

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: UM ESTUDO EMPÍRICO DA REALIDADE PORTUGUESA

Susana Cristina Henriques Leal

RESUMO:

Nesta comunicação, após uma revisão da literatura dos principais desenvolvimentos da Responsabilidade Social das Empresas, apresenta-se os resultados de um estudo empírico envolvendo 54 organizações portuguesas. O objectivo do estudo foi relacionar os *outcomes*/resultados das organizações portuguesas com as suas políticas e comportamentos de Responsabilidade Social.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social das Empresas, Estudo empírico, Portugal

ABSTRACT:

On this paper, after a review of the last developments at CSR, it presents the results from an empirical study conducted over 54 Portuguese organizations. The objective of the study was to relate the performance of the Portuguese organizations with their Corporate Social Responsibility politics and behaviours.

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility, Empirical study, Portugal.

1. INTRODUÇÃO

A tese aduzida pelo *Livro Verde da Comissão Europeia* – intitulado *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* – é atravessada pela argumentação, tanto explícita quanto implícita, de que a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) contribui para uma maior produtividade, maior rendibilidade e maior competitividade das mesmas.

Quando se sabe que a maioria das empresas com comportamentos socialmente responsáveis, utilizam-nos para, através da publicidade e relações públicas, capitalizar e obter retornos desses investimentos, questiona-se se têm um verdadeiro valor estratégico ou se tais investimentos não são apenas realizados porque estão alinhados com a política de marketing da empresa.

Posto isto, pretende-se com este trabalho:

Apresentar um breve resumo do conceito de Responsabilidade Social das Empresas e principais desenvolvimentos (revisão da literatura);

Realizar o estudo empírico, que vise salientar quais as variáveis de Responsabilidade Social das Empresas que mais influenciam os resultados das organizações.

O trabalho está estruturado em quatro partes, a saber:

Na primeira parte – *Introdução* – apresenta-se o tema em estudo, o objectivo e a estrutura do trabalho;

Na segunda parte – *Revisão da Literatura* – apresenta-se uma revisão da literatura internacional com realce para a definição defendida pela Comissão Europeia, bem como, a sua relação com a estratégia e competitividade das empresas;

Na terceira parte – *Estudo Empírico* – apresenta-se a amostra considerada, a forma de administração do questionário, e procede-se ao tratamento dos dados.

Na quarta parte apresentam-se as principais conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade onde actua. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor. Este é um participante activo na vida das empresas que além de exigente está, hoje em dia, mais consciente do seu papel na sociedade. Por esta razão, questiona o ciclo produtivo, a actuação dos accionistas e a cidadania corporativa, preferindo, por exemplo, adquirir um produto mais caro, por saber que este não resulta de mão-de-obra infantil ou de concorrência desleal.

2.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas tem uma história longa e variada. A literatura sobre RSE é um produto do século XX, especialmente dos últimos 50 anos, com grande maioria dos contributos originários dos EUA. O pai da RSE, segundo Carroll (1999: 270), é Howard Bowen, que colocou a questão “Que responsabilidades para com a sociedade espera-se que o *homem de negócios* assumam?” e para quem, o *homem de negócios* tinha a responsabilidade social de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de acção que fossem desejáveis no âmbito dos objectivos e valores da nossa sociedade (Bowen, 1953).

A **década de sessenta** evidencia um crescimento significativo na tentativa de formalização do conceito RSE. Dos contributos mais relevantes salientam-se Davis (1960, 1967), McGuire (1963), Davis e Blomstrom (1966) e Walton (1967). McGuire (1963), citado por Carroll (1999: 217), defendeu a ideia que a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade. Walton (1967: 18), citado por Carroll (1999: 217), também afirma que o conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade e salienta que tal relação deve ser lembrada pelos gestores de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem os respectivos objectivos.

Na **década de setenta** proliferaram as definições de RSE, destacando-se os trabalhos de Johnson (1971), CED – *Committee for Economic Development* (1971), Davis (1973), Steiner (1971), Eells e Walton (1974), Sethi (1975), Preston e Post (1975) e Carroll (1979). Davis (1973: 312) definiu RSE por: consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspectos económicos, técnicos e legais. Segundo este autor, a responsabilidade social começa onde a lei termina. Posteriormente, Carroll (1979: 500) defendeu que a responsabilidade social de um negócio envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em determinado período de tempo. Esta definição apresenta quatro componentes, onde se espera que a empresa produza bens e serviços e que os venda com lucro (componente económica), que respeite a lei (componente legal), que tenha comportamentos éticos e respeite as normas (componente ética) e que de forma voluntária desempenhe papéis que beneficie a sociedade (componente discricionária ou filantrópica).

Na **década de oitenta** surgiram menos definições originais de RSE e mais aplicações e estudos empíricos sobre o tema. Os principais desenvolvimentos devem-se a Jones (1980), Drucker (1984), Cochran e Wood (1984) e Eptein (1987). Em 1984, Drucker defendeu a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, bem como, a ideia de que é desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Como referido por Drucker (1984: 59) “*To do good in order to do well*”, isto é, converter as necessidades e problemas sociais em oportunidades de negócio rentáveis, era na época raramente considerado pelos que advogavam a responsabilidade social. Assim, a primeira responsabilidade social de qualquer negócio deverá ser ter proveitos suficientes para cobrir os custos do futuro (Drucker, 1984: 62).

Durante este período e na **década de noventa** surgiram desenvolvimentos em conceitos complementares aos de responsabilidade social, tais como, *corporate social responsiveness*, *corporate social performance (CSP)*, *public policy*, ética nos negócios, gestão dos *stakeholders*, etc.

