



Perceções da responsabilidade social no setor público

O caso do Instituto da Segurança Social

por Maria da Graça Gasalho e Maria Margarida Piteira

RESUMO: O presente trabalho tem subjacentes dois objetivos: compreender a perceção dos colaboradores de um Instituto Público (IP) quanto ao papel da Responsabilidade Social Organizacional (RSO); e identificar práticas organizacionais para uma política socialmente responsável. Seguiu-se uma metodologia quantitativa, adaptando-se o questionário desenvolvido pelo Grupo GRACE/Ethos (2004, 2011) – o Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas. Os resultados do estudo demonstram que os colaboradores de um IP encontram-se comprometidos com as práticas de gestão no domínio da RSO, os colaboradores detentores de um grau de ensino superior atribuem maior importância às questões gerais da RSO, e os colaboradores mais novos, em idade e antiguidade, atribuem maior relevância às práticas internas da RSO. Verificadas as diferenças estatisticamente significativas, esta análise faz emergir, assim, novas hipóteses a serem futuramente exploradas. Consequentemente está a contribuir-se para o reforço do conhecimento em áreas onde este ainda escasseia: as práticas de gestão de recursos humanos promotoras de uma maior RSO e a perceção dos colaboradores sobre o que é ser socialmente responsável, enquanto organização pública, a qual já deve ter este princípio inscrito na sua missão.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Instituto Público; Perceção dos Colaboradores

TITLE: Perceptions of social responsibility in the public sector: The Social Security Institute case

ABSTRACT: Current research followed two purposes: to understand the perception of employees of a Public Institution (PI) regarding the role of Organizational Social Responsibility (OSR); and to identify the organizational practices on pursuing a socially responsible policy. Based on a quantitative methodology a survey was adopted as a privileged instrument; having adapted the Practical Guide to Corporate Social Responsibility developed by the Group GRACE/Ethos (2004, 2011). The results show that employees are committed to management practices in OSR, issues of OSR are more relevant to employees with university degrees, and the internal practices of OSR are more important to young employees, in age and seniority. Considering the differences that are statistically significant, this study brings out new hypotheses to be explored hereafter. Therefore, this study is also a contribution to scientific knowledge in areas where it is scarce: practices in human resources management which promote OSR and the perception of employees about what it means to be socially responsible, as a public organization, which should have this principle in its mission.

Key words: Organizational Social Responsibility; Human Resources Management; Public Institute; Perception of Employees

TÍTULO: Percepciones de la responsabilidad social en el sector público: El caso del Instituto de Seguridad Social

RESUMEN: El presente trabajo tiene subyacentes dos objetivos: comprender la percepción de los colaboradores de un Instituto Público (IP) en cuanto al papel de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO); e identificar las prácti-



cas organizativas de uma política socialmente responsável. Se ha seguido una metodología cuantitativa, adaptando el cuestionario elaborado por el Grupo GRACIA / Ethos (2004, 2011) – La Guía Práctica de Responsabilidad Social Corporativa. Los resultados del estudio demuestran que los colaboradores de un IP se encuentran comprometidos con las prácticas de gestión en el ámbito de la RSO, los colaboradores en posesión de un título de enseñanza superior atribuyen mayor importancia a las cuestiones generales de la RSO, y los empleados más jóvenes, en edad y antigüedad, atribuyen mayor relevancia a las prácticas internas de la RSO. Verificadas las diferencias estadísticamente significativas, este análisis pone de manifiesto así nuevas hipótesis para ser exploradas en el futuro. En consecuencia, se contribuye al reforzamiento del conocimiento científico, en áreas donde este todavía escasea: las prácticas de gestión de recursos humanos promotoras una mayor RSO, y la percepción de los colaboradores sobre lo que es ser socialmente responsable, en cuanto organización pública, la cual ya debe tener este principio inscrito en su misión.

Palabras clave: Responsabilidad Social Organizacional; Gestión de Recursos Humanos; Instituto Público; Percepción de los Colaboradores

A turbulência do mundo atual, pautada por constantes e intermináveis mudanças nas formas de agir das organizações, exige uma constante adaptação dos modelos de gestão, verificando-se a necessidade de proceder à reinvenção das tecnologias gestionárias (Hamel, 2007). A Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve contribuir para uma constante mudança da cultura organizacional, reforçando o modelo estratégico da gestão por valores, i. e., assente numa perspetiva mais humanista, e alinhando os valores pessoais (sentimentos de ética, res-

peito, confiança) com os objetivos estratégicos da organização.

Na realidade, as expectativas das pessoas têm aumentado (c. f. Cunha *et al.*, 2012); existindo no campo interno, uma maior preocupação com as questões de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; e, do ponto de vista externo, com as práticas ambientalmente responsáveis. Estas expectativas deverão continuar a aumentar no futuro e serão provenientes não apenas dos colaboradores e dos candidatos a um lugar na empresa mas também dos outros

Maria da Graça Damasceno Lourenço Gasalho

glourencogasalho@gmail.com

Mestre em Gestão de Recursos Humanos, ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. Técnica Superior, Instituto da Segurança Social, I. P./Centro Distrital de Portalegre. R. do Marçal, 1, 2.º, 7300-164 Portalegre, Portugal.

Master in Human Resources Management, ISLA – Management and Administration Superior Institute of Santarém, Senior Technician, Social Security Institute, I. P./District Centre of Portalegre. R. do Marçal, 1, 2.º, 7300-164 Portalegre, Portugal.

Master en Gestión de Recursos Humanos, ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. Técnica Superior, Instituto de Seguridad Social, IP/Centro Distrital de Portalegre. R. do Marçal, 1, 2.º, 7300-164 Portalegre, Portugal.

