



Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

ISSN: 2178-938X

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

Frizon, Jucelia Appio; Eugénio, Teresa; Falcão, Ana Sílvia
VALE A PENA AS ORGANIZAÇÕES TEREM PRÁTICAS
DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS?

Revista de Administração de Empresas, vol. 62, núm. 5, e2021-0299, 2022
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220507>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155173166008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

FÓRUM

Submetido 30-04-2021. Aprovado 11-11-2021

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Carla Curado, Lucia Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220507>

VALE A PENA AS ORGANIZAÇÕES TEREM PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS?

Is it worthwhile for organizations to have socially responsible management practices?

¿Merece la pena que las organizaciones tengan prácticas de gestión socialmente responsables?

Jucelia Appio Frizon^{1,2} | juceliaappiofrizon@hotmail.com | ORCID 0000-0002-2721-4418

Teresa Eugénio^{2,3} | teresa.eugenio@ipleiria.pt | ORCID 0000-0003-1040-3164

Ana Sílvia Falcão³ | anasfme@gmail.com | ORCID 0000-0003-4065-3033

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciencias Socias Aplicadas, Francisco Beltrão, PR, Brasil

²Instituto Politécnico de Leiria, Centro de Investigação Aplicada em Gestão e Economia, Leiria, Portugal

³Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, Portugal

RESUMO

Conhecer a perspectiva dos colaboradores é fundamental para alinhar uma boa Gestão de Recursos Humanos. Para tanto, buscou-se verificar se os colaboradores de organizações portuguesas percebem a presença de práticas de gestão alinhadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e se essas impactam o Desempenho Organizacional (DO). O delineamento metodológico adotado caracteriza-se como um estudo descritivo e quantitativo. Pela análise de regressão múltipla, dá-se ênfase a que o fator com maior impacto positivo sobre a percepção de desempenho da organização, ao proporcionar saúde e segurança no local de trabalho, foram as práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis ($\beta=0,327$) e as estratégias de negócios da organização alinhadas à responsabilidade social ($\beta=0,277$). Entre as práticas que impactam a interação e comprometimento da organização com a comunidade, pode-se enfatizar as estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC ($\beta=0,305$) e, novamente, as estratégias de negócios da organização alinhadas à responsabilidade social ($\beta=0,266$).

Palavras-chave: recursos humanos, responsabilidade social corporativa, desempenho organizacional, sustentabilidade, colaboradores.

ABSTRACT

Knowing the employees' perspective is fundamental to align a good Human Resources Management. To this end, it was sought to verify whether the employees of portuguese organizations perceive the presence of management practices aligned to Corporate Social Responsibility (CSR) and whether these impact on Organizational Performance. The methodological design adopted is characterized as a descriptive and quantitative study. By the multiple regression analysis, it is emphasized that the factor with the greatest positive impact on the perception of organizational performance in providing health and safety in the workplace were the socially responsible economic-financial management practices ($\beta=0,327$) and the organization's business strategies aligned to Social Responsibility ($\beta=0,277$). Among the practices impacting on the organization's interaction and commitment to the community, one can emphasize the brand promotion strategies aligned to CSR principles ($\beta=0,305$) and, again, the business strategies of the organization aligned to Social Responsibility ($\beta=0,266$).

Keywords: human resources, corporate social responsibility, organizational performance, sustainability, employees.

RESUMEN

Conocer la perspectiva de los empleados es esencial para alinear una buena gestión de los recursos humanos. Para ello, se buscó verificar si los empleados de las organizaciones portuguesas perciben la presencia de prácticas de gestión alineadas con la responsabilidad social corporativa (RSC) y si estas impactan en el desempeño organizacional (DO). El diseño metodológico adoptado se caracteriza por ser un estudio descriptivo y cuantitativo. Mediante el análisis de regresión múltiple, se destaca que los factores con mayor impacto positivo en la percepción del desempeño organizacional en la provisión de salud y seguridad en el trabajo fueron las prácticas de gestión económico-financiera socialmente responsables ($\beta=0,327$) y las estrategias empresariales de la organización alineadas a la responsabilidad social ($\beta=0,277$). Entre las prácticas que impactan en la interacción y el compromiso de la organización con la comunidad, se pueden destacar las estrategias de promoción de la marca alineadas con los principios de la RSC ($\beta=0,305$) y, de nuevo, las estrategias empresariales de la organización alineadas con la responsabilidad social ($\beta=0,266$).

Palabras clave: recursos humanos, responsabilidad social corporativa, rendimiento organizativo, sostenibilidad, empleados.

INTRODUÇÃO

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) não é novo. A discussão sobre ele começou na década de 1950 (Carroll, 2009), nos anos de 1960 fortaleceu-se e, nos anos de 1980 e 1990, as iniciativas intensificaram-se com discussões na temática ambiental, fomentadas pelo crescimento de movimentos ambientalistas. Na academia, a noção de RSC ganhou força quando a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) entrou em voga. Desde então, as questões ligadas ao ambiente, nomeadamente, da responsabilidade das organizações, têm vindo a crescer substancialmente dentro das organizações, da comunidade acadêmica, dos órgãos reguladores, de associações profissionais, entre outros (Mata, Fialho, & Eugénio, 2018).

Desde os anos 2000, a RSC vem caminhando para a integração com a estratégia, gestão e governança corporativa. Também se percebe um esforço para integrar a participação dos *stakeholders* nas questões de RSC e encontra-se considerável evidência de que estudiosos e praticantes estão levando a sério essa preocupação social, muitas vezes manifestado na forma de escritos formais, pesquisas, conferências e consultorias (Carroll, 2009), tornando-se esse um fenômeno global (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2011). Grupos emergentes de pesquisadores têm enfatizado os potenciais aprimoramentos das ações de RSC, como a Gestão de Recursos Humanos (Gaudêncio, Coelho, & Ribeiro, 2019).

Os princípios da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 2010) dão ênfase ao fato de que as partes interessadas não só são afetadas pelas decisões das organizações, mas também afetam essas mesmas decisões, orientando os gestores a satisfazerem uma variedade de constituintes, por exemplo, colaboradores, clientes, fornecedores, organizações comunitárias locais, que podem favorecer o alcance de resultados duradouros (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). Freeman (1984) acrescenta que os *stakeholders* são grupos que têm direito legitimado sobre a organização, e podem, ou não, dar legitimidade às ações das organizações (Donaldson & Preston, 1995).

A legitimidade traz uma percepção ou suposição generalizada de que as atividades organizacionais são desejáveis, apropriadas ou adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (Suchman, 1995). Tanto é que Mata et al. (2018) concluíram, nos seus estudos, que a percepção dos *stakeholders* é uma das áreas importantes para explorar mais no futuro, pois representa o que os colaboradores, clientes e comunidade, socialmente conscientes, esperam das organizações e que, muitas vezes, vai além do exigido legalmente.

Considerando a importância da integração dos *stakeholders* nas organizações e a contínua busca por estabelecer vínculos duradouros, este artigo tem por objetivo, tomado pelas premissas da teoria dos *stakeholders*, verificar se os colaboradores de organizações portuguesas percebem a presença de práticas de gestão alinhadas à RSC e se essas impactam positivamente a percepção de DO.