Com vista a uma melhor compreensão do conceito de RSE, é útil referir os diferentes **níveis de responsabilidade social** propostos por Carroll (1979, 1991). Segundo este autor a responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização em dado período de tempo. Na tabela 1 apresenta-se o modelo de responsabilidade social, proposto por Carrol (1979, 1991) e a caracterização de cada um dos níveis.

Tabela 1 – Níveis de responsabilidade social

| <i>Níveis</i> | <i>Caracterização</i> |
|--|--|
| Responsabilidade Económica | As empresas têm uma responsabilidade de natureza económica. Têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de forma rentável. |
| Responsabilidade Legal | A sociedade espera que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Espera-se que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas tenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais vigentes. |
| Responsabilidade Ética | Representa comportamentos éticos que se espera que as empresas tenham. Este aspecto vem adquirindo maior importância, porque a tolerância da sociedade face a comportamentos não éticos é cada vez menor. A tomada de decisão deverá considerar as consequências das suas acções, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros. |
| Responsabilidade Filantrópica ou Discricionária | Representa acções discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais. Respeitam a actividades desenvolvidas pelas empresas assumindo um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica. Exemplos: contributos filantrópicos, formação dos trabalhadores, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários. |

Fonte: Construído a partir de Carroll (1999).

2.2. A RSE NA UNIÃO EUROPEIA

As mudanças que têm vindo a decorrer no mundo fizeram despertar no contexto europeu uma maior preocupação com a RSE. A responsabilidade social das empresas, tal como é defendido pela Comissão Europeia é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (COM, 2001: 4). Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (COM, 2001:7).

Como referido em COM (2001), existe hoje na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os agentes seus associados não se obtêm através de uma tónica na maximização de lucros a curto prazo, mas sim de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores.

O Livro Verde da Comissão Europeia apresenta duas **dimensões da RSE**, a interna e a externa (COM, 2001: 8-16). A **dimensão interna** da RSE implica práticas socialmente responsáveis, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões de investimento em capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como, práticas ambientalmente responsáveis as quais, se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada. Inclui preocupações ao nível:

- Gestão de Recursos Humanos.
- Saúde e segurança no trabalho.
- Adaptação à mudança.
- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

A **dimensão externa** da RSE ultrapassa a esfera da própria empresa envolvendo para além dos trabalhadores e accionistas um conjunto de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's que exerçam a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. Inclui preocupações ao nível:

- Comunidades locais;
- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores;
- Direitos humanos;
- Preocupações ambientais globais.

O Livro Verde da Comissão Europeia defende que a Responsabilidade Social deve ser abordada e gerida de forma integrada, o que significa numa fase inicial, que as empresas comecem por adoptar uma declaração de missão, um código de conduta, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Em seguida, as empresas deverão aplicar estes valores a toda a sua organização, desde as estratégias até às decisões correntes. Isto pressupõe que a dimensão social ou ambientalmente responsável esteja presente no planeamento estratégico, planos de actividades e orçamentos.

À medida que as expectativas em termos de RSE se tornam mais definidas, é necessária convergência de conceitos, instrumentos e práticas. Alguns destes instrumentos e práticas são sugeridos pela Comissão Europeia (COM, 2001 e 2002), a saber: investimento socialmente responsável; rótulos sociais e ecológicos; contabilidade, auditoria e divulgação de relatórios; normas de gestão; códigos de conduta; qualidade no trabalho.

4. ESTUDO EMPÍRICO

O problema decisional que se coloca neste estudo é saber se a Responsabilidade Social das Empresas contribui positivamente para os *outcomes*/resultados das organizações. Deste problema decisional decorrem os seguintes objectivos de investigação:

- Aferir qual o envolvimento da gestão de topo na Responsabilidade Social;
- Aferir qual a importância dada aos clientes na óptica da Responsabilidade Social;
- Aferir qual a importância dada aos fornecedores na óptica da Responsabilidade Social;
- Observar as demonstrações de Responsabilidade Social da organização ao mundo exterior;
- Aferir da existência de comportamentos socialmente responsáveis e práticas de recrutamento condizentes;
- Avaliar as práticas de Responsabilidade Social relacionadas com a família dos trabalhadores e a forma como os seus tempos livres são geridos;
- Apurar se os reajustes organizacionais e despedimentos decorrem de modo socialmente responsável;
- Aferir como é protegida a saúde dos trabalhadores no local de trabalho;
- Apurar se as reformas decorrem de modo socialmente responsável;
- Aferir da existência de parcerias locais;
- Relacionar os itens anteriormente referidos com os *outcomes*/resultados organizacionais.

Este trabalho é, por natureza, exploratório, visando realizar um estudo preliminar da relação entre o nível de responsabilidade social das empresas e os seus *outcomes*/resultados. Para o estudo, foram recolhidos dados primários. A população alvo respeita a todas as organizações em actividade no continente português.

4.1. AMOSTRA E QUESTIONÁRIO

Na impossibilidade de obter respostas de todos os elementos da população alvo, por razões temporais e económicas, optou-se por seleccionar uma amostra. Foi realizada uma amostragem por conveniência e, portanto, não probabilística¹⁴⁹. As organizações e empresas foram seleccionadas atendendo à sua disponibilidade, bem como, pertinência através de uma lista de entidades numa revista da especialidade (Semanário Económico, 2004). Também foram incluídas na amostra as empresas reconhecidas como as “20 melhores empresas para se trabalhar em Portugal” (Exame, 2004).