Maria Margarida Cróca Piteira

margarida_piteira@hotmail.com

Doutorada em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Professora Auxiliar e investigadora no SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, 1200-781 Lisboa, Portugal.

PhD in Economics and Organizations Sociology, University of Lisbon, ISEG – Lisbon School of Economics and Management. Assistant Professor and researcher at SOCIUS – Research Centre in Economic and Organizational Sociology, University of Lisbon, ISEG – Lisbon School of Economics and Management, 1200-781 Lisbon, Portugal.

Doctorada en Sociología Económica y de las Organizaciones, Universidad de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Profesora Auxiliar e investigadora en SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, 1200-781 Lisboa, Portugal.

Recebido em fevereiro de 2015 e aceite em outubro de 2015.

Received in February 2015 and accepted in October 2015.

Recibido en febrero de 2015 y aceptado en octubre de 2015.

stakeholders. Neste sentido, as empresas que não responderem adequadamente a estes novos desafios, terão mais dificuldade em cativar e manter candidatos talentosos e em obter reconhecimento e reputação na sociedade e nas comunidades (Cunha *et al.*, 2012).

A GRH, assente em práticas de Responsabilidade Social, responde, deste modo, às novas expectativas e interesses das pessoas e da comunidade com a qual a organização se relaciona, devendo, estrategicamente, promover o alinhamento entre os valores pessoais com a sua cultura organizacional.

Um problema para a investigação

Para além do contexto competitivo e dos princípios económicos, toda e qualquer organização (pública ou privada) deverá primar e agir segundo os princípios de responsabilidade social. Estes possibilitam o alcance do bem comum e a melhoria da sociedade. Pressões sociais e interesses económicos deverão ser ultrapassados por atitudes filantrópicas e solidárias, as quais, genuinamente, estarão na origem dos resultados esperados (Cunha *et al.*, 2007).

O caso pretende compreender a perceção dos colaboradores de um Instituto Público sobre a relevância do papel da Responsabilidade Social Organizacional nas organizações desta natureza.

Há trabalhos que sugerem que os atos de boa cidadania das empresas são interpretados positivamente pelos colaboradores, os quais respondem com mais empenho, dedicação e lealdade (Maignan *et al.*, 1999). Outro estudo realizado, em 1999, pela Environics International, sobre as perceções dos cidadãos quanto à Responsabilidade Social Empresarial, indica a considerável sensibilização dos cidadãos para com o tema. Os seus resultados confirmam que as empresas são desafiadas a empenhar-se nos valores da sociedade e a contribuir para alcançar objetivos sociais, ambientais e económicos. Evitam, assim, os impactos negativos gerados pelas suas operações, produtos e serviços, par-

tilhando os benefícios da sua atividade com as diversas partes interessadas; e não apenas com os acionistas, atuando de modo justo, digno e responsável com os seus colaboradores (Cunha *et al.*, 2007).

Com base neste cenário, visou-se compreender a perceção dos colaboradores de um Instituto Público (IP) sobre a relevância do papel da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) nas organizações desta natureza. Adicionalmente, intenta-se identificar as medidas que um IP deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável, cujas dimensões, interna e externa, ultrapassam as legalmente definidas.

Não existindo – nem podendo existir – qualquer contrapartida financeira na estratégia de um instituto desta índole, encontrar-se-ão os seus colaboradores realmente mobilizados para os fins socialmente responsáveis a que o mesmo se propõe? Tendo como missão «garantir e promover a proteção e inclusão social dos cidadãos e das cidadãs, no âmbito do sistema de segurança social, reconhecendo os direitos e assegurando o cumprimento das obrigações», e como visão «ser a entidade pública de referência na promoção da coesão social, reconhecida como um serviço de proximidade e excelência», qual deverá ser, então, o papel que um instituto público poderá objetivar, sendo entidade, *per se*, já socialmente responsável?

Este trabalho pretende compreender o alinhamento entre a perceção dos respetivos colaboradores, quanto aos princípios e práticas que um IP deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável – e as suas políticas de Responsabilidade Social, efetivamente implementadas.

Referencial teórico: a RSO em perceção no setor público

Várias e distintas abordagens têm contribuído para a proliferação da RSO. Votaw (1972), por exemplo, refere que a responsabilidade social das empresas significa algo mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas: para algumas representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais; para outras significa um comportamento socialmente responsável em sentido ético.

Com a publicação da Estratégia Europeia de Responsabilidade Social para o triénio 2011-2014, introduziram-se



noções como envolvimento com partes interessadas internas e externas, aumento de confiança dos cidadãos, inovação e crescimento (Comissão Europeia, 2011). O Quadro I apresenta as definições da RSO neste início de século.

No âmbito da Administração Pública, as novas teorias relativas à governança colocam a ênfase (Bovaird e Löffler, 2002) na gestão das expectativas e na qualidade de vida de todos os grupos de interesse – e não apenas no que concerne aos cidadãos – bem como na construção da confiança pública, por parte do governo, através de processos transpa-

rentes, prestação de contas e diálogo democrático – e não apenas no reforço da satisfação dos utentes.

O Estado tem vindo a assumir um vasto conjunto de responsabilidades que culminam na prossecução de interesses comuns, tais como a promoção do crescimento e desenvolvimento económico e a proteção do ambiente. As novas teorias de gestão visam ajudar a transformar o Estado e a Administração Pública, primando pela adoção de princípios de boa gestão nas organizações públicas.

