,00	6,00
33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	178	4,56	5,00	5	0,974	2	6	811	4,00	5,00	5,00
34. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	178	5,31	5,00	5	0,681	3	6	945	5,00	5,00	6,00
35. O meu trabalho é agradável.	178	4,81	5,00	5	0,784	3	6	857	4,00	5,00	5,00
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	178	4,94	5,00	5	0,961	2	6	880	4,00	5,00	6,00

## Anexo 11: Compromisso Organizacional (CO) – Análise Descritiva

	N				Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Soma	Percentis		
	Válido	Média	Mediana	Moda					25	50	75
1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	178	6,31	7,00	7	0,958	1	7	1124	6,00	7,00	7,00
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	178	6,02	6,00	7	1,017	2	7	1071	5,00	6,00	7,00
3. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	178	5,90	6,00	7	1,082	1	7	1051	5,00	6,00	7,00
4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	178	5,82	6,00	6	1,115	1	7	1036	5,00	6,00	7,00
5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	178	5,61	6,00	6	1,222	1	7	998	5,00	6,00	7,00
6. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	178	5,42	6,00	6	1,211	1	7	965	5,00	6,00	6,00
7. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	178	5,15	5,00	6	1,390	1	7	916	4,00	5,00	6,00
8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	178	3,53	3,00	3	1,541	1	7	628	3,00	3,00	5,00
9. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	178	3,80	4,00	4	1,591	1	7	677	3,00	4,00	5,00
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	178	3,53	3,00	3	1,366	1	7	629	3,00	3,00	4,00
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	178	3,39	3,00	3	1,354	1	7	604	2,75	3,00	4,00

## Anexo 12: Resumo de estudos da relação entre RSE e Satisfação no Trabalho

Authors (year)	Sample	CSR measure	Job satisfaction measure	Results regarding job satisfaction
Brammer et al. (2007)	4712 employees from a financial services company ( <i>information regarding age and schooling is not available</i> )	<i>Internal CSR</i> - 6 items measuring procedural justice; 3 items measuring provision of training opportunities;  <i>External CSR</i> - 1 item measuring community involvement.	<i>Overall job satisfaction</i> - 28 items taken from the Job Satisfaction Survey (Spector, 1997).	Positive relationship between justice perceptions, training provision, external CSR and job satisfaction.
Valentine & Fleischman (2008)	313 business professionals from accountancy, human resources, sales and marketing fields registered on Dun and Bradstreet's Database (Mean age=32 years; 9% has higher degree)	<i>External CSR</i> - 2 items measuring the degree to which a company was perceived to be socially responsible from a community perspective.	<i>Overall job satisfaction</i> - 3 items taken from Cammann and colleagues (1983).	Positive relationship between perceived CSR and job satisfaction
Patraquim & Loureiro (2009)	150 employees from a multinational distribution company operating in Portugal (mean age=46 years; 48% has higher degree)	<i>Overall CSR</i> ; <i>Social, environmental and economic responsibility</i> ; <i>Ethical responsibility</i> - 18 items measuring the different dimensions ( <i>information about each dimension is not available</i> )	<i>Satisfaction with the supervisor and co-workers</i> ; <i>satisfaction with benefits</i> ; <i>satisfaction with payment</i> ; <i>satisfaction with the job itself</i> - 18 items taken from Vitell and Davis (1990). ( <i>information about each dimension is not available</i> )	Satisfaction with the supervisor and co-workers is predicted mainly by perceived social, environmental and economic CSR, but also overall CSR and ethical-social CSR; both satisfaction with the job itself and benefits are predicted only by perceived social, environmental and economic CSR; and, satisfaction with payment is not significantly predicted by none of the CSR dimensions.
Tziner et al. (2011)	101 employees from two Israeli companies operating in the electronic equipment importation sector (76% has higher degree)	<i>CSR to social and non-social stakeholders</i> ; <i>CSR to employees</i> ; <i>CSR to customers</i> ; <i>CSR to government</i> - 17 items from Turker's (2009a) CSR.	<i>Job satisfaction</i> – 20 items taken from the Minnesota Satisfaction Questionnaire.	All CSR dimensions are positively related with job satisfaction, being CSR towards employees the most strongly associated dimension.

Fonte: Corporate Social Responsibility from an Employees's Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes (Baltazar, (2011:68)

## Anexo 13: Resumo de estudos da relação entre RSE e Compromisso Organizacional

Authors (year)	Sample	CSR measure	Org. commitment measure	Results regarding commitment
Maignan et al. (1999)	154 American executives enrolled in a MBA course (information regarding age is not available)	<i>Economic; Legal; Ethical; Discretionary</i> - 29 items from Maignan et al.'s (1999) corporate citizenship scale	<i>Affective commitment</i> - 7 items taken from Jaworski & Kohli (1993).	Positive relationship between the four dimensions of CSR and affective commitment.
Peterson (2004)	279 Business professionals, ex-alumni of a American university (information regarding age is not available)	<i>Economic; Legal; Ethical; Discretionary</i> - 16 items from Maignan & Ferrell's (2000) corporate citizenship scale.	<i>Affective commitment</i> - 9 items taken from Mathieu & Farr (1991).	Positive relationship between the four dimensions of CSR and commitment; perceived ethical responsibilities are the best predictor.
Brammer et al. (2007)	4712 British employees from a financial services company (information regarding age and schooling is not available)	<i>Internal CSR</i> - 6 items measuring procedural justice; 3 items measuring provision of training opportunities;  <i>External CSR</i> - 1 item measuring community involvement.	<i>Affective commitment</i> - 3 items taken from Balfour & Wechsler (1996).	Positive relationship between justice perceptions, training provision, external CSR and affective commitment; internal CSR is the best predictor.
Turker (2009b)	269 Turkish business professionals (mean age= 21 years) (information regarding schooling is not available)	<i>CSR to social and non-social stakeholders; CSR to employees; CSR to customers; CSR to government</i> – 17 items from Turker's (2009a) CSR scale.	<i>Affective commitment</i> - 9 items taken from organizational commitment questionnaire Mowday et al., 1982).	Positive relationship between the dimensions of CSR and affective commitment, except for CSR to government; CSR to employees is the best predictor.
Rego et al. (2010)	260 Portuguese employees working for 11 companies from different industries (mean age=34years; 30% has higher degree)	<i>Economic; Legal; Ethical ; Discretionary toward employees; Discretionary toward community</i> – 18 items taken from Maignan et al.'s (1999) and Maignan and Ferrell's (2000) corporate citizenship scale.	<i>Affective commitment</i> - 3 items taken from Rego & Cunha (2008).	Positive relationship between the five dimensions of CSR and affective commitment; Perceived discretionary activities toward employees and legal responsibilities are the best predictors.
Kim et al. (2010)	101 Korean employees from 5 companies (information regarding schooling is not available)	Overall CSR - 3 items taken from Lichtenstein et al. (2004).	<i>Affective commitment</i> - 4 items taken from Morgan & Hunt (1994).	CSR perceptions enhance perceived external prestige, which raises organizational identification and ultimately increases commitment.

Fonte: Corporate Social Responsibility from an Employees's Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes (Baltazar, (2011:78)