Optou-se pela administração do questionário por e-mail, por questões temporais e económicas, já que este meio é rápido e não dispendioso; não obstante, tem a desvantagem de conduzir, geralmente, a taxas de não resposta total elevadas.

¹⁴⁹ Por questões temporais e económicas não foi possível obter uma base de sondagem – lista exaustiva e sem repetições de todos os elementos da base de sondagem – pelo que a amostragem probabilística ficou impossibilitada.

Entre os dias 29 de Julho de 2004 e 4 de Agosto de 2004 foram enviados 378 questionários, por e-mail, dos quais foram recebidos 54 questionários válidos (taxa de resposta de 14,3%). O questionário foi elaborado tomando em consideração outros estudos realizados dos quais se destacam os de Rego et al. (2003) e de Danish Ministry of Social Affairs (2000), cujos tópicos e questões foram adaptadas para o presente estudo.

O questionário apresenta três partes principais. Na primeira parte, apresenta-se um conjunto de onze grupos de questões relacionadas com o envolvimento da gestão de topo na RSE, o envolvimento de todos na RSE, questões relacionadas com os clientes, fornecedores, relações com o mundo exterior, parcerias, trabalhadores e práticas de recrutamento, saúde no trabalho, reformas, etc. Apresentam-se também um grupo de resultados que poderão estar relacionados com as práticas de RSE. Estes resultados têm que ver essencialmente com a caracterização interna da prática organizacional – como o absentismo, rotatividade do pessoal, acidentes de trabalho, feedback dos trabalhadores, comunidade local, clientes e fornecedores – que evidenciam a saúde da organização.

A segunda parte do questionário visa obter uma breve caracterização das empresas – número de trabalhadores, actividade principal da organização e sector de actividade –, bem como, a sua opinião sobre a razão principal que pode levar uma organização a assumir responsabilidades sociais, com quatro opções de resposta em alternativa. Também se colocam questões sobre se a organização possui ou não código de conduta, comité de ética ou se é certificada pelas normas de qualidade. A terceira parte do questionário visa obter uma breve caracterização dos respondentes: sexo, nível de escolaridade, idade e função desempenhada na organização.

4.3. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS RESPONDENTES

Das 54 respostas obtidas e aferindo pelo número de trabalhadores, 20,4% dizem respeito a pequenas organizações (11 casos), 24,1% a médias organizações (13 casos) e 55,6% grandes organizações (30 casos).

A actividade principal de 37,0% das organizações são os serviços, 18,5% a indústria, 9,3% o comércio, 9,3% banca e seguros, 7,4% a construção civil e 18,5% dizem respeito a outras actividades, onde se incluem, por exemplo, os institutos públicos. Cerca de 79,6% das organizações são do sector privado (43 casos) e 20,4% do sector público (11 casos).

Das organizações que responderam ao inquérito 57,4% têm código de conduta (31 casos), 25,9% têm comité de ética (14 casos) e 55,6% são certificadas pelas normas de qualidade (30 casos). Constata-se que a existência de código de conduta, comité de ética e certificação é mais frequente nas organizações de maior dimensão.

No que concerne à razão principal que pode levar uma organização a assumir responsabilidades sociais, a grande maioria responde “É isso que deve ser feito” (44,4%) ou “É uma boa estratégia” (33,3%), valores estes próximos dos obtidos noutros estudos já realizados no passado (e.g. Rego et al., 2004).

As pessoas que, em cada organização, responderam ao inquérito, 53,7% são do sexo masculino e 46,3% do sexo feminino, a grande maioria tem um curso superior (98,1%), têm uma idade média de 35 anos, 33,3% são directores nas organizações em estudo, 31,5% são técnicos e 18,5% pertencem à gestão/administração da organização.

4.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro passo relacionado, com a análise dos resultados, passa por analisar a correlação entre as diferentes variáveis em análise, tendo-se optado por excluir aqueles que têm uma correlação inferior a 0,25, pois estas podem conduzir a factores sem significado.

Proseguiu-se a análise dos resultados com uma análise factorial. Na **análise factorial**, utilizou-se o **método das componentes principais** para extrair as comunalidades e o **método Varimax** para a rotação dos factores, de molde a facilitar o processo de interpretação dos factores.

Após a exclusão das variáveis com com MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) - “medida de adequação de amostragem” - inferior a 0,5¹⁵⁰, obteve-se os seguintes resultados associados à retenção de 6 factores.

A tabela 2 apresenta o valor do KMO e o teste de Bartlett. Sendo KMO=0,793 a recomendação face à análise factorial é média e portanto executável. O teste de esferecidade de Bartlett apresenta um *p-value* < 0,0001 e portanto rejeitamos H_0 concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Os valores de MSA são, para todas as variáveis, superiores a 0,5 o que indica que estas se ajustam à estrutura definida pelas outras variáveis.

Tabela 2 – KMO and Bartlett's Test

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0,793 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1.763,390 |
| | df | 595 |
| | Sig. | 0,000 |

A matriz de comunalidades após a extracção dos factores apresenta valores elevados (todas superiores a 0,5) pelo que todas as variáveis têm uma elevada relação com os factores retidos.

A questão que agora se coloca é saber quantos factores reter. O critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) gera soluções credíveis para a escolha do número de factores a reter uma vez que todas as comunalidades são no mínimo 0,6 (Pestana e Gageiro, 2000: 399). O critério do Scree Plot não se torna útil, pois estamos perante um caso com mais de 30 variáveis, pelo que a visualização gráfica dos valores próprios não acrescenta muita informação.