Dos vários estudos, pode referir-se que o nível de RSO

Quadro I
Definições de Responsabilidade Social

Definição de Responsabilidade Social	Referência (Autor)
Conjunto de práticas, segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.	Livro Verde: Comissão das Comunidades Europeias (2001)
Toda e qualquer acção que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.	Ashley (2002)
Responsabilidade das empresas pelos seus impactes na sociedade.	Comissão das Comunidades Europeias (2011)
Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e actividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem estar da sociedade; tenha em conta as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com normas internacionais de conduta; esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações.	Global Compact Network Portugal (2012)
É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.	Instituto Ethos (2013)

adotado pelas organizações exerce influência: i) nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, existindo uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em RSO e os níveis de comprometimento e implicação (Brammer *et al.*, 2007; Duarte e Neves, 2009b; Maignan *et al.*, 1999; Peterson, 2004); e ii) na satisfação com o trabalho (Duarte e Neves, 2009a; Koh e Boh, 2001). Para Vicente *et al.* (2011), a congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais explica a relação positiva que as perceções de práticas e políticas concernentes à dimensão interna de RSO possuem com os níveis de satisfação no trabalho dos seus colaboradores (Vicente *et al.*, 2011).

O estudo do GRACE (2013) refere que as ações de RSO permitem um alinhamento entre a organização, os seus colaboradores e a sociedade envolvente, facilitando uma projeção da sua cultura e dos valores, bem como o estabelecimento de um diálogo direto entre organização, colaboradores e comunidade, criando relações de impacto positivo entre todos (GRACE, 2013).

Os objetivos e o corpo de hipóteses

Tendo em conta o objetivo geral da investigação, anteriormente adiantado, procurou-se compreender o alinhamento entre a perceção dos colaboradores de um IP – quanto aos princípios e práticas que este deve adotar, na prossecução da sua política socialmente responsável – e as políticas de Responsabilidade Social efetivamente implementadas.

Consequentemente, os objetivos específicos encerram a necessidade de identificar e compreender os vários domínios desta problemática, operacionalizados sob a forma de hipóteses. Estas estão apresentadas no Quadro II junto das principais referências teóricas. Decorrentes das variáveis sociodemográficas emergiram também algumas sub-hipóteses de cariz empírico (ver Quadro II, p. 68-70).

Método e procedimentos metodológicos

A amostra

A organização estudada foi o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.) – instituto público de regime especial integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

O ISS, I. P., tem sede em Lisboa e para o desenvolvimento da sua atividade conta com o Centro Nacional de Pensões, dezoito Centros Distritais e uma rede de Serviços de Atendimento (Decreto-Lei n.º 83/2012, de 30 de março).

Segundo o Plano de Ação do ISS, I. P., 2014, o mesmo tem como missão «garantir e promover a proteção e inclusão social dos cidadãos e das cidadãs, no âmbito do sistema de segurança social, reconhecendo os direitos e assegurando o cumprimento das obrigações» (PAISS 2014, Documento interno do ISS, I. P.). Como objetivos estratégicos, o ISS, I. P., propõe-se «assegurar a proteção e inclusão social; garantir o cumprimento contributivo e prestacional; assegurar a satisfação dos e das clientes; promover a motivação das trabalhadoras e dos trabalhadores; aumentar a eficiência dos serviços» (PAISS 2014, Documento interno do ISS, I. P.).

A amostra do presente estudo corresponde aos 199 colaboradores do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I. P., serviço desconcentrado do instituto, responsável, ao nível do distrito, pela «execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, das contribuições e da ação social» (Portaria n.º 135/2012, de 8 de maio).

O instrumento de recolha de dados

O presente estudo, de natureza descritiva e exploratória, recorreu ao inquérito por questionário, como técnica de recolha de dados marcadamente quantitativa. O instrumento foi elaborado com base em questões extraídas e adaptadas do **Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas**, concebido em 2004 e revisto e atualizado em 2011, pelo GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. O Guia foi «baseado num documento desenvolvido pelo Instituto Ethos (...) adaptado à realidade nacional por um grupo representativo do tecido empresarial português e incorporando sugestões e comentários de mais de duas dezenas de Organizações Governamentais e Não-Governamentais» (GRACE, 2004, p. 7).

O instrumento encontra-se estruturado em duas partes. Após a caracterização dos inquiridos, a primeira parte avalia a dimensão da Perceção da RSO nos Institutos Públicos. Inclui 4 perguntas com uma escala tipo Likert constituída por 5 opções de classificação de resposta (de «Nada importante»



Quadro II Corpo de hipóteses

Hipóteses formuladas	Sustentabilidade teórica
<p><u>Hipótese 1:</u> A maioria dos colaboradores do IP atribui importância ao papel da RSO no seu contexto de trabalho.</p> <p>Sub-Hipótese 1.1: As mulheres atribuem mais importância à temática da RSO do que os homens.</p> <p>Sub-Hipótese 1.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à temática da RSO do que os colaboradores mais velhos.</p> <p>Sub-Hipótese 1.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade.</p> <p>Sub-Hipótese 1.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior.</p> <p>Sub-Hipótese 1.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados.</p> <p>Sub-Hipótese 1.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores com maior antiguidade.</p>	<p>Maignan <i>et al.</i> (1999); Cunha <i>et al.</i> (2007); Cunha <i>et al.</i> (2012)</p>
<p><u>Hipótese 2:</u> Os colaboradores de um IP atribuem importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional dos Institutos Públicos Portugueses.</p> <p>Sub-Hipótese 2.1: As mulheres atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional, do que os homens.</p> <p>Sub-Hipótese 2.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à adoção de políticas de RSO, elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores mais velhos.</p> <p>Sub-Hipótese 2.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores com menos nível de escolaridade.</p> <p>Sub-Hipótese 2.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior.</p> <p>Sub-Hipótese 2.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados.</p> <p>Sub-Hipótese 2.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores com maior antiguidade.</p>	<p>Comissão das Comunidades Europeias (2001, 2011); Garriga e Melé (2004); Duarte e Neves (2010); GRACE (2013)</p>
<p><u>Hipótese 3:</u> Os colaboradores de um IP atribuem importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO nos Institutos Públicos Portugueses.</p> <p>Sub-Hipótese 3.1: As mulheres atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os homens.</p> <p>Sub-Hipótese 3.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores mais velhos.</p> <p>Sub-Hipótese 3.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade.</p>	<p>Sair da Casca (2004); Bhattacharya <i>et al.</i> (2008); Duarte e Neves (2010); Cunha <i>et al.</i> (2012)</p>