Este estudo, apesar das críticas aos métodos comuns em pesquisas comportamentais (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), responde a um chamado de pesquisadores que argumentaram que mais pesquisas empíricas devem ser realizadas. Muitas das pesquisas empíricas concentram-se em mesurar, por exemplo, o impacto das práticas de RSC na vantagem

competitiva (Nyur, Ofori, & Amponsah, 2019), imagem corporativa e conscientização da marca (Mubarak, Hamed, & Mubarak, 2019), *performance* financeira (Sekhon & Kathuria, 2019), entre outras relações empíricas. Essas informações são corroboradas por Vishwanathan, Oosterhout, Heugens, Duran e Essens (2020) por meio da metanálise das evidências de 344 estudos empíricos, publicados entre 1978 e 2016, com a temática da RSC, que dão destaque ao fato de que os artigos têm abarcado um guarda-chuva conceitual, sugerindo que estudos focados devem ser realizados a fim de isolar e desenvolver o conceito de RSC.

Na mesma linha, Velte (2021), ao realizar uma metanálise das publicações em RSC, afirma que a maioria das pesquisas concentra-se no desempenho financeiro da RSC e orienta pesquisadores a um olhar mais atento sobre outros determinantes e consequências da RSC, incluindo consequências não financeiras. Entender os mecanismos subjacentes que relacionam a RSC, a percepção e comportamento dos colaboradores também parece oportuno (Gaudêncio et al., 2019; Velte, 2021) pois raramente são incluídos em pesquisas empíricas sobre RSC (Velte, 2021), em especial, em Portugal (Gaudêncio et al., 2019).

São muitos os caminhos ainda a percorrer no sentido de elencar quais, e com que efeito, práticas de RSC impactam o DO. Para tanto, optou-se por um inquérito com delineamento descritivo, abordagem quantitativa e corte transversal, aplicado a colaboradores de empresas portuguesas. Para mensuração foi proposto um instrumento relativo às práticas de gestão (econômico-financeira, da marca, estratégica e imagem) das organizações, alinhadas à RSC, já que os instrumentos da literatura, no geral, buscam mensurar o impacto da adoção de práticas de RSC (Mubarak et al., 2019; Nyur et al., 2019; Sekhon & Kathuria, 2019).

Logo, a principal contribuição deste estudo para as empresas é o apontamento da percepção dos colaboradores em relação à importância de uma gestão alinhada aos princípios da RSC, pois essas impactam a forma como os colaboradores percebem a preocupação da empresa com o DO (saúde e segurança no local de trabalho) e, no sentido mais amplo, com a sociedade (comprometimento da organização com a comunidade). Para a academia, este estudo contribui para um melhor entendimento da interdependência multidimensional entre os construtos RSC e DO, conferindo, assim, evidências empíricas para essas associações.

O presente estudo inicia por contextualizar RSC e DO, bem como suas relações; em seguida, descreve-se a metodologia utilizada. Na seção seguinte, apresentam-se e discutem-se os resultados e, por fim, extraem-se as principais conclusões, limitações e pistas de investigações futuras.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

A discussão, por parte dos investigadores da responsabilidade social nos negócios, começou no final dos anos 1920 (Barnard, 1938). Em 1953, foi editado, nos Estados Unidos, o primeiro livro que analisou com extensão e profundidade o conceito de RSC. Essa obra, intitulada *Social responsibilities of the businessman*, de Howard Bowen, conferiu à RSC um enquadramento científico e reconhecimento nas áreas acadêmicas e organizacionais, sendo reconhecida por vários autores como o início da discussão teórica sobre o tema (Bowen, 1953).

A RSC foi conceitualmente concebida por [Bowen \(1953\)](#) como uma obrigação social, ou seja, a obrigação que as organizações, como centros de poder e decisão por excelência, têm de seguir uma política de gestão coadunada com os objetivos e valores da sociedade. Abria-se, assim, a porta para o aprimoramento teórico do tema e para a emergência de um significativo número de investigadores dedicados ao estudo da RSC que contribuíram, nos anos 1960, para a formalização do conceito ([Carroll, 1979](#)).

As questões adotadas como importantes para a década de 1980 incluem práticas organizacionais no que diz respeito à poluição ambiental, discriminação dos funcionários, abusos de consumo, saúde e segurança dos colaboradores, qualidade de vida profissional, deterioração da vida urbana, e práticas questionáveis/abusivas de corporações multinacionais ([Carroll, 2009](#)), sendo esses *insights* importantes para a formação da "agenda de responsabilidade social para a década de 1980" estabelecida por [Frederick \(2006\)](#).

Notoriamente, o Relatório Brundtland, de 1987, intitulado "Our common future", foi o marco para o reconhecimento e utilização pelas organizações do conceito de RSC ([World Commission on Environment and Development \[WCED\], 1987](#)). Dentro desse contexto, Elkington introduz o conceito de *Triple Bottom Line* como uma nova abordagem para medir o sucesso das atividades de uma organização que considera, além do desempenho financeiro, tido como tradicional, o desempenho social e ambiental ([Elkington, 1994](#)). Na dimensão social, faz-se referência às pessoas, incluindo as relações com os *stakeholders*, desde os acionistas até os membros da comunidade, que são afetados pelo comportamento da organização. Também estão incluídos nessa categoria os colaboradores, clientes e consumidores. Na dimensão ambiental, incluem-se os efeitos da organização sobre o planeta, sendo temas como abastecimento sustentável, transição para as energias renováveis, redução de desperdícios e poupança energética parte dessa dimensão. Na financeira, refere-se ao lucro e tudo o que inclui a saúde financeira da organização, como redução dos custos de produção, prospecção de novos mercados e outras características que construam o patrimônio da organização.

Duas teorias alternativas foram importantes para as discussões de RSC durante a década de 1980, sendo elas a teoria dos *stakeholders* e a ética empresarial ([Carroll, 2009](#)). Edward Freeman publicou seu livro clássico sobre a teoria dos *stakeholders* em 1984. Embora o livro tenha sido classificado como tendo foco na gestão estratégica, teve seu impacto mais substancial nos últimos anos no campo de negócios e sociedade, RSC e ética empresarial ([Carroll, 2009](#)).

Na concepção de [Freeman \(2010\)](#), as organizações estão relacionadas com múltiplos intervenientes denominados *stakeholders*, que não só são afetados pelas decisões das organizações, mas também afetam essas mesmas decisões. De acordo com essa teoria, os *stakeholders* têm interesses diferentes nas organizações e produzem impactos diferentes, quer positivos, quer negativos, e a organização é vista como responsável por satisfazer os interesses destes – comunidades locais, colaboradores, fornecedores e clientes ([Donaldson & Preston, 1995](#)).

Outra teoria alternativa que se evidenciou na década de 1980 foi a ética empresarial ([Carroll, 2009](#)). Em várias das taxonomias e teorias existentes, a ética é considerada uma dimensão da RSC que não é necessária, mas é esperada das organizações ([Carroll, 1979; Sethi, 1975](#)).

