

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A SUSTENTABILIDADE  
EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA  
NA CRIAÇÃO DE VALOR

---

Tiago Miguel Ferreira Dias

Lisboa, Julho de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A SUSTENTABILIDADE  
EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA  
PARA A CRIAÇÃO DE VALOR

Tiago Miguel Ferreira Dias

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, Professor Adjunto, área científica: Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____	Especialista Carlos da Silva Nunes
Vogal _____	Especialista Arménio Fernandes Breia
Vogal _____	Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Julho de 2015

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

"Success in business is all about people, people, people.  
Whatever industry a company is in, its employees are its  
biggest competitive advantage"

Richard Branson

## Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Doutor José Moleiro Martins pela disponibilidade, sabedoria, incentivo e partilha de conhecimento ao longo de toda esta caminhada.

Aos meus pais pelas palavras de incentivo e por sempre me apoiarem com o seu carinho, presença e persistência mesmo nos momentos mais difíceis.

À Joana por todo o seu apoio, compressão e, acima de tudo, paciência em «aturar» as minhas dúvidas e dificuldades, sem ela este caminho era sem dúvida mais difícil.

Aos meus amigos, Pedro, Nuno, Artur, Diogo, Cláudio e, a todos os outros que conjuntamente com eles me ajudaram a ultrapassar este objetivo, quer pela força e apoio, quer pelas palavras de incentivo demonstradas.

Aos meus colegas de mestrado, nomeadamente, Lourenço Booth, João Mouralinho, Vera Santos, Vera Bizarro e Maura Neves pela partilha de experiências no decorrer destes dois anos de mestrado.

À empresa X, nas pessoas da Eng.<sup>a</sup> Luísa Reis, Eng.<sup>a</sup> Susana Santos, Eng.º Pedro Mota e Eng.º Luís Leitão por me possibilitarem a concretização desta investigação, tornando o projeto inicialmente proposto numa realidade objetiva.

Aos trabalhadores da empresa X pela participação neste projeto, sem eles não seria possível a realização deste estudo-caso.

Aos meus colegas de trabalho pela motivação e troca de ideias.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta dissertação.

## Resumo

As organizações para encontrarem fatores que lhe garantam competitividade num mundo cada vez mais concorrencial e global, têm de definir estratégias que lhe permitam adquirir vantagens no processo de criação de valor.

A sustentabilidade empresarial como um dos critérios na estratégia das empresas tem vindo a assumir especial relevância nos últimos anos, particularmente devido à influência positiva que representa na imagem que transmite aos seus clientes, bem como na identificação de práticas empresariais e de inovação a ser alvo de melhoria pela gestão. Deste modo, considerando a saúde e segurança no trabalho como um dos pilares da sustentabilidade empresarial, esta investigação tem como objetivo medir de que forma a sustentabilidade promove a criação de valor no seio de uma empresa, dada esta ser geradora de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional. Para tal, foi utilizada a metodologia de estudo caso numa empresa a operar no mercado português das telecomunicações, por meio de um questionário com perguntas fechadas aplicado a uma amostra de trabalhadores e na recolha de dados documentais.

Os resultados obtidos permitem afirmar que a sustentabilidade estratégica vai para lá da imagem transmitida pelas organizações para o exterior, para esta ser geradora de valor tem de estar integrada no seio da organização, mais concretamente, nas ações sobre o seu capital humano. Assim, confirmou-se que as ações desenvolvidas pela empresa na sua dimensão social, com especial destaque para a saúde e segurança no trabalho, são promotoras de satisfação no trabalho e compromisso organizacional dos seus trabalhadores.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Empresarial, Responsabilidade Social Empresarial, Estratégia, Criação de Valor, Saúde e Segurança no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.

## Abstract

In a world increasingly more competitive and global, the organizations must define strategies which allow them to achieve advantages in the process of creating value, through finding factors that assure to follow the same competition.

In the past years corporate sustainability has been assuming an important role as an organization strategy, specially do to the positive influence that represents in the outside image which is showed to the clients, but also on the identification of business and innovation practices, to be target of manage improvement.

Acknowledging Health and Safety at work as the basis of corporate sustainability, this research purposes to measure how sustainability promotes the process of creating value on an organization, considering that also promotes work satisfaction and organizational commitment. In this order, it was used the study case method on a portuguese telecommunication enterprise, selecting a closed questions inquiry which was applied on a sample of workers.

The research results allow affirming that using sustainability as an organization strategy goes beyond the good outside image showed, but also considering that it needs to be fully integrated in an organization, especially on the actions for their human resources, in order to interfere in the process of creating value.

On this account, it is confirmed that the actions developed by an organization, in their social dimension, such as in health and safety at work, help promoting work satisfaction and organization commitment of the workers.

**Keywords:** Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility, Strategy, Value Creation, Health and Safety at Work, Organizational Commitment, Work Satisfaction.

# Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Objeto .....	4
1.2 Objetivo.....	4
1.3 Estrutura da dissertação .....	5
2. Enquadramento teórico .....	6
2.1 Sustentabilidade empresarial .....	6
2.1.1 Evolução do conceito .....	8
2.1.2 Teorias e abordagens .....	9
2.1.2.1 Modelo de Garriga e Melé .....	9
2.1.2.2 Modelo da União Europeia .....	16
2.1.3 Dimensões da sustentabilidade empresarial .....	18
2.1.3.1 Dimensão económica .....	18
2.1.3.2 Dimensão social.....	19
2.1.3.3 Dimensão ambiental.....	20
2.1.4 Comunicação empresarial da sustentabilidade .....	21
2.1.4.1 Norma SA 8000.....	21
2.1.4.2 Norma GRI.....	23
2.1.4.3 Norma AA 1000 .....	24
2.1.4.4 Norma ISO 26000 .....	25
2.1.4.5 Outras iniciativas .....	27
2.1.5 Sustentabilidade e empreendedorismo .....	27
2.2 Estratégia empresarial .....	30
2.3 Criação de valor .....	32
2.4 A sustentabilidade como estratégia na criação de valor .....	35
2.5 Modelo teórico e hipóteses de estudo .....	44
3. Metodologia.....	49
3.1 Método do Estudo de Caso .....	50
3.2 Recolha de dados .....	54
3.2.1 Dados documentais.....	54
3.2.2 Inquérito por questionário.....	56
3.3 Tratamento de dados .....	60

3.3.1 Estatística descritiva.....	60
3.3.2 Estatística correlacional.....	61
3.4 Caracterização da população e seleção da amostra.....	62
3.4.1 Seleção dos participantes.....	63
4. Apresentação de resultados.....	65
4.1 Sustentabilidade empresarial.....	65
4.3 Saúde e segurança no trabalho.....	66
4.4 Compromisso organizacional.....	67
4.5 Satisfação no Trabalho.....	68
4.6 Criação de Valor.....	69
4.6 Análise Correlacional.....	77
5. Discussão de resultados.....	83
5.1 Hipóteses de estudo.....	83
6. Conclusões.....	94
6.1 Principais conclusões.....	94
6.2 Limitações ao estudo.....	100
6.3 Recomendações para estudos futuros.....	100
Referências bibliográficas.....	102
APÊNDICES.....	115
APÊNDICE A: Pedido de informações à empresa X.....	116
APÊNDICE B: Questionário aplicado aos trabalhadores.....	116
APÊNDICE C: Demonstrações financeiras e principais indicadores da Empresa X.....	130
APÊNDICE D: Sustentabilidade empresarial - Análise descritiva.....	131
APÊNDICE E: Saúde e segurança no trabalho - análise descritiva.....	133
APÊNDICE F: Satisfação no trabalho - análise descritiva.....	139
APÊNDICE G: Compromisso organizacional - análise descritiva.....	150
APÊNDICE H: Sustentabilidade empresarial e saúde e segurança no trabalho - análise correlacional.....	155

APÊNDICE I: Saúde e segurança no trabalho e compromisso organizacional - análise correlacional.....	156
APÊNDICE J: Saúde e segurança no trabalho e satisfação no trabalho - análise correlacional .....	158
APÊNDICE K: Compromisso organizacional e satisfação no trabalho - análise correlacional .....	160

## Índice de quadros

Quadro 2.1 Classificação das teorias da sustentabilidade empresarial, de acordo com a sua abordagem e principais autores.....	10
Quadro 2.2 Categorias e aspetos da diretriz GRI – G4.....	24
Quadro 2.3 Princípios fundamentais da norma AA 1000 da Accountability.....	25
Quadro 2.4 Fatores internos que determinam o intraempreendedorismo. ....	28
Quadro 2.5 A diferente perspetiva entre a estratégia de «oceano vermelho» e «oceano azul».....	31
Quadro 2.6 Número de acidentes de trabalho em 2010.....	41
Quadro 3.1 Tipos de estudo de caso. ....	51
Quadro 3.2 Identificação e classificação das variáveis em estudo. ....	53
Quadro 3.3 Subescalas do job satisfaction survey – JSS. ....	59
Quadro 3.4 Valores de alpha de cronbach para a consistência interna.....	61
Quadro 3.5 Regras de decisão para os testes estatísticos. ....	62
Quadro 3.6 Características demográficas da amostra. ....	64
Quadro 4.1 Sustentabilidade empresarial – estatística de confiabilidade. ....	65
Quadro 4.2 Sustentabilidade empresarial - estatística descritiva. ....	65
Quadro 4.3 Saúde e segurança no trabalho – estatística de confiabilidade.....	66
Quadro 4.4 Saúde e segurança no trabalho - estatística descritiva.....	66
Quadro 4.5 Compromisso organizacional – estatística de confiabilidade. ....	67
Quadro 4.6 Compromisso organizacional – estatística descritiva.....	68
Quadro 4.7 Satisfação no trabalho – estatística de confiabilidade. ....	68
Quadro 4.8 Satisfação no trabalho - estatística descritiva. ....	69
Quadro 4.9 Valor do q de Tobin para a empresa X. ....	75
Quadro 4.10 Sustentabilidade empresarial e criação de valor – valores do coeficiente de correlação de Pearson.....	77

Quadro 4.11 Valores do coeficiente de correlação de Spearman entre sustentabilidade e SST. ....	78
Quadro 4.12 Saúde e segurança no trabalho e compromisso organizacional – valores do coeficiente de correlação de Spearman. ....	79
Quadro 4.13 SST e satisfação no trabalho – valores do coeficiente de correlação de Spearman. ....	80
Quadro 4.14 Compromisso organizacional e satisfação no trabalho – valores do coeficiente de correlação de Spearman. ....	81

## Índice de figuras

Figura 2.1 Relação estabelecida pelo conceito do «triple bottom line».	6
Figura 2.2 Priorização das questões sociais com vista à obtenção de vantagens competitivas.	12
Figura 2.3 Os quatro elementos que influenciam o desempenho das empresas.	13
Figura 2.4 A pirâmide da responsabilidade social da empresa.	14
Figura 2.5 As questões de SST em perspetiva com a RSE.	20
Figura 2.6 Integração dos 7 princípios fundamentais da ISO 26000 na organização.	26
Figura 2.7 Criação de valor partilhado.	33
Figura 2.8 Ligação entre as vantagens competitivas de uma organização e a sociedade.	34
Figura 2.9 Blocos para a criação de valor partilhado.	35
Figura 2.10 O envolvimento de empresas na sociedade: uma abordagem estratégica.	36
Figura 2.11 Diferenças entre responsabilidade social empresarial e a criação de valor partilhado.	37
Figura 2.12 A integração da criação de valor partilhado no desempenho estratégico.	39
Figura 2.13 A relação estabelecida entre o desempenho em responsabilidade social e o desempenho financeiro.	39
Figura 2.14 Relação estabelecida entre a competitividade de cada país e a sua respetiva taxa de incidência de acidentes de trabalho.	41
Figura 2.15 Modelo teórico de suporte à investigação.	45
Figura 3.1 Desenho de metodologia de investigação.	49
Figura 4.1 Relevância dos temas considerados críticos numa escala de 0 a 5.	70
Figura 4.2 Evolução das taxas de sinistralidade, por empresa.	71
Figura 4.3 Evolução das taxas de dias perdidos, por empresa.	72
Figura 4.4 Custo estimado para os acidentes de trabalho da empresa X.	72
Figura 4.5 Resultados económicos da empresa X.	73
Figura 4.6 Rácios económico-financeiros da empresa X.	74

Figura 4.7 Evolução dos dividendos da empresa X.....	74
Figura 4.8 Indicador de produtividade da empresa X .....	75
Figura 4.9 Evolução da cotação da empresa x e dos principais índices internacionais.....	76
Figura 4.10 Evolução da cotação da empresa x e das principais congéneres do setor. ....	76
Figura 4.11 Principais associações estatísticas entre as variáveis em estudo. ....	82

## Índice de fórmulas matemáticas

Fórmula 3.1. Aproximação ao $Q$ de <i>Tobin</i> .....	55
Fórmula 3.2 Cálculo do aspeto $D$ na Aproximação ao $Q$ de <i>Tobin</i> .....	55

## Lista de abreviaturas

CEO – *Chief Executive Officer*.

CSP – Criação de Valor Partilhado.

EBITDA – Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

EBIT – Resultados Antes de Juros e Impostos.

GRI – Global Reporting Initiative.

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

ISO – *International Organization for Standardization*.

OIT / ILO – Organização Internacional do Trabalho.

ONG – Organização Não Governamental.

OSHA – *Occupational Safety and Health Administration*.

SAM – *Sustainability Asset Management*

REA – Rendibilidade Económica dos Ativos

ROA – Rendibilidade Operacional dos Ativos

RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios.

RSE – Responsabilidade Social Empresarial.

RS – Responsabilidade Social.

UE / EU – União Europeia.

PIB – Produto Interno Bruto.

SA – Social Accountability Internacional.

SST – Saúde e Segurança no Trabalho.

## 1. Introdução

No âmbito do mestrado em gestão e empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), apresenta-se a dissertação em «sustentabilidade empresarial como estratégia na criação de valor» para a obtenção do grau de mestre.

O processo de globalização remete para um conjunto importante de mudanças no contexto em que se desenvolvem as atividades empresariais, isto é, abandonou-se o conceito de mercado estável e previsível para um ambiente global que não tem fronteiras delimitadas, o que o torna competitivo e dinâmico (Cerdeira e Neves, 2011).

É perante esta sociedade em constante mudança e alteração, com desafios globais na conciliação entre crescimento económico e o respeito pelo meio envolvente, que surge o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa ou Sustentabilidade Empresarial. Sendo que ambos os conceitos podem ser considerados no futuro como sinónimos, dado que a sustentabilidade empresarial está intimamente relacionada com a responsabilidade social empresarial, mantendo os quatro elementos fundamentais: o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social, os stakeholders e a gestão das empresas (Rasool, Shoaib, Chaudhry e Zafar, 2013)<sup>1</sup>.

A sustentabilidade surge como resposta às turbulências das economias globalizadas, em que as empresas começaram a orientar as suas prioridades para com o «curto-prazo», através da obtenção de ganhos imediatos como forma de satisfazer acionistas cada vez mais ambiciosos com o “retorno imediato” dos seus investimentos (Sennett, 2001).

De acordo com Lubin e Esty (2014), nos últimos anos já se tem verificado que diversas empresas transformaram as suas estratégias de sustentabilidade em ganhos financeiros e vantagens competitivas. As organizações modernas começam assim a assumir este compromisso pelas preocupações ambientais e sociais como parte de uma estratégia para a criação de valor acrescentado. Mesmo no seio da organização o compromisso com a RSE gera empenhamento e satisfação nos trabalhadores, com consequente comprometimento no futuro da empresa (Dunphy, Griffiths e Benn, 2003).

A «Estratégia Europeia de Responsabilidade Social para o triénio 2011-2014» publicada pela União Europeia incentiva claramente as empresas a adotarem estratégias de RSE a

---

<sup>1</sup> No âmbito da presente dissertação consideram-se estes termos como sinónimos.

longo prazo, como forma de maximizar a criação de valor partilhado (Comissão Europeia, 2011).

Os vários estudos demonstram que a globalização conduziu as empresas para uma economia de rede, onde todos os envolvidos no ambiente empresarial encontram-se e concorrem rapidamente de forma convergente, daí a necessidade de uma estratégia para a criação de valor assente na abordagem da responsabilidade social empresarial e da sustentabilidade das partes interessadas (Wheeler, Colbert e Freeman, 2003).

Atualmente, o conceito das empresas socialmente responsáveis vai para além do cumprimento puramente legal ou do crescimento dos lucros, isto é, para as empresas alcançarem o sucesso têm que agir com responsabilidade em relação às pessoas, planeta e lucro (o chamado “3 P’s”) (EU-OSHA, 2004).

De acordo com a EU-OSHA (2004), as empresas precisam projetar uma imagem positiva para o público e para os seus potenciais empregados, bem como para os investidores. Nesse sentido, a SST é uma dimensão importante da RSE, dado que as empresas não podem ter um bom desempenho externamente e um socialmente pobre internamente.

O sucesso da implementação da sustentabilidade empresarial depende de uma comunicação eficaz com as diferentes partes interessadas, em particular os trabalhadores que são vitais no desempenho social ou ambiental das organizações. Isto representa uma área importante de potencial sinergia com a segurança e saúde no trabalho onde a participação e o diálogo com os trabalhadores tem sido reconhecida como um elemento essencial elemento para o sucesso (EU-OSHA, 2004).

De acordo com a Agencia Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2008:1), «[m]elhorias simples [em SST] podem aumentar a competitividade, a rentabilidade e a motivação dos trabalhadores, reforçando o compromisso dos trabalhadores para com a empresa e reforçando a imagem e o valor da marca».

A SST ao ser considerada internacionalmente como um fator de competitividade, leva a gestão de topo a encara-la como parte da cultura organizacional e motivo de orgulho, dado que um mau desempenho neste tema pode levar a uma desvantagem competitiva junto dos seus stakeholders e investidores (Smallman e John, 2001).

Para tal, a obtenção de vantagens competitivas face aos seus concorrentes, exige que os objetivos económicos e sociais estejam integrados no seio das organizações, através de investimentos em áreas sociais que proporcionem um impacto a longo prazo (Porter e

Kramer, 2006). Isto é, as empresas devem utilizar a estratégia empresarial para desenvolver e apoiar áreas sociais que se traduzam num valor acrescentado para a sociedade e para a própria organização, levando a uma melhoria da sua imagem e da perceção de risco dos seus investidores (de la Cuesta, 2004).

Nesse sentido, a responsabilidade social das empresas deve ser gerida e abordada de forma integrada, através da partilha de valores fundamentais por todas as partes interessadas às organizações (por exemplo, trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos), levando a que as dimensões sociais e ambientais estejam presentes em todo o planeamento estratégico das empresas. As empresas para serem socialmente responsáveis devem ir além no cumprimento do legalmente estabelecido, investindo também «mais» no capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas.

Deste modo, quando os trabalhadores estão satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho existe uma maior disposição para fazer o seu melhor em prol da sua organização, dado o aceite dos objetivos e valores organizacionais (Porter e Smith, 1970). O comprometimento organizacional está relacionado com presença de uma relação ativa entre trabalhadores e organização, no qual existe um clima favorável à partilha de experiências e opiniões, mas também das suas ações.

Sempane, Rieger e Roodt (2002) referem que, todos estes fatores são importantes para as pessoas avaliarem o seu trabalho e as organizações em que se inserem, dado que se os trabalhadores receberem o salário, tiverem boas condições de trabalho, reconhecimento e progressão na carreira, vão ser mais produtivos e permanecerem na organização.

O capital humano ao desempenhar um papel importante nas organizações, fruto da sua singularidade e envolvimento, torna a dimensão social das empresas como uma vantagem competitiva (Holland, Sheehan e de Cieri, 2007). Portanto, as empresas reconhecem que não podem transmitir externamente uma imagem positiva e ter internamente um desempenho social «pobre», pelo que uma comunicação eficaz é fundamental para que ocorra uma alteração no desempenho social e ambiental das empresas.

Em suma, como refere Carroll (1991) a responsabilidade social empresarial implica que as empresas cumpram simultaneamente as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, ou seja, a empresa deve-se esforçar para fazer lucro, obedecer à lei, ser ética, e ser um “bom cidadão corporativo”. Quando Friedman (1970) afirmou que, gestão é *«to make as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those*

*embodied in the law and those embodied in ethical custom*», ficou claro que a obtenção do lucro deverá respeitar os três componentes da responsabilidade social empresarial (Carroll, 1991).

## **1.1 Objeto**

Em termos académicos este trabalho pretende contribuir para um maior conhecimento acerca do impacto das políticas de sustentabilidade para a criação de valor das organizações, quando integradas na sua estratégia empresarial.

Considerando que a maioria dos estudos realizados sobre responsabilidade social foca essencialmente a sua dimensão ambiental, em virtude da ampla consciência pública e da maior facilidade de demonstração dos seus reais impactos nos recursos naturais, a temática da SST como um dos fatores da sustentabilidade empresarial torna-se ainda mais relevante.

Em termos práticos a pertinência deste estudo é a de possibilitar a adequação das estratégias de sustentabilidade, mais precisamente no que respeita a segurança e saúde no trabalho, no sentido de alcançar a maximização da satisfação e comprometimento organizacional dos trabalhadores. Dado que a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2008), considera que as organizações ao implementarem um quadro de melhoria contínua no âmbito da SST, através da introdução de pequenos progressos e aperfeiçoamentos nos processos de trabalho, reforçam não só a sua competitividade e a rentabilidade, mas também a motivação e compromisso dos trabalhadores para com a empresa.

## **1.2 Objetivo**

Esta dissertação tem como principal objetivo averiguar em que medida a sustentabilidade empresarial pode promover a criação de valor no seio de uma organização, através de um conjunto de hipóteses que visam relacionar, positiva ou negativamente as variáveis a testar, tendo por base uma empresa que opera no mercado português.

Quanto aos objetivos específicos a alcançar na concretização deste estudo caso, salientam-se os seguintes:

- Identificar e caracterizar a relação entre os aspetos de saúde e segurança no trabalho com a satisfação no trabalho;

- Identificar e caracterizar a relação entre os aspetos de saúde e segurança no trabalho com o comprometimento da organização;
- Avaliar o impacto da Sustentabilidade e da SST na criação de valor para a organização.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho é composto por seis capítulos. Nesta fase introdutória procura-se dar a conhecer o tema proposto para a dissertação realizada e, em simultâneo, dar a conhecer os objetivos do mesmo.