(Continua na p. 69)

Quadro II

Corpo de hipóteses

(Continuação da p. 68)

Sub-Hipótese 3.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior.	
Sub-Hipótese 3.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados.	
Sub-Hipótese 3.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade.	
Hipótese 4: Os colaboradores de um IP atribuem importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO nos Institutos Públicos Portugueses.	
Sub-Hipótese 4.1: As mulheres atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os homens.	Maignan <i>et al.</i> , (1999); Peterson (2004); Brammer <i>et al.</i> (2007); Inverno (2008); Duarte e Neves (2009b); Bhattacharya <i>et al.</i> (2008); Comissão das Comunidades Europeias (2011); Cunha <i>et al.</i> (2012)
Sub-Hipótese 4.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores mais velhos.	
Sub-Hipótese 4.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade.	
Sub-Hipótese 4.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior.	
Sub-Hipótese 4.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados.	
Sub-Hipótese 4.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade.	
Hipótese 5: Os colaboradores de um IP atribuem relevância aos princípios e práticas internas de RSO, que um Instituto Público Português deve adotar na prossecução da sua política de Responsabilidade Social.	
Sub-Hipótese 5.1: As mulheres atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os homens.	Phillips (1997, 2003); Comissão das Comunidades Europeias (2001); Koh e Boh (2001); Duarte e Neves (2009a); Duarte e Neves (2010); Vicente <i>et al.</i> (2011)
Sub-Hipótese 5.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores mais velhos.	
Sub-Hipótese 5.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade.	
Sub-Hipótese 5.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior.	
Sub-Hipótese 5.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados.	
Sub-Hipótese 5.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade.	
Hipótese 6: Os colaboradores de um IP atribuem relevância aos princípios e práticas externas de RSO, que um Instituto Público Português deve adotar na prossecução da sua política de Responsabilidade Social.	
Sub-Hipótese 6.1: As mulheres atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os homens.	Comissão das Comunidades Europeias (2001); Garriga e Melé (2004)

(Continua na p. 70)



Quadro II Corpo de hipóteses

(Continuação da p. 69)

Sub-Hipótese 6.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores mais velhos.	
Sub-Hipótese 6.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade.	
Sub-Hipótese 6.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior.	
Sub-Hipótese 6.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem maior relevância os princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados.	
Sub-Hipótese 6.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade.	
Hipótese 7: A percepção dos colaboradores de um IP quanto aos princípios e práticas que um Instituto Público Português deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável encontra-se alinhada com as políticas de Responsabilidade Social implementadas pelo Instituto.	GRACE (2013)

a «Muito importante» e «Não tenho opinião»). A segunda parte procura perceber a relevância atribuída aos princípios e práticas que um instituto público deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável. Inclui 88 questões, com uma escala tipo Likert de 5 opções de classificação de resposta (de «Irrelevante» a «Muito relevante» e «Não tenho opinião»).

Os procedimentos

Realizou-se previamente um teste-piloto do inquérito (a 10 indivíduos não pertencentes à amostra final). O objetivo foi otimizar a sua adaptação ao campo empírico e aferir o estado compreensivo das questões (quanto à clareza e interpretação) da população-alvo do estudo, permitindo a melhoria do próprio instrumento. Estes indivíduos foram selecionados aleatoriamente e por conveniência, recorrendo-se a informadores privilegiados. Tentou-se assegurar que as características deste grupo fossem semelhantes aos inquiridos da população em estudo, no sentido de garantir homogeneidade.

Foi privilegiada a recolha dos dados via *online*. Aos colaboradores sem acesso à Internet, os questionários foram administrados em papel e presencialmente. Em ambos os casos, o objetivo do trabalho foi devidamente descrito e

explicado na carta de apresentação; e as instruções de preenchimento igualmente transmitidas. Após a recolha dos dados, procedeu-se à utilização do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 20.0) para o sistema operativo Windows. Efetuaram-se análises quantitativas, entre as quais: percentagens, médias, desvio-padrão e os coeficientes de correlação das variáveis.

Asseguraram-se os critérios de qualidade, validade e fidelidade do instrumento. Assim, salienta-se que o instrumento utilizado já está consolidado. Tem vindo a ser testado em diversos grupos e está ajustado à população portuguesa (GRACE, 2004). De salientar, ainda, que o **Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas** tem sido usado em vários trabalhos, como por exemplo por Balonas (2011) ou pela Rede Comum de Conhecimento (2014). A utilização dos Indicadores Ethos tem sido, também, consolidada por diversas investigações, como por exemplo nos trabalhos de Coelho e Neto (2005), Arcioni e Mesquita (2007) ou de Mattioli (2012). Os dados da consistência interna (que asseguram as questões de validade e fidelidade do instrumento) são apresentados na Tabela 1 (ver p. 71).

Tendo em conta os critérios propostos por Pestana e Gageiro (2003), a análise inicial da escala significa que a

Tabela 1
Alpha de Cronbach

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Percepção da RSO nos Institutos Públicos	,896	4
Dimensão Interna da RSO	,975	46
Dimensão Externa da RSO	,980	42
Alpha global: ,986		

mesma tem uma consistência interna elevada. Perante este resultado e após uma análise atenta aos *alphas* totais sem o item, verificou-se que nenhum dos itens baixava a consistência interna da escala, concluindo-se que o instrumento é fiável.