Em termos conceituais, [Carroll \(1979\)](#) propôs que as organizações têm responsabilidades econômicas e legais, todavia, para além destas, também têm responsabilidade ética e filantrópica, também chamadas de discricionárias. A responsabilidade ética consiste em adotar comportamentos que respeitem as crenças e os valores da sociedade. A responsabilidade filantrópica/discricionária são obrigações assumidas pelas organizações de maneira voluntária. Para esse autor, a falta de RSC aumenta a regulação governamental, o que conduz a uma redução de eficiência. Assim, Carroll propôs um modelo em forma de pirâmide que assenta nestas quatro estruturas (da base para o topo): responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e, por último, responsabilidade filantrópica/discricionária.

Entre as diversas ações para integração da RSC, em 2000, o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definiu a RSC como o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida ([WBCSD, 2000](#)). Em novembro de 2010, a International Organization for Standardization (ISO), entidade não governamental independente que é a maior produtora mundial de normas internacionais voluntárias, localizada em Genebra, na Suíça, estabeleceu a norma ISO 26000, estabelecendo às empresas e organizações um conjunto de orientações que serve de guia para estas agirem de uma forma socialmente responsável ([ISO, 2010](#)); e, em 2011, a [OECD \(2011\)](#) publicou as "*Guidelines for multinational enterprises*", recomendando formas responsáveis como os negócios devem ser conduzidos.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Desempenho Organizacional (DO)

A literatura sobre a associação entre RSC e DO tem crescido exponencialmente nos últimos anos ([Cuadrado-Ballesteros, Martínez-Ferrero, & García-Sánchez, 2017](#); [Loosemore & Lim, 2016](#)), entretanto há pouca compreensão da relação entre RSC e DO na percepção de colaboradores ([Loosemore & Lim, 2016](#)).

Dentro do contexto do *Triple Bottom Line*, [Muñoz-Pascual, Curado e Galende \(2019\)](#) observaram a necessidade que as organizações possuem de serem eficazes em, por exemplo, comunicação, práticas de recursos humanos, métodos de gestão e compartilhamento de informações, pois estes afetam seu compromisso com a sustentabilidade.

Uma das ideias por trás da teoria dos *stakeholders* era propor uma maneira de integrar o econômico com o social de maneira agregada. Medições de desempenho por meio de indicadores financeiros foram gradativamente sendo substituídas por técnicas de gerenciamento, para citar a Visão Baseada em Recursos ([Barney, 1991](#)).

[Macedo-Soares \(2000\)](#) apresenta um modelo categórico de variáveis organizacionais *hard* e *soft* para avaliar o DO. Na categorização *hard*, por exemplo, chama-se a atenção para a importância de a percepção dos *stakeholders* ser contemplada, tanto pelos sistemas de medição

de desempenho global da organização quanto pelo sistema de reconhecimento e recompensa dos seus colaboradores. Nesse agrupamento, a avaliação de DO reflete, por exemplo, no comportamento dos colaboradores. Na categoria *soft*, entre outras, dá-se ênfase nas questões ética, retratadas nos valores praticados pelos membros da organização, orientada para a satisfação de diversos grupos de *stakeholders*. Assim, para avaliar o DO, é possível utilizar medidas mais subjetivas, por exemplo, a percepção dos sujeitos sociais da organização, sujeitos esses tido neste trabalho como a percepção dos colaboradores (Rowe & Morrow Jr., 1999).

Considerando a extensão pela qual as organizações atendem às suas responsabilidades, toma-se o argumento de RSC apresentado por Pena et al. (2007), como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para fora da organização, com a sociedade em geral, mas também para dentro da organização, com seu público interno, e seus colaboradores; assume-se que a organização, denominada socialmente responsável, deve desenvolver ações nos âmbitos interno e externo. Segundo Pena et al. (2007), o exercício da RSC interna focaliza o público interno, por exemplo, gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, ética empresarial, adaptação às mudanças e aprendizagem organizacional.

Colaboradores que realizam suas tarefas em condições seguras aumentam seu desempenho, assim facilitando a coordenação e o cumprimento de metas organizacionais. Ademais, Brown (1996) também chamava atenção para a maior importância da segurança no local de trabalho no campo da gestão. A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho sugere que, se as organizações melhorarem a sua *performance* em RSC e investirem nos cuidados com seus funcionários (segurança e saúde no trabalho), não há dúvida de ganho de *performance* (European Agency for Safety and Health at Work, 2004).

Se isso for verdade, pode-se argumentar que:

H1: As práticas de gestão alinhadas à RSC percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização está comprometida em proporcionar saúde e segurança no local de trabalho.

Justifica-se a inclusão dessa hipótese, pois os estudos da literatura, no geral, preocupam-se em mensurar as percepções dos colaboradores, fornecendo indicadores de *performance* das práticas de gestão em saúde e segurança no trabalho. Entre outras, avaliações empíricas são realizadas em relação à *performance* da comunicação (Evans, Glendon, & Creed, 2007), treinamento e percepção de risco (Chi, Vu, Thanh, Nguyen, & Van, 2020; Tharaldsen, Olsen, & Rundmo, 2008), uso de equipamentos de segurança, normas e procedimentos (Evans et al., 2007; Tharaldsen et al., 2008) e segurança comportamental (Chi et al., 2020).

Estudos foram identificados na indústria da aviação australiana (Evans et al., 2007), percepções dos colaboradores da indústria petrolífera da Noruega (Tharaldsen et al., 2008) e, mais recentemente, a avaliação de percepção de insegurança no trabalho durante a pandemia da Covid-19, com colaboradores das diversas áreas de empresas do Vietnã (Chi et al., 2020).

Entretanto, a investigação empírica sobre os antecedentes da percepção dos colaboradores em relação à saúde e segurança no trabalho ainda está pouco explorada, especialmente em Portugal.

Já o exercício da RSC externa, por sua vez, corresponde ao desenvolvimento de ações sociais direcionadas aos seus diversos públicos, entre os quais clientes, fornecedores e a comunidade em geral (Guse, Rossato, Dörr, & Silva, 2013).

Entre outros, a RSC prevê que as empresas contribuam para o desenvolvimento da comunidade local e da sociedade em geral (WBCSD, 2000), prática já desempenhada pelas empresas desde o final do século XIX (Carroll, 2009). Asif, Searcy, Zutshi e Fisscher (2013) tratam dessa questão como uma abordagem "de baixo para cima", indicando a necessidade de que as empresas se preocupem com as necessidades da comunidade, proporcionando uma qualidade de vida adequada. Destacam que essa abordagem é sublime, pelo fato de as empresas precisarem interagir propositalmente com *stakeholders* menos favorecidos, como a comunidade local.

Assim, tais argumentos sustentam a próxima hipótese:

H2: As práticas de gestão alinhadas à RSC percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização interage e está comprometida com a comunidade.