No capítulo 2 procede-se a um enquadramento teórico dos temas a abordar na dissertação, com especial ênfase à evolução histórica do conceito de responsabilidade social empresarial e à sua integração na estratégia empresarial como forma de criação de valor. É igualmente descrita a relação entre as dimensões interna e externa da sustentabilidade, donde surge como um dos fatores mais relevantes a saúde e segurança no trabalho, e como consequências a satisfação e compromisso organizacional dos trabalhadores. A comunicação das ações desenvolvidas pelas organizações no âmbito da sustentabilidade, através das várias iniciativas internacionais, é outro dos pontos desenvolvidos. No final, como resultado da revisão bibliográfica, é descrito o modelo teórico proposto para esta dissertação donde surgem as hipóteses a testar.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia de investigação selecionada para a concretização do estudo, nomeadamente, a identificação das variáveis, a população e a amostra selecionada, bem como, a recolha de dados efetuada.

No capítulo 4 apresentam-se os resultados obtidos para o estudo-caso, onde se inclui o tratamento dos inquéritos realizados e os dados documentais recolhidos. A análise e discussão das questões de investigação é efetuada no capítulo 5.

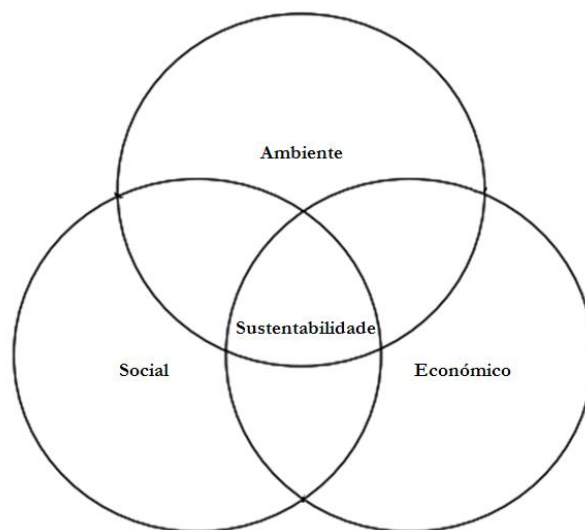
Por fim, no capítulo 6 procede-se a uma conclusão que pretende fazer uma síntese sobre os resultados atingidos com esta dissertação, apresentando as limitações identificadas para este estudo caso e as contribuições para futuras investigações.

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1 Sustentabilidade empresarial

De acordo com Porter e Kramer (2006), o princípio da sustentabilidade apela para um autointeresse, conceito muitas vezes apresentado como *triple bottom line*, desempenho económico, social e ambiental. Deste modo, as empresas devem encarar as suas atividades como forma de obter um bom desempenho económico a longo prazo, mas evitando comportamentos que no curto prazo possam ser prejudiciais socialmente ou ambientalmente.

Através do *triple bottom line* as questões relacionadas com a sustentabilidade não são encaradas de forma isolada, dado que estas são afetadas pelo desempenho financeiro, reputação ou interação com outras partes interessadas (Sowden e Sinha, 2005), como se pode observar na figura 2.1.



**Figura 2.1** Relação estabelecida pelo conceito do «*triple bottom line*».

**Fonte:** Adaptado de Rodriguez, Roman, Sturhahn e Terry (2002:8).

A responsabilidade social empresarial pode definir-se como “fazer as coisas bem”, isto é, como sendo um compromisso que as organizações assumem para com a sociedade e a ética, contribuindo para o desenvolvimento económico e melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores (Rasool et al., 2013). Dado que, a maioria dos problemas sociais não pode ser resolvida sem a participação ativa e o envolvimento das empresas, uma vez que estas fazem parte integrante da sociedade e do ecossistema em que operam (Zwetsloot, 2010).

A sustentabilidade empresarial surge assim como um elemento inspirador, que pretende desafiar e desenvolver uma estratégia no seio das organizações, tendo em vista a criação de novas oportunidades (ampliando mercados e melhorando a reputação) e um melhor controlo dos riscos para a continuidade do negócio. Muitas das empresas que apostam na sustentabilidade tornam-se organizações de referência, onde os funcionários reconhecem o significado desse valor extra. Deste modo, o orgulho em trabalhar para a organização, bem como nos produtos da empresa, gera no trabalhador um sentimento de comprometimento a longo prazo com a organização (EU-OSHA, 2004).

Portanto, segundo Porter e Karmar (2006) a sustentabilidade empresarial é mais que uma moda, está relacionada de forma muito próxima com as empresas e com as suas atividades *core* e traz valor acrescentado para o negócio.

As empresas ao reconhecerem a importância atribuída à sustentabilidade empresarial, muitas vezes impulsionada pela crescente necessidade de comunicar o impacto social, ambiental e económico das suas atividades, começam a substituir a filantropia empresarial por uma verdadeira estratégia de boa cidadania empresarial. Face ao valor atribuído à reputação e à marca, é cada vez mais exigido que as empresas adotem uma conduta ética de diálogo constante entre todas as partes interessadas, tendo em vista uma melhoria da gestão empresarial e de *accountability* (Jonker, 2003 *apud* European Agency for Safety and Health at Work, 2004<sup>2</sup>).

A sustentabilidade depende essencialmente de dois fatores, o real comprometimento da empresa com os valores e a aproximação estratégica da empresa aos seus *stakeholders* (Sahut, Boulerne, Mili e Teulon, 2014). Daí que as melhores iniciativas de cidadania empresarial envolvam muito mais do que um simples cheque, são necessários objetivos claros, mensuráveis e resultados ao longo do tempo (Porter e Kramer, 2006).

Assim, as organizações comprometidas com a sustentabilidade necessitam de uma liderança presente que interligue a sustentabilidade em todo o negócio, através de uma visão a longo prazo e uma comunicação eficaz a partir do topo. É esta verdadeira identidade em sustentabilidade que é capaz de envolver os *stakeholders* ao longo de toda a cadeia de valor, assim como motivar os trabalhadores para a sua concretização (Eccles, Perkins e Serafeim, 2012).

---

<sup>2</sup> JONKER, J. - Verantwoord ondernemen: Organisatiekunde met het oog op de toekomst. Org, Nijmegen School of Management. 2003

### 2.1.1 Evolução do conceito

A primeira publicação com referência à RSE surge em 1953 com a publicação do livro «*social responsibilities of the businessman*» de Howard R. Bowen, onde esta é definida como as políticas que os empresários tomam em prol dos objetivos e valores da sociedade. Em 1960, Keith Davis refere-se à responsabilidade social como as decisões e ações que os empresários tomam além do interesse económico empresa, apesar de considera-la uma ideia «nebulosa» acreditava que esta podia trazer ganhos económicos para a organização a longo prazo (Carroll, 1999).

Na década de setenta, as definições de responsabilidade social empresarial começaram a proliferar, principalmente depois da Comissão de Desenvolvimento Económico (CDE) publicar o livro «*social responsibilities of business corporations*» em que estabelece através de três círculos as interações existentes entre a sociedade e as empresas. É neste período que surge o conceito de *corporate social performance* como elemento aglutinador entre a responsabilidade social e a capacidade de resposta das empresas nas preocupações sociais, isto é, a perspetiva na *performance* exige a formulação e a implementação de metas objetivas para a concretização das políticas de RSE definidas (Carroll, 1979, 1999).

Nos anos oitenta apesar do aparecimento de menos definições do que anteriormente, ocorreram sem dúvida mais investigações e aplicações de novos conceitos. Um dos novos significados para a RSE foi apresentada por Peter Drucker em 1984 ao defini-la como «*the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth*» (Drucker *apud* Carroll, 1999)<sup>3</sup>.

Na década de noventa, o conceito de RSE evoluiu e incluiu temas complementares, tais como a teoria dos *stakeholders*, a teoria da ética empresarial ou a cidadania empresarial (Carroll, 1999). Foi nesta época que John Elkington, partindo dos princípios do «*Botton Line*» que avalia a organização de acordo com o seu desempenho financeiro, introduziu os componentes ambientais e sociais na avaliação do sucesso das empresas, a que designou de «*Triple Botton Line – People, Profit and Planet*» (Norman e MacDonald, 2003). Através deste conceito as organizações devem focar-se «*not just on the economic value they add, but also on the environmental and social value they add – and destroy. At its narrowest, the term*

---

<sup>3</sup> Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.

*«triple bottom line» is used as a framework for measuring and reporting corporate performance against economic, social and environmental parameters» (Elkington apud Onyali, 2014)<sup>4</sup>.*

Com a entrada neste novo milênio, destaca-se o livro verde da comissão europeia (2001:04) ao afirmar que

no âmbito da globalização e, em particular, do mercado interno, as próprias empresas vão também tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor económico direto. Embora a sua obrigação primeira seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações.

Desta forma, apesar das diferentes abordagens que a temática da sustentabilidade empresarial foi adquirindo com o decorrer do tempo, esta continuou a ganhar expressão e relevância, como elemento fundamental no seio das organizações.

### **2.1.2 Teorias e abordagens**

Segundo Carroll (1979), a responsabilidade social empresarial pode significar diversos pontos de vista consoante a orientação e abrangência do termo, como por exemplo, ir além da obtenção do lucro, ir além dos requisitos legais, realizar atividades voluntárias ou como uma preocupação abrangente do sistema social.

#### ***2.1.2.1 Modelo de Garriga e Melé***

Decorrente da constante mudança na definição do conceito de responsabilidade social das empresas, fruto da maior abrangência imposta pelas novas teorias e abordagens, Garriga e Melé (2004) propuseram a classificação da responsabilidade social das empresas em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas, como se pode observar no quadro 2.1. Na prática, cada teoria RSE apresentam quatro dimensões relacionadas com os lucros, o desempenho político, a preocupações sociais e os valores éticos.

---

<sup>4</sup> Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the TBL of the 21st century business*. Oxford, Capstone

**Quadro 2.1** Classificação das teorias da sustentabilidade empresarial, de acordo com a sua abordagem e principais autores.

Classificação da teoria	Abordagem	Descrição	Principais Autores
<b>Teorias Instrumentais</b> (As empresas focam-se nas atividades sociais como forma de alcançar objetivos económicos)	Maximização do valor para o acionista	Maximização do valor a longo prazo.	Friedman (1970) Jesen (2000)
	Estratégia para alcançar vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimentos sociais em contextos competitivos;</li> </ul>	Porter e Kramer (1996)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais de empresa e nas suas capacidades dinâmicas;</li> </ul>	Hart (1995), Litz (1996)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia executada com base na pirâmide económica.</li> </ul>	Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002)
	Marketing de Causas	Atividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing.	Murray e Montanari (1986), Varadarajan e Menon (1988)
<b>Teorias Políticas</b> (As empresas focam-se no uso do seu poder sobre a sociedade)	Constitucionalismo empresarial	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém.	Davis (1960, 1967)
	Teoria do contrato social integrativo	Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade.	Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
	Cidadania empresarial	A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações.	Andriof e McIntosh, Matten e Crane (2001), Wood e Logdson (2002)

Classificação da teoria	Abordagem	Descrição	Principais Autores
<b>Teorias Integrativas</b> (As empresas focam-se na satisfação das exigências sociais)	Gestão de assuntos sociais	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade Pública	As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social.	Preston e Post (1975, 1981)
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa.	Mitchell et al (1997), Rowley (1997), Agle e Michell (1999)
	Desempenho social da empresa	Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais.	Carroll (1985), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick e Cochran (1985)
<b>Teorias Éticas</b> (As empresas focam-se na forma correta para alcançar o bem da sociedade)	Teoria normativa dos <i>Stakeholders</i>	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral (Kant, utilitarismo, teoria da justiça, etc.).	Freeman (1984, 1994), Evan e Freeman (1988), Donaldson e Preston (1995), Phillips et al. (2003), Freeman e Phillips (2002)
	Direitos Universais	Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente.	Princípios Globais (1999), UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento Sustentável	Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura.	Comissão Mundial do Desenvolvimento Sustentável – Relatório de Brutland (1987), Gladwin e Kennelly (1995)
	Bem Comum	Orientada para o bem comum e o progresso.	Kaku (1997), Alford e Naughton (2002), Melé (2002)

**Fonte:** Adaptado de Garriga e Melé (2004:63-64).

## Teorias instrumentais

Segundo Garriga e Melé (2004), as teorias instrumentais abordam a sustentabilidade empresarial como uma ferramenta estratégica para criar riqueza, isto é, para atingir os objetivos económicos das empresas, encontrando nas preocupações sociais um meio para os atingir.

Esta teoria baseia-se nos pressupostos enunciados por Friedman (1970) em que apenas podemos avaliar o impacto da responsabilidade social nas empresas pelo valor que esta gera para o acionista, assim o objetivo a longo prazo das organizações é a maximização do valor investido entre as diferentes partes interessadas (Garriga e Melé, 2004).

Por outro lado, Porter e Kramer (2002 e 2006) abordam a questão da sustentabilidade empresarial como um investimento a longo prazo e de relevância na competitividade futura da organização. Desta forma, das centenas de questões sociais que as empresas são chamadas a participar apenas algumas representam efetivamente uma oportunidade para a sociedade ou se traduzem em vantagens competitivas para as organizações, tal como se pode observar na figura 2.2.

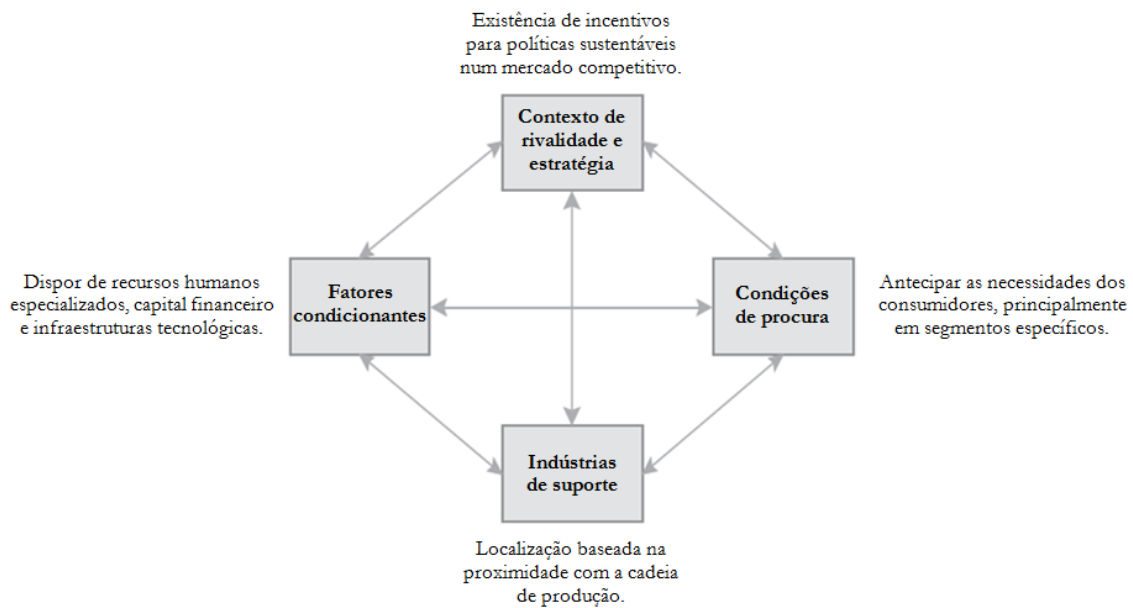
Questões sociais genéricas	Impacto social na cadeia de valor	Dimensão social de contexto competitivo.
São as questões sociais que não afetam significativamente a atividade e a competitividade da empresa a longo prazo.	São as questões sociais que afetam significativamente a atividade normal da empresa.	São as questões sociais subjacentes ao ambiente externo que afetam significativamente a competitividade da empresa no mercado em que opera.

**Figura 2.2** Priorização das questões sociais com vista à obtenção de vantagens competitivas.

**Fonte:** Adaptado de Porter e Kramer (2006:10).

De acordo com esta abordagem, Porter e Kramer (2002) afirmam que se as organizações analisarem cuidadosamente os elementos de competitividade existente no seu contexto, estas facilmente podem identificar áreas de sobreposição entre as componentes sociais e económicas, com impactos positivos na criação de valor e na competitividade.

Na figura 2.3. pode-se observar os quatro elementos que influenciam o desempenho das empresas e de que forma é possível a sustentabilidade contribuir para melhorias significativas a longo prazo.



**Figura 2.3** Os quatro elementos que influenciam o desempenho das empresas.

**Fonte:** Adaptado de Porter e Kramer (2002:25).

As organizações ao compreenderem que as interligações sociais existentes ao longo de toda a cadeia de valor, nomeadamente as que se estabelecem «de fora para dentro», afetam a sua estratégia e capacidade produtiva, passam a encarar a RSE como parte da sua ação. Assim, a sustentabilidade torna-se para as empresas não um custo acrescido mas uma oportunidade para a inovação, tendo em vista a obtenção de uma vantagem competitiva (Porter e Kramer, 2006).

### Teorias políticas

Outra das abordagens acerca da sustentabilidade empresarial foca-se nas interações e ligações existentes entre as empresas e a sociedade, ou seja, da relação que se estabelece entre a influência das empresas e a sua responsabilidade (Garriga e Melé, 2004).

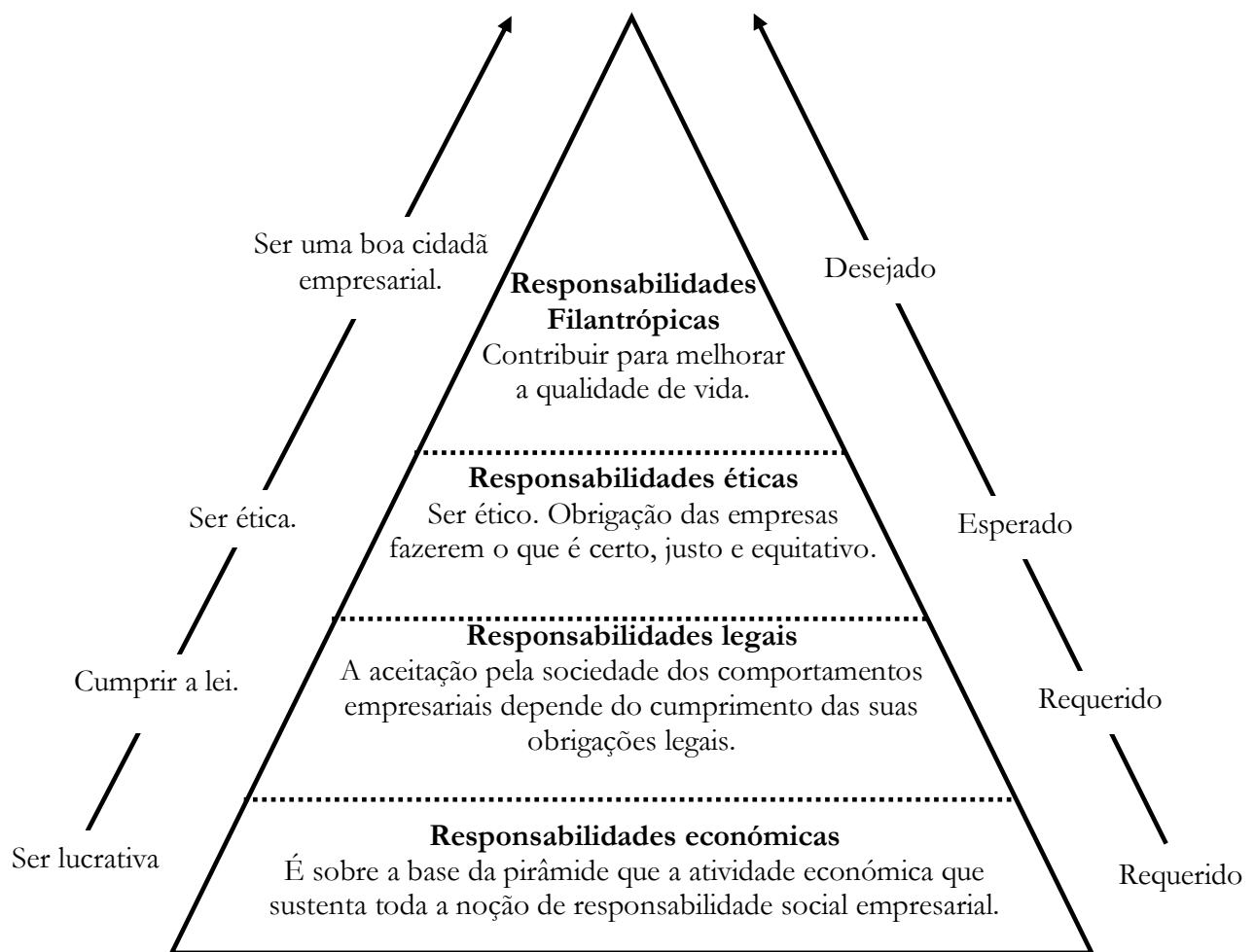
Deste modo, a sociedade espera que as empresas possuam e pratiquem uma boa cidadania, «*stated in more pragmatic and managerial terms, the CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen*» (Carroll, 1991:43).

### Teorias integradoras

Este grupo de teorias analisa a forma como as empresas integram as preocupações sociais, a continuidade do negócio e o crescimento empresarial. Assim, a sociedade e as empresas são consideradas como interdependentes, ou seja, a forma como as organizações gerem esta interação com base em valores sociais traduz-se em legitimidade e prestígio junto da comunidade (Garriga e Melé, 2004).

Um dos valores sociais mais abordados no seio das organizações é a distribuição equitativa da riqueza, que normalmente encontra-se limitada somente a uma das partes, a estrutura acionista. Nesse sentido, a gestão dos *stakeholders* define que o objetivo social e económico das organizações é distribuir o valor gerado pelas principais partes interessadas, sem favorecer uma em detrimento de outra. A cooperação entre todo o sistema de partes interessadas é fundamental para a continuidade da empresa, pelo que é nesta relação de escolhas e decisões que a ética adquire uma importância estratégica (Clarkson, 1995).

Também Carroll (1979) considerou que os conceitos da ética e dos valores sociais se integravam nas obrigações que a empresa tem para com a sociedade, introduzindo-os no desenvolvimento e desempenho económico através do conceito de «desempenho social corporativo». Em 1991, transformou a noção de CSP numa pirâmide para a responsabilidade social empresarial, mantendo a preocupação a longo prazo como condição necessária para a sua implementação, como se pode observar na figura 2.4.



**Figura 2.4** A pirâmide da responsabilidade social da empresa.

Fonte: Adaptado de Carrol (1979:499, 1991:43 e 2003:504).