Em relação à validação da escala, intentou-se proceder à análise da estrutura fatorial do constructo por meio de uma análise fatorial exploratória, como sugerem Pestana e Gageiro (2003). Com uma amostra de 112 respostas, o valor mínimo de 460 respostas válidas não foi atingindo, não permitindo, dessa forma, a utilização da análise fatorial. Pese embora não ter sido possível proceder à análise fatorial, salvaguarda-se a sua validade, verificando-se a utilização da escala em diversas investigações empíricas.

Apresentação dos resultados

Análise descritiva

Analisando a dimensão «Percepção da RSO nos Institutos Públicos» quanto à sua importância, quase todas as respostas se distribuem pelas opções «Importante» e «Muito Importante»; sendo que o item «Muito Importante» apresenta valores percentuais superiores quanto a: i) importância atribuída à temática da RSO (50,9%); ii) importância atribuída às políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional (50,9%); e iii) importância atribuída à participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO (49,5%). Relativamente à forma de comunicação/informação das políticas de RSO, 54,1% dos respondentes afirmaram ser «Importante».

Referente à segunda parte do questionário, os resultados descritivos das «Dimensões interna e externa da RSO» demonstram que, para os inquiridos, são relevantes e muito

relevantes os princípios e práticas adotados e/ou a adotar pelos Institutos Públicos na prossecução da sua política de Responsabilidade Social. Confirma-se que as práticas inerentes à dimensão interna da RSO apresentam um valor médio superior ao valor das práticas que correspondem à dimensão externa da RSO, indicando uma maior relevância atribuída às primeiras.

Confirma-se que as práticas inerentes à dimensão interna da Responsabilidade Social Organizacional apresentam um valor médio superior ao valor das práticas que correspondem à sua dimensão externa, indicando uma maior relevância atribuída às primeiras.

Os colaboradores atribuem relevância tanto às práticas internas como externas da RSO, operacionalizadas pelo projeto interno de Responsabilidade Social do IP estudado. Destas, destacam-se os projetos de apoio psicossocial e bem-estar, como primordiais nas políticas de RSO do Instituto.

Análise correlacional

Com vista a averiguar as relações entre a dimensão «Percepção da RSO nos Institutos Públicos» e as «Dimensões interna e externa da RSO», procedeu-se ao cálculo das correlações, as quais demonstram que a importância atribuída: i) à problemática da RSO; ii) às políticas de RSO enquanto elemento crítico e integrante da estratégia organizacional; iii) à forma de comunicação/informação das políticas de RSO; e iv) à participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO, se correlacionam



positivamente com a relevância atribuída aos princípios e práticas, internas e externas de RSO e vice-versa. Ou seja, quanto maior a importância atribuída às questões integrantes da dimensão «Perceção da RSO nos Institutos Públicos», maior é a relevância atribuída à dimensão interna e externa de RSO. A análise correlacional evidencia-se na Tabela 2.

Outros resultados: influência das variáveis sociodemográficas dos participantes

Foi verificada a diferença de perceção, quanto ao nível de escolaridade, sobre a RSO nos Institutos Públicos. Os respondentes detentores de um grau de ensino superior atribuem maior importância a todas as variáveis, em comparação com os respondentes que possuem apenas o 12.º ano de escolaridade. Efetivamente verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes destes níveis de escolaridade (ensino superior e 12.º ano): i) na importância atribuída à temática da RSO ($F = 8,934$, $p = ,000$); ii) na importância atribuída às políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional ($F = 5,245$, $p = ,007$); iii) na importância atribuída à forma de comunicação/informação das políticas de RSO ($F = 3,807$, $p = ,025$); e iv) na importância atribuída à participação e comprometimento,

por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO ($F = 3,889$, $p = ,023$).

Confirma-se que os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância a estas quatro questões do que os colaboradores com menos nível de escolaridade (Tabela 3, p. 73).

Confirma-se que os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores mais velhos.

Verificou-se, ainda, a diferença de perceção, quanto ao sexo, classe de idades, nível de escolaridade e antiguidade, nas dimensões interna e externa da RSO; i.e., na relevância que os respondentes dão aos princípios e práticas, referentes às dimensões interna e externa, que um Instituto Público deve adotar na prossecução da sua política de RS.

Os resultados permitem concluir que existem diferenças estatisticamente significativas entre os homens e as mulheres no projeto voluntariado ($t = -2,653$, $p = ,009$), no qual as mulheres dão maior importância às respetivas políticas e práticas de RSO. Considerando que o projeto voluntariado

Tabela 2
Correlação perceção da RSO nos institutos públicos e dimensão interna externa da RSO

Variáveis	Dimensão Interna da RSO	Dimensão Externa da RSO
	<i>r</i>	<i>r</i>
Importância da temática RSO	,300**	,230*
Importância de políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional	,427**	,338**
Importância da forma de comunicação / informação das políticas de RSO	,411**	,263**
Importância da participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO	,393**	,309**

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Tabela 3
Diferenças em função do nível de escolaridade dos inquiridos: Análise de variância multivariada

Variáveis	Nível de Escolaridade dos inquiridos								Comparações Múltiplas
	Até 9º ano		Até 12º ano		Ensino Superior		F	p	
	M	DP	M	DP	M	DP			
Importância da temática RSO	3,67	,516	3,25	,439	3,66	,511	8,934	,000	Ensino Superior > 12º ano
Importância de políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional	3,57	,535	3,30	,464	3,63	,519	5,245	,007	Ensino Superior > 12º ano
Importância da forma de comunicação / informação das políticas de RSO	3,57	,535	3,23	,427	3,51	,564	3,807	,025	Ensino Superior > 12º ano
Importância da participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO	3,71	,488	3,32	,471	3,58	,529	3,889	,023	Ensino Superior > 12º ano

comporta questões afetas à dimensão interna e externa da RSO, pode concluir-se e confirmar que as mulheres do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I. P., atribuem maior

relevância aos princípios e práticas internas e externas de RSO do que os homens. A Tabela 4 espelha os resultados apresentados.