Como se pode ver no quadro que se segue, utilizando o critério de Kaiser seria de reter 6 factores. Este quadro também apresenta a percentagem explicada por cada factor antes e após a rotação. Os 6 factores explicam 78,21% da variabilidade das variáveis originais (ver tabela 3).

¹⁵⁰ Valores de MSA inferiores a 0,5 indicam que essa variável não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis e, neste caso, deve considerar-se a sua eliminação da análise factorial (Maroso, 2003: 286).

Tabela 3 – Resultados da análise factorial para 6 factores

| | Initial Eigenvalues | | | Total Variance Explained | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|---|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Sums of Squared Loadings | | |
| | | | | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 18,85 | 53,86 | 53,86 | 18,85 | 53,86 | 53,86 | 7,33 | 20,93 | 20,93 |
| 2 | 2,37 | 6,78 | 60,64 | 2,37 | 6,78 | 60,64 | 4,97 | 14,20 | 35,13 |
| 3 | 1,90 | 5,43 | 66,07 | 1,90 | 5,43 | 66,07 | 4,61 | 13,17 | 48,30 |
| 4 | 1,70 | 4,85 | 70,92 | 1,70 | 4,85 | 70,92 | 4,06 | 11,61 | 59,91 |
| 5 | 1,43 | 4,09 | 75,01 | 1,43 | 4,09 | 75,01 | 3,38 | 9,66 | 69,58 |
| 6 | 1,12 | 3,20 | 78,21 | 1,12 | 3,20 | 78,21 | 3,02 | 8,64 | 78,21 |

Com o objectivo de proceder à interpretação dos factores retidos analisou-se a matriz dos *factor loadings* após a rotação Varimax. Os 6 factores retidos têm a seguinte interpretação (ver tabela 4):

Factor 1: A RSE envolve **toda a organização** e é apoiada pela **gestão de topo**.

Factor 2: Preocupações para com os **trabalhadores**.

Factor 3: Preocupações com a RSE para além da **legalidade**.

Factor 4: Preocupações para com a **comunidade**

Factor 5: Prevenção de **exclusões sociais**.

Factor 6: **Formação** dos trabalhadores.

A **consistência interna** dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças de inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido esteja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões. O **Alpha de Cronbach** é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam, a mesma característica. (Pestana e Gageiro, 2000: 415).

Analisou-se a consistência interna de cada um dos seis factores retidos. Considerando-se como indicador de boa consistência interna um Alpha de Cronbach superior a 0,8 conclui-se que todos os factores têm bons resultados nesta estatística, podendo-se prosseguir com a análise de clusters.