Responsabilidades económicas: As empresas foram criadas como entidades económicas que fornecem produtos e serviços para a sociedade, tendo em vista a sua venda de forma rentável para a obtenção de lucro. Assim, estando na base da pirâmide é a atividade económica que sustenta toda a noção de responsabilidade social empresarial.

Responsabilidades legais: A lei é a codificação criada pela sociedade para definir quais são os comportamentos aceitáveis e inaceitáveis, deste modo espera-se que as empresas no decorrer da sua atividade económica respeitem o enquadramento legal existente.

Responsabilidades Éticas: Embora as duas primeiras categorias incluam normas éticas, existem comportamentos e atividades que não são necessariamente definidos como lei, mas que refletem uma expectativa da sociedade sobre as empresas. No fundo representa um padrão mais elevado de desempenho face à lei, será a obrigação das empresas fazerem o que é certo, justo e equitativo para evitar ou minimizar os danos aos *stakeholders* (funcionários, consumidores, o meio ambiente, e outros).

Responsabilidades Filantrópicas: Representa as ações discricionárias que as organizações adotam em resposta às expectativas da sociedade para serem «bons cidadãos empresariais». No entanto a grande diferença face à ética, é que neste caso nem sempre é necessário que a sociedade indique as suas expectativas, é uma atitude voluntária das empresas para com a comunidade tendo em vista a melhoria da qualidade de vida.

### **Teorias éticas**

O último grupo de teorias foca-se nas exigências éticas estabelecidas na relação entre empresas e sociedade, tendo por base a necessidade de praticar as ações certas para alcançar uma sociedade melhor (Garrida e Melé, 2004). Desta forma, pretende-se associar à lógica do lucro (função económica em benefício dos acionistas – *shareholders*) a lógica da responsabilidade social (função ética em benefício das partes envolvidas – *stakeholders*), dado que as empresas agem eticamente porque as relações que se estabelecem entre as diferentes partes são de força e de poder (Srouf, 1994).

As ameaças ao comportamento ético são diversas pelo que, muitas vezes, «as organizações só se apresentam como morais para manter as aparências e para não sofrer penalidades legais, caso produzam consequências indesejáveis para algumas das suas [partes interessadas]”, estando dispostas a qualquer imoralidade para alcançar a maximização dos seus lucros (Srouf, 1994:9).

Nesta abordagem ética, temas como os direitos universais, o desenvolvimento sustentável ou o bem comum é a base da responsabilidade social, na qual os princípios éticos devem ser um princípio central e orientador de todas as decisões empresariais (Garrida e Melé, 2004).

A responsabilidade social remete assim à constituição de uma cidadania organizacional, no âmbito interno da empresa, assim como a contribuição para a implementação dos direitos sociais, no âmbito externo da empresa. Nesse sentido, «só existe prevenção eficaz de práticas não éticas se houver controlo das condições operativas: a honestidade não é apenas uma questão de consciência moral, é também um resultado das circunstâncias e sanções que desencorajam ou dissuadem as veleidades de transgressão» (Srou, 1994:19).

Efetivamente aplicar «sanções» ou controlar a ambiguidade ética em que muitas organizações subsistem é fundamental para a confiança e credibilidade do setor empresarial, principalmente quando se sucedem os escândalos contabilísticos e financeiros com consequências devastadoras para a sociedade. Daí que Tom Peters (2006) afirme que os resultados excelentes podem não ser sinónimos de excelência, isto é, podem durar pouco e não ser resultado de uma gestão superior.

Como referem (Garriga e Melé, 2004:62), as empresas podem deste modo tornar-se éticas *«creating wealth, providing goods and services in an efficient and fair way, at the same time respecting the dignity and the inalienable and fundamental rights of the individual»*.

### **2.1.2.2 Modelo da União Europeia**

A temática da responsabilidade social das empresas na união europeia ficou vinculada desde o tratado de Lisboa, que pretendia basear economia europeia no conhecimento e inovação, como forma de alcançar o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, em 2011 a comissão europeia publicou o Livro Verde subordinado ao tema «Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas» como forma de incentivar as empresas à adoção de políticas sustentáveis no decorrer da sua atividade.

Este documento pretendeu lançar um amplo debate sobre a forma como a europa poderia promover a responsabilidade social, tanto a nível europeu como internacional, concentrando-se em aproveitar ao máximo as experiências existentes e incentivar o desenvolvimento de soluções inovadoras, para trazer maior transparência e aumentar a fiabilidade da sua avaliação (EU-OSHA, 2004).

De acordo com a comissão europeia (2001:3) as organizações

[ao] afirmarem a sua responsabilidade social e assumirem voluntariamente compromissos que vão para além dos requisitos reguladores convencionais a que, de qualquer forma, estariam sempre vinculadas, as empresas procuram elevar o grau de exigência das normas relacionadas com o desenvolvimento social, a proteção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais e adotam uma governação aberta em que se conciliam os interesses de diversas partes, numa abordagem global da qualidade e do desenvolvimento sustentável.

Para «ser[em] socialmente responsável[is] [as organizações] não [podem] se restring[ir] ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir[em] mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais» (comissão europeia, 2001:4).

Daí que a nova definição de RSE apresentada pela Comissão Europeia (2011) dê especial ênfase ao impacto que as práticas adotadas pelas organizações têm na sociedade, através da adoção de estratégias a longo prazo que resultem na criação de valor para todas as partes interessadas.

As organizações ao encararem a responsabilidade social numa perspetiva estratégica adquirem importantes benefícios para a competitividade, quer em termos de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão dos recursos humanos e capacidade de inovação. Deste modo, as empresas irão dispor de melhores condições para inovar e crescer (Comissão Europeia, 2011).

Assim, de acordo com a Comissão Europeia (2001), para uma abordagem efetiva da sustentabilidade empresarial é necessário que as organizações adotem uma declaração de missão ou um código de conduta, em que enunciam os seus objetivos, valores e responsabilidades perante as diferentes partes interessadas. Desta forma, os compromissos fundamentais da empresa encontram-se presentes desde as estratégias até às decisões mais correntes, como por exemplo, nos planos de atividades ou orçamentos.

Com a integração da responsabilidade social no planeamento estratégico das empresas, é exigido um elevado nível de participação e envolvimento de gestores e trabalhadores na definição de novos critérios e competências, com vista à criação de uma nova filosofia inovadora e competitiva (Comissão Europeia, 2001).

De acordo com a Comissão europeia (2001), a sustentabilidade empresarial é dividida nas seguintes vertentes:

- Vertente interna: gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho (SST), ética, adaptação à mudança, *learning organization* – requer participação dos trabalhadores ou seus representantes.
- Vertente externa: local – requer a cooperação com os parceiros de negócios, autoridades locais e ONGs locais; e global – requer comunicação com consumidores, investidores, que operam globalmente ONGs.

### **2.1.3 Dimensões da sustentabilidade empresarial**

Tal como referido anteriormente, a sustentabilidade empresarial é um conceito constituído por múltiplas dimensões, que vão além da interpretação inicial de qualquer economista ou ambientalista. A organização deve assentar a sua RSE nos três tipos de dimensões: económico, social e ambiental.

#### ***2.1.3.1 Dimensão económica***

O sucesso financeiro de uma organização é a dimensão mais fácil de avaliar com precisão, tal como afirma Santos, Silva e Sampaio (2005:36),

é aquela que está mais próxima da atividade principal da empresa. O modo como a empresa opera no mercado é um indicador essencial da forma como integrou as preocupações sociais, éticas e ambientais na sua estrutura organizativa.

A utilização de critérios económicos como a Rendibilidade Económica dos Ativos (REA), Rendibilidade Operacional dos Ativos (ROA) e a Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP), permitem determinar os fluxos de recursos em um negócio, em que o capital da organização consiste em somar os ativos e subtrair os passivos. Contudo, a dificuldade surge muitas vezes na definição daquilo que são os importantes ativos intangíveis, como a reputação, a inovação, os recursos humanos ou a cultura organizacional, essenciais numa empresa economicamente sustentável a longo prazo para os seus acionistas (Dyllick e Hockerts, 2002).

Deste modo, a sustentabilidade deve ser encarada como um elemento preponderante para as organizações, um vez que permite criar valor tendo em consideração todas as necessidades das várias partes interessadas, maximizando a sua viabilidade financeira a longo prazo (Werther e Chandler, 2011).

A dimensão económica não se limita às questões acima referidas, uma vez que envolve também os fornecedores e os clientes nas suas preocupações, nomeadamente, através de critérios de seleção para contratação de prestadores externos, qualidade e segurança nos produtos entregues aos clientes (Comissão europeia, 2004).

### ***2.1.3.2 Dimensão social***

A dimensão social diz respeito ao impacto das empresas na comunidade em que se inserem, abrangendo as suas ações para promover o desenvolvimento social de todas as partes interessadas. As organizações através do investimento e envolvimento em toda a cadeia de valor conseguem motivar todos os intervenientes a agir em prol do seu sistema de valor (Dyllick e Hockerts, 2002).

O respeito pelos direitos humanos e do trabalho tornou-se um aspeto ético muito relevante. A SST é um desses direitos, e um vital elemento do chamado «trabalho decente», tornando os trabalhadores os mais importantes *stakeholders* das organizações. O desenvolvimento desta perspetiva abandona por completo o crescimento dos lucros como único objetivo das empresas, permitindo a criação de novas oportunidades de negócio com base em valores e princípios, levando ao aumento do mercado e à melhoria da reputação / imagem (Zwetsloot, 2010).

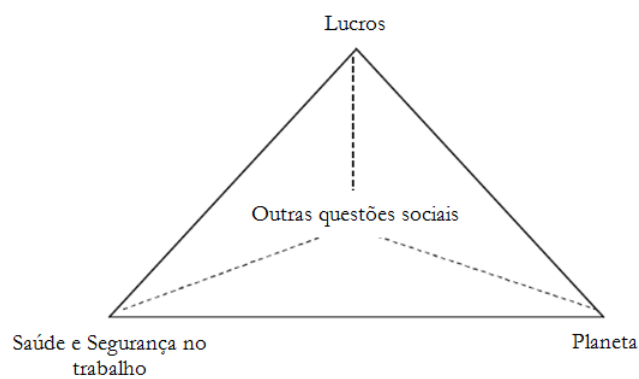
Ser socialmente responsável significa ir além das expectativas legais, optando por investir «mais» no capital humano, no meio ambiente e nas relações com os *stakeholders*. Nesse sentido, não restam dúvidas de que a segurança e as condições de trabalho dos trabalhadores pertencem às responsabilidades sociais das empresas, devendo ser considerado como parte integrante da sua dimensão social (EU-OSHA, 2004).

A possibilidade de ligar a SST à sustentabilidade empresarial oferece a oportunidade de juntar esta aos aspetos da performance da organização, em particular com a performance social interna, cujo foco é a SST, o desenvolvimento do capital humano e a igualdade de oportunidades (Smallman e John, 2001).

A longo prazo uma empresa não consegue manter a credibilidade quando declara externamente «bons e importantes valores» mas que depois não são aplicados internamente. Isto demonstra como a saúde e segurança no trabalho deve fazer parte integrante da sustentabilidade empresarial, sendo orientada pelos mesmos critérios e valores como de um objetivo externo se trata-se (EU-OSHA, 2004).

Portanto, verifica-se que as empresas que adotam uma postura ativa na sustentabilidade empresarial possuem um elevado comprometimento com tudo o que está relacionado com os trabalhadores, como por exemplo, a saúde e segurança no trabalho (Eccles et al, 2013). Daí que, os bons exemplos de iniciativas em matéria de SST sejam compatíveis com RSE, dado que estas têm um foco interno e um olhar para os recursos humanos dentro da empresa e um foco em todos os processos de trabalho (EU-OSHA, 2004).

Assim, a EU-OSHA (2004) refere que se as dimensões sociais, ambientais e económicas podem ser representadas como um triângulo, o mesmo pode ser bastante útil para demonstrar igualmente a relação entre a SST e a RSE, como um dos aspetos sociais a considerar, como se pode verificar na figura 2.5.



**Figura 2.5** As questões de SST em perspetiva com a RSE.

**Fonte:** Adaptado de EU-OSHA (2004:110).

As empresas sustentáveis tendo um claro interesse na segurança e saúde no trabalho, têm consciência que normas e procedimentos inadequados neste âmbito podem estragar a sua imagem, ameaçando diretamente o esforço realizado em RS e a continuidade de seus negócios (EU-OSHA, 2004).

### ***2.1.3.3 Dimensão ambiental***

A questão ambiental «encerra o objetivo de equilibrar o crescimento económico e a inclusão social, por um lado, e a preservação de um ambiente saudável para as gerações futuras, por outro» (Comissão europeia, 2004:32).

Para as organizações as práticas ambientalmente responsáveis relacionam-se sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção, para que estes não estejam em causa nas gerações futuras. Assim, as empresas socialmente responsáveis devem procurar reduzir os impactos negativos da sua atividade sobre o meio ambiente, promovendo a adoção de práticas inovadoras quanto à proteção ambiental (comissão europeia, 2001).

Face à globalização e aos efeitos transfronteiriços, as questões ambientais não são somente locais mas também mundiais, pelo que as empresas devem também contemplar na sua análise os efeitos indiretos causos pela exploração do meio ambiente na totalidade da sua operação (comissão europeia, 2001).

#### **2.1.4 Comunicação empresarial da sustentabilidade**

A informação sobre os temas da responsabilidade social empresarial adquiriu especial relevância, face ao crescente número de investidores que consideram estes dados como um sinal de gestão disciplinada e boa imagem governativa (RobecoSam, 2014).

As empresas que encararem a sustentabilidade empresarial numa perspetiva estratégica, devem sistematicamente desenvolver e reportar quais os impactos resultantes para a sua operação, fazendo assim que os investidores compreendam e adquiram interesse para o investimento em sustentabilidade (Lubin e Esty, 2014). Para tal, devem adotar os princípios e orientações definidas internacionalmente num quadro de responsabilidade social empresarial que é evolutivo (Comissão Europeia, 2011).

A este propósito a Comissão Europeia (2001:19) afirma que

[a]lgumas das iniciativas internacionais mais significativas, como a Social Accountability 8000 e a Iniciativa Global Reporting, centram-se na globalização de requisitos sociais, na disponibilização ao público de informação e no desenvolvimento de relatórios de informação social. No entanto, a complexidade inerente à definição de normas globais que possam ser aplicadas a qualquer cultura e país gerou grande controvérsia. As normas acordadas a nível internacional, designadamente as convenções fundamentais da OIT, tal como identificadas na Declaração de 1998, constituem, pela sua natureza universal, a base mais adequada para essas iniciativas.

Além das iniciativas acima referidas destacam-se igualmente as normas AA 1000 da Accountability Principles Standard e a ISO 26000 da International Organization for Standardization como outros dos instrumentos de desempenho em sustentabilidade empresarial.

##### **2.1.4.1 Norma SA 8000**

A SA 8000 é uma norma internacional para a ética e condições sociais baseada em diversas convenções OIT, com o intuito de garantir que a empresa está em conformidade com as normas fundamentais de boas condições de trabalho e garante que os seus fornecedores e

outros parceiros também adotam os mesmos princípios. Tal como a ISO 9000 e a ISO 14001, a norma SA 8000 foi desenvolvida para fornecer uma verificação independente e certificação por entidades externas credenciadas (EU-OSHA, 2004).

Segundo a Social Accountability Internacional (2014), desde de 30 de junho de 2012 mais de 1,8 milhões de pessoas trabalham em mais de 3.000 instalações certificadas pela norma SA 8000 em cerca de 65 países.

Esta norma que, encontra-se já na sua quarta versão, vem requer o desenvolvimento de um sistema de gestão que inclua os padrões de direitos humanos na sua governação e ao longo de todo o sistema de contratação, por forma a permitir uma conformidade contínua e um melhor desempenho social, para os trabalhadores e para as empresas (Social Accountability Internacional, 2014).

Assim, a norma SA 8000 exige que as organizações cumpram com 9 requisitos base da responsabilidade social (Social Accountability Internacional, 2014):

- **Trabalho infantil:** Não envolver-se ou apoiar na utilização de trabalho infantil.
- **Trabalho forçado e compulsório:** Não envolver-se ou apoiar a utilização de trabalho forçado ou compulsório.
- **Saúde e segurança:** Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável, tomando as medidas eficazes para prevenir acidentes e danos potenciais à saúde dos trabalhadores.
- **Liberdade de associação e direito à negociação coletiva:** Todos os trabalhadores têm o direito à formação, associação e organização em sindicatos à sua escolha e de negociar coletivamente com a empresa.
- **Discriminação:** Não envolver-se ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, promoção ou acesso à formação.
- **Práticas disciplinares:** Tratar todo o pessoal com dignidade e respeito.
- **Horário de trabalho:** Estar em conformidade com as leis aplicáveis e com os padrões definidos sobre o horário de trabalho e feriados públicos.
- **Remuneração:** Respeitar o direito dos trabalhadores a possuírem um salário justo que permita satisfazer às suas necessidades básicas e proporcionar algum rendimento extra.
- **Sistemas de gestão:** Definir e publicitar por escrito a política da empresa para a responsabilidade social e relações de trabalho.

#### **2.1.4.2 Norma GRI**

A Global Reporting Initiative (GRI) foi lançada em 1997 como uma iniciativa conjunta de organizações não-governamentais para economias ambientalmente responsáveis e do programa do meio ambiente das nações unidas. O objetivo é melhorar a qualidade, rigor e utilidade dos relatórios de sustentabilidade, com base em princípios e práticas que promovam o reporte rigoroso da aplicação das orientações (EU-OSHA, 2004).

Ao promover a elaboração de relatórios de sustentabilidade a GRI desenvolveu uma estrutura organizada por princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar o seu desempenho económico, ambiental e social (GRI, 2013).

De acordo com a GRI (2013), para garantir a transparência em todo o processo de relato da sustentabilidade é necessário que as organizações respeitem dois princípios fundamentais: os princípios na definição do conteúdo dos relatórios e os princípios para assegurarem a qualidade do relatório.

Os princípios para a definição do conteúdo dos relatórios pretendem descrever todo o processo necessário à identificação dos aspetos da organização a incluir no relato, nomeadamente, identificação dos impactos resultantes da sua atividade para as expectativas e interesses dos *stakeholders*. Quanto aos princípios para assegurar a qualidade vão permitir à organização estabelecer indicadores justos para a avaliação do seu desempenho em sustentabilidade empresarial (GRI, 2013).

Os indicadores no âmbito GRI compreendem diversas categorias, como por exemplo, impactos económicos diretos, impactos ambientais, práticas de trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade do produto. As «práticas de trabalho decente» compreende indicadores para o impacto sobre o emprego, a gestão de relações, a saúde e segurança, formação, diversidade e oportunidade (EU-OSHA, 2004).

Na quarta versão das diretrizes GRI, lançada em Maio de 2013, foram introduzidas novas categorias e aspetos que podem ser observados no quadro 2.2.

**Quadro 2.2** Categorias e aspetos da diretriz GRI – G4.

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

Fonte: GRI (2013:9.)

### 2.1.4.3 Norma AA 1000

A norma AA 1000 é uma das mais amplamente reconhecida a nível internacional, podendo ser utilizada individualmente ou combinada com outros padrões de certificação. Esta norma foi desenvolvida com o intuito de assegurar que as empresas integram os seus *stakeholders* nos seus processos, objetivos e valores (EU-OSHA, 2004).

Para tal, a Accountability (2008:6) afirma que

[a] organização [deve] envolver [todas] as partes interessadas na identificação, compreensão e também na capacidade de resposta aos assuntos e preocupações em matéria de sustentabilidade, e a relatar, explicar e estar disponível para responder às partes interessadas relativamente a decisões, ações e desempenho. [Isto] inclui ainda a forma como uma organização define o seu modelo de governo, as respetivas estratégias e efetua a gestão do desempenho.

Os princípios da norma AA 1000 pretendem ser a base da inclusão da sustentabilidade na estratégia das organizações, nomeadamente através da avaliação do impacto das suas atividades no desempenho a nível económico, social, ambiental e financeiro a longo prazo.

Desta forma, permite às empresas focarem-se no essencial da sua visão e definir objetivos a atingir de forma responsável e sustentável (Accountability, 2008), como se pode observar no quadro 2.3.

**Quadro 2.3** Princípios fundamentais da norma AA 1000 da Accountability.

Princípios	Descrição
Princípio base da inclusão	É o compromisso da organização em ser responsável para com aqueles em que causa algum impacto e/ou lhe causam impacto, permitindo que estes participem na identificação de problemas e contribuam para as soluções. Consiste na cooperação a todos os níveis, nomeadamente em matéria do modelo de governo, de forma a alcançar melhores resultados.
Princípio da relevância	Consiste em determinar a relevância material e a significância de um assunto para a organização e respetivas partes interessadas, isto é, um assunto relevante é aquele que influencia as decisões, as ações e o desempenho da organização e das respetivas partes interessadas.
Princípio da responsabilidade	Consiste na forma como a organização demonstra que dá resposta às partes interessadas. O que pode implicar: definir políticas, objetivos e metas, o modelo de governo, sistemas e processos de gestão, planos de ação, envolvimento das partes interessadas, medição e monitorização do desempenho ou do <i>assurance</i> . As respostas de uma organização podem não ir ao encontro dos pontos de vista das partes interessadas, no entanto é fundamental a sua participação e envolvimento.

**Fonte:** Adaptado da Accountability (2008:10-16.)

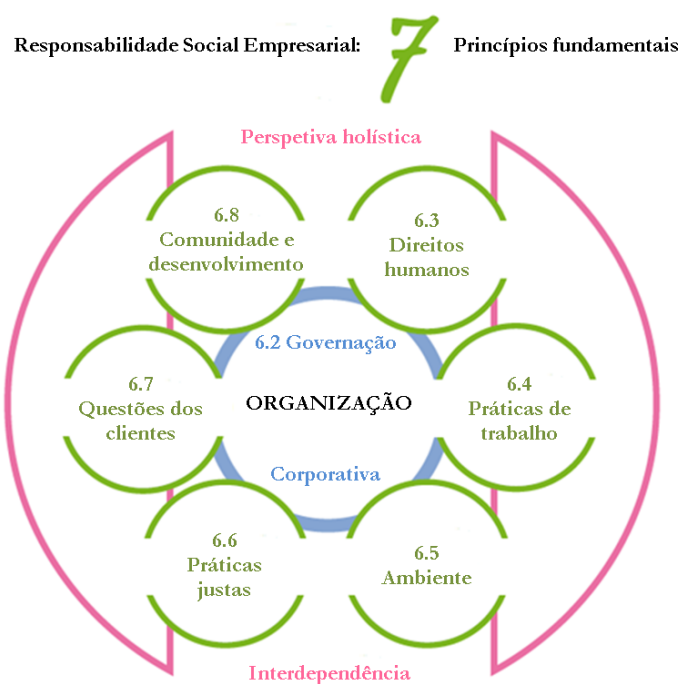
#### **2.1.4.4 Norma ISO 26000**

A norma ISO 26000 foi desenvolvida pela International Organization for Standardization por forma a contribuir para as três dimensões do desenvolvimento sustentável (económico, ambiental e social), partindo de um amplo consenso entre todas as partes interessadas. Mesmo sendo normas de carácter voluntário, o facto de serem vastamente reconhecidas internacionalmente, fazem com que estas sejam implementadas um pouco por todo mundo (GRI e ISO, 2014).