Justifica-se a inclusão das hipóteses, pois, com base em Leal, Rego e Coelho (2015), a percepção de como a gestão das empresas está alinhada com a RSC é importante porque influencia e estimula respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores, tanto individualmente como coletivamente. Ademais, essa percepção pode ajudar os gestores a planejarem as intervenções estratégicas no nível da RSC, de modo a obter melhores respostas por parte dos colaboradores. Além disso, há razões para supor que os colaboradores desenvolvem uma atitude de "bons cidadãos" organizacionais quando percebem que as organizações desenvolvem critérios de cidadania relacionados não apenas com estes, mas, igualmente, para com o ambiente, a comunidade, os clientes e outras partes. Brown (1996) também destaca que, à medida que o campo da gestão abraça questões sociais, essas têm efeito potencial sobre a percepção de segurança.

PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo tem como objetivo verificar se os colaboradores de organizações portuguesas percebem a presença de práticas de RSC (fatores independentes) e se esses impactam positivamente a percepção de DO (fatores dependentes). O DO foi mensurado por dois conjuntos de variáveis; as primeiras correspondem à visão de DO interno, mensurada pela percepção do colaborador, em relação ao desempenho da organização em oferecer saúde e segurança no local de trabalho; e o segundo conjunto de variáveis, tidas como DO externo, pela percepção de que a organização interage e é comprometida com a comunidade. Para tanto, optou-se por um inquérito com delineamento descritivo, abordagem quantitativa e corte transversal.

Para coleta de dados, a partir de dados primários, foram aplicados questionários estruturados. A primeira fase – de elaboração do instrumento – teve início com o levantamento da literatura pertinente ao tema. Como não se identificou um instrumento para o que se pretendia mensurar, procedeu-se ao desenvolvimento.

Uma versão preliminar do instrumento foi construída pelas autoras a partir da literatura. Em seguida, recorreu-se ao emprego da técnica Delphi para validação de conteúdo do instrumento. Para tanto, cartas-convite foram endereçadas aos *e-mails* de três pesquisadores e três profissionais da área de Gestão de Pessoas. Esses foram convidados para participar como *experts*, conforme preconiza a técnica Delphi (Helmer, 1967). Oportunizou-se a livre participação dos convidados, sem restrições à natureza das ideias. Após a primeira rodada, no segundo *round*, os participantes foram convidados a argumentar sobre suas ideias, levando-nos o consenso obtido pela participação destes à validação do conteúdo dos itens que compõem o instrumento, bem como sua estrutura (validade de face).

O questionário estruturado foi composto por 22 variáveis com escala Likert de 5 pontos (1-discordo em absoluto a 5-concordo em absoluto), sendo 14 relativas a práticas de gestão alinhadas à RSC (constantes na Tabela 1) e cinco relativas a DO – interno e externo. Com base nas orientações da literatura, o DO interno foi mensurado pela percepção de saúde e segurança no local de trabalho, pelas seguintes variáveis: (1) minha organização proporciona boas condições de trabalho (ar-condicionado, aquecimento, ventilação, ruído, iluminação e espaço); e (2) a minha organização informa aos colaboradores os riscos no local de trabalho e proporciona condições seguras; e, no DO externo, os colaboradores foram indagados sobre a percepção de desempenho com a interação e comprometimento da organização com a comunidade, pelas seguintes variáveis: (1) minha organização acredita no trabalho conjunto com as principais entidades da comunidade, onde se encontra inserida; (2) minha organização acredita no desenvolvimento colaborativo da comunidade onde se encontra inserida; e (3) minha organização encontra-se interessada na criação de riqueza coletiva. O questionário foi complementado com variáveis para identificação do perfil dos respondentes, tais como: sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação profissional e setor de atuação da empresa de afiliação.

Na segunda fase, procurou-se realizar a validação semântica, a fim de verificar se as variáveis que compõem o instrumento eram compreensíveis aos membros da população-alvo, conforme orienta Pasquali (2010). Um pré-teste com uma amostra intencional de nove sujeitos foi realizada. Os participantes foram convidados a responder ao instrumento e indicar possíveis dificuldades na compreensão das variáveis e no uso da escala. Foram analisadas as respostas de cada participante, e as variáveis que apresentaram dificuldades de compreensão foram modificadas.

Após finalizar o instrumento, fez-se a aplicação à amostra de pesquisa, procedeu-se à compilação dos dados coletados e, em seguida, à validação convergente e de consistência interna. Conforme preconiza Pasquali (2010), a confiabilidade de um instrumento está baseada em sua coerência e precisão, sendo que quanto menor a variação que apresenta a ferramenta, nas mensurações, maior é sua confiabilidade.

Para estabelecimento do tamanho amostral, identificou-se, no [Instituto Nacional de Estatísticas \(2021\)](#), que a população portuguesa empregada com idade entre 16 e 74 anos era de 4.867.700. Aceitou-se um erro amostral tolerável de 6% ([Levin, 1987](#)); para tanto, 278 respondentes foi o suficiente para validar a amostra. Para a fase de coleta de dados, a estratégia de seleção amostral foi a não probabilística por conveniência e adesão dos funcionários das empresas portuguesas. Portanto, os resultados são passíveis de generalização analítica ([Maciel & Camargo, 2015](#)).

Para ter acesso aos potenciais respondentes, foi solicitado auxílio da União Geral de Trabalhadores (UGT) e Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP), todas as confederações patronais, sendo elas Confederação Empresarial de Portugal (CIP), Confederação do Turismo de Portugal (CTP), Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), Confederação de Agricultores de Portugal (CAP) e Associação Industrial Portuguesa (AIP), para que encaminhassem *e-mail* com o respectivo *link* para preenchimento via *Google Docs* para os colaboradores das mais diversas empresas portuguesas. O questionário esteve disponível de 23 de outubro a 26 de novembro de 2019. Foram obtidos 300 questionários respondidos (número maior que o recomendado para erro amostral tolerável de 6%), o que validou a amostra.

O tratamento de dados foi realizado com recurso do Excel e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19. Procedeu-se à análise descritiva para caracterização da amostra e, em seguida, para dar respostas às hipóteses de pesquisa, foi realizada a análise de regressão múltipla.

RESULTADOS

Caracterização da amostra

Da amostra pesquisada, 51,7% foram compostos por sujeitos do sexo feminino e 48,3%, do sexo masculino. Relativamente à idade, não se tem uma concentração de respondentes em uma única faixa etária, ou seja, houve heterogeneidade na amostra. No que respeita à escolaridade, a amostra foi composta por sujeitos com formação no nível de licenciatura e bacharelado (35%), até ao 12º ano (32%), mestrado (20,7%) e doutorado (12,3%). A maioria desempenhava funções na organização num período compreendido até cinco anos (30,7%), de 6 a 10 anos (23,7%), de 11 a 15 anos (17,2%), de 16 a 20 anos (8%), de 21 a 25 anos (9,7%), e 10,7% atuavam na organização há mais de 25 anos.

No que diz respeito ao setor de atividade, há maior predominância de sujeitos pertencentes à educação (9,7%), indústria transformadora (9,7%), alojamento e restauração (9,3%), construção (9,3%), administração pública (8,7%), transportes, logística e distribuição (8,7%), agricultura/indústria extrativa e pesca (8,3%), comércio (8,3%), saúde e ação social (8%), tecnologias de informação e comunicação (8%), bancos e seguros (6,3%) e outros (5,7%).