Tabela 4 – Resultados da análise factorial após rotação *Varimax*, 6 factores

| | | Rotated Component Matrix(a) | | | | | |
|----------|---|-----------------------------|-------|-----------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | Component | | | 6 |
| | | | | 3 | 4 | 5 | |
| EXTERIO2 | A organização informa o público dos seus esforços sociais (exemplo: nos relatórios anuais, carta da organização, etc.) | 0,842 | | | | | |
| TODA2 | A organização recolhe e dissemina informação de quão é socialmente responsável. | 0,832 | | | | | |
| EXTERIO3 | A organização publica documentos específicos da responsabilidade social (exemplo: documentos dedicados à "contabilidade social ou ética"). | 0,772 | | | | | |
| TODA3 | A responsabilidade social faz parte dos seus critérios de desempenho/performance. | 0,765 | | | | | |
| TODA1 | A responsabilidade social é uma preocupação diária da organização e faz parte da sua cultura. | 0,740 | | | | | |
| EXTERIO1 | A organização está empenhada na responsabilidade social, por exemplo através de acordos cujos beneficiários sejam os trabalhadores e os seus familiares. | 0,667 | 0,432 | | | | |
| EXTERIO4 | A problemática relativa ao meio ambiente está integrada na tomada de decisões da sua organização. | 0,622 | | | | | |
| RECRUTA2 | A organização estudou as diferentes exigências e possibilidades que previnem o abandono do mercado de trabalho, pelos trabalhadores (exemplo: prevenção de doenças, saúde precária, etc.). | 0,506 | | | | 0,408 | |
| FORNECE2 | A organização aplica mecanismos para assegurar que os nossos fornecedores não usam mão-de-obra forçada nem exploram mão-de-obra infantil, independentemente do país onde actuam. | 0,499 | | 0,491 | | | |
| EXTERIO5 | No projecto ou na utilização das suas instalações, foram estabelecidos planos de prevenção de riscos para o meio ambiente. | 0,429 | | | 0,428 | | |
| DESPEDI4 | Compensações salariais | | 0,845 | | | | |
| DESPEDI3 | Prazo mais alargado para a notificação de despedimento | | 0,813 | | | | |
| DESPEDI6 | Ajuda aos trabalhadores despedidos para encontrarem novo emprego (colocá-los em contacto com o instituto de emprego, colocar anúncio nos jornais, etc.). | | 0,801 | | | | |
| DESPEDI5 | Transferências | 0,410 | 0,686 | | | | |
| SAUDE3 | A organização previne lesões relacionadas com o trabalho, saúde precária e as exclusões sociais resultantes fazendo esforços acima da média para melhorar o ambiente de trabalho. | 0,466 | 0,562 | 0,413 | | | |
| SAUDE1 | A organização providencia assistência quando os trabalhadores se tornam gravemente doentes, sofrem uma crise pessoal ou similar. | | 0,468 | | | | |
| RECRUTA5 | A organização realiza as suas operações com a máxima consideração pela segurança e a higiene dos seus empregados. | | | 0,747 | | | |
| SAUDE4 | A organização melhora o ambiente de trabalho para além do que é legalmente exigido. | | 0,405 | 0,685 | | | |
| CLIENTE2 | Perante problemas nas relações comerciais, a minha organização expande os seus compromissos para além do que está contratualmente estabelecido com o cliente | | 0,405 | 0,654 | | 0,502 | |
| FORNECE1 | Na selecção dos fornecedores, para além do preço, da qualidade, das expectativas e da reputação, na organização toma-se em consideração outros factores como as práticas comerciais ou as relativas ao meio ambiente. | 0,506 | | 0,588 | | | |
| TOPO3 | Os gestores de topo desempenham um papel de liderança e/ou apoiam os trabalhadores no desempenho de tarefas concretas que reforcem a responsabilidade social da organização. | 0,492 | | 0,573 | 0,431 | | |
| TOPO1 | A gestão de topo comunica de forma clara os seus esforços para com os aspectos sociais. | 0,556 | | 0,560 | | | |
| TOPO2 | A gestão de topo definiu claramente valores que revelam o seu empenho no campo social. | 0,529 | | 0,559 | | | |
| PARCER11 | A organização coopera com as organizações de formação (entidades de formação profissional, universidades, escolas, etc.). | | | | 0,752 | | |
| PARCER12 | A organização troca experiências com outras organizações. | | | | 0,731 | | |
| PARCER14 | A organização aceita visitas, excursões e efectua apresentações da organização. | | 0,519 | | 0,604 | | |
| DESPEDI2 | A organização esforça-se por manter os trabalhadores durante os períodos de menor actividade (exemplo: utilizando estes períodos para providenciar formação). | 0,417 | | 0,595 | | | |
| TOPO4 | A gestão de topo afecta recursos para iniciativas de âmbito social. | | | 0,593 | | | |
| CLIENTE1 | A organização persuade os seus clientes a respeitar as regras | | | 0,491 | 0,417 | | |
| DESPEDI1 | A organização providencia emprego alternativo ou formação para os trabalhadores afectados por reajustamentos relacionados com a adopção de novas tecnologias, mudanças organizacionais, etc. | | | | 0,772 | | |
| RECRUTA3 | A organização esforça-se para assegurar uma ampla diversidade de trabalhadores em termos de sexo, idade, origens étnicas, etc. aquando do recrutamento. | | | | | 0,732 | |
| RECRUTA1 | A organização tem uma política de contratação imparcial, transparente e baseada em critérios objectivos. | | | | | 0,488 | |
| REFORMA4 | A organização planeia o desenvolvimento e formação dos seus trabalhadores para assegurar que se mantêm empregáveis no mercado de trabalho. | | | | | | 0,805 |
| REFORMA5 | A organização coordena a formação e necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores de forma a garantir que estes têm as qualificações adequadas para se manterem na organização. | | | | 0,463 | 0,717 | |
| RECRUTA6 | A organização aplica critérios homogéneos no que diz respeito ao acesso à informação e à promoção profissional das pessoas. | | | | | | 0,636 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 15 iterations.

Utilizando os resultados obtidos na análise factorial – os seis factores – bem como o contributo de cada uma das variáveis para a construção dos factores, obteve-se seis novas variáveis a partir das médias das variáveis originais, as quais foram utilizadas numa **análise de clusters**.

A identificação de agrupamentos naturais de sujeitos exige que a semelhança entre estes possa ser “medida” de uma forma mais ou menos explícita (Maroco, 2003: 295). Das diferentes medidas de semelhança testadas e dos diferentes métodos de agrupamento, optou-se pelo resultado obtido através da medida de semelhança “quadrado da distância Euclidiana” e do método Ward. No método Ward, os clusters são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros.

A análise do dendograma da análise de clusters sugere que existem pelo menos dois clusters, sendo que um deles se poderá dividir novamente em dois. A questão que agora se levanta é a do número de clusters a reter. Segundo Maroco (2003: 315), existem alguns métodos mais ou menos heurísticos que permitem avaliar a solução de clusters e o número de clusters a reter. Um desses métodos é a medida do R quadrado, a qual é dada pela razão entre a soma dos quadrados entre os grupos e a soma dos quadrados totais, para cada uma das variáveis usadas na análise. De acordo com os cálculos efectuados pode afirmar-se que uma solução aceitável reside nos 3 clusters. Os ganhos de variabilidade retida por mais do que 3 clusters é relativamente pequeno quando comparada com a evolução de 1 para 3 clusters.

Tabela 5 – Resultados da ANOVA para cada conjunto de clusters

| N.º de Clusters | Sum of Squares between groups | Sum of Squares Total | R quadrado |
|-----------------|-------------------------------|----------------------|------------|
| 1 | | | 0 |
| 2 | 322,637 | 661,696 | 0,4876 |
| 3 | 413,823 | 661,696 | 0,6254 |
| 4 | 443,562 | 661,696 | 0,6703 |
| 5 | 467,690 | 661,696 | 0,7068 |
| 6 | 491,224 | 661,696 | 0,7424 |
| 7 | 508,797 | 661,696 | 0,7689 |
| 8 | 523,244 | 661,696 | 0,7908 |
| 9 | 535,537 | 661,696 | 0,8093 |