A primeira norma ISO na área da responsabilidade foi publicada em novembro de 2010, através do estabelecimento de orientações e princípios a integrar nas organizações como

reconhecimento da importância da sustentabilidade empresarial, assim como no contínuo envolvimento das diversas partes interessadas (GRI e ISO, 2014).

Contrariamente aos restantes padrões ISO, como por exemplo a ISO 9001 – sistema de gestão da qualidade ou a ISO 14001 – sistema de gestão ambiental, a ISO 26000 não é uma norma de sistema de gestão certificável. Esta norma não possui requisitos, mas antes temas essenciais que as organizações devem considerar no decorrer da sua atividade, como sendo a sua responsabilidade na vida social e na sua relação com o desenvolvimento sustentável (ISO, 2014), como se pode observar na figura 2.6.



**Figura 2.6** Integração dos 7 princípios fundamentais da ISO 26000 na organização.

**Fonte:** Adaptado de ISO (2014:9).

Em janeiro de 2014 foi proposta uma conjugação dos referenciais ISO 26000 e GRI, como forma de complementar a informação presente nestas duas iniciativas. Assim, pretende-se que as organizações sigam os princípios definidos na ISO 26000 para a organização das suas atividades em responsabilidade social e elaborem os seus relatos de acordo com os indicadores e diretrizes das publicações GRI (GRI e ISO, 2014).

Na prática constata-se que ambas as normas apresentam uma elevada convergência e sobreposição nos diferentes tópicos que abrangem, tendo em consideração a melhoria do desempenho da organização em sustentabilidade (GRI e ISO, 2014).

#### **2.1.4.5 Outras iniciativas**

Lançado em 1999, o índice de sustentabilidade *Dow Jones* é o primeiro índice global de avaliação do desempenho financeiro das principais empresas orientadas para a sustentabilidade em todo o mundo. Este índice ao basear-se na cooperação entre o *Dow Jones STOXX Limited* e o SAM, permite fornecer aos gestores de ativos informação confiável e objetiva (EU-OSHA, 2004).

Em 2001 também foi criado o índice FTSE4Good Index Series que avalia a performance das empresas em bolsa, através da integração dos vários aspetos sociais, ambientais e éticos da sustentabilidade no desempenho financeiro da organização (Slager, 2012).

#### **2.1.5 Sustentabilidade e empreendedorismo**

O empreendedorismo captou a atenção das empresas quando surgiu como instrumento fundamental na criação de valor, fruto da sua enorme capacidade de inovação e flexibilidade no seio das organizações (Zahra, Nielsen e Bogner, 1999).

Nesse sentido, Howard e Kuratko (2010:11) definiu empreendedorismo como sendo,

a dynamic process of vision, change, and creation. It requires na application of energy and passion towards the creation and implementation of new ideas and creative solutions. Essential ingredients include the willingness to take calculated risks in terms of time, equity, or career; the ability to formulate an effective venture team; the creative skill to marshall needed resources; and fundamental skill of building solid business plan; and finally, the vision to recognize opportunity where others see chaos, contradiction, and confusion.

Por ser capaz de explorar ações e comportamentos, como a inovação ou a próatividade, é que o empreendedorismo começou a surgir no seio das organizações, tornando-se num veículo fundamental para alcançar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo com elevada rentabilidade (Kuratko, Hornsby e Bishop, 2005).

É como resultado desta nova abordagem que surge o conceito de intraempreendedorismo, que ao integrar a estratégia de organização confere-lhe flexibilidade e capacidade criativa para ultrapassar as exigências do mundo globalizado e altamente competitivo. A esta relação entre criação de valor sustentável e vantagem competitiva, McGrath (2013) designou-a de “economia criativa”, devido à inovação que as organizações têm de aplicar face aos inúmeros constrangimentos a que se encontram sujeitas.

Desta forma, o intraempreendedorismo assume-se como um elemento facilitador da mudança e inovação das organizações, a que Zahra (1991) define como

formal and informal activities aimed at creating new business in establishing companies through product and process innovations and market developments. These activities may take place at the corporate, division (business), functional, or project levels, with the unifying objective of improving a company's competitive position and financial performance. Corporate entrepreneurship also entails the strategic renewal of an existing business.

A implementação de uma cultura de empreendedorismo permite às empresas diversificar o seu negócio com ideias inovadoras, motivar e reter os seus trabalhadores através da sua participação ativa, explorar os seus recursos subutilizados em projetos alternativos, e por último, contribuir para eliminar atividades não essenciais à organização (Schaper e Volery, 2007). Para tal, Kuratko [et al.] (2005) identificaram um conjunto de cinco fatores internos que contribuem para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, como se pode observar no quadro 2.4.

**Quadro 2.4** Fatores internos que determinam o intraempreendedorismo.

Fatores Internos	Descrição
Uso apropriado de recompensas	As recompensas têm de ser adequadas e estimulantes para incentivar e apoiar ações empreendedoras, levando os trabalhadores a arriscarem em soluções inovadoras.
Apoio da gestão de topo	Deve existir uma clara demonstração de vontade da gestão de topo, principalmente ao nível da administração, para facilitar e promover ações empreendedoras.
Recursos disponíveis	É necessário disponibilizar o tempo necessário para estimular continuamente ideias empreendedoras.
Cultura organizacional	Uma cultura organizacional de apoio que não seja mecanicista, mas um ambiente criativo e inovador, onde exista a partilha de ideias e soluções.
Autonomia	Incentivar os trabalhadores a assumirem riscos em busca da inovação e a aprenderem a tolerar o fracasso, desenvolvendo o processo da tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Kuratko [et al.] (2005:279-280).

Através dos fatores acima referidos é possível verificar que o intraempreendedorismo possui uma elevada abrangência no seio das organizações, por exemplo, questões como a liderança de topo comprometida ou um elevado grau de autonomia, desperta não só um lado mais criativo nos trabalhadores como também um sentimento de satisfação e pertença para com a empresa.

Assim, torna-se possível estabelecer ligações entre o conceito de intraempreendedorismo, associado somente a iniciativas materialistas das organizações motivadas para o lucro, e os aspetos da sustentabilidade empresarial, focada na perspetiva do bem-estar coletivo e orientada para objetivos a longo prazo. É o chamado “empreendedorismo sustentável” que a sustentabilidade empresarial utiliza para impulsionar as organizações, com preocupações ambientais e sociais (EU-OSHA, 2004).

O empreendedorismo sustentável ou, também designado, de empreendedorismo social tem como objetivo gerar lucro como subproduto das melhorias sociais que introduz na sociedade, isto é, a missão da organização será através das suas ações criar um impacto positivo na comunidade (Jackson, 2014).

A relação com os *stakeholders* é outro dos elementos fundamentais, quer do intraempreendedorismo, quer da sustentabilidade, dado que é fruto da interação que se estabelece com estes que a empresa adquire e identifica novas oportunidades. A capacidade de inovação requer trabalhadores e empresas que aprendam, nas relações com todas as partes interessadas e através do desenvolvimento de redes de conhecimento que permitam alcançar o melhor desempenho possível, isto é, vantagens competitivas sustentáveis.

O *M-Pesa* - serviço bancário móvel da Vodafone é um dos exemplos mais claros da ligação entre sustentabilidade empresarial e empreendedorismo. Este projeto iniciou-se quando um trabalhador propôs utilizar a tecnologia móvel dos países menos desenvolvidos para disponibilizar acesso aos serviços financeiros, apesar da contestação inicial de alguns colegas, a empresa decidiu avançar com o projeto em parceria com o governo britânico. Perante a demonstração da sua viabilidade comercial, atualmente este projeto é uma das ofertas mais importantes da Vodafone, representando cerca de 18% das receitas da Safaricom, uma subsidiária queniana da Vodafone (Pfitzer, Bockstette e Stamp, 2013).

O exemplo anterior revela como as organizações devem apoiar os seus intraempreendedores, não comprometendo as suas carreiras ou perspetivas de negócios. As novas ideias devem ser testadas e protegidas pela organização, por forma a encontrar um modelo de negócio viável e capaz de alcançar o sucesso, desta maneira as empresas criam valor para si e para a comunidade (Pfitzer et al., 2013).

## 2.2 Estratégia empresarial

As organizações são frequentemente incentivadas a procurarem novas formas de aumentarem o seu desempenho, principalmente em áreas como a sustentabilidade em que é necessário demonstrar o seu contributo para a melhoria dos indicadores da empresa. Assim, a sustentabilidade empresarial apenas adquire significado e relevância quando devidamente integrada na estratégia global da organização, sem isso transforma-se em iniciativas diversas com pouco impacto no desempenho da empresa. Contudo, a principal dificuldade da maioria das organizações é a interpretação do conceito de estratégia, traduzindo-se numa visão de curto-prazo e desligada da realidade da empresa. É através do envolvimento das diferentes dimensões da empresa (como a social, a ambiental e a económica) que a sustentabilidade contribui para o agregar das diferentes partes interessadas (por exemplo, trabalhadores, fornecedores e clientes) em torno dos objetivos comuns a alcançar pela organização.

O conceito de estratégia está intimamente associado aos objetivos e à missão a atingir pela organização, com especial ênfase nos planos e processos necessários para alcançar um posicionamento competitivo vantajoso (Singh, 2014).

Este conceito é especialmente importante dado o carácter dinâmico das circunstâncias e do mercado em que as organizações operam, pelo que há necessidade de uma gestão estratégica da performance do negócio a longo prazo (Dragic, Kastratovic, Andelkovic, 2014).

Tal como refere Porter (1996), é desta forma que as empresas conseguem ser mais flexíveis para reagirem rapidamente à concorrência e às mudanças no mercado, estimulando as suas competências essenciais para que estas permaneçam à frente dos seus concorrentes.

Assim, a estratégia está relacionada com o ser diferente, significa escolher um conjunto diferente de atividades para posteriormente criar um *mix* único de valor, atendendo às necessidades de todas as partes interessadas. Só assim as organizações adquirem uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades (Porter, 1996).

Segundo Porter (1996), a pressão que frequentemente é colocada sobre as organizações para apresentarem resultados a curto prazo para os seus acionistas, leva-as na maioria das vezes a optarem por um caminho de eficácia operacional, realizando atividades iguais mas melhor que a concorrência. Assim, as margens de lucro diminuem, as guerras de preços são mais frequentes e muitos produtos não são distinguíveis dos da concorrência, apenas nos preços. Para evitar essa necessidade de competir agressivamente por uma pequena quota de mercado

existente - «*red ocean*», as empresas devem criar um novo mercado sem competidores - «*blue ocean*», portanto muito mais rentável (Kim e Mauborgne, 2004).

No quadro 2.5. pode-se encontrar as principais diferenças entre a abordagem do «oceano vermelho» face ao «oceano azul».

**Quadro 2.5** A diferente perspetiva entre a estratégia de «oceano vermelho» e «oceano azul».

Estratégia de oceano vermelho	Estratégia de oceano azul
Competir num mercado já existente.	Criar um novo mercado.
Combater no mercado.	Tornar a competição irrelevante.
Explorar necessidades já existentes.	Criar e captar novas necessidades no mercado.
Reduzir custos.	Criar valor.
Alinhar todas as atividades da empresa em função da diferenciação ou do melhor preço.	Alinhar todas as atividades da empresa em prol da diferenciação e do melhor preço.

**Fonte:** Adaptado de Kim e Mauborgne, (2004:5).

O «*blue ocean*» concentra-se na inovação e no valor para ultrapassar a concorrência, dado que numa sociedade de informação como a que vivemos, as boas práticas difundem-se rapidamente, fazendo com que a concorrência imite facilmente os processos desenvolvidos. Esta situação traduz-se numa convergência competitiva, com cada vez mais empresas a aproximarem-se e a assemelharem-se, gerando somente melhorias absolutas no mercado mas não uma melhoria relativa nas organizações. Desta forma, «*[t]he result is zero-sum competition, static or declining prices, and pressures on costs that compromise companies ability to invest in the business for the long term*», daí a necessidade de um posicionamento estratégico com um horizonte de uma década ou mais, e não baseado num ciclo de gestão (Porter, 1996:64).

As empresas ao adotarem uma gestão de longo prazo deixam de estar «reféns» dos prazos impostos pelos seus acionistas, podendo focar-se nos seus *stakeholders* e, simultaneamente, tornar mais difícil a um concorrente imitar um conjunto de atividades interligadas numa estratégia (Barton, 2011 e Porter, 1996). Como tal, mais que um plano estratégico, torna-se importante desenvolver uma visão estratégica, na medida em que assim olhamos para a organização como um todo e não apenas para os seus números (Kim e Mauborgne, 2004).

O sucesso de uma estratégia empresarial depende assim da adequação e integração das várias atividades desenvolvidas, porque apenas desta forma haverá a criação de uma estratégia

distinta e sustentável. Nesse sentido, os *trade-offs* são essenciais para a estratégia, dado gerarem proposadamente a necessidade de escolha e limitação das ofertas de uma empresa. Através da adequação das atividades constrói-se uma cadeia de valor que é tão resistente quanto o seu elo mais forte, impedindo a imitação e gerando vantagens competitivas (Porter, 1996).

Segundo Porter (1996), a consistência da estratégia é o garante que as vantagens competitivas das atividades acumulam e não se desgastam, tornando a estratégia mais fácil de ser comunicada aos acionistas, clientes e trabalhadores, melhorando a sua implementação através da homogeneidade de objetivos dentro da organização.

### **2.3 Criação de valor**

A estratégia empresarial ao incluir ações e práticas em sustentabilidade, permite à organização distinguir-se da concorrência e, simultaneamente alcançar vantagens competitivas que lhe possibilitam uma maior criação de valor. Para tal, é essencial que as empresas decidam quais as atividades a desenvolver para impulsionarem da melhor forma a criação de valor sustentável para todas as partes interessadas, dado que no seio de uma organização com atividades múltiplas e complexas, o envolvimento e interação com todos os parceiros podem resultar em soluções economicamente mais viáveis e socialmente mais vantajosas.

O processo de criação de valor requer a identificação dos elementos importantes para a organização e de que forma estes se relacionam com a sua estratégia, pois só desta forma é possível verificar o contributo da sustentabilidade para o desempenho da organização, como forma de comunicar a sua importância para os acionistas cuja linguagem é marcadamente financeira.

A criação de valor é o foco e o motivo da existência das economias de mercado, e por consequência o objetivo principal das empresas. No entanto, consoante os diferentes atores participantes (acionistas, trabalhadores, fornecedores, consumidores) o conceito de criação de valor ganha diferentes significados (Wheeler et al., 2003).

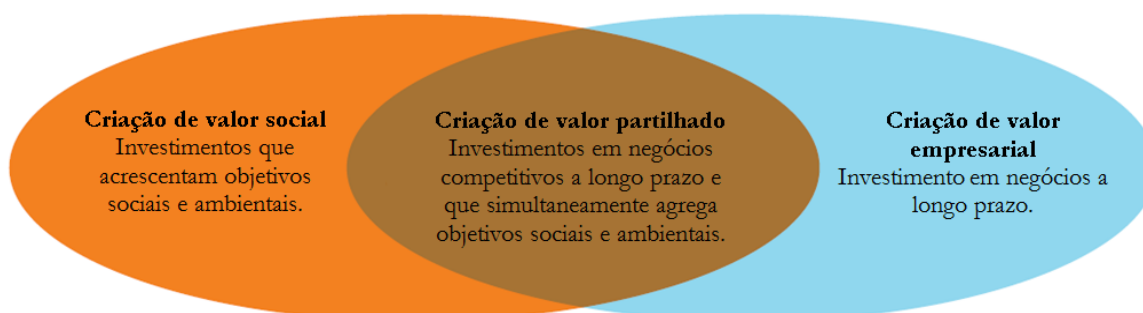
Definir *performance* ou valor torna-se bastante difícil, dado que está dependente da parte interessada, por exemplo, para os acionistas representa dividendos, para os gestores são processos operacionais importantes, ou numa abordagem mais tradicional são resultados financeiros, traduzidos a curto-prazo sob a forma de prémios (Yeo, 2003). Para tal, uma característica essencial ao êxito das organizações, é a existência de modelos de negócios que reconhecem a importância das múltiplas perspetivas da definição de valor, pois desta forma a

criação de valor torna-se interativa e construída no seio das relações estabelecidas entre todas as partes interessadas das empresas (Wheeler et al., 2003).

Tal como refere de la Cuesta González (2004), cada vez mais as empresas antes do capital financeiro e ativos tangíveis, contam com o seu capital social, humano e intelectual (ativo intangíveis) para atingir um aumento dos recursos a longo prazo.

As organizações ao utilizarem a *performance* não financeira dos seus ativos intangíveis como estratégia para a criação de valor a longo prazo, estão necessariamente a criar mais-valias para os seus *shareholders* (Porter e Van der Linde, 1995). Por exemplo, os CEO consideram os *rankings* de reputação como um dos ativos intangíveis mais importantes, devidos às repercussões que causam no valor de mercado da empresa (Geller, 2014).

A criação de valor surge assim como um critério de decisão, fundamental para as organizações inseridas num mundo globalizado e competitivo, onde o seu sucesso está dependente da forma como esta encontra e mantém uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo (Barney, 1991 e Rainey, 2006). Contudo, a liderança das organizações foca a sua atenção nas incompatibilidades existentes entre os interesses da sociedade e da atividade económica, ao invés de apostarem nos pontos de interligação que existem entre estes, nomeadamente através do princípio da criação de valor partilhado (Porter e Kramer, 2006, 2011), como se pode observar na figura 2.7.

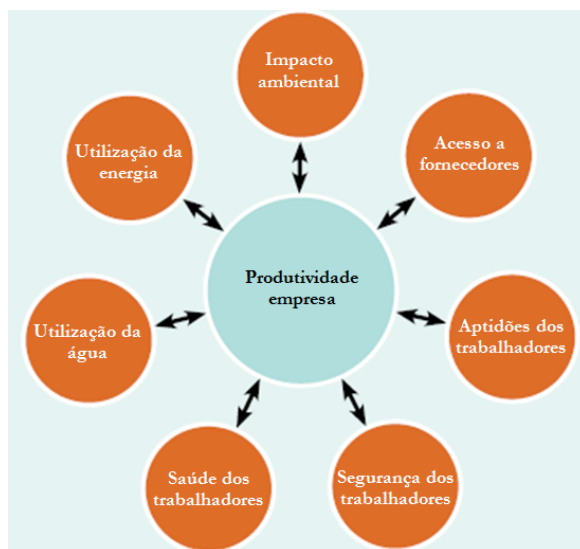


**Figura 2.7** Criação de valor partilhado.

**Fonte:** Adaptado de Bockstette e Stamp (2011).

A criação de valor partilhado não é apenas um conceito de responsabilidade social, filantropia ou de sustentabilidade empresarial, é uma nova forma das organizações alcançarem vantagens competitivas e sucesso económico, através de ganhos de eficiência, diferenciação e expansão de mercados. Nesse sentido, a cadeia de valor de uma empresa é inevitavelmente afetada por vários temas da sociedade, como o uso de recursos naturais, a saúde e segurança, as condições de trabalho e a igualdade de tratamento no local de trabalho. (Porter e Kramer, 2011).

Como se pode observar na figura 2.8., existem diversas preocupações da sociedade que quando encaradas pelas organizações podem gerar benefícios e vantagens competitivas para toda a sua cadeia de valor.



**Figura 2.8** Ligação entre as vantagens competitivas de uma organização e a sociedade.

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

Decorrente das questões sociais anteriormente enumeradas surgem oportunidades para a criação de valor partilhado para as organizações, dado que os problemas sociais podem trazer custos económicos para a sua cadeia de valor. Contudo, até agora poucas empresas exploraram todos os benefícios de produtividade em áreas como saúde, segurança, desempenho ambiental, capacidade e retenção de funcionários (Porter e Kramer, 2011).

Como refere Porter e Kramer (2011:11),

[t]oday leading companies have learned that because of lost workdays and diminished employee productivity, poor health costs them more than health benefits do. Take Johnson & Johnson. By helping employees stop smoking (a two-thirds reduction in the past 15 years) and implementing numerous other wellness programs, the company has saved \$250 million on health care costs, a return of \$2.71 for every dollar spent on wellness from 2002 to 2008. Moreover Johnson & Johnson has benefited from a more presente and productive workforce. If labor unions focused more on shared value, too, these kind of employee approaches would spread even faster.

Os valores partilhados ao fazerem parte indissociável da estratégia da organização, através de um posicionamento claro e distintivo ao longo da sua cadeia de valor, conseguem captar novas oportunidades (produtos a oferecer, clientes e inovação da sua cadeia de valor) e adquirem vantagens competitivas mais sustentáveis (Porter e Kramer, 2011). Como tal, Bockstette e

Stamp (2011) identificam dez elementos fundamentais para a construção com sucesso de um modelo para a criação de valor partilhado, como se observa na figura 2.9.



**Figura 2.9** Blocos para a criação de valor partilhado.

**Fonte:** Adaptado de Bockstette e Stamp (2011:9).

De acordo com Porter e Kramer (2011), as organizações precisam de integrar o propósito social na sua visão, contudo este não deve surgir da caridade, mas de um entendimento mais profundo da concorrência e de um claro compromisso para a criação de valor. Assim, as melhores oportunidades são aquelas que surgem intimamente associadas ao negócio da empresa – *core business*, uma vez que existe maior alocação de recursos e onde a sua presença no mercado permite um impacto mais significativo sobre a sociedade.