Constatou-se que 36% dos respondentes atuavam em organizações com menos de 50 funcionários, 31,3%, entre 50 e 200 funcionários, e 32,7% declararam trabalhar em organização com mais de 200 funcionários. No que respeita ao tipo de capital, a maioria trabalhava em organizações de capital nacional (81,3%).

Análise exploratória

Análises estatísticas foram realizadas no sentido de verificar a confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa. Para tanto, como o instrumento envolve indicadores reflexivos, sendo estes mais comuns nas mensurações psicométricas em estudos do comportamento organizacional (Maciel & Camargo, 2015), foi realizada a validação convergente pelos procedimentos de análise fatorial exploratória, teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e esfericidade de Bartlett. Em seguida, após os fatores compostos, procedeu-se a análise de consistência interna pelo teste de alfa de Cronbach. Por fim, fez-se análise de multicolinearidade pelos testes de Fator Único de Harman, Tolerância e Fator de Inflação de Variância (VIF) e correlação de ρ de Spearman.

Primeiramente, procedeu-se a análise fatorial que “aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis [...] definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamada de fatores” (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005, p. 91). Como a análise fatorial busca descobrir a validade das questões que compõem cada fator por meio da correlação e agrupamento das variáveis, procedeu-se a análise pelos métodos *Varimax* e *Kaiser Normalization*.

Na rotação dos dados, formaram-se quatro fatores, tendo eles demonstrado bons ajustes da matriz dos dados empíricos à base teórica. O critério utilizado para manutenção de uma variável foi considerar correlações superiores a 0,500, conforme recomendam Dancey e Reidy (2008). A Tabela 1 apresenta a matriz de componentes principais rotacionada e o agrupamento das variáveis em seu fator.

Tabela 1. Matriz de componentes rotacionada da análise fatorial exploratória

Variáveis	Componentes			
	1	2	3	4
A minha organização usa o conceito de RSC para relações públicas.*				
A minha organização investe/promove os fundos de investimento socialmente responsáveis.	0,664			
A minha organização entende a ligação entre bons resultados financeiros e a RSC.	0,660			
A participação no mercado da minha organização aumentou devido à adoção de estratégias de RSC.		0,675		
A minha organização recorre à RSC para aumentar a aceitação da sua marca.	0,660			
Devido à adoção de estratégias de RSC, o valor da marca da minha organização aumentou.	0,602			
A minha organização publica/relata informação sobre as suas atividades de RSC.*				
A responsabilidade social faz parte dos objetivos da minha organização.			0,733	
A minha organização é motivada pela necessidade de se relacionar com stakeholders nas suas atividades de RSC.			0,699	
A minha organização acredita em ser líder de mercado, recorrendo a estratégias de RSC.			0,673	
A responsabilidade social é uma preocupação que faz parte da missão, visão, valores e estratégia da organização.			0,627	
A minha organização é apaixonada por ser exemplar no que toca à RSC.				0,696
A minha organização percebe a ligação entre uma boa imagem pública e a RSC.				0,689
A minha organização é motivada pela sua prática de RSC.*				

Notas: Método de Extração: Análise de Componente Principal;

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser;

* variáveis com interação inferior a 0.400 foram eliminadas.

Como medida de adequação dos dados, optou-se pelos testes de KMO e esfericidade de Bartlett. O Teste de KMO representa a razão das correlações ao quadrado entre as variáveis, variando de 0 a 1, com um valor próximo de 1 indicando que padrões de correlação são relativamente fortes (Field, 2009). O teste de esfericidade de Bartlett consiste em um “teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlações” (Hair et al., 2005, p. 91). Espera-se que o teste de Bartlett seja significativo, $\text{Sig.} < 0,05$ (Field, 2009). Os resultados desta pesquisa indicam $\text{KMO}=0,989$ e esfericidade de Bartlett, $\text{sig.}=0,00$, convergindo com a literatura.

Em síntese, a análise factorial exploratória proporcionou reduzir as 14 variáveis em quatro fatores, sendo eles denominados com base na literatura e no conteúdo das variáveis conforme segue:

- Fator 1 – Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsável;
- Fator 2 – Estratégias de promoção da marca alinhada aos princípios da RSC;
- Fator 3 – Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social;
- Fator 4 – Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC.

Após denominá-los, para análise da consistência interna dos fatores, foi calculado o alfa de Cronbach, pois proporciona a verificação da medida da consistência interna das variáveis no seu fator. Um valor de referência comumente utilizado entre pesquisadores para confiabilidade aceitável deve ser superior a 0,700 (Hair et al., 2005). Na análise de confiabilidade alfa de Cronbach, verificou-se a intensidade da associação das variáveis em cada fator e chegou-se aos seguintes indicadores para o Fator 1: 0,899; Fator 2: 0,924; Fator 3: 0,944 e Fator 4: 0,926.

Após a definição dos fatores e sua denominação, realizou-se a análise de multicolinearidade para analisar se os fatores independentes (1, 2, 3 e 4) estavam correlacionados entre si. Muitos modelos de regressão pressupõem que a multicolinearidade não deve estar presente no conjunto de dados, pois pode indicar que os fatores independentes possuem a mesma explicação para o modelo testado (Field, 2009).

A verificação de multicolinearidade, em um primeiro momento, foi realizada pela análise do viés do método comum. Podsakoff et al. (2003) esclarecem que o viés do método comum pode ocorrer quando: (a) é empregado um mesmo tipo de escala; (b) as opções de resposta são as mesmas; e (c) há coleta de dados com corte transversal. Portanto, Podsakoff et al. (2003) sugerem utilizar o teste do Fator Único de Harman. Orientam que, se a variância explicada (somas de extração de carregamento ao quadrado em um único fator) na análise factorial não ultrapassar 50%, não há problemas de multicolinearidade. Todas as variáveis foram submetidas a uma análise factorial exploratória forçando a extração de um único fator. Na presente pesquisa, a variância acumulada em um único fator foi de 48,9%. Para certificar que os dados não apresentavam multicolinearidade, procedeu-se aos testes de Tolerância, Fator de Inflação de Variância (VIF) e correlação de ρ de Spearman.

O teste de Tolerância pressupõe que valores superiores a 1 não indicam multicolinearidade, de 1 a 0,10 indicam multicolinearidade aceitável e abaixo de 0,10 indicam multicolinearidade

problemática (Hair et al., 2005), e o Fator de Inflação de Variância (VIF) deve ser menor que 10 (quanto mais próximo de zero, melhor). A Tabela 2 apresenta os indicadores dos testes de Tolerância e VIF.

Tabela 2. Estatísticas de multicolinearidade pelo método Tol. e VIF

Fatores	Tol.	VIF
Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis	0,133	7,494
Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC	0,126	7,947
Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social	0,120	8,311
Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC	0,110	9,067

As estatísticas dos testes de Tolerância e VIF não apresentaram problemas de multicolinearidade, estando dentro do aceitável pela literatura. A multicolinearidade também foi verificada pelo teste de correlação de ρ de Spearman, que verifica a correlação entre dois fatores explicativos. A Tabela 3 apresenta o teste de correlação ρ de Spearman.