Tabela 4
Diferenças em função do sexo dos inquiridos: Teste T

Variáveis	Sexo dos inquiridos				t	p
	Masculino		Feminino			
	M	DP	M	DP		
Dimensão Interna da RSO	3,39	,531	3,56	,329	-1,985	,050
Dimensão Externa da RSO	3,15	,525	3,34	,480	-1,754	,082
Projecto Ambiente	3,22	,546	3,41	,454	-1,751	,083
Projecto Apoio Psicossocial	3,45	,588	3,59	,393	-1,468	,145
Projecto Bem – Estar	3,37	,610	3,57	,422	-1,902	,060
Projecto Futuro	3,27	,673	3,47	,515	-1,629	,106
Projecto Voluntariado	2,92	,671	3,24	,497	-2,653	,009



Os resultados traduzem, ainda, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as duas classes de idade na dimensão interna ($t = 2,524$, $p = ,013$) e projeto apoio psicossocial ($t = 2,091$, $p = ,039$). Conclui-se, assim, que, em ambas, os respondentes com idade até 45 anos dão maior importância às respetivas políticas e práticas de RSO. Desta forma, confirma-se que os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores mais velhos. Os resultados apresentam-se, seguidamente, na Tabela 5.

Existindo diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes detentores de um grau de ensino superior e aqueles que possuem o 9.º ano de escolaridade, relativamente ao projeto apoio psicossocial ($F = 4,015$, $p = ,021$), conclui-se que quem possui um grau de ensino superior, atribui maior relevância às respetivas práticas e políticas de RSO. Tendo em consideração que o projeto apoio psicossocial engloba questões referentes à dimensão interna da RSO, pode-se confirmar que os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO.

Verifica-se também que, no que concerne à dimensão interna, os respondentes com antiguidade até 20 anos atribuem maior importância às respetivas práticas de RSO, comparativamente com os respondentes com antiguidade

até 30 e até 40 anos. Os respondentes que trabalham no Instituto há menos de 10 anos, atribuem maior importância às práticas inerentes ao projeto psicossocial em comparação com que aqueles que trabalham há menos de 30 anos; e os que possuem antiguidade até 20 anos, atribuem maior importância às mesmas práticas, comparativamente com os que possuem antiguidade até 30 anos.

Confirma-se que são os colaboradores com menos anos de serviço no Instituto que atribuem maior importância às políticas e práticas de RSO inerentes à dimensão interna, e, consequentemente, ao projeto apoio psicossocial e ao projeto voluntariado.

Quanto ao projeto voluntariado, são os respondentes com menos de 20 anos de serviço que, em comparação com os que possuem mais de 40 anos, atribuem maior importância às respetivas práticas de RSO.

Face à análise exposta, conclui-se e confirma-se que são os colaboradores com menos anos de serviço no Instituto que atribuem maior importância às políticas e práticas de RSO inerentes à dimensão interna, e, consequentemente, ao projeto apoio psicossocial e ao projeto voluntariado. Considerando que o projeto voluntariado abarca, igualmente,

Tabela 5
Diferenças em função das classes de idades dos inquiridos: Teste T

Variáveis	Classes de idade				<i>t</i>	<i>p</i>
	Até aos 45 anos		Superior a 45 anos			
	M	DP	M	DP		
Dimensão Interna da RSO	3,60	,309	3,42	,456	2,524	,013
Dimensão Externa da RSO	3,36	,443	3,21	,544	1,634	,105
Projecto Ambiente	3,41	,457	3,30	,508	1,272	,206
Projecto Apoio Psicossocial	3,64	,360	3,46	,526	2,091	,039
Projecto Bem – Estar	3,60	,362	3,42	,578	1,959	,053
Projecto Futuro	3,45	,541	3,39	,589	,552	,582
Projecto Voluntariado	3,22	,478	3,08	,637	1,359	,177

questões referentes à dimensão externa da RSO, pode-se confirmar que os colaboradores com menos anos de serviço no ISS, I. P., atribuem maior relevância aos princípios e práticas externas de RSO. Estes resultados são apresentados na Tabela 6.

Discutem-se, em seguida, estes resultados, retomando-se a pergunta de investigação e as hipóteses levantadas.

Discussão dos resultados e conclusões

Os dados confirmam que a percepção dos colaboradores sobre a Responsabilidade Social está correlacionada com as

práticas de RSO efetivamente acionadas. Os resultados atestam uma coerência com os esforços desenvolvidos na instituição e evidenciados nas políticas estratégicas de recursos humanos, dinamizando o seu projeto interno de RSO.

Assim, os colaboradores da organização estudada, atribuem importância e muita importância às dimensões da RS equacionadas. Em simultâneo, a percepção que têm da RSO nos outros institutos públicos está positivamente correlacionada com a relevância atribuída às práticas de Responsabilidade Social implementadas na sua organização.