É através de uma abordagem integradora da criação de valor na estratégia empresarial que, incidindo sobre as oportunidades identificadas e definindo ações ambiciosas com impactos a atingir, as organizações conseguem avaliar qual o seu contributo ou desempenho para a melhoria do valor económico da organização (Bockstette e Stamp, 2011).

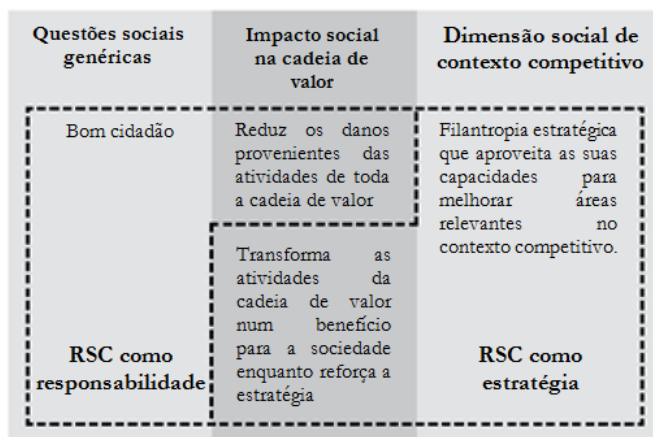
## 2.4 A sustentabilidade como estratégia na criação de valor

A sustentabilidade é considerada estratégica quando está profundamente relacionada com o *core-business* da empresa, através da sua contribuição para a eficácia da empresa e cumprimento das missões definidas (Singh, 2014). Ao tornar-se numa estratégia da organização, esta é usada para a geração de valor, em vez da sua depreciação, o que a torna numa vantagem competitiva

(Savitz, 2006). Desta forma, quando efetivamente implementada e sucedida resulta não só na prática de princípios ambientais e sociais, mas também numa estratégia em que a empresa ganha reputação e valor, e os *stakeholders* aumentam a possibilidade de obterem benefícios (Elkington, 1994).

Na realidade existem muitas empresas a esforçarem-se por melhorar os impactos sociais e ambientais da sua atividade, contudo os objetivos atingidos nem sempre são os desejados, principalmente devido a dois motivos: encaram os negócios e a sociedade como elementos independentes e, imaginam a responsabilidade social empresarial de uma forma genérica – fora da estratégia da organização (Porter e Kramer, 2006).

Segundo Porter e Kramer (2006), a definição de uma estratégia envolve sempre efetuar escolhas, pelo que o sucesso da responsabilidade social das empresas não é diferente, isto é, trata-se de escolher quais os aspetos sociais em que a organização se deve realmente focar. Quando o desempenho em sustentabilidade é encarado numa perspetiva de curto-prazo a tendência é para se realizarem iniciativas sociais indiscriminadas e sem critério, em vez de o encarar como um investimento a longo prazo e de relevância na competitividade futura da organização. Deste modo, das centenas de questões sociais que as empresas são chamadas a participar apenas algumas representam efetivamente uma oportunidade para a sociedade ou se traduzem em vantagens competitivas para as organizações, como se pode observar na figura 2.10.



**Figura 2.10** O envolvimento de empresas na sociedade: uma abordagem estratégica

**Fonte:** Adaptado de Porter e Kramer (2006:11).

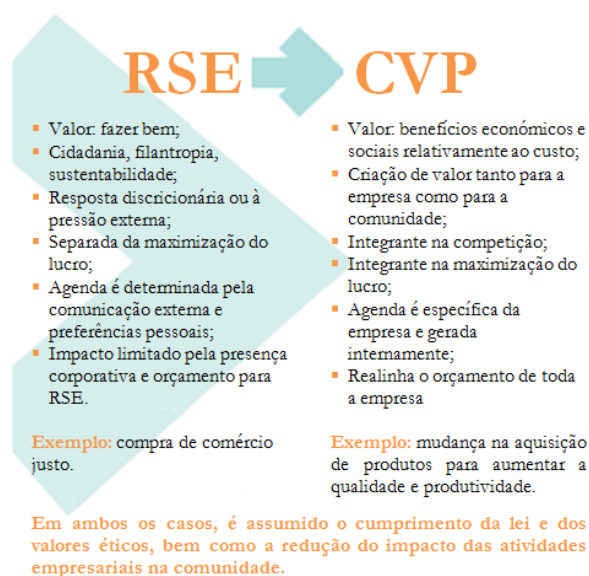
A RSE para afirmar-se como parte da estratégia da empresa deve ir além das melhores práticas, ou seja, devem ser adotadas ações exclusivas e diferentes das dos concorrentes como forma para de assumir uma diminuição de custos ou de melhor servir um cliente. (Porter e Kramer, 2006). Por exemplo, em 1950 quando uma pessoa pretendia adquirir um carro tinha 4

opções, em 1970 tinha 140 tipos de carros para escolher, atualmente é capaz de ter mais de 300 modelos. Isto significa que com a constante inovação e concorrência, as organizações têm uma necessidade imperiosa de se diferenciar dos outros e de criar uma identidade única, sendo que a sustentabilidade pode ser um dos caminhos a seguir (Trout e Rivkin, 2008).

Segundo a EU-OSHA (2004), é possível transformar as funções de responsabilidade social no motor para processos de valor acrescentado, pois ao influenciar o valor das empresas no mercado bolsista, contribui-se para a criação de novos negócios e novos mercados, e conseqüentemente, para a produção de produtos com um valor acrescentado único. Nesse sentido, a RSE não se traduz em retornos financeiros para a empresa quando esta está desligada do processo de criação de valor, isto é, quando é apenas encarada e desenhada como um instrumento para “desenvolver a comunidade” (Will e Hielscher, 2014).

Segundo Porter e Kramer (2011), as organizações devem adotar uma nova abordagem da responsabilidade social empresarial, isto é, evoluírem para um novo conceito: o da criação de valor partilhado.

Tal observa-se na figura 2.11., onde a criação de valor partilhado pode ser alcançada pela integração plena da RSE na estratégia das empresas.



**Figura 2.11** Diferenças entre responsabilidade social empresarial e a criação de valor partilhado.

**Fonte:** Adaptado de Porter e Kramer (2011:16).

Esta nova abordagem introduzida por Porter e Kramer (2011) relaciona de facto os conceitos de criação de valor, responsabilidade social empresarial e estratégia, dado que o conceito de criação de valor partilhado corresponde ao propósito natural de uma organização - criar valor.

A criação de valor partilhado que permite introduzir estes conceitos na missão empresarial em todos os seus processos operativos, tal como Kramer (2011) afirma,

[c]orporate social responsibility is widely perceived as a cost center, not a profit center. In contrast, shared value creation is about new business opportunities that create new markets, improve profitability and strengthen competitive positioning. CSR is about responsibility; CSV is about creating value.

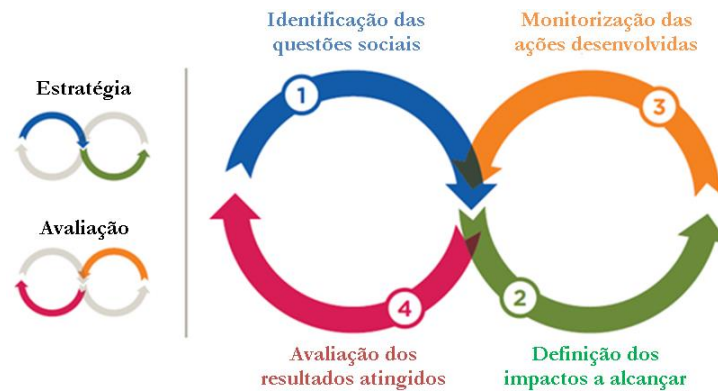
De acordo com Porter e Kramer (2011), o mercado de capitais contínua a pressionar as empresas para a obtenção de lucro a curto prazo, à custa das necessidades da sociedade, contudo essa pressão pode ser traduzida numa perda de oportunidades maiores no futuro. Como consequência,

[g]rowing competition and shorter-term performance pressures from shareholders, managers resorted to waves of restructuring, personnel reductions, and relocation to lower-cost regions, while leveraging balance sheets to return capital to investors. The results were often commoditization, prize competition, little true innovation, slow organic growth, and no clear competitive advantage (Porter e Kramer, 2011:6).

Essa perspectiva influenciou a forma como as empresas definiram as suas próprias estratégias, separando as ações sociais e ambientais do seu plano económico. Embora o propósito da empresa seja o lucro, é possível criar de valor partilhado com a comunidade em que se insere, passando as questões sociais para o centro das organizações e não na sua periferia. Uma estratégia para ser bem-sucedida precisa de criar valor diferenciado face às necessidades dos mercados, apenas desta forma é possível a organização obter uma vantagem competitiva diante da sua concorrência. Para tal, as empresas devem focar-se de forma estratégica na sua cadeia de valor, ou seja, nas atividades envolvidas na criação, produção, comercialização, entrega e suporte dos seus produtos ou serviços (Porter e Kramer, 2011).

Tal como referido anteriormente, é necessário que a RSE tenha uma ação coordenada com a estratégia da empresa, para alcançar um impacto social significativo e reforçar a sua competitividade a longo prazo. Assim, o potencial das empresas para adotar ações que beneficiem a comunidade tem de ter por base uma visão e um planeamento estratégico em prol das metas que se pretendem atingir, ao invés de se dissipar em benefícios sociais difusos e sem consequências positivas para a sociedade (Porter e Kramer, 2011). Por exemplo, as constantes preocupações do setor hoteleiro com as lavagens das toalhas ou o setor dos serviços com a utilização das faturas eletrónicas, não são mais do que ações estratégicas das organizações no âmbito da sustentabilidade com um claro enfoque na redução de custos de funcionamento, isto é, a ética pode dar lucro às empresas.

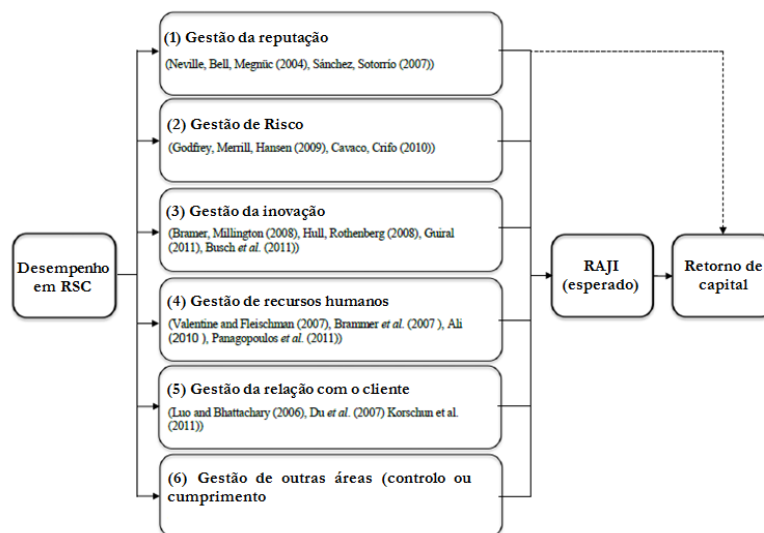
É na importância atribuída pela estratégia aos resultados alcançados, que a sustentabilidade através da criação de valor partilhado tem de definir métricas capazes de demonstrar a sua mais-valia para os valores económicos da organização. Para tal, torna-se fulcral a seleção e monitorização das ações a desencadear na cadeia de valor, como pode observar-se na figura 2.12.



**Figura 2.12** A integração da criação de valor partilhado no desempenho estratégico.

**Fonte:** Adaptado de Porter, Hills, Pfizer, Patscheke e Hawkins (2012:4).

As políticas de sustentabilidade quando envolvidas na estratégia da organização podem aumentar a produtividade, a eficácia e a eficiência da empresa, encorajando assim a inovação, e consequentemente a longevidade das organizações (Sahut et al., 2014), tal como apresenta a figura 2.13.



**Figura 2.13** A relação estabelecida entre o desempenho em responsabilidade social e o desempenho financeiro.

**Fonte:** Will e Hielscher (2014:222).

Tal como refere Porter e Kramer (2006), a RSE torna-se mais estratégica quando uma empresa adiciona uma dimensão social à sua proposta de valor, tornando o impacto social

como parte integrante da sua estratégia global. Deste modo, as organizações ao considerarem os trabalhadores como um dos ativos mais raros e preciosos, estes tornam-se em elementos estratégicos para a criação de valor e, conseqüentemente, numa vantagem competitiva face à concorrência (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993).

O capital humano é o que dá essa vantagem competitiva devido à sua singularidade, é um dos recursos mais raros e valiosos, funcionando como pilar para as organizações através do seu envolvimento e compromisso (Sempane et al., 2002 e Holland et al., 2007). Daí que, o livro verde da união europeia apresente uma secção especial dedicada à saúde e segurança no trabalho, como parte da componente social da sustentabilidade, dado a importância que as condições de trabalho saudáveis e seguras representam para o bem-estar e satisfação dos trabalhadores (EU-OSHA, 2004).

De acordo com Smallman e John (2001), a liderança de topo não minimiza o interesse da SST na sua organização, apesar de muitas vezes a sua importância resumir-se ao cumprimento do legalmente estabelecido, encarando-a como um elemento de competitividade, ao considerar que se os consumidores tiverem conhecimento das suas boas práticas estas tornam-se uma vantagem competitiva. Os estudos revelam existir uma relação positiva entre a SST e a redução de custos associados ao trabalho, com conseqüente aumento da produtividade e da qualidade. Deste modo, um local de trabalho seguro e saudável facilita o recrutamento e a retenção de funcionários, contribuindo para um menor absentismo e uma força de trabalho mais produtiva e comprometida com a qualidade. No entanto, não podemos afirmar que a SST é o único fator a contribuir para esse desempenho, dada a importância de questões com políticas de emprego mais amplas e boas práticas desenvolvidas no âmbito da sustentabilidade empresarial. Por exemplo, a British Telecom descobriu que 25% da sua reputação e imagem estava associada a atividade de responsabilidade social, onde se inclui a integração da SST nas suas práticas de recursos humanos e na relação com os *stakeholders* (Sowden e Sinha, 2005).

Em 2000 o Eurostat estimou que só os acidentes de trabalho em 15 países da UE custaram cerca de 55 biliões de euros, o que representa aproximadamente 0,7% do PIB europeu. No entanto, estima-se que os restantes custos associados a perdas de produtividade devido a ausência médica possa ser entre 1,6 e 2,2 superiores ao número anteriormente apresentado (Eurostat, 2004 *apud* Comissão Europeia, 2011)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> EUROSTAT - Statistical analysis of socio-economic costs of accidents at work in the European Union. 2004.

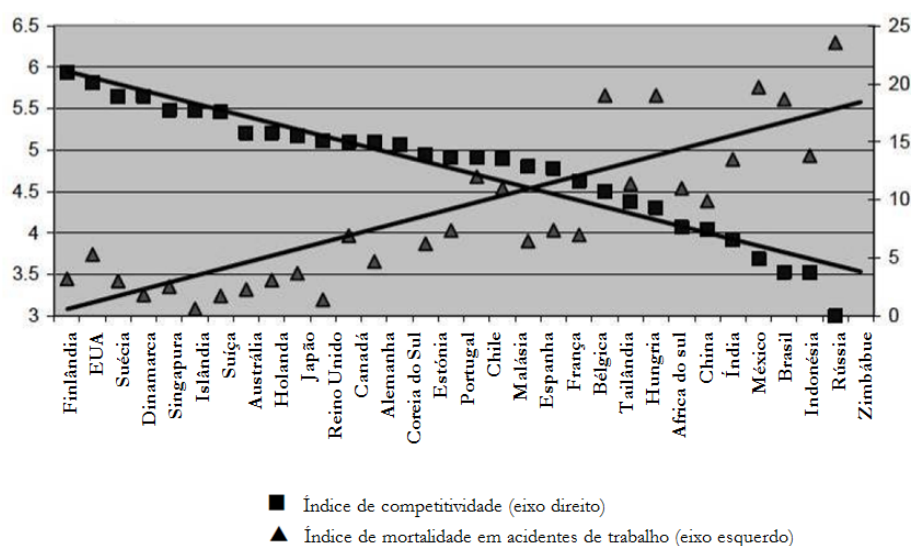
No quadro 2.6. é possível verificarmos o total de acidentes de trabalho, incluídos os mortais, em Portugal e na União Europeia.

**Quadro 2.6** Número de acidentes de trabalho em 2013.

Em 2010:	União europeia	Portugal
Total de acidentes de trabalho graves	3 127 546	123 137
Total de acidentes mortais	3 674	160

Fonte: Adaptado de Eurostat (2013)

Ao considerarmos que aproximadamente 8,1% dos trabalhadores teve um acidente de trabalho nos últimos 12 meses (Eurostat, 2013) e que os custos associados a acidentes de trabalho podem ascender a 1368 euros por trabalhador (Koningsveld, 2004), facilmente se percebe que é possível estabelecer a boa saúde e segurança no trabalho como um indicador de competitividade das organizações (EU-OSHA, 2004), como se pode observar na figura 2.14.



**Figura 2.14** Relação estabelecida entre a competitividade de cada país e a sua respetiva taxa de incidência de acidentes de trabalho.

Fonte: Adaptado de ILO (2006:8.)

Ao verificar-se que os países com melhores índices sinistralidade laboral são os mais competitivos, podemos concluir que as condições precárias de trabalho colocam uma elevada pressão sobre a economia e dificultam o crescimento económico (Comissão Europeia, 2011). Tal como refere Porter e Kramer (2006), as empresas ao proporcionarem produtos seguros e boas condições de trabalho estão não só a atrair clientes (e potenciais empregados), mas a

reduzir custos com os acidentes, em suma a tornarem-se mais competitivas, provando que a associação entre ética e responsabilidade social é capaz de gerar lucros.

Através da boa integração da SST na estratégia empresarial as organizações promovem a sua reputação e imagem de bom empregador, melhorando a sua posição no mercado de trabalho, tornando-se mais atraente para os potenciais trabalhadores, bem como incentivando o comprometimento e satisfação dos funcionários existentes (Sanders e Roefs, 2001 *apud* European Agency for Safety and Health at Work, 2004)<sup>6</sup>. Nesse sentido, encontrar a maneira de melhorar a forma como os funcionários se sentem sobre o seu trabalho, tornando-os mais comprometidos com a organização é a base para alcançar a competitividade, dado que trabalhadores mais satisfeitos estão mais dispostos a experimentar novas ideias e a participar nas decisões (Kivimaki e Kalimo, 1994),

De acordo com Porter e Smith (1970), o comprometimento organizacional é alcançado quando os trabalhadores acreditam e aceitam os valores da empresa, estando dispostos a permanecer e a fazer o seu melhor em nome da organização. Como tal, podemos afirmar que esses trabalhadores têm uma relação ativa com a organização, que está além das suas funções normais, e que são capazes de adotar comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados que possam surgir (Rego, 2003).

Os comportamentos de uma organização só são eficientes e sustentáveis se estiverem ligados à sua visão, missão e estratégia de negócios, dado que as empresas que apresentam práticas e ações socialmente irresponsáveis levam os seus trabalhadores a adotarem uma atitude de trabalho e comportamentos negativos. Por outro lado, quando a organização comporta-se de forma ética e responsável, os trabalhadores têm uma atitude positiva perante a organização e tendem a trabalhar de forma mais produtiva. Deste modo, podemos afirmar que a imagem da empresa afeta positivamente o comprometimento organizacional e a satisfação dos trabalhadores (Singh, 2014).

De acordo com Lopes (2012), as empresas que se orientem simplesmente pelo fator da competitividade, tendem a descuidar a questão da qualidade do trabalho e a acreditar que, mesmo insatisfeitos os trabalhadores não diminuem o nível de esforço e de produtividade. No entanto, as organizações não deveriam desvalorizar os custos sociais e económicos resultantes dessas práticas de trabalho, dados os efeitos negativos que podem gerar na qualidade do trabalho a longo prazo.

---

<sup>6</sup> SANDERS, K., ROEFS, M. A. J. - De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen, *Gids voor personeelsmanagement*. 80:5 (2001) 30–33.

Locke (1976) refere que para compreender as atitudes perante o trabalho é essencial compreender o seu carácter multifatorial dependente de várias dimensões complexas como, remuneração, promoções, recrutamento, benefícios, supervisão, condições de trabalho e governação. Daí a importância das organizações terem perceção do nível de satisfação dos trabalhadores perante o seu trabalho atual, dado este estar dependente de como muitas das suas necessidades e desejos são satisfeitos (Finn, 2001).

O conceito de satisfação no trabalho difere do de compromisso organizacional, por incidir sobre aspetos do trabalho, resultante de reações aos diferentes incidentes ou aspetos do local de trabalho, enquanto o compromisso organizacional é mais global e reflete uma atitude em relação à organização como um todo (Porter, 1974 e Sempane et al., 2002). Não obstante as diferenças, ambos são extremamente relevantes para as organizações em virtude de serem os principais determinantes da rotatividade de trabalhadores, competitividade, desempenho e produtividade (Opkara, 2004 e Rego, 2003).

Em suma, o novo significado atribuído ao trabalho, deixando de ser encarado fundamentalmente como um meio de sobrevivência para se assumir como um meio de realização pessoal e de integração social, faz com que este seja abordado atualmente como indicador da satisfação e bem-estar no trabalho (Andrade, 2001). Assim, verifica-se recentemente uma crescente consciencialização das empresas para a importância do seu capital humano, como recurso fundamental face a concorrência cada vez mais feroz do mundo global. Os trabalhadores pela sua raridade e conhecimento, tornam-se na principal fonte de vantagens competitivas que, quando satisfeitos e comprometidos com a organização, se traduz na melhoria significativa da eficácia e da eficiência da organização (Williams e Anderson, 1991).

Perante este novo paradigma, as empresas encontraram na sustentabilidade empresarial uma vantagem competitiva quando inseridas num mercado extremamente exigente e concorrencial, onde o foco da sua estratégia passa por implementar práticas e ações proactivas além do legalmente estabelecido. Muitas dessas ações são desencadeadas por uma visão positiva, por exemplo, aceitação social, interação com os *stakeholders*, criação de produtos inspiradores e atraentes, redução e controlo dos riscos em SST, o que beneficia o clima social e os processos organizacionais (EU-OSHA, 2004). Os resultados em termos organizacionais são positivos, ao nível da redução de custos, melhoria da imagem da empresa, menor rotatividade de emprego e maior produtividade. A nível individual, traduzem-se por condições de trabalho mais seguras, maior conscientização sobre estilos de vida saudáveis, reforço dos níveis de satisfação e comprometimento organizacional (Sowden e Sinha, 2005).