Tabela 3. Correlação ρ de Spearman

	1	2	3	4
1. Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis	1,000***			
2. Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC	0,772***	1,000***		
3. Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social	0,777***	0,768***	1,000***	
4. Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC	0,785***	0,771***	0,775***	1,000***

Notas gerais: Número de observações 300;

Notas probabilísticas: *** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,10$

A análise de correlação ρ de Spearman identificou que há associação estatística significativa ($p < 0,01$) entre todos os fatores explicativos. Os coeficientes foram inferiores a 0,800, favorecendo o alcance dos critérios de validação, ou seja, não há problemas de multicolinearidade. Assim, após os parâmetros de validação do instrumento serem alcançados, procedeu-se a análise de regressão múltipla.

Análise de regressão múltipla

Na sequência, procedeu-se ao teste das hipóteses por meio da análise de regressão múltipla, que envolve a análise do relacionamento de múltiplos fatores independentes (explicativos) e um dependente (Dancey & Reidy, 2008; Hair et al., 2005). Neste estudo, buscou-se identificar quais fatores (1, 2, 3 e/ou 4) têm impacto significativo nos dois fatores dependentes, sendo eles: desempenho da organização ao proporcionar saúde e segurança no local de trabalho (modelo 1) e interação e comprometimento da organização com a comunidade (modelo 2). Essa escolha

está em linha com outros estudos que empregaram ferramentas estatísticas multivariadas, para testar o efeito da RSC no DO (Cuadrado-Ballesteros et al., 2017; Gaudêncio et al., 2019).

A Tabela 4 apresenta os indicadores explicativos dos modelos 1 e 2 pela análise de regressão múltipla.

Tabela 4. Resultado da análise de regressão para os modelos 1 e 2

	Modelo 1	Modelo 2
Variáveis independentes	Variável dependente 1: Saúde e segurança no local de trabalho	Variável dependente 2: Interação e comprometimento da organização com a comunidade
Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis	$\beta=0,327^{***}$ $t=5,384$ (0,059)	$\beta=0,192^{***}$ $t=4,691$ (0,038)
Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC	$\beta=0,130^{**}$ $t=2,088$ (0,064)	$\beta=0,305^{***}$ $t=7,221$ (0,041)
Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social	$\beta=0,277^{***}$ $t=4,337$ (0,066)	$\beta=0,266^{***}$ $t=6,173$ (0,043)
Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC	$\beta=0,224^{***}$ $t=3,354$ (0,067)	$\beta=0,238^{***}$ $t=5,289$ (0,043)
Constante (<i>unstandardized</i>)	$\beta=0,134^{**}$ $t=1,545$ (0,087)	$\beta=0,085^{**}$ $t=1,515$ (0,056)
Z	435,514	1042,33
Erro Padrão	0,45897	0,29724
R	0,925	0,966
R ²	0,855	0,934
R ² ajustado	0,853	0,933
p-value (ANOVA)	0,00	0,00
Durbin-Watson	2,051	1,866

Notas gerais: Número de observações 300;

Entre parentes erro padrão não padronizado;

Notas probabilísticas: *** $p<0,01$ ** $p<0,05$ * $p<0,10$

Antes de apresentar o resultado das estatísticas dos preditores dos modelos, foram verificados os pré-requisitos da análise de regressão. Para verificar se a regressão é significativa, deve-se inicialmente observar o resultado da ANOVA. Se o sig. for $\leq 0,05$, pode-se dizer que ao menos um dos fatores do modelo é importante para explicar o fator dependente (Dancey & Reidy, 2008; Hair et al., 2005). O resultado do teste de ANOVA indicou sig=0,00 para ambos os modelos, ou seja, há evidência de que há fatores que explicam os fatores dependentes. Assim, rejeita-se a hipótese de não haver regressão.

Para validar o modelo de regressão, apresenta-se também o teste de ausência de autocorrelação serial, por meio do Durbin-Watson. Nesse teste, segundo Gujarati e Porter (2011), considera-se que os limites devem estar entre 0 e 4, quanto mais próximo de 2 melhor.

O resultado do teste de Durbin-Watson indicou ausência de autocorrelação serial para os dois modelos (modelo 1=2,051 e modelo 2=1,866), rejeitando a hipótese H0, ou seja, não há autocorrelação dos resíduos ou a sua covariância é zero.

Avaliando-se as medidas de ajuste, observa-se que o valor do coeficiente de determinação é alto. O R² ajustado pode variar de 0 a 1, quanto mais próximo de 1 melhor, pois indica que o modelo explica a variabilidade dos dados, demonstrando que o fator dependente sofre impacto dos fatores independentes (Field, 2009), ou seja, os resultados demonstram explicação de 85,3% no modelo 1 e, no modelo 2, de 93,3%.

DISCUSSÃO

O resultado da análise do modelo de regressão permite-nos validar a Hipótese 1. A H1 previa que as práticas de gestão, alinhadas à RSC, percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização está comprometida em proporcionar saúde e segurança no local de trabalho, e todos os fatores do modelo impactam significativamente.

O fator de maior impacto foram as práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis ($\beta=0,327$, $t=5,384$ e $sig=0,00$), seguido da estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social ($\beta = 0,277$, $t=4,337$ e $sig=0,00$), práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC ($\beta=0,224$, $t=3,354$ e $sig=0,00$), e, com menor impacto sobre o fator dependente, as estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC ($\beta=0,130$, $t=2,088$ e $sig=0,03$).

A literatura tem sugerido que as estratégias e processos internos da RSC estão diretamente ligados à saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores (Yousaf, Ali, Sajjad, & Ilyas, 2016). O argumento de Loosemore e Lim (2016) de que organizações com práticas e interesses econômico-financeiros equilibrados são percebidas pelas pessoas e contribuem na construção de engajamento com os *stakeholders* parece ter sido corroborado neste estudo. Os resultados aqui apresentados dão ênfase ao fato de que o fator práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis foi o que teve maior impacto sobre a percepção de DO, significativamente influenciando na percepção de que a organização preocupa-se em proporcionar saúde e segurança no local de trabalho. Esse argumento foi também discutido por Muñoz-Pascual et al. (2019) ao darem ênfase à contínua melhoria do ambiente de trabalho por meio de novos investimentos, pois pode levar à ideia de organização sustentável.

No que se refere ao impacto dos fatores 2 (Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC) e 3 (Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social), os argumentos de Oliveira, Portella, Ferreira e Borba (2016) podem contribuir, ao dar ênfase à estratégia organizacional como ferramenta de comunicação social da organização, especificamente quando comunicando a missão, visão e valores, pois colabora na interlocução com os *stakeholders*.

Barney (1991) evidencia que a reputação pode ser entendida como recurso, fonte de valor ou de vantagem competitiva para as organizações, sendo um dos recursos que contribuem positiva

ou negativamente para o seu desempenho. No tocante aos resultados apresentados, percebe-se que as organizações que se utilizam de práticas de RSC podem auferir maior desempenho e proporcionar saúde e segurança no local de trabalho. Esse entendimento também parece ter sido encontrado no trabalho de [Latif et al. \(2020\)](#) ao evidenciarem que as organizações precisam dar foco a iniciativas de RSC, que podem ajudar a melhorar o ambiente de trabalho e garantir uma boa conduta ética dentro da organização.