Tabela 6 – Caracterização dos clusters

| | Cluster | | | | | | | | |
|--|---------|------|---------------|-------|------|---------------|-------|------|---------------|
| | 1 | | | 2 | | | 3 | | |
| | Count | Mean | Std Deviation | Count | Mean | Std Deviation | Count | Mean | Std Deviation |
| Média do envolvimento de toda a organização | 15 | 4,04 | ,98 | 27 | 5,52 | ,83 | 12 | 2,34 | 1,08 |
| Média da preocupação para com os trabalhadores | 15 | 4,61 | ,39 | 27 | 5,05 | ,91 | 12 | 2,25 | 1,02 |
| Média das preocupações extra-legais | 15 | 4,31 | ,81 | 27 | 5,83 | ,54 | 12 | 3,04 | 1,28 |
| Média das preocupações para com a comunidade | 15 | 4,71 | ,67 | 27 | 5,94 | ,69 | 12 | 2,99 | 1,34 |
| Média da prevenção das exclusões sociais | 15 | 3,89 | 1,16 | 27 | 5,86 | ,84 | 12 | 3,53 | ,86 |
| Média da formação | 15 | 4,07 | 1,02 | 27 | 5,70 | ,83 | 12 | 3,36 | 1,23 |

Representando graficamente os 3 clusters, para a média das variáveis em análise, obtém-se o gráfico anterior. Este sugere que existem organizações com três grandes perfis (ver tabela abaixo apresentada):

Cluster 1: Organizações que atribuem uma importância **moderada** à RSE e onde existe um empenho médio de todos os elementos nessas práticas;

Cluster 2: Organizações que dão **elevada** importância a todas as dimensões da RSE e onde existe um grande empenho de todos os elementos nessas práticas;

Cluster 3: Organizações que atribuem uma importância **reduzida** à RSE e onde existe um empenho reduzido de todos os elementos nessas práticas.

De molde a utilizar como variáveis dependentes os resultados organizacionais – e.g., absentismo, rotatividade, segurança no trabalho, respeito pelos direitos dos trabalhadores, *feedback* dos *stakeholders* -, também se realizou a análise de consistência interna para estas variáveis. Assim, temos por variáveis dependentes a média dos resultados organizacionais. A representação gráfica da variável “média dos resultados organizacionais”, com a média de cada uma das seis variáveis resultantes da análise factorial, evidencia uma relação linear entre as variáveis.

Para o estudo da **regressão linear**, utilizou-se o método de estimação *Stepwise* para a inclusão das variáveis no modelo obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 7 – Resultados da Regressão Linear, método Stepwise

| | | Coefficients(a) | | | | | | |
|------------|---|-----------------|------------|--------------|--------|-------|--------------|-------|
| | | Unstandardized | | Standardized | | | Collinearity | |
| | | Coefficients | Std. Error | Coefficients | t | Sig. | Statistics | VIF |
| | | b | | Beta | | | Tolerance | |
| (Constant) | | 4,620 | 0,077 | | 59,628 | 0,000 | | |
| C_ENVOLV | Média do envolvimento de toda a organização centrada | 0,355 | 0,082 | 0,485 | 4,310 | 0,000 | 0,230 | 4,344 |
| C_LEGAL | Média das preocupações extra-legais centrada | 0,275 | 0,094 | 0,336 | 2,926 | 0,005 | 0,222 | 4,504 |
| C_TRAB | Médias das preocupações para com os trabalhadores centrada | 0,205 | 0,067 | 0,248 | 3,052 | 0,004 | 0,443 | 2,258 |
| Q_TRABA | Quadrado da média das preocupações para com os trabalhadores centrada | 0,067 | 0,025 | 0,166 | 2,700 | 0,009 | 0,773 | 1,293 |

Associado a este modelo está um coeficiente de determinação ajustado R^2 de 0,845 pelo que pode-se afirmar que 84,5% da variabilidade total da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão linear ajustado. No quadro da ANOVA obtemos um valor de $F = 73,372$ com 4 e 49 g.l. Esta estatística de teste tem associada um $p\text{-value} = 0,000$ (Sig.) pelo que podemos rejeitar H_0 em favor de H_1 . Neste caso, o modelo é altamente significativo. Todos os coeficientes de regressão são significativos (para $\alpha = 0,05$) e o modelo ajustado é, então, dado por:

$$\hat{M}_{\text{Result}} = 4,62 + 0,355C_{\text{envolv}} + 0,275C_{\text{legal}} + 0,205C_{\text{Trab}} + 0,067C_{\text{Trab}}^2$$

Assim:

- Quanto maior for o envolvimento de todos na RSE e esta for apoiada pela gestão de topo, maiores e melhores os resultados organizacionais;
 - Quanto maior as preocupações com a RSE para além do legalmente exigido, maiores e melhores os resultados organizacionais;
 - Quanto maior as preocupações para com os trabalhadores, maiores e melhores os resultados organizacionais.
- Note-se que esta variável tem um comportamento exponencial.

Relativamente à validação dos pressupostos do modelo em estudo, há a acrescentar:

Linearidade do fenómeno em estudo: existe uma clara relação linear entre as variáveis em estudo.

Os erros do modelo têm uma distribuição normal com média nula e variância σ^2 constante.

Como se pode observar pelo *Scatterplot*, os erros apresentam uma variância aproximadamente constante; O pressuposto da distribuição normal dos erros pode ser averiguado também graficamente através de um gráfico de probabilidade normal (*Normal Probability Plot*). Os valores representados no gráfico encontram-se mais ou menos na diagonal principal, pelo que se pode aferir que os erros são aproximadamente normais.