Tabela 6
Diferenças em função da antiguidade dos inquiridos: Análise de variância multivariada

Variáveis			Antiguidade dos Inquiridos										F		p		Comparações múltiplas	
			Até 10 anos		Até 20 anos		Até 30 anos		Até 40 anos		Mais de 40 anos							
			M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP						
Dimensão Interna da RSO			3,54	,357	3,60	,276	3,16	,904	3,29	,330	3,39	,415	4,517	,002	Até 20 anos > até 30 anos		Até 20 anos > até 40 anos	
Dimensão Externa da RSO			3,22	,600	3,37	,420	2,96	,835	3,23	,384	2,98	,707	2,301	,063				
Projecto Ambiente			3,30	,481	3,43	,442	3,01	,837	3,31	,366	3,22	,541	1,658	,165				
Projecto Apoio Psicossocial			3,79	,296	3,63	,334	3,07	,959	3,45	,419	3,32	,543	4,353	,003	Até 10 anos > Até 30 anos		Até 20 anos > Até 30 anos	
Projecto Bem Estar			3,39	,513	3,62	,367	3,23	1,024	3,34	,403	3,33	,616	2,540	,044	*			
Projecto Futuro			3,48	,604	3,47	,534	3,25	1,035	3,24	,388	3,43	,460	,713	,585				
Projecto Voluntariado			3,32	,360	3,24	,498	2,81	,901	3,08	,465	2,63	,725	3,223	,015	Até 20 anos > Mais de 40 anos			

Nota. * Não foram encontradas diferenças nas comparações múltiplas



Quadro III
Conclusões gerais/diferenças significativas

Conclusões Gerais	Diferenças Significativas
Os colaboradores do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I.P. encontram-se comprometidos com os atos de gestão inerentes aos princípios da responsabilidade social organizacional.	Os colaboradores detentores de um grau de ensino superior atribuem maior importância às variáveis da dimensão <i>percepção da RSO nos Institutos Públicos</i> .
Para os colaboradores, existe uma maior preocupação com as práticas inerentes à dimensão interna da RSO, como são as questões de ética, de respeito pelo indivíduo e pelo colaborador.	Os colaboradores mais novos, em idade e antiguidade, atribuem maior relevância às práticas inerentes à dimensão interna da RSO.
As questões externas da RSO (como o ambiente e sociedade) desempenham, igualmente, um papel preponderante na percepção dos colaboradores, ainda que ligeiramente menos relevante comparativamente aos assuntos internos da RSO.	Os colaboradores mais novos, em idade e antiguidade, e aqueles que possuem um grau de escolaridade do ensino superior, atribuem maior relevância às práticas respeitantes ao projeto apoio psicossocial.
Os colaboradores atribuem relevância às práticas, internas e externas da RSO, operacionalizadas nos respetivos projetos internos, destacando os projectos de apoio psicossocial e bem-estar, como primordiais nas políticas de RSO do Instituto.	As mulheres e os colaboradores com menos anos de serviço no Instituto, atribuem maior realce às práticas respeitantes ao projeto voluntariado.

Constata-se, ainda, que as avaliações dos colaboradores referentes às várias dimensões da RSO coexistem de modo diferenciado: consoante as variáveis demográficas sexo, idade, nível de escolaridade e antiguidade na organização. Quanto às características relativas à carreira/grupo profissional e ao local de trabalho, não se verificaram diferenças significativas que permitam afirmar a divergência de percepções.

Destacam-se, também, que as práticas inerentes à dimensão interna da RSO apresentam um valor médio superior ao valor das práticas que correspondem à dimensão externa; traduzindo-se numa maior relevância atribuída às primeiras. Estão, assim, confirmadas as correlações positivas entre a dimensão «Percepção da RSO nos Institutos Públicos» e as práticas de Responsabilidade Social implementadas no ISS, I. P., as quais se integram nas dimensões interna e externa da RSO.

Encontra-se, desta forma, confirmado o alinhamento entre a percepção dos colaboradores do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I. P. – quanto aos princípios e práticas que um instituto público deve adotar, na prossecução da sua política socialmente responsável –, e as políticas de Responsabilidade Social efetivamente implementadas pelo mesmo Instituto. A síntese desta discussão é apresentada no Quadro 3 (ver p. 76), elencando-se as diferenças significativas apuradas no presente estudo.

Contributos teóricos e práticos

Decorrente dos resultados obtidos, o presente estudo evidencia aspetos que ainda não foram aprofundados pela literatura da área. Para além de contribuir para o conhecimento acerca da percepção dos colaboradores, o estudo permitiu, também, encontrar associações de variáveis pouco ou

O presente trabalho advoga que futuramente, e tendo por base a situação diagnosticada, o conhecimento possa emergir também das práticas organizacionais.

ainda nada exploradas. A presente investigação apresenta novas hipóteses para o estudo da RSO, assentes nas diferenças estatisticamente significativas de perceções, segundo as características demográficas relativas ao sexo, idade, nível de escolaridade e antiguidade (em anos de serviço).

No que concerne à GRH, o presente estudo justifica-se pela premissa de que esta, assente em práticas de responsabilidade social, deve responder às (novas) expectativas e interesses dos colaboradores da organização; e, em paralelo, promover o alinhamento estratégico entre os valores individuais dos seus colaboradores e os vigentes na cultura organizacional. Investigações futuras permitirão, nesse sentido, otimizar os atos de gestão e da cultura organizacional que um instituto público deve contemplar, via o caso aqui exposto.

Do ponto de vista empírico, os resultados contribuem para gerar novo conhecimento sobre as práticas de RSO, no contexto dos institutos públicos portugueses. Propondo-se, adicionalmente, a realização de novos estudos comparativos, tendo por base os resultados apresentados na presente investigação entre o setor público e o setor privado.

Metodologicamente, a investigação permite desenvolver um instrumento para a RSO, na Administração Pública, ajustado à população portuguesa, verificada que está a importância atribuída ao conceito e às práticas daí decorrentes. Adicionalmente, propõe-se um desenho de investigação a ser explorado e consolidado, quer pelas variáveis e dimensões propostas, quer pela inclusão de novas variáveis mais ajustadas ao correspondente campo empírico.