[Gaudêncio et al. \(2019\)](#) realizaram um estudo com objetivo de demonstrar que forma a RSC pode influenciar as atitudes dos colaboradores no contexto português. Os autores sugerem que os gerentes devem implementar práticas de RSC, investir em comunicação e no processo de atualização da imagem corporativa. Este estudo enriquece o conhecimento existente sobre relacionamentos de trocas sociais em contextos organizacionais e responde à necessidade de entender os mecanismos subjacentes que vinculam a RSC aos resultados organizacionais dos colaboradores, analisando as práticas de RSC em uma perspectiva holística das partes interessadas.

Não obstante, nas relações empregado-empregador, os funcionários gostariam de ter certeza de que a empresa não se aproveitará deles ([Kim, Rhou, Topcuoglu, & Kim, 2020](#); [Su & Swanson, 2019](#)). Nessa linha, as iniciativas de RSC de uma empresa, que têm impacto direto sobre os funcionários, podem contribuir de alguma forma no atendimento às suas necessidades básicas ([Kim et al., 2020](#)) e fornecer um caminho para seu bem-estar ([Su & Swanson, 2019](#)).

Os resultados também suportam a Hipótese 2. A H2 previa que as práticas de gestão, alinhadas à RSC, percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização interage e está comprometida com a comunidade. Entre os fatores que impactam a *performance*, dá-se ênfase às estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC ($\beta=0,305$, $t=7,221$ e $\text{sig}=0,00$), seguido de estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social ($\beta=0,266$, $t=6,173$ e $\text{sig}=0,00$), práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC ($\beta=0,238$, $t=5,289$ e $\text{sig}=0,00$) e, com menor impacto, as práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis ($\beta=0,192$, $t=4,691$ e $\text{sig}=0,00$).

Nesse contexto, merece menção o fato de a hipótese H2 ter sido comprovada, pois corrobora as afirmações de [Carroll \(1979\)](#) ao evidenciar que as organizações que efetuam RSC de maneira proativa são caracterizadas por integrarem estratégias que vão além dos requisitos regulamentares. Esses argumentos justificam, principalmente, a confirmação de que as estratégias de promoção da marca estão alinhadas aos princípios da RSC.

Com base na perspectiva da teoria da legitimidade, o contrato social entre as organizações e a sociedade é legitimado pelas ações corporativas que sejam desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro das normas, valores e crenças no sistema social ([Suchman, 1995](#)).

Para [Oliveira et al. \(2016\)](#), os elementos do planejamento estratégico, especificamente o estabelecimento da missão, visão e valores, colaboram para a formação de uma imagem empresarial que representa e confirma uma comunicação “sustentável” da organização com a sociedade. Além disso, as evidências deste estudo sugerem o que os colaboradores esperam de suas organizações, a demonstração de responsabilidade social.

CONCLUSÃO

Atualmente, a RSC é uma prioridade que os líderes e gestores organizacionais não podem ignorar. A literatura sobre a associação da RSC e DO tem crescido exponencialmente nos últimos anos. No entanto, pesquisas mostram que a relação entre a RSC e o DO não são universais (Latif et al., 2020).

O DO tem sido um tema debatido nas organizações e reflete um crescimento geral do interesse pelo aperfeiçoamento de ferramentas de gestão, que possam medir os resultados por meio de diversos indicadores. Alternativamente ao uso de medidas financeiras para avaliar o DO, é possível utilizar medidas mais subjetivas, como a percepção dos colaboradores (Rowe & Morrow Jr., 1999), medidas essas que foram corroboradas nas hipóteses deste estudo.

Com a validação das hipóteses, nosso estudo oferece evidências de que as práticas de gestão, alinhadas à RSC, podem explicar outras *performances* organizacionais não financeiras, conforme sugerido por alguns autores (Gaudêncio et al., 2019; Velte, 2021), assim como Vishwanathan et al. (2020), que, após uma metanálise das publicações de RSC, orientam investigar empiricamente o pressuposto de que a RSC impacta de alguma forma o bem social. Especificamente, nesse sentido, encontramos evidências de que práticas de gestão, alinhadas à RSC, parecem promover algum bem social (saúde e segurança no trabalho e apoio à comunidade local). Assim, este estudo pode contribuir para novos ajustes no conceito de estratégia de gestão de RSC, conforme evocado por Vishwanathan et al. (2020).

Mas isso não é tão simples assim, profissionais ligados à área de gestão de pessoas operam em um mundo complexo, onde múltiplos *stakeholders* são sua experiência cotidiana, o que requer equilibrar uma variedade de atividades e resultados (Macarenhas & Barbosa, 2019). Sem privilegiar visões, mas sim colocando-as em diálogo com outras até então isoladas ou periféricas, entende-se ser oportuno maiores reflexões sobre interações da área de gestão de pessoas com a *performance* organizacional e a temática da RSC.

Verifica-se que este estudo proporciona um contributo para o desenvolvimento da área da RSC e DO, da perspectiva dos colaboradores e, consequentemente, para a gestão das organizações. Conforme argumentam Macarenhas e Barbosa (2019), as pessoas parecem estar no centro de análise do campo e das organizações. Entretanto, ainda não se consolidou a reflexão sobre o papel delas na gestão sustentável.

Faz-se necessário pontuar as limitações atinentes a este trabalho: (a) nota-se que, neste artigo, trabalhou-se com as percepções dos colaboradores, e este é um processo pelo qual o indivíduo organiza e interpreta impressões para fornecer significado ao ambiente da organização. Ao avaliar, o colaborador pode perceber uma realidade diferente e fornecer informações não representativas da realidade objetiva; (b) outra limitação diz respeito ao fato de a amostra ser constituída por funcionários de empresas de diferentes segmentos econômicos e as análises dos dados terem sido realizadas em conjunto, impedindo que conclusões específicas de cada segmento possam ser obtidas.

Em função dos resultados desta pesquisa, sugerem-se trabalhos futuros que: (a) ampliem o foco da pesquisa para um maior número de respondentes, em outros países, e em contextos

mais específicos (i.e. determinado setor); (b) adicionem novas variáveis ao modelo (por exemplo, de área operacional das organizações) e (c) utilizem outros testes estatísticos e/ou a indicação de validação discriminante, de modo a ampliar o âmbito do estudo.

AGRADECIMENTOS

Uma versão anterior deste artigo foi apresentada no VII Conferência SulAmericana de Contabilidade Ambiental (CSCA) – Sociedade e Contabilidade: Presente e Futuro do Desenvolvimento Sustentável [Recurso Eletrônico], 28 a 30 de junho de 2021, Brasil. Os autores agradecem os comentários do comitê científico. Gostaríamos também de agradecer os revisores anônimos e editores convidados desta revista pelos seus valiosos comentários e sugestões fornecidas em versões anteriores do presente artigo. Esta pesquisa é financiada pelos Fundos Nacionais da FCT – Fundação Portuguesa de Ciência e Tecnologia dentro do projeto «UIDB/04928/2020» e, no âmbito do Estímulo ao Emprego Científico - Chamada Institucional CEECINST/00051/2018.