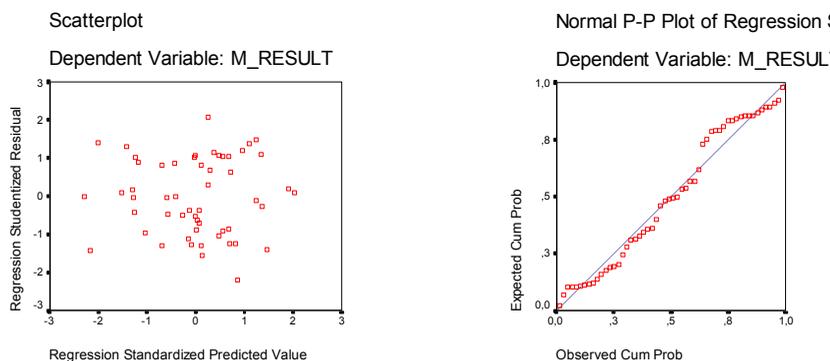
Pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, o $p\text{-value}$ é igual a 0,032 (Sig.) pelo que não se rejeita a hipótese da normalidade dos resíduos para um nível de significância de 0,01.

Os erros ou resíduos são independentes. A estatística de Durbin-Watson (d) pode ser utilizada para testar a presença de auto-correlação entre os erros do modelo de regressão linear. A estatística d pode tomar valores entre 0 e 4 e se $d \approx 2$, pode-se concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos, como é o caso deste modelo onde $d \approx 2,261$.

Não existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes:

- Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são todos inferiores a 5 pelo que não há problemas de multicolinearidade;
- Os valores de *Tolerance* são todos superiores a 0,1 pelo que confirma-se não haver problemas de multicolinearidade;
- Os valores do Condition Index são todos inferiores a 15 pelo que confirma-se não haver problemas de multicolinearidade.

Gráfico 1 – Scatterplot e Normal P-P Plot of Regression



5. CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social das Empresas é, segundo a definição da Comissão Europeia, “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, conscientes que estão de que um comportamento responsável é fonte de êxitos comerciais duradouros. A RSE implica igualmente a gestão da mudança de forma socialmente responsável, com as empresas a procurar compromissos equilibrados e aceitáveis por todas as partes entre as exigências e as necessidades dos vários agentes envolvidos. Caso se revelem capazes de gerir a mudança de forma socialmente responsável, as empresas acusarão efeitos positivos ao nível macroeconómico (COM, 2001).

A globalização redefiniu de tal forma as fronteiras económicas que, a competição que as empresas actualmente enfrentam, é cada vez maior. A abertura económica e os acordos de comércio – tanto bilaterais como multilaterais – criaram um clima de elevada competição onde as empresas necessitam de respeitar os princípios éticos, sociais e ambientais. Neste contexto, a adopção da RSE é um factor chave para as empresas melhorarem a sua competitividade.

Para diferenciar os bens e serviços de uma empresa da concorrência é necessário desenvolver relações de confiança entre os diferentes *stakeholders* e consequentemente melhorar a sua reputação. A reputação pode,

assim, tornar-se num activo importante para o alcance de uma maior competitividade, bem como, uma forma dos consumidores escolherem entre diferentes bens ou serviços ou diferentes fornecedores dos mesmos.

A reputação está relacionada com as expectativas dos *stakeholders*, sejam parceiros de negócio, trabalhadores, entidades governamentais ou clientes. Por esta razão, as empresas que estão empenhadas no bem-estar da sociedade onde operam, e que são responsáveis pelas suas práticas, necessitam de se relacionar com os *stakeholders* para compreenderem as suas expectativas, necessidades e aspirações.

A RSE, para além da criação de valor através de uma melhor imagem e reputação também permite às empresas realizarem uma melhor gestão do risco e criar um ambiente propício à aprendizagem e inovação. A criação, realização e comunicação de valor, são aspectos incluídos no modelo apresentado por Berghe et. al. (2003).

A RSE, e em particular de uma das suas dimensões – a “filantropia estratégica” – pode, segundo Porter e Kramer (2002), actuar como fonte de vantagem competitiva. Estes autores recorreram ao Modelo do Diamante Nacional de Michael Porter para demonstrarem como cada um dos elementos genéricos – que determinam a competitividade de uma região ou *cluster* – podem ser melhorados através da “filantropia estratégica”.

O estudo empírico realizado permitiu concluir que as organizações com melhores resultados organizacionais e melhor performance – e conseqüente, competitividade – tendem estar associadas a:

Uma comunicação clara, pela gestão de topo, dos seus esforços para com os aspectos sociais.

Uma definição clara, pela gestão de topo, dos valores que revelam o seu empenho no campo social.

Desempenho de um papel de liderança pela gestão de topo e/ou estes apoiam os trabalhadores no desempenho de tarefas concretas que reforcem a responsabilidade social da organização.

Perante problemas nas relações comerciais, a organização expande os seus compromissos para além do que está contratualmente estabelecido com o cliente

A organização está empenhada na responsabilidade social, por exemplo através de acordos cujos beneficiários sejam os trabalhadores e os seus familiares.

A organização informa o público dos seus esforços sociais (exemplo: nos relatórios anuais, carta da organização, etc.)

A problemática relativa ao meio ambiente está integrada na tomada de decisões da sua organização.

No projecto ou na utilização das suas instalações, foram estabelecidos planos de prevenção de riscos para o meio ambiente.

A organização estudou as diferentes exigências e possibilidades que previnem o abandono do mercado de trabalho, pelos trabalhadores (exemplo: prevenção de doenças, saúde precária, etc.).

A organização realiza as suas operações com a máxima consideração pela segurança e a higiene dos seus empregados.