De acordo com Porter e Kramer (2002, 2006), o problema é que as empresas em vez de avaliarem o impacto das suas ações em sustentabilidade, tendem a focar-se em questões difusas e pouco relevantes na criação de valor social. As questões sociais genéricas podem ser importantes para a sociedade mas não influenciam significativamente a competitividade da empresa a longo prazo, daí que as organizações devem orientar a sua RSE numa ótica de criação de valor compartilhado, focando-se não em causas que possam apenas parecer-lhe dignas mas naquelas que representam um verdadeiro benefício para a sociedade e simultaneamente sejam valiosas para o negócio.

A sustentabilidade empresarial não pode ser uma definição vaga no seio de uma organização, através de conceitos genéricos como transparência ou boas práticas de trabalho, dado que assim traduz-se num fraco contributo para os objetivos de longo prazo da empresa, e consequentemente, para a estratégia global da organização (Zwetsloot, 2003). Para ser tornar efetivamente estratégica, a sustentabilidade tem de ser parte integrante do *core business* e do posicionamento da empresa, dado que através da RSE é possível criar novos mercados e produtos inovadores com capacidade de diferenciação da concorrência – o «*Blue ocean*».

Para Wheeler [et al.] (2003), igualmente importante é a participação e envolvimento dos *stakeholders*, ao definirem que a criação de valor vai além das fronteiras das empresas, através da partilha de valores e conhecimento. Nesse sentido, a sustentabilidade consegue assumir-se como um quadro positivo e favorável, onde as organizações são capazes de estreitar relações com trabalhadores, fornecedores, clientes e comunidade, tendo em vista a obtenção de uma vantagem competitiva que se traduza na criação de valor.

## **2.5 Modelo teórico e hipóteses de estudo**

O processo de construção teórico baseia-se na pesquisa que a sustentabilidade é um dos elementos fundamentais na estratégia das organizações, dada a sua capacidade em proporcionar às empresas a criação de vantagens competitivas a longo prazo, que se irão transformar na maximização de valor para todos os seus stakeholders (Eccles et al., 2013). Contudo, muitas organizações têm elevadas dificuldades em traduzir as suas estratégias em ações concretas e objetivos a alcançar, motivando falhas de comunicação sobre o real impacto da sustentabilidade no desempenho da organização.

Reconhecendo a importância da formulação de uma estratégia de sustentabilidade, Epstein e Roy (2001) desenvolveram um modelo que relaciona essas iniciativas da empresa com a sua rentabilidade, através de um conjunto de cinco componentes: estratégia empresarial, ações de

sustentabilidade, desempenho de sustentabilidade, reações dos *stakeholders* e desempenho financeiro das empresas. Como primeiro componente identificado, a estratégia é a base do desenvolvimento e implementação da sustentabilidade, dado que é a partir desta que advêm todas as ações a adotar pela organização bem como, a identificação de quais são os *stakeholders* afetados pela realização das mesmas. Uma vez identificadas as ações com impactos mais significativos sobre as questões da sustentabilidade (por exemplo, práticas de trabalho ou proteção do meio ambiente) a organização deve implementar um plano ou programa de gestão que permita alcançar as metas e objetivos que foram definidos. Para tal, é necessário criar indicadores que permitam avaliar os esforços realizados pela empresa em prol do desempenho em sustentabilidade. Por último, as reações das partes interessadas são um componente fundamental, por poderem afetar significativamente o desempenho financeiro da empresa a curto-prazo e o posicionamento estratégico a longo prazo.

Com base no modelo *Sustainability in Action* desenvolvido por Epstein e Roy (2001), e considerando conjuntamente o enquadramento teórico anteriormente descrito, apresenta-se na figura 2.15. com o modelo teórico de suporte a esta investigação.

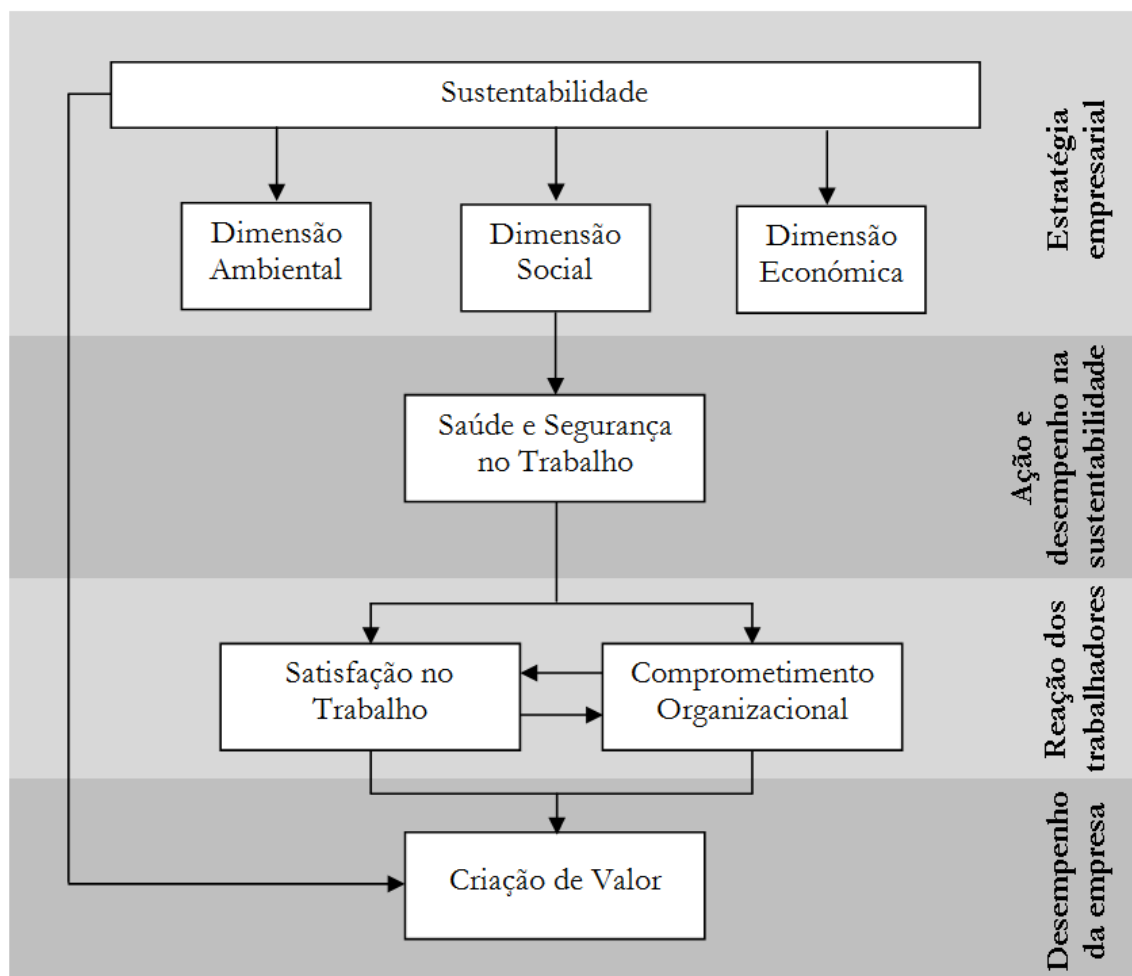


Figura 2.15 Modelo teórico de suporte à investigação.

O sucesso de uma estratégia depende da capacidade da organização em conseguir adequar e relacionar todas as suas diferentes atividades, caso contrário não haverá uma estratégia distinta e poucas vantagens competitivas resultarão (Porter, 1996). Nesse sentido, para que a sustentabilidade possa ser considerada estratégica, esta terá de estar inserida nos sistemas, estruturas e cultura da organização como um elemento fundamental na melhoria do seu desempenho (Epstein e Roy, 2001). É esta nova consciência das empresas, ao traduzirem a sua estratégia em ações de sustentabilidade, que permite às organizações adquirem uma posição ímpar e valiosa no mercado, envolvendo um conjunto diverso de atividades.

A estratégia empresarial é o elemento que determina as decisões e as ações da organização a longo prazo, pelo que deve incluir todas as partes interessadas com influência nas suas atividades, tendo em vista a captação de competências e vantagens competitivas no mercado em que se insere (Epstein e Roy, 2001).

A sustentabilidade, como refere a comissão europeia (2001) é constituída por três dimensões, a ambiental, a social e a económica, cujo objetivo primordial é o equilíbrio sustentável da organização através da implementação de boas práticas de gestão que contribuam para o aprofundamento de parcerias entre todos os stakeholders. As empresas ao adotarem uma postura ativa na sustentabilidade empresarial possuem um elevado comprometimento com tudo o que está relacionado com os trabalhadores, onde se destaca a saúde e segurança no trabalho como um dos seus pilares na dimensão social (Eccles et al., 2013).

Nesse sentido, para a EU-OSHA (2004:17) a

C[orporate] S[ocial] R[esponsibility] is widely considered to be important in order to successfully manage an organisation. Focusing on purely financial aspects is no longer sufficient to operate in an increasingly demanding society. The social dimension of CSR highlights the relevance of people as the most important element of many organisations. Therefore, O[ccupational] S[afety] H[ealth] forms an essential aspect of CSR. In recent years, many initiatives have started at the level of organisations, of branches, of countries and even across countries' borders. It is interesting to determine, based on experiences from recent initiatives and case studies, what the most important success factors are for combining CSR and OSH.

O desenvolvimento de ações em SST apresenta-se como um fator determinante para a organização, dado que ao considerar o capital humano como o seu mais importante recurso, consegue reter o seu potencial humano disponível e torná-lo numa vantagem competitiva. Segundo Dragic [et al.] (2014), é esta importância atribuída aos recursos humanos que, se

reflete na reputação da empresa, na confiança dos trabalhadores, no trabalho em equipa e na cultura organizacional, e que dificilmente pode ser imitada ou substituída.

Para a formulação de ações de SST, integradas na estratégia de sustentabilidade, é fundamental que existam programas ou planos de gestão que incluam os valores, compromissos e metas que a organização pretende alcançar nesta área. É através da sua identificação explícita que a empresa é capaz de melhorar e alertar todas as partes interessadas para as suas prioridades e preocupações (Epstein e Roy, 2001).

É através da medição das ações de sustentabilidade e das reações geradas junto dos *stakeholders* que a organização pode avaliar o impacto da estratégia adotada no seu desempenho a curto e longo prazo. As diferentes partes interessadas, mais concretamente os trabalhadores, são como referido anteriormente fundamentais para a criação de valor para as organizações. Como refere a EU-OSHA (2008), ações sobre a saúde e segurança no trabalho aumentam a competitividade e produtividade das organizações, dado gerarem junto dos trabalhadores um reforço da sua satisfação e compromisso com o trabalho, que são reações de reconhecido valor estratégico para o sucesso empresarial.

Segundo Will e Hielscher (2014), a maioria dos estudos conclui que a RSE tem um impacto positivo na satisfação e comprometimento organizacional dos trabalhadores, derivado da cadeia de partilha de valores que se estabelece no seio da organização, o que torna a sustentabilidade num elemento estratégico para a produção e criação de valor.

Em suma, uma estratégia de sucesso baseada na sustentabilidade empresarial tem como objetivo primordial alcançar um melhor desempenho nos indicadores da organização, comprovado por Margolis e Walsh (2003) ao afirmarem que uma parte significativa dos estudos realizados entre 1972 e 2002 sobre a relação entre a RSE e o desempenho das empresas, obtiveram uma relação positiva. Por exemplo, ações em SST contribuem para a redução dos custos com doenças profissionais e acidentes de trabalho, aumentando simultaneamente a produtividade e a resiliência da empresa e dos empregados (Zwetsloot, 2004).

Partindo do modelo teórico apresentado, podemos definir a seguinte pergunta de partida para realização deste estudo: «Como se relaciona a estratégia em sustentabilidade empresarial com a criação de valor nas organizações?». Nesse sentido, apresentam-se as hipóteses de investigação a testar e analisar com a realidade em estudo:

**Hipótese 1:** A sustentabilidade empresarial através da saúde e segurança no trabalho é conducente à criação de valor para a organização.

**Hipótese 2:** Existe associação entre as dimensões da saúde e segurança no trabalho e a satisfação no trabalho.

**Hipótese 3:** Existe associação entre as dimensões da saúde e segurança no trabalho e o comprometimento da organizacional.

**Hipótese 4:** Existe associação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento da organizacional.

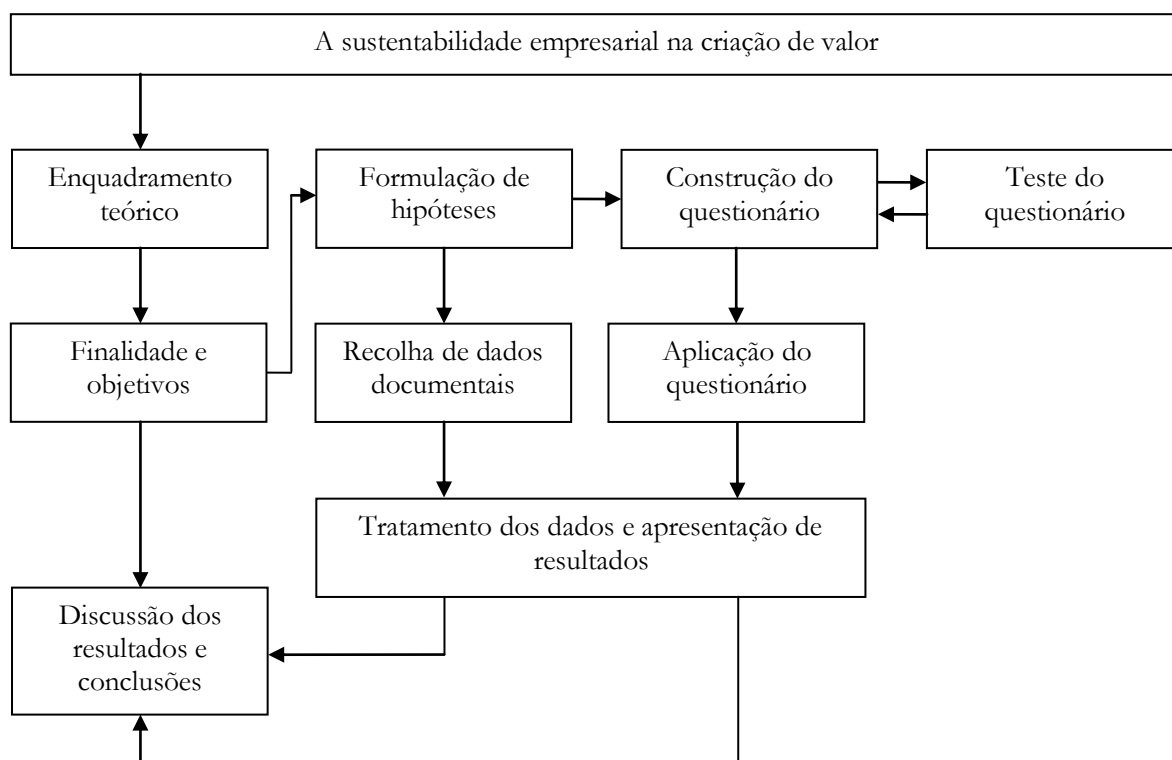
A revisão da literatura realizada ao longo deste capítulo demonstra que já foram realizados diversos estudos sobre a temática da sustentabilidade, contudo com um enfoque menos frequente nestas características específicas (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, segurança e saúde no trabalho), pelo que a análise das hipóteses agora estabelecidas pretendem identificar outros aspetos que podem influenciar a sustentabilidade como estratégia para a criação de valor no seio das organizações.

### 3. Metodologia

Com a definição das hipóteses em estudo, apresentadas no final do capítulo anterior, torna-se fundamental pensar estrategicamente nos métodos de investigação a seguir, pois para cada investigação adequa-se uma metodologia diferente, que melhor satisfará o seu objetivo de estudo. Assim, considerando a temática em estudo a metodologia escolhida foi o estudo de caso, dado este tentar responder às questões «como» e «porquê» (Yin, 2008).

O estudo proposto é um projeto de caso único baseado na análise de uma empresa que opera no mercado português, justificado pela necessidade de «determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante» (Yin, 2008:71). Ao focar este estudo numa das dimensões que constitui a sustentabilidade empresarial, nomeadamente a área da saúde e segurança no trabalho, podemos considerá-lo como sendo uma análise do tipo integrado, o que pode acrescentar «oportunidades significativas para a análise extensiva, favorecendo os *insights* ao caso único» (Yin, 2008:76).

No esquema 3.1. pode-se observar o desenho de metodologia proposta para a realização deste estudo exploratório, considerada que foi a parte empírica que levou à natureza das hipóteses em análise.



**Figura 3.1** Desenho de metodologia de investigação.

### 3.1 Método do Estudo de Caso

A metodologia do estudo de caso como estratégia de investigação tem sido amplamente abordado por diversos autores, onde se destacam Yin (1993 e 2005) e Stake (1995 e 1999), para estes «um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais» (Meirinhos e Ósório, 2010:52). Este método de estudo permite combinar a complexidade e a particularidade num só caso, o que permite compreender a situação em análise de forma única e especial, levando o investigador a descobrir o que nela existe de mais singular e característico, contribuindo para a compreensão global de um fenómeno (Stake, 1995 e Ponte, 2006). Nesse sentido, a opção pela estratégia de estudo de caso para a realização desta investigação pretende através da análise de uma empresa, de uma realidade específica e concreta, lançar bases para um melhor entendimento do fenómeno da sustentabilidade empresarial na criação de valor para as organizações.

Como refere Yin (1993, 2005 e 2009) são as questões iniciais de investigação que orientam a procura sistemática de dados para extrair conclusões, sendo a questão deste estudo «Como se relaciona a estratégia em sustentabilidade empresarial com a criação de valor nas organizações?», o desenvolvimento das proposições e hipóteses mais específicas (apresentadas no capítulo anterior) permitem identificar interações mais relevantes entre os conceitos em estudo. Deste modo, os passos essenciais para a organização e condução de um estudo de caso com sucesso são:

1. **Planear:** para iniciar um processo de investigação é necessário a definição da problemática em estudo, nomeadamente, através da definição das questões de investigação, dado que são estas questões iniciais que vão orientar a procura de dados para extrair conclusões. Para tal, estas questões devem ser do tipo “como” e “porque”, para determinar o que devemos analisar.
2. **Desenhar:** o desenho ou esquema do estudo de caso é a lógica que vai orientar toda a recolha de dados necessários para obter as respostas iniciais do estudo, não obstante este plano ser passível de alterações ou modificações no decorrer da pesquisa, este visa ajudar na clara definição da metodologia a seguir. Deste modo, é fundamental a definição das questões de estudo, proposições (se existirem), unidades de análise, modelo teórico e critérios de interpretação.

3. **Preparar:** a preparação de um estudo de caso exige que o investigador tenha em consideração a necessidade de ser flexível quanto ao redirecionar o ser estudo, caso seja detetado algum desvio ao objetivo proposto, assimilar grandes quantidades de informação e de compreender os aspetos teóricos que envolvem o estudo. Assim, torna-se essencial desenvolver um protocolo de investigação que oriente a recolha de dados e a organização de estratégias a seguir para a sua análise.
4. **Recolher:** as evidências necessárias à realização de um estudo de caso podem «incluir o uso de análise de documentos, de entrevistas abertas e fechadas, análise quantitativa de dados registados, e observações de campo diretas» (Yin, 1993:67). Daí que, a possibilidade de utilizar várias fontes de evidência seja um ponto importante da metodologia dos estudos de caso.
5. **Analisar:** consiste na avaliação, categorização ou teste dos dados em estudo para daí se retirar conclusões. Com recurso às novas tecnologias os dados são tratados e as análises incorporam modelos estatísticos, como a regressão ou a correlação, sendo capaz de produzir análises de alta qualidade. Posteriormente, os dados recolhidos devem ser analisados de forma a relacioná-los com as respostas às questões de investigação.
6. **Partilhar:** nesta fase é necessário elaborar um relatório, em função daquilo que é a «audiência» do trabalho, apresentando os dados resultantes da análise efetuada e por fim as conclusões a que se chegaram.

Para Yin (1993), os estudos de caso podem ser classificados em seis tipos diferentes de categorias, como apresentado no quadro 3.1.

**Quadro 3.1** Tipos de estudo de caso.

	Únicos	Múltiplos
Exploratórios	Exploratórios únicos	Exploratórios múltiplos
Descritivos	Descritivos únicos	Descritivos múltiplos
Explanatórios	Explanatórios únicos	Explanatórios múltiplos

**Fonte:** Adaptado de Yin (1993)

Os estudos exploratórios têm como objetivo definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior, lançando as bases e a orientação para uma nova investigação, isto é, pretendem contribuir para a formulação de novas teorias. Para Yin (1993), estes estudos

exploratórios são, provavelmente, os de reputação mais notória. Quanto aos estudos descritivos, estes representam a descrição detalhada e aprofundada de um fenómeno quando inserido no seu contexto. Por fim, os estudos explanatórios procuram encontrar dados que permitam estabelecer relações de causa e efeito, tendo em vista a identificação da melhor causa que explica o fenómeno estudado e todas as suas relações causais (Meirinhos e Ósório, 2010).

Esta investigação como já referido anteriormente, insere-se na categoria de estudo de caso do tipo exploratório único, dado focar-se apenas numa unidade de análise, mais concretamente na empresa X. A opção por uma única amostra deve-se ao facto de permitir estudar essa realidade com maior profundidade, não obstante a possibilidade de um estudo múltiplo puder contribuir para comparar duas realidades quando expostas a mesma metodologia, também poderia tornar-se num elemento distrator do foco e objetivo desta investigação.

O estudo de caso serve para explicar ligações causais na vida real que são demasiado complexas, para descrever uma intervenção externa num ambiente de vida real ou para ilustrar tópicos de um modo descritivo de modo a clarificar determinado assunto. Não obstante o rigor e o «método» introduzido por autores como Yin e Stake, a escolha pela estratégia do estudo de caso em investigação é ainda desvalorizada em função das várias desvantagens apontadas: começando pela falta de rigor de muitos investigadores, onde alguns dados podem facilmente ser enviesados ou tendenciosos; passando pela fraca base de generalização científica que impossibilita muitas vezes a criação de relações causa-efeito sustentadas e por último o facto do estudo de caso ser um método de investigação muito moroso que demora muito tempo e frequentemente cria documentos demasiado extensos (Yin, 2008).

Embora o estudo de caso possa ser maioritariamente encarado numa perspetiva qualitativa, eventualmente mais subjetiva e menos científica, Stake (1999) e Yin (2005) referem que esta estratégia de investigação é abrangente, incluindo métodos qualitativos e evidências quantitativos, já que a realidade é uma mistura de ambos.

Outra das críticas levantadas sobre o estudo de caso é o problema da generalização, contudo como refere Yin (2005:54), «A utilização da teoria ao realizar estudos de caso, não apenas representa uma ajuda imensa na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados, como também se torna o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso». Por outro lado, Punch (1998) defende que sendo um estudo que à partida é único – um caso em particular, este não tem como pressuposto responder a uma realidade mais complexa, no entanto, realça que na análise quantitativa ao desenvolvermos hipóteses de estudo estamos a relacionar conceitos, a lançar pistas para uma investigação futura.

Quanto às questões do rigor e da fiabilidade dos estudos, Yin (1994) menciona novamente a vantagem de se conjugar as diferentes metodologias quantitativas e qualitativas, principalmente pelas primeiras utilizarem instrumentos fiáveis e técnicas padronizadas para a recolha de dados. A credibilidade dos estudos de caso adquire-se pela diversificação das fontes de informação e utilização de metodologias estruturadas (Coutinho e Chaves, 2002).

É decorrente das diferentes fontes de informação consultadas, no âmbito da revisão da literatura efetuada no capítulo anterior que, foram identificadas quais seriam as variáveis presentes neste estudo de caso. Considerando que a pergunta de partida apresenta a estratégia em sustentabilidade empresarial como preditor da criação de valor, e as ações desenvolvidas em SST como uma forma de melhorar o desempenho organizacional, através da satisfação no trabalho e no compromisso organizacional, pode-se observar no quadro 3.2 a identificação e classificação das variáveis em estudo.

**Quadro 3.2** Identificação e classificação das variáveis em estudo.

Variáveis	Classificação	Autores
Sustentabilidade empresarial	Independente	Epstein e Roy (2001), Zahoor (2014), Jaenicke (2013), Villalonga (2004)
Saúde e segurança no trabalho	Dependente	Cox e Cheyne (2000), Sowden e Sinha (2005), Zwetsloot (2003).
Satisfação no trabalho	Dependente	Spector (1985 e 1997) e Malheiro, J. (2010)
Compromisso organizacional	Dependente	Mowday, Steers e Porter (1979), Carochinho, Neves e Jesuíno (1998), Rego e Souto (2004)
Criação de Valor	Dependente	Singh (2014), Will e Hielscher (2014), Lo e Sheu (2007) Wolfe, Saaia e Aidar (2003)

Além dessas, foram ainda consideradas algumas variáveis independentes de carácter pessoal e académica, como o género, a idade, a escolaridade, a antiguidade na empresa e a função desempenhada.

## **3.2 Recolha de dados**

O desenvolvimento da teoria como parte inicial do projeto tem como objetivo elaborar um esquema de estudo, com base em proposições teóricas já identificadas na bibliografia, por forma a indicar qual a direção a seguir pelo estudo. Desta forma, torna-se essencial a organização conceptual das ideias, através das relações e associações que se estabelecem entre os diferentes conceitos já existentes e que vão orientar a recolha dos dados (Meirinhos e Ósório, 2010 e Gil, 2008).

Para esta investigação foram seleccionados os seguintes métodos para a obtenção de dados, a recolha de dados documentais e o inquérito por questionário (Quivy e Campenhoudt, 1998). Esta escolha deve-se a possibilidade de permitindo «estudar o objeto (caso) no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) e enquadra-se numa lógica de construção de conhecimento, incorporando a subjetividade do investigador» (Meirinhos e Ósório, 2010:64). Esta combinação é a melhor estratégia quando o contexto é multifatorial e quando relacionamos um conjunto complexo de variáveis.

A opção por estes métodos de recolha de dados permite, igualmente, validar as informações obtidas a partir das múltiplas fontes de evidência, por forma a melhor dar resposta às questões de investigação. Nesse sentido, a criação e aplicação de um questionário previamente elaborado com base em fontes bibliográficas, associado ao recurso a fontes documentais relacionadas com a temática é uma estratégia básica num estudo de caso. Estas fontes podem ser diversas, por exemplo, relatórios, planos, registos institucionais internos ou comunicados, o que pode servir para contextualizar o caso, acrescentando informação para validar evidências de outras fontes (Meirinhos e Ósório, 2010). A principal vantagem é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, levando a que as conclusões que obtidas pelo estudo de caso sejam mais convincentes, dadas as diferentes fontes de informação (Yin, 2005).

### **3.2.1 Dados documentais**

A recolha de dados secundários é extremamente útil para estudar «a análise da mudança n[um]a organização» (Quivy e Campenhoudt, 1998:203), daí que para uma melhor análise da temática em estudo, foram consultados e comparados os resultados obtidos pela empresa X com as congéneres do setor. Desta forma foi possível estudar os impactos da sustentabilidade empresarial para a criação de valor, nomeadamente, de que maneira a RSE estando integrada na estratégia organizacional e orientada para o *core-business*, é capaz de identificar oportunidades ou vantagens competitivas para a empresa.

Quanto à seleção das congéneres do setor, recorreu-se ao *The Sustainability Yearbook 2014*, elaborado pelo índice *Dow Jones STOXX Limited* e o SAM, que classifica quais as empresas líderes em sustentabilidade para cada setor de atividade. A líder no setor das telecomunicações é a KT Corporation (Coreia do Sul), contudo pela proximidade geográfica foram também utilizados dados da Telefónica (Espanha) e da Swisscom (Suíça).

### **Sustentabilidade empresarial**

Com recurso aos relatórios de sustentabilidade pretende-se identificar a existência de ações e metas que permitam operacionalizar a estratégia de sustentabilidade definida pela organização.

### **Saúde e segurança no trabalho**

Como forma de medir do desempenho das ações realizadas em sustentabilidade, recorreu-se aos indicadores de SST presentes nos relatórios de sustentabilidade da empresa X, como são exemplos, a taxa de sinistralidade e a de dias perdidos. Adicionalmente foi solicitado à empresa X (ver apêndice A), outras informações como os custos atribuídos aos acidentes de trabalho para serem utilizados como indicador de retorno para a *performance* económica.

### **Criação de valor**

Em virtude das diferentes abordagens do conceito de valor, recorreu-se aos resultados económicos (vendas, EBITDA e EBIT) e a alguns indicadores económico-financeiros, como por exemplo, taxa de produtividade (em função do valor das vendas e do EBIT), rácios de solvabilidade, de autonomia, de estrutura e de endividamento. A evolução da cotação da empresa X e dos índices de sustentabilidade internacionais é igualmente utilizada para monitorização da criação de valor a longo prazo.

Com base em alguns dos resultados obtidos para a empresa X calculou-se o valor  $q$  de *Tobin*, dado ser considerado para muitos autores como um indicador determinante para novos investimentos.

O valor  $q$  de *Tobin*, segundo Koch e Shenoy (1999), permite classificar as empresas em três categorias consoante o seu valor de  $q$ :

- **Q=1:** empresas «maximizadoras de valor», aproveitam todas as oportunidades disponíveis para a expansão rentável do seu negócio.
- **Q<1:** empresas expostas a problemas de «sobreinvestimento», tendem a aplicar recursos em projetos destruidores de valor.

- **Q>1:** empresas expostas a problemas de «subinvestimento», não estão a aproveitar todas as oportunidades lucrativas que possuem, podiam investir mais.

Sendo o valor  $q$  de *Tobin* bastante complexo de calcular com dados reais, envolvendo processos complexos, Chung e Pruitt (1994) definiram um  $q$  aproximado:

$$q = \frac{VMA + D}{AT} \quad (3.1)$$

Onde  $VMA$  é o valor de mercado das ações da empresa X negociadas em bolsa,  $AT$  é o ativo total da empresa e  $D$  é calculado através de:

$$D = VCPC - VCAC + VCE + VCDLP \quad (3.2)$$

Sendo  $VCPC$  o valor dos passivos circulantes,  $VCAC$  o valor dos ativos circulantes da empresa,  $VCE$  o valor dos *stocks* e  $VCDLP$  o valor das dívidas de longo prazo da empresa X. Assim, pode-se dizer que  $D$  representa as dívidas de curto prazo menos os ativos correntes mais o valor das dívidas de longo prazo (Famá e Barros, 2000).

### 3.2.2 Inquérito por questionário

Como instrumento de recolha de dados para a população em estudo, optou-se pela elaboração de questionários dado que, não só «traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis» (Freixo, 2009:196), como permite obter «o conhecimento de uma população enquanto tal, [...] os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões» (Quivy e Campenhoudt, 1998:189).

O inquérito constitui-se como um instrumento de observação não participante assente num conjunto de questões escritas dirigidas a um determinado grupo de pessoas, representativo de uma população, e que tem que ver com as suas opiniões, crenças, informações factuais e o seu meio (Quivy e Campenhoudt, 1998).

De acordo com Gonçalves (2004:78),

[o] inquérito permite-nos aceder a um elevado número de informações sobre os indivíduos e [...] sobressai como a técnica de investigação social mais vocacionada para estudos de grande escala. Aparentemente fácil e simples de aplicar, relativamente rápido, padronizado e rotinizado, pródiga em dados comparáveis, generalizáveis e passíveis de análises quantitativas.

A opção pela realização de um questionário teve em consideração as vantagens apresentadas por Bell (1997), nomeadamente a possibilidade de conseguir alcançar uma parte mais significativa da população a custos mais reduzidos, principalmente relevante para o estudo em causa, face à dispersão geográfica da amostra-alvo selecionada.

O questionário utilizado para a concretização da investigação é do tipo estruturado, através de perguntas fechadas com recurso a escalas nominais, o que permite uma rápida análise estatística e a garantia de utilização da totalidade das respostas obtidas (Hill e Hill, 2012).

Tal como indicado no desenho de metodologia de investigação, antes do questionário ficar ativo para preenchimento, foi alvo da aplicação de um pré-teste na semana de 19 a 23 de janeiro de 2015, permitindo identificar alguns aspetos a melhorar.

O questionário final de administração direta *online*, que se encontra no Apêndice B, ficou disponível para recebimento de respostas entre 16 de fevereiro e 30 de abril de 2015 através do sítio da internet <http://www.google.com/forms/about/>. Posteriormente, os dados obtidos foram recolhidos através do ficheiro *Excel* gerado pela aplicação *Google*.

### **Sustentabilidade empresarial**

Para aferição da perceção dos trabalhadores sobre a temática da sustentabilidade empresarial recorreu-se à adaptação e tradução de um questionário já utilizado por Jaenicke (2013), avaliado com base numa escala *Likert* de 5 pontos (1- Discordo totalmente e 5- Concordo totalmente). Decorrente da soma das questões obtidas é criado um valor para sustentabilidade que pode variar entre 4 e 20 pontos.

### **Saúde e segurança no trabalho**

Para avaliar as ações do programa de gestão de saúde e segurança no trabalho, nomeadamente, o modo como os trabalhadores encaram o processo de gestão da segurança e de que forma a organização cumpre os seus objetivos em SST, foi adaptado e traduzido o questionário *The Loughborough University Safety Climate Assessment Toolkit* desenvolvido por Cox e Cheyne (2000).

Este questionário utiliza uma escala de *Likert* de 5 pontos (1- Discordo totalmente e 5- Concordo totalmente) abrangendo 9 dimensões da SST, designadamente, o comprometimento com a gestão, a comunicação, a prioridade atribuída à SST, as regras e procedimentos de segurança, o ambiente social, o envolvimento, a necessidade de segurança, a apreciação individual do risco e o ambiente de trabalho.

Neste questionário as questões sobre a apreciação individual do risco e regras e procedimentos de segurança encontram-se formuladas na forma negativa, pelo que é necessário proceder ao denominado *reverse score*, isto é, devemos subtrair o valor 6 ao resultado obtido em cada pergunta.

O valor obtido para cada dimensão resulta da soma aritmética das respetivas questões daí que, cada subtema da SST pode atingir uma pontuação entre 2 e 10. No total, o índice de segurança no trabalho pode variar entre 18 e 108 pontos.

### **Compromisso organizacional**

Para avaliar os comportamentos dos trabalhadores perante o compromisso organizacional, por exemplo, a vontade de permanecer e realizar esforços pela organização, foi utilizado o inquérito desenvolvido e validado por Rego e Souto (2004). A opção por este instrumento deve-se ao facto deste ter sido construído diretamente para a cultura portuguesa, bem como devido aos resultados alcançados pela adaptação realizada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008:129) ao indicar que os dados «não permitem validar o modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) para o contexto português».

O instrumento é composto por 11 itens divididos em 3 subescalas, a afetiva, a normativa, e a instrumental, respondido através de avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos (1- Discordo fortemente e 7- Concordo fortemente). Para este instrumento, Rego e Souto (2004) utilizam a média global de cada subescala como forma de comparação.

Na dimensão afetiva o trabalhador sente-se emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização - o indivíduo sente que quer permanecer. Na dimensão normativa o trabalhador possui um sentido da obrigação de permanecer na organização - o indivíduo sente o dever moral de permanecer. Por último, na dimensão instrumental o trabalhador mantém-se ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma, associados à ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados - o indivíduo sente que tem necessidade de permanecer (Rego e Souto, 2004)

### **Satisfação no trabalho**

Para avaliar as atitudes dos trabalhadores perante os diferentes aspetos do trabalho foi utilizado o *Job Satisfaction Survey* (JSS) desenvolvido por Spector (1985, 1997), cujo modelo de questionário é constituído por 36 questões que refletem a satisfação no trabalho com base nas condições existentes e naquelas que são desejadas pelos indivíduos em estudo.

Segundo Cunha (2011), ao instrumento adaptado e validado para a população portuguesa por Malheiro (2010) deve-se introduzir pequenas modificações que permitam uma melhor compreensão dos aspetos contidos pelos trabalhadores alvo de investigação. Deste modo, em todas as questões que surgiam com o termo «supervisor» este foi substituído pela designação de «chefia». Na questão número 14 – “Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado”, colocou-se a negação para o fim da afirmação – “Sinto que o trabalho que faço não seja apreciado”. Quanto à questão número 32 – “Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam”, a negação foi introduzida no meio da afirmação – “Sinto que os meus esforços não são recompensados como deviam”.

Este questionário respondido com recurso a uma escala de *Likert* de 6 pontos (1- Discordo fortemente e 6- Concordo fortemente), encontra-se dividido em 9 subescalas que são a remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, trabalho em si e comunicação. De acordo com a metodologia do JSS, as diferentes subescalas, ao serem constituídas por 4 questões cada, podem atingir uma pontuação entre 4 e 24 pontos, cujo índice de satisfação global varia entre um mínimo de 36 e 216 pontos.

Tal como se pode observar no quadro 3.3, também no *Job Satisfaction Survey* existem algumas questões de sentido negativo (r) que, carecem de recodificação através da subtração de 7 ao valor respondido pelo trabalhador (valor final = 7 – valor obtido no questionário).

**Quadro 3.3** Subescalas do job satisfaction survey – JSS.

Subescala	Número da questão
Remuneração	1,10r, 19r,28
Promoção	2r,11, 20, 33
Supervisão	3, 12r, 21r, 30
Benefícios sociais	4r, 13, 22, 29r
Reconhecimento	5, 14r, 23r, 32r
Condições de Trabalho	6r, 15, 24r, 31r
Colegas	7, 16r, 25, 34r
Trabalho em si	8r, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18r, 26r, 36r
<b>Nota:</b> Os números das questões seguidas com “r” encontram-se elaborados no sentido negativo.	

### 3.3 Tratamento de dados

De acordo com Yin (2009), quando existe um conjunto complexo e diversificado de evidências é recomendado que cada investigador desenvolva a sua própria estratégia, com base numa das quatro linhas gerais:

1. **Proposições teóricas:** desenvolver as proposições teóricas que motivaram a seleção do estudo caso que, por sua vez, refletem o conjunto das questões de pesquisa.
2. **Desenvolver uma descrição do caso:** desenvolver um quadro descritivo a fim de organizar o estudo de caso a realizar.
3. **Usar dados qualitativos e quantitativos:** incluir no estudo de caso dados de carácter quantitativos e, simultaneamente, de natureza qualitativa.
4. **Examinar explicações opostas:** definir e testar explicações conflituosas e contraditórias.

Para a concretização deste estudo foi adotada a estratégia de utilização de dados qualitativos e quantitativos, como forma de garantir a validação a partir de múltiplas formas de evidência. Assim, as fontes qualitativas foram utilizadas como forma de validação e de enquadramento da realidade em que se insere a empresa X, nomeadamente, quanto à sua situação económico-financeira e de definição de estratégias de sustentabilidade empresarial. Por outro lado, os dados quantitativos, provenientes quer dos questionários, quer das fórmulas matemáticas, foram introduzidos para tratamento estatístico no programa *Statistical Package for the Social Sciences – IBM® SPSS® for Windows, versão 18.0*.

#### 3.3.1 Estatística descritiva

Pela utilização da estatística descritiva pretende-se «reduzir» a quantidade de resultados e informações com que se tem de trabalhar, procurando identificar características gerais e informações relevantes para o objeto em estudo. Desta forma, torna-se possível explorar quais as tendências para a ocorrência de determinado fenómeno a investigar, com o objetivo de determinar generalizações para a população a partir da qual foi selecionada a amostra.

Tendo em vista a necessidade de descrever e caraterizar as diversas variáveis em estudo, numa fase inicial optou-se por realizar uma estatística descritiva simples, isto é, tabelas de frequência (absolutas e relativas), cálculo de tendências (média, mediana e moda), medidas de dispersão (desvio-padrão) e valores extremos (máximo e mínimo).

Para aferir a fiabilidade das escalas de avaliação das diversas questões colocadas no inquérito, foi estimado o *Alpha de Cronbach* e comparado com os valores para a consistência interna indicados no quadro 3.4.

**Quadro 3.4** Valores de *alpha de cronbach* para a consistência interna.

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

**Fonte:** Adaptado de Pereira e Patrício (2013:116)

### 3.3.2 Estatística correlacional

A correlação mede a relação entre variáveis quantitativas, pelo que antes de efetuar os cálculos torna-se necessário avaliar os valores extremos das variáveis por forma a não enviesar os resultados finais (Pereira e Patrício, 2013). Desta forma, foi efetuado o estudo da normalidade para as variáveis em estudo de acordo com as seguintes regras (Laureano, 2013):

- **Amostras de grandes dimensões ( $n > 50$ ):** nestes casos o teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* com correção de *Lilliefors* é o mais indicado, dado desconhecerem-se os parâmetros da distribuição.
- **Amostras de pequenas dimensões ( $n \leq 50$ ):** nestes casos o teste não paramétrico de *Shapiro-Wilk* é o mais indicado, dado aplicar-se quando se tem uma variável quantitativa (contínua ou tratada como tal).

De acordo com Laureano (2013), ao aplicar-se um teste de aderência de *Shapiro-Wilk* ou de *Kolmogorov-Smirnov* as hipóteses a considerar são:

- **$H_0$ :** a variável em estudo segue uma distribuição normal.
- **$H_a$ :** a variável em estudo não segue uma distribuição normal.

Posteriormente e consoante os resultados obtidos pelas variáveis no teste para a normalidade, selecionou-se o correspondente teste de correlação. Assim, para as variáveis distribuídas normalmente utilizou-se o teste de coeficiente de correlação linear de *Pearson*, para as restantes variáveis recorreu-se ao teste de correlação de *Spearman* (Laureano, 2013).

De acordo com Laureano (2013), ao aplicar-se um teste de correlação ordinal de *Spearman* ou de *Pearson* as hipóteses a considerar são:

- $H_0$ : o coeficiente de correlação é igual a zero, ou seja, não existe relação entre as variáveis.
- $H_a$ : o coeficiente de correlação é diferente de zero, ou seja, existe relação entre as variáveis.

Como regras de decisão para as hipóteses acima formuladas, isto é, para os testes de normalidade e para os testes de correlação, devemos considerar os valores de significância obtidos em cada teste, tal como apresentados no quadro 3.5.

**Quadro 3.5** Regras de decisão para os testes estatísticos.

Valor de Significância	Decisão
Sig > $\alpha=0,05$	Não rejeitar $H_0$
Sig $\leq \alpha=0,05$	Rejeitar $H_0$

Os coeficientes de correlação (R) podem variar entre -1 (uma associação negativa perfeita) e +1 (uma associação positiva perfeita). O valor 0 indica a inexistência de relação linear entre as variáveis (Pereira e Patrício, 2013). Nesse sentido, Pestana e Gageiro (2005:179) afirmam «que R menor que 0,2 indica uma associação linear muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta; e por fim entre 0,9 e 1 uma associação muito alta».

### 3.4 Caracterização da população e seleção da amostra

Segundo Hill e Hill (2012:41), «[q]ualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados», para tal é necessário selecionar o tipo de organizações que se pretende investigar para retirar conclusões, que se denominam de população ou universo. É a população que constitui o conjunto de unidades estatísticas objeto de investigação, com um ou mais atributos em comum (Oliveira, 2012).

Para a realização deste estudo foi selecionada a empresa X, cuja atividade abrange todos os segmentos do setor das telecomunicações, negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais.

Esta escolha baseia-se no facto da sustentabilidade empresarial fazer parte integrante do modelo de gestão da empresa X (2014a:2), nomeadamente, «através da procura de uma gestão responsável dos recursos económicos, naturais e das pessoas, continuando a criar valor para os

acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais em que opera e para a sociedade».

Adicionalmente, em 2014 a empresa em estudo autodeclarou-se como cumprindo a integração plena das recomendações da Norma NP ISO 26000 - guia para a responsabilidade social no seu modelo de gestão, nos temas de governação organizacional, práticas laborais e ambiente.

Para a concretização das suas operações, a empresa X (2014b) em 2013 contava com 11073 trabalhadores, no entanto, como uma das variáveis em estudo é a saúde e segurança no trabalho, optou-se apenas por considerar-se como população em estudo os 700 trabalhadores que desempenham trabalho técnico. Esta opção ficou a dever-se ao facto destes trabalhadores depararem-se diariamente com situações de risco acrescido para a SST, como por exemplo atividades em postes de telecomunicações ou em espaços confinados.