REFERÊNCIAS

- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). *An integrated management systems approach to corporate social responsibility*. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.10.034
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resource and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_RR_MOD001074_Barnley_1991.pdf
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibility of the businessman. New York, USA: Harper & Row.
- Brown, K. A. (1996). *Workplace safety: A call for research*. *Journal of Operations Management*, 14(2), 157-171. doi: 10.1016/0272-6963(95)00042-9
- Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. doi: 10.5465/amr.1979.4498296
- Carroll, A. B. (2009). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. Eds. Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel (Eds.). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press.
- Chi, H., Vu, T. V., Thanh, T. V., Nguyen, N. P., & Van, N. D. (2020). *Workplace health and safety training, employees' risk perceptions, behavioral safety compliance, and perceived job insecurity during COVID-19: Data of Vietnam*. Data Brief.

- Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). *Board structure to enhance social responsibility development: A qualitative comparative analysis of US companies*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 524-542. doi: 10.1002/csr.1425
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2008). *Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*, 20, 65-91. doi: 10.2307/258887
- Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*. *California Management Review*, 36(2), 90-100. doi: 10.2307/41165746
- European Agency for Safety and Health at Work. (2004). *Corporate social responsibility and health and safety at work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Recuperado de <https://osha.europa.eu/en/publications/report-corporate-social-responsibility-and-safety-and-health-work>
- Evans, B., Glendon, A. I., & Creed, P. A. (2007). Development and initial validation of an aviation safety climate scale. *Journal of Safety Research*, 38(6), 675-682. doi: 10.1016/j.jsr.2007.09.005
- Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística usando o SPSS* (2a ed., L. Viali, Trad.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Frederick, W. C. (2006). *Corporation be good: The story of corporate social responsibility*. Indianapolis, USA: Dog Ear Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Impact of CSR perceptions on workers' innovative behaviour: Exploring the social exchange process and the role of perceived external prestige. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 15, 151-173. doi: 10.1504/WREMSD.2019.098483
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica* (5a ed.). Porto Alegre, RS: AMGH.
- Guse, J. C., Rossato, M. V., Dörr, A. C., & Silva, A. da. (2013). *Sustentabilidade empresarial de grandes empresas brasileiras: Uma análise da dimensão ambiental*. *Desafio Online*, 1(3), 42-65. Recuperado de www.desafioonline.com.br
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Helmer, O. (1967). *Analysis of the future: The Delphi method*. Recuperado de <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P3558.pdf>
- Instituto Nacional de Estatísticas. (2021). *População empregada com idade entre 16 e 74 anos*. Recuperado de <https://www.ine.pt>

International Organization for Standardization. (2010). *26000 Guidance on Social Responsibility*. Genebra: ISO.

Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. G. (2020). *Why hotel employees care about corporate social responsibility (CSR): Using need satisfaction theory*. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102505

Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B., & Sahibzada, U. F. (2020). *Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 1630– 1641. doi: 10.1002/csr.1911

Leal, S., Rego, A., & Coelho, A. (2015). *Como os empregados respondem às percepções de responsabilidade social das empresas*. In M. J. N. dos Santos, & F. M. Seabra (Coord.), *Gestão socialmente responsável: Repensar a empresa – Teoria, contexto e práticas*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Ltda.

Levin, J. (1987). *Estatística aplicada a ciências humanas* (2a ed.). São Paulo, SP: Editora Harbra Ltda.

Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2016). *Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry*. *Construction Management and Economics*, 35(3), 90-105. doi: 10.1080/01446193.2016.1242762

Macarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). *Sustainable human resource management, and social and environmental responsibility: An agenda for debate [Translated version]*. *RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 59(5), 353-364. doi: 10.1590/S0034-759020190505

Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2000). *An integrative model for strategic management analysis: Application to organizations in Brazil*. Proceedings of Informs-Korms Conference, Seoul, South Korea, [s.n.].

Maciel, C. O., & Camargo, C. (2015). *Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 348-366. doi: 10.1590/1982-7849rac20152017

Mata, C., Fialho, A., & Eugénio, T. (2018). *A decade of environmental accounting reporting: What we know?* *Journal of Cleaner Production*, 198, 1198-1209. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.07.087

Mubarak, Z., Hamed, A. B., & Mubarak, M. (2019). *Impact of corporate social responsibility on bank's corporate image*. *Social Responsibility Journal*, 15(5), 710-722. doi: 10.1108/SRJ-01-2018-0015

Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2019). *The triple bottom line on sustainable product innovation performance in SMEs: A mixed methods approach*. *Sustainability*, 11, 1689. doi: 10.3390/su11061689

Nyuur, R. B., Ofori, D. F., & Amponsah, M. M. (2019). *Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective*. *Thunderbird International Business Review*, 61, 551-564. doi: 10.1002/tie.22065

- Oliveira, M. C., Portella, A. R., Ferreira, D. D. M., & Borba, J. A. (2016). Comunicação de responsabilidade socioambiental na missão, visão e valores de empresas da BM&FBovespa e da Fortune 500. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(2), 192-210. doi: 10.21714/1984-3925_2016v19n2a2
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2011). *Guidelines for multinational enterprises*. OECD Publishing.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Pena, R. P., Queiroz, H., Carvalho, A., Neto, Teodósio, A., Dias, A. S., & Fernandes, T. (2007). Responsabilidade social empresarial e estratégia: Um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do global compact. *Organizações & Sociedade*, 14(40), 81-98. doi: 10.1590/S1984-92302007000100005
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Rowe, W. G., & Morrow Jr., J. L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(1), 58-70. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1936-4490.1999.tb00188.x>
- Sekhon, A. K., & Kathuria, L. M. (2019). Analyzing the impact of corporate social responsibility on corporate financial performance: Evidence from top Indian firms. *Corporate Governance*, 20(1), 143-157. doi: 10.1108/CG-04-2019-0135
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. doi: 10.2307/41162149
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019, January). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437-450. doi: 10.1016/j.tourman.2019.01.009
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi: 10.2307/258788
- Tharaldsen, J. E., Olsen, E., & Rundmo, T. (2008). A longitudinal study of safety climate on the Norwegian continental shelf. *Safety Science*, 46, 427-439. doi: 10.1016/j.ssci.2007.05.006
- Velte, P. (2021). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly*, 3. doi: 10.1007/s11301-021-00211-2
- Vishwanathan, P., Oosterhout, H. Van, Heugens, P. P., Duran, P., & Essen, M. Van. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350. doi: 10.1111/joms.12514
- World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*. Recuperado de <https://www.wbcsd.org/>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, England: Oxford University Press.

Yousaf, H. Q., Ali, I., Sajjad, A., & Ilyas, M. (2016). Impact of internal corporate social responsibility on employee engagement: A study of moderated mediation model. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 30, 226-243. Recuperado de <https://www.gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/6638>

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio, trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Ana Sílvia Falcão, Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio. A coleta de dados foi coordenada pela Ana Sílvia Falcão. Participaram da análise de dados Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio. Ana Sílvia Falcão, Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio. participaram da redação e revisão final do manuscrito.