Prazo mais alargado para a notificação de despedimento, compensações salariais ou transferências entre organizações são consideradas aquando do despedimento ou reestruturações organizacionais.

Ajuda aos trabalhadores despedidos para encontrarem novo emprego (colocá-los em contacto com o instituto de emprego, colocar anuncio nos jornais, etc.).

A organização providencia assistência quando os trabalhadores se tornam gravemente doentes, sofrem uma crise pessoal ou similar.

A organização previne lesões relacionadas com o trabalho, saúde precária e as exclusões sociais resultantes fazendo esforços acima da média para melhorar o ambiente de trabalho.

A organização melhora o ambiente de trabalho para além do que é legalmente exigido.

Na selecção dos fornecedores, para além do preço, da qualidade, das expectativas e da reputação, na organização toma-se em consideração outros factores como as práticas comerciais ou as relativas ao meio ambiente.

A organização aplica mecanismos para assegurar que os nossos fornecedores não usam mão-de-obra forçada nem exploram mão-de-obra infantil, independentemente do país onde actuam.

A responsabilidade social é uma preocupação diária da organização e faz parte da sua cultura.

A organização recolhe e dissemina informação de quão é socialmente responsável.

A responsabilidade social faz parte dos seus critérios de desempenho/performance.

Grosso modo, existem três tipos de organizações no que concerne à sua preocupação para com a responsabilidade social:

Organizações com uma preocupação elevada para com a RSE;

Organizações com uma preocupação média para com a RSE;

Organizações com uma preocupação baixa para com a RSE.

Existem evidências de que as organizações com maiores preocupações para com a RSE são aquelas que têm melhores resultados organizacionais e maior competitividade.

BIBLIOGRAFIA

- Berghe, L. Van den; Verweire, Kurt; Somers, Lienen (2003), "Improving Knowledge about CSR and Facilitating the Exchange of Experience and Good Practice", *The European Multi-Stakeholder Forum (MSF) on Corporate Social Responsibility (CSR)*. (<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents/2003060302/positionpaper.pdf>, 13-06-2004).
- Borger, Fernando (2001), *Responsabilidade Social: Efeitos da atuação Social na Dinâmica Empresarial*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo.
- Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, Archie (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp.497-505.
- Carroll, Archie (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, n.º 4, pp.39-48.
- Carroll, Archie (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, vol. 38, n.º 3, pp.268-295
- Carroll, Archie; Hoy, F. (1984), "Integrating corporate social policy into strategic management", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, n.º3, pp.48-57.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984), "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp.42-56.
- COM - Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. COM (2001) 366. Bruxelas: Comissão Europeia. (http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf, 25-05-2004).
- COM - Comissão das Comunidades Europeias (2002), *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. COM (2002) 347. Bruxelas: Comissão Europeia. ([http://www.europarl.eu.int/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347_pt.pdf](http://www.europarl.eu.int/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_pt.pdf), 01-06-2004).
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Author
- Danish Ministry of Social Affairs (2000). *The Social Index — Measuring a company's social responsibility*. EMPL-2000-01413-00-00-EN-TRA-00 (DA). Disponível em www.vsa.sm.dk (10-06-2004).
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California Management Review*, Vol. 2, pp.70-76.
- Davis, K. (1967), "Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?" *Business Horizons*, Vol. 10, pp.45-50.
- Davis, K. (1967, Winter), *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?* *Business Horizons*, Vol. 10, pp.45-50.
- Davis, K.; Blomstrom, R. L. (1966), *Business and its environment*. New York: McGrawHill

CITIES IN COMPETITION

- Dawkins, Jenny; Lewis, Stewart (2003), “CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp.185-193.
- Drucker, P F. (1984), “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol. 26, pp.53-63.
- Eells, R., & Walton, C. (1974), *Conceptual foundations of business* (3rd ed.). Burr Ridge, IL: Irwin.
- European Commission (2003), *Responsible entrepreneurship: A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf , 01-06-2004)
- Exame (2004). *As 20 melhores empresas para se trabalhar*.
- Johnson, H. L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. M. (1980), “Corporate social responsibility revisited, redefined”, *California Management Review*, pp.59-67.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. New York: Oxford University Press.
- Lantos, Geoffrey (2001), “The boundaries of strategic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, n.º 7, pp.595-630
- Maroco, João (2003), *Análise Estatística com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McGee, John (1998), “Commentary on ‘Corporate Strategies and Environmental Regulations: an Organizing Framework’ by A.M. Rugman and A. Verbeke”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 377-387.
- McGuire, J. W. (1963), *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Pestana, Maria Helena e Gageiro, João Nunes (2000), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, Michael e Kramer, Mark (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, December, 3-14
- Post, J.; Preston, L.; Sachs, S. (2002), *Redefining the corporation*, USA: Stanford.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rego, Arménio; Moreira, José; Sarrico, Cláudia (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: Um estudo da situação portuguesa*, Cascais: Principia.
- Saiaia, David; Carroll, Archie and Buchholtz, Ann (2003), “Philanthropy as Strategy”, *Business & Society*, Vol. 42, n.º 2, pp.169-201.
- Semanário Económico (2004). *Quem é quem nas empresas portuguesas*. Separata do Semanário Económico n.º 912 de 2 de Julho de 2004.
- Sethi, S. P (1975), “Dimensions of corporate social performance: An analytic framework”. *California Management Review*, Vol. 17, pp. 58-64.
- Steiner, G. A. (1971), *Business and society*. New York: Random House.
- Ullmann, A.A. (1985), “Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp.540-557.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth
- Wood, Donna (1991), “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n.º4, pp.691-718.