### **3.4.1 Seleção dos participantes**

A população ou universo é o «conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outros conjuntos de elementos» (Carmo e Ferreira, 2008:209).

Devido à dimensão do universo definido e à dificuldade de analisar todos os seus casos, torna-se necessário estudar apenas uma parte destes, a que se denomina por amostra do universo (Malhotra, 2004). Considerando que o número de indivíduos de uma investigação depende, essencialmente, do tempo e dos meios disponíveis para a realizar, recorreu-se ao método de amostragem casual que, segundo Hill e Hill (2012) pode ser do tipo amostragem aleatória simples, amostragem sistemática, amostragem estratificada e amostragem por *clusters*.

Para a concretização desta investigação selecionou-se a amostragem probabilística do tipo aleatório simples, em que cada um dos trabalhadores da população em estudo tinha igual probabilidade de ser selecionado (Carmo e Ferreira, 2008). Este método tem como principal vantagem indicar a representatividade da amostra, bem como prever «o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao universo» (Hill e Hill, 2012:45).

Para a concretização deste estudo foi obtida uma autorização da empresa X que, promoveu a recolha dos inquéritos de forma aleatória no seu Centro de Certificação Técnica, onde todos os trabalhadores da área técnica frequentam periodicamente cursos de formação. Nesse sentido, dos 700 trabalhadores considerados como população em análise foram recolhidos 137 inquéritos.

No quadro 3.6. é possível observar as características demográficas da amostra considerada para este estudo.

**Quadro 3.6** Características demográficas da amostra.

Variáveis		N	%
Sexo	Feminino	5	3,6
	Masculino	132	96,4
Idade	Menos de 25	10	7,3
	26 – 35	53	38,7
	36 – 45	19	13,9
	46 – 55	48	35,0
	Mais de 55	7	5,1
Escolaridade	Curso Profissional	51	37,2
	Ensino Básico	7	5,1
	Ensino Secundário	73	53,3
	Licenciatura	5	3,6
	Mestrado	1	0,7
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano	0	0,0
	1 a 3 anos	11	8,0
	3 a 6 anos	42	30,7
	6 a 11 anos	9	6,6
	11 a 15 anos	3	2,2
	Mais de 15 anos	72	52,6
Função desempenhada	Coordenação de equipas	3	2,2
	Técnica	134	97,8

## 4. Apresentação de resultados

Na sequência da metodologia de investigação descrita no capítulo anterior, apresenta-se agora os resultados obtidos através dos métodos de recolha selecionados para este estudo. Deste modo, são apresentados os resultados obtidos nas diferentes variáveis em estudo, isto é, sustentabilidade empresarial, saúde e segurança no trabalho, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e criação de valor.

### 4.1 Sustentabilidade empresarial

No quadro 4.1 é possível observar os valores obtidos para os testes de consistência interna realizado para a variável sustentabilidade empresarial, cuja confiabilidade foi considerada como «Boa».

**Quadro 4.1** Sustentabilidade empresarial – estatística de confiabilidade.

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
0,80	Boa

Como se pode observar no quadro 4.2, globalmente a sustentabilidade empresarial é avaliada de forma muito positiva pelos trabalhadores inquiridos, atingindo uma pontuação de 15,3 num máximo de 20 pontos, resultando numa elevada convicção de que através da sustentabilidade empresarial a organização adquire uma posição de destaque no mercado.

**Quadro 4.2** Sustentabilidade empresarial - estatística descritiva.

Variáveis		Média	Moda	Dp	Mín.	Máx.
2.1.	Acredito que sustentabilidade empresarial dá à empresa uma posição de destaque no mercado.	4,3	5,0	0,67	3,0	5,0
2.2	Compreendo e entendo as políticas de sustentabilidade da empresa.	3,5	4,0	0,90	1,0	5,0
2.3	As políticas de sustentabilidade da empresa fazem-me sentir orgulho de trabalhar na empresa.	3,8	4,0	0,91	1,0	5,0
2.4	Acredito que a empresa atua de acordo com seus valores e políticas de sustentabilidade.	3,6	4,0	0,98	1,0	5,0
#	Sustentabilidade Empresarial	15,3	16,0	2,77	7,0	20,0
Dp = Desvio padrão; Mín = Valor mínimo; Máx = Valor Máximo						

Os trabalhadores inquiridos ao encararem que a empresa atua de acordo com os valores e políticas de sustentabilidade definidas, sentem-nas como um motivo de orgulho (moda: 4 = concordo totalmente).

No apêndice D encontram-se os valores detalhados para cada questão elaborada sobre a sustentabilidade empresarial.

### 4.3 Saúde e segurança no trabalho

Através do quadro 4.3 é possível observar que a variável saúde e segurança no trabalho obteve uma classificação de «Boa» nos testes de consistência interna realizados, cujo valor de *Alpha de Cronbach* foi muito semelhante ao alcançado por Cox e Cheyne (2000).

**Quadro 4.3** Saúde e segurança no trabalho – estatística de confiabilidade.

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
0,83	Boa

Pela observação do quadro 4.4 constatamos que os trabalhadores inquiridos fazem uma apreciação positiva da saúde e segurança no trabalho proporcionada pela empresa, atingindo um valor de 66 pontos em 108 possíveis.

**Quadro 4.4** Saúde e segurança no trabalho - estatística descritiva.

Dimensões		Média	Moda	Dp	Mín.	Máx.
1.	Comprometimento da gestão	7,4	8,0	1,70	3,0	10,0
2.	Comunicação	7,3	8,0	1,99	2,0	10,0
3.	Prioridade da segurança	7,4	8,0	1,76	2,0	10,0
4.	Regras e procedimentos	6,5	7,0	2,06	2,0	10,0
5.	Ambiente de suporte	7,8	8,0	1,48	3,0	10,0
6.	Envolvimento	7,4	8,0	1,64	3,0	10,0
7.	Necessidade individual de segurança	8,9	10,0	1,20	5,0	10,0
8.	Apreciação individual do risco	6,0	6,0	1,69	2,0	10,0
9.	Ambiente de trabalho	5,4	6,0	2,03	2,0	10,0
#	Saúde e segurança no trabalho	66,0	63,0	8,97	34,0	82,0
Dp = Desvio padrão; Mín = Valor mínimo; Máx = Valor Máximo						

Embora convergente com as principais dimensões da SST identificadas no estudo realizado por Cox e Cheyne (2000), constatou-se que para a amostra em estudo alguns temas revelaram menor importância que o original, como por exemplo o «ambiente de trabalho» (5,4 vs.7,95) e a «apreciação individual do risco» (6 vs. 7,75).

É de destacar que as dimensões de SST relacionadas com o envolvimento e comprometimento da organização mereceram resultados elevados por parte dos trabalhadores. Quanto às diferentes dimensões da SST, destaca-se o resultado da «necessidade individual de segurança» com 8,9 pontos (em 10) e o «ambiente de suporte» com 7,8 pontos.

O apêndice E apresenta os valores detalhados para cada questão sobre a SST.

#### 4.4 Compromisso organizacional

De acordo com o apresentado no quadro 4.5 é possível observar que os valores obtidos para os testes de consistência interna realizado para a variável compromisso organizacional, cuja confiabilidade foi considerada como «Boa». De notar que, apesar do questionário original realizado por Rego e Souto (2004) apresentar um *Alpha de Cronbach* ligeiramente superior (0,83), este possui a mesma classificação de consistência interna.

**Quadro 4.5** Compromisso organizacional – estatística de confiabilidade.

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
0,75	Boa

É sabido que o número de respostas é um fator que influencia consideravelmente a variabilidade, isto é, com uma amostra mais reduzida é expectável que exista uma maior dispersão dos resultados ( $\alpha$  inferiores e erros superiores), daí que o *Alpha de Cronbach* para este estudo tenha um valor inferior ao original (Brown, 2001).

Os resultados apresentados no quadro 4.6. para o compromisso organizacional demonstram que a maioria dos trabalhadores inquiridos se identifica afetivamente com a empresa para a qual trabalham (23 em 28 pontos). Refira-se mesmo que a moda obtida para este conjunto de perguntas foi de 28 pontos.

Ao observarmos o inquérito realizado por Rego e Souto (2004) para a população portuguesa, constata-se que os valores obtidos nas várias subescalas do comprometimento na empresa X são consideravelmente superiores, com especial destaque para a dimensão afetiva (5,75 na amostra em estudo vs. 4,8 para a população portuguesa).

**Quadro 4.6** Compromisso organizacional – estatística descritiva.

Subescalas		Média		Moda	Dp	Mín.	Máx.
1.	Afetivo	23,0	(5,75) <sup>a</sup>	28,0	4,29	10,0	28,0
2.	Normativo	14,1	(4,70) <sup>a</sup>	18,0	4,77	3,0	21,0
3.	Instrumental	13,9	(3,47) <sup>a</sup>	4,0	6,66	4,0	28,0
<sup>a</sup> Média ponderada para cada item, como definido por Rego e Souto (2004) Dp = Desvio padrão; Mín = Valor mínimo; Máx = Valor Máximo							

Nos valores detalhados para cada questão sobre o compromisso organizacional apresentados no apêndice F, destacam-se as questões 5.8 e 5.10 pelos baixos resultados alcançados (3,33 e 3,58 respetivamente), indicando que os trabalhadores não se sentem «obrigados» a permanecer na organização – comprometimento instrumental. Por outro lado, os trabalhadores inquiridos revelaram uma elevada preocupação face ao destino da organização (questão 5.1) – 6,26 em 7 pontos, coincidente com o carácter afetivo que estes sentem pela empresa.

#### 4.5 Satisfação no Trabalho

Como apresentado no quadro 4.7 o valor obtido para os testes de consistência interna realizado para a variável satisfação no trabalho foi considerado com «Boa». Este valor é ligeiramente inferior ao alcançado no teste original realizado por Spector (1985), onde o *Alpha de Cronbach* teve um resultado de 0,91.

**Quadro 4.7** Satisfação no trabalho – estatística de confiabilidade.

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
0,89	Boa

Decorrente do quadro 4.8 é possível constatar que o índice global de satisfação no trabalho é de 125,8 pontos (em 216). Para a população portuguesa também não existe um padrão claramente definido, existindo resultados muito diferentes, por exemplo, Fernandes (2012) num grupo de enfermeiros encontrou um valor de satisfação no trabalho de 108,8, enquanto Pereira (2005) determinou um índice de 128,5 para uma amostra do setor hoteleiro.

Quanto às subescalas da satisfação no trabalho, verifica-se que para um máximo de 24 pontos os itens com maior relevância são o «trabalho em si» com 18,9 pontos, os «colegas de trabalho» com 17,6 pontos e a «supervisão» com 17,5 pontos. Pela negativa, destacam-se a subescala da «promoção» com 9,3 pontos e do «pagamento» com 10,0 pontos.

**Quadro 4.8** Satisfação no trabalho - estatística descritiva.

Subescalas		Média	Moda	Dp	Mín.	Máx.
1.	Pagamento	10,0	14,0	3,68	4,0	19,0
2.	Benefícios sociais	12,0	14,0	3,70	4,0	21,0
3.	Promoção	9,3	6,0	3,72	4,0	19,0
4.	Supervisão	17,5	19,0	4,25	4,0	24,0
5.	Reconhecimento	11,8	9,0	3,73	4,0	23,0
6.	Condições de trabalho	12,8	15,0	3,53	4,0	22,0
7.	Colegas de trabalho	17,6	15,0	2,94	9,0	24,0
8.	Trabalho em si	18,9	19,0	3,55	6,0	24,0
9.	Comunicação	15,7	17,0	2,51	8,0	23,0
#	Satisfação no trabalho	125,8	120,0	20,09	68,0	180,0
Dp = Desvio padrão; Mín = Valor mínimo; Máx = Valor Máximo						

No apêndice G encontram-se os valores detalhados para cada questão elaborada sobre o compromisso organizacional.

#### 4.6 Criação de Valor

A sustentabilidade empresarial para se considerar como estratégica tem obrigatoriamente que fazer parte integrante do *core-business* da organização, tornando-se num dos principais ativos da empresa para a criação de valor. Nesse sentido, a empresa em estudo acredita que,

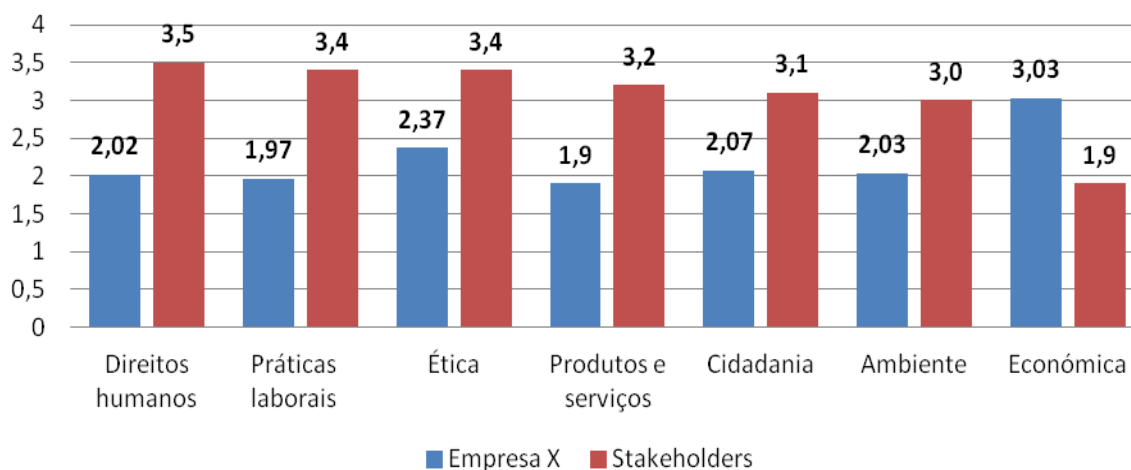
a gestão de negócios eficaz e sustentável constitui a base da sua liderança e da capacidade de investir no futuro, inovando e respeitando as expectativas dos *stakeholders*. Acredita também que esta capacidade é uma vantagem competitiva que a diferencia e que lhe confere uma responsabilidade acrescida na gestão diária da cadeia de valor que envolve a sua atividade. (Empresa X, 2014b:52)

Daí que seja possível constatar que existe um esforço para encarar os problemas sociais como uma vantagem competitiva, por exemplo, ao disponibilizar soluções de comunicação inovadoras e adaptadas para pessoas com necessidades especiais ou na criação de planos telefónicos destinados a emigrantes e a pessoas com familiares no estrangeiro.

A empresa X (2014c:55) ao desafiar os trabalhadores «numa lógica diária a contribuir com ideias que apórtem melhorias contínuas operacionais aos produtos e serviços da empresa, bem como aos métodos de trabalho, de relacionamento com cliente e de interação com a sociedade», está igualmente a premiar e a reconhecer o intraempreendedorismo como forma de identificar e selecionar novas ideias consideradas com elevado potencial de implementação e sucesso.

A estratégia estabelecida a longo prazo para a empresa X (2014b) incorpora a sustentabilidade como um dos seus eixos estratégicos, pelo que dentro do seu modelo organizacional foi criado um comité de sustentabilidade com a função de impulsionar o aperfeiçoamento sucessivo da estrutura orgânica da organização. A este comité de sustentabilidade, presidido diretamente pelo CEO, reportam um conjunto de subcomités que tratam os principais temas identificados como críticos para a gestão sustentável da empresa, entre os quais o de relações laborais, direitos humanos e SST.

A relevância dos principais temas é efetuado através do envolvimento e participação de todas as partes interessadas, de acordo com o impacto que assume para empresa X, para os *stakeholders* e para os índices de sustentabilidades onde a empresa X está inserida. Na figura 4.1. pode-se observar o resultado final desta análise:



**Figura 4.1** Relevância dos temas considerados críticos numa escala de 0 a 5.

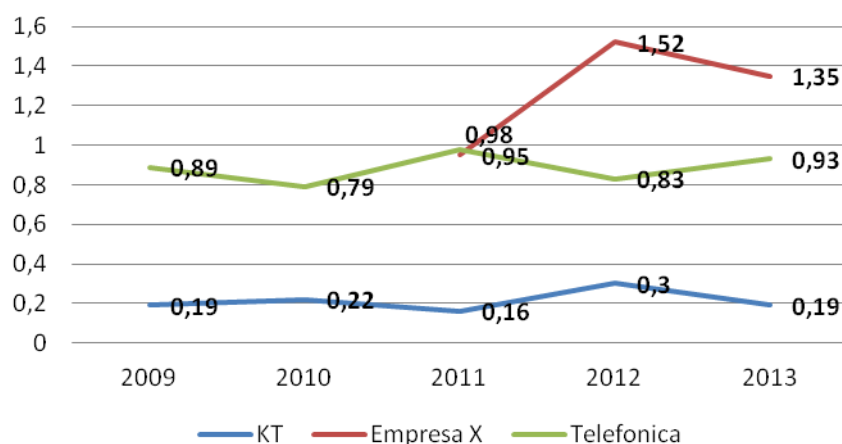
**Fonte:** Adaptado de relatório de sustentabilidade da empresa X (2014b).

A empresa X, no tema práticas laborais, apresenta as seguintes ações desenvolvidas no ano de 2013: incremento de auditorias realizadas a fornecedores e critérios de avaliação, criação de um canal *online* para comunicação de denúncias relacionadas com a RSE, preparação de instrumentos de gestão da informação em SST dos fornecedores e ações de formação.

Das ações descritas, é também referido que o modelo de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho existente na empresa X assenta na identificação contínua dos perigos e apreciação dos riscos associados aos locais de trabalho e às atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, como tal em 2013 foram realizadas 133 avaliações de riscos e 41 simulacros de preparação e resposta à emergência. Adicionalmente é mencionado a implementação de um plano global de melhoria dos equipamentos utilizados, assim como, um conjunto de formações na área da SST.

A sustentabilidade empresarial, onde se incluem as ações em SST, para serem realmente estratégicas e se assumirem como uma vantagem competitiva têm de ser únicas e inovadoras, daí a necessidade de comparação com as melhores práticas de sustentabilidade no setor das telecomunicações, nomeadamente, a KT Corporation (Coreia do Sul), a Telefónica (Espanha) e a Swisscom (Suíça).

Na figura 4.2. pode observar-se as taxas de sinistralidade da empresa X em comparação com outras congéneres do setor das telecomunicações.

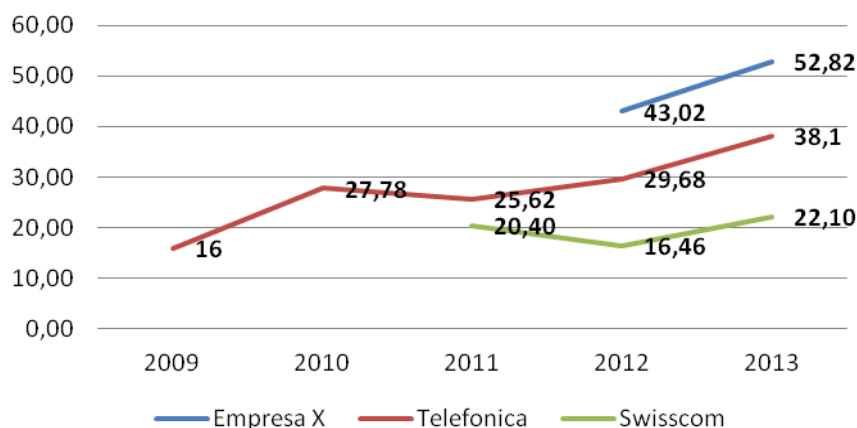


**Figura 4.2** Evolução das taxas de sinistralidade, por empresa.

A taxa de sinistralidade mais reduzida é obtida pela KT Corporation que, tal como já referido anteriormente, foi classificada como líder de sustentabilidade (*Gold Class*) pelo índice *Dow Jones STOXX Limited* e o SAM na área das telecomunicações. Para este resultado contribui o facto da KT Corporation (2014) considerar a SST como um tema de elevado impacto no seu negócio, levando ao desenvolvimento de ações que garantam a criação de uma cultura de segurança através do envolvimento de todos os trabalhadores. Um dos exemplos referidos é a criação e dinamização de grupos de segurança e saúde no trabalho em edifícios com mais de 100 trabalhadores, constituídos em igual número por gestores e trabalhadores. Ao recompensar os diferentes departamentos pela sua participação ativa na promoção da SST, a empresa conseguiu um incremento do índice de satisfação dos seus trabalhadores.

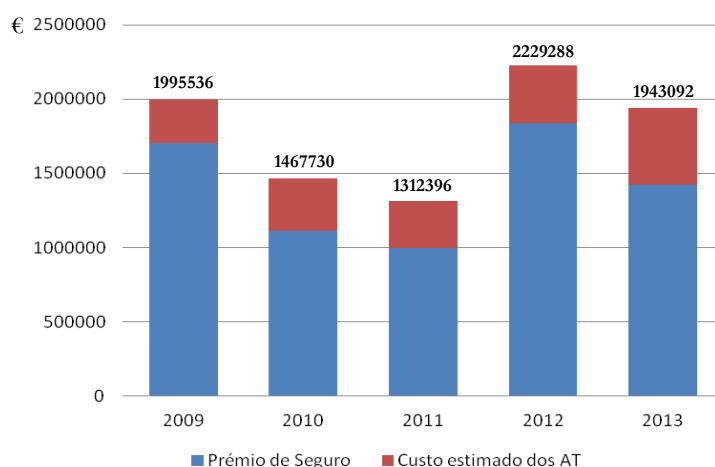
Outra das empresas comparadas é a espanhola Telefónica que, embora possua uma taxa de sinistralidade inferior à da empresa X em 2013, apresenta uma tendência de convergência com esta. No seu relatório de sustentabilidade, a Telefónica (2014) classifica os temas relacionados com a SST como sendo de média relevância para o seu negócio, focando as suas ações num processo de auditorias tendo em vista a conclusão da certificação pela OSHAS 18001.

Na figura 4.3. pode observar-se as taxas de dias perdidos da empresa X em comparação com outras congéneres do setor das telecomunicações.



**Figura 4.3** Evolução das taxas de dias perdidos, por empresa.

Constata-se que a empresa com menor taxa de dias perdidos é a Swisscom, classificada na categoria de *Bronze Class* pelo índice *Dow Jones STOXX Limited* e o SAM, onde também se insere a empresa X e a Telefónica. Nesse sentido, e pelo impacto negativo que tem na criação de valor das organizações, na figura 4.4. pode observar-se o custo geral dos acidentes de trabalho para a empresa X<sup>7</sup>.