Por fim, o instrumento adotado reflete o esforço de aproximar o campo das práticas de gestão com o saber académico. Deste modo, ao adaptarem-se instrumentos resultantes das práticas organizacionais e ao integrá-los na compreensão dos fenómenos da gestão de pessoas e nas suas complexas dinâmicas, está-se a contribuir para a redução do fosso entre a teoria e a prática. Em trabalhos futuros, recomenda-se a integração de uma metodologia mista,

combinando metodologias quantitativas e qualitativas, para que as explicações, que encerram um crescente grau de complexidade, possam ser mais profundas e contextualizadas. Isto é, o presente trabalho advoga que futuramente, e tendo por base a situação diagnosticada, o conhecimento possa emergir também das práticas organizacionais.

Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Ao longo do desenvolvimento da investigação, constatou-se que nem sempre os investigadores (nacionais e internacionais) se têm centrado na temática da RSO, abordando a perspectiva dos colaboradores, nem quanto à importância que a mesma se revela nas suas perceções globais.

O peso que a temática representa na atualidade da investigação científica sugere a importância da mesma na sua abordagem geral; e, especificamente, deve ser traduzida em quadros analíticos que abracem, por exemplo, a necessidade de implementação das respetivas políticas e práticas, tendo em consideração as reais necessidades da sociedade.

Tendo em conta que ao optar-se pela realização de um estudo de caso não se poderá generalizar os seus resultados, pois estes apenas se referem ao caso específico que aqui se apresenta, sugere-se a realização de outros estudos, de âmbito mais alargado em outras instituições públicas, de forma a comparar os resultados alcançados. Apesar desta limitação, acredita-se que a presente investigação reflete a realidade de uma organização portuguesa, tomando-a como um exemplo que contempla pelo menos um conjunto de problemáticas e preocupações extensíveis a outras organizações similares. ■

Referências bibliográficas

- ARCIONI, W. A. e MESQUITA, J. M. C. (2007), «A responsabilidade social nas organizações: Percepções e realidade». *Revista Gestão & Tecnologia*, vol. 7(2), pp. 1-17.
- ASHLEY, P. A. (2002), **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Saraiva, São Paulo.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. e KORSCHUN, D. (2008), «Using corporate social responsibility to win the war for talent». *MIT Sloan Management Review*, vol. 49(2), pp. 37-44.
- BOVAIRD, T. e LOFFLER, E. (2002), «Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of 'good local governance'». *International Journal of Administrative Sciences*, março, vol. 68, pp. 9-24.



BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. e RAYTON, B. (2007), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18(10), pp. 1701-1719.

COELHO, H. M. Q. e NETO, A. C. (2005), «Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: Visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas». *Economia & Gestão*, vol. 5(9), pp. 96-115.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001), **Livro Verde – Promover um Quadro Europeu para A Responsabilidade Social das Empresas**. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2011), **Estratégia Europeia de Responsabilidade Social para o Triénio 2011-2014**. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. e CABRAL-CARDOSO, C. (2007), **Manual do Comportamento Organizacional e Gestão**. Editora RH, Lisboa.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C. A. e GOMES, J. F. S. (2012), **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Edições Sílabo, Lisboa.

DUARTE, A. P. e NEVES, J. (2009a), «Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional». V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology, Lisboa.

DUARTE, A. P. e NEVES, J. (2009b), «Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional». In J. Santos (Org.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial – Actas XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve, Faro (pp. 275-281).

DUARTE, A. P. e NEVES, J. (2010), «O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental». *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 2296-2310). Universidade do Minho, Braga.

GARRIGA, E. e MELÉ, D. (2004), «Corporate social responsibility theories: Mapping the territory». *Journal of Business Ethics*, vol. 53(1-2), pp. 51-71.

GRACE (2004), **Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas**. Gráfica Monumental, Lisboa.

GRACE (2011), **Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas**. Europress, Lisboa.

GRACE (2013), **Olhar para o Futuro – Uma Nova Reflexão sobre Responsabilidade Social Corporativa**. Grafe – Publicidade, Lisboa.

HAMEL, G. (2007), **The Future of Management**. Harvard Business School Press, Boston.

INVERNO, G. (2008), «The Impact of Corporate Social Responsibility on the Organizational Commitment». Erasmus Mundus Master Thesis on Work, Organizational Personnel Psychology, University of Coimbra and University of Barcelona.

KOH, H. C. e BOH, E. H. Y. (2001), «The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore». *Journal of Business Ethics*, vol. 29(4), pp. 309-324.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; THOMAS, G. e HULT, M. (1999), «Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 27(4), pp. 455-469.

MATTIOLI, J. W. (2012), «Princípios de Responsabilidade Social Empresarial interna em pequenas empresas do grande abc». Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil.

PESTANA, M. E. e GAGEIRO, J. N. (2003), **Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS** (3.ª ed.). Edições Sílabo, Lisboa.

PETERSON, D. K. (2004), «The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment». *Business & Society*, vol. 43(3), pp. 296-319.

PHILLIPS, R. A. (1997), «Stakeholder theory and a principle of fairness». *Business Ethics Quarterly*, vol. 7(1), pp. 51-66.

PHILLIPS, R. A. (2003), «Stakeholder legitimacy». *Business Ethics Quarterly*, vol. 13(1), pp. 25-41.

REDE COMUM DE CONHECIMENTO, <http://www.rcc.gov.pt>.

SAIR DA CASCA (2004), «Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal». www.sairdacasca.com.

VICENTE, A. L.; REBELO, T. e AGOSTINHO, C. (2011), «Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização». *Psychologica*, vol. 55, pp. 369-384.

VOTAW, D. (1972), «Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility Pt. I». *California Management Review*, vol. 15(2), pp. 25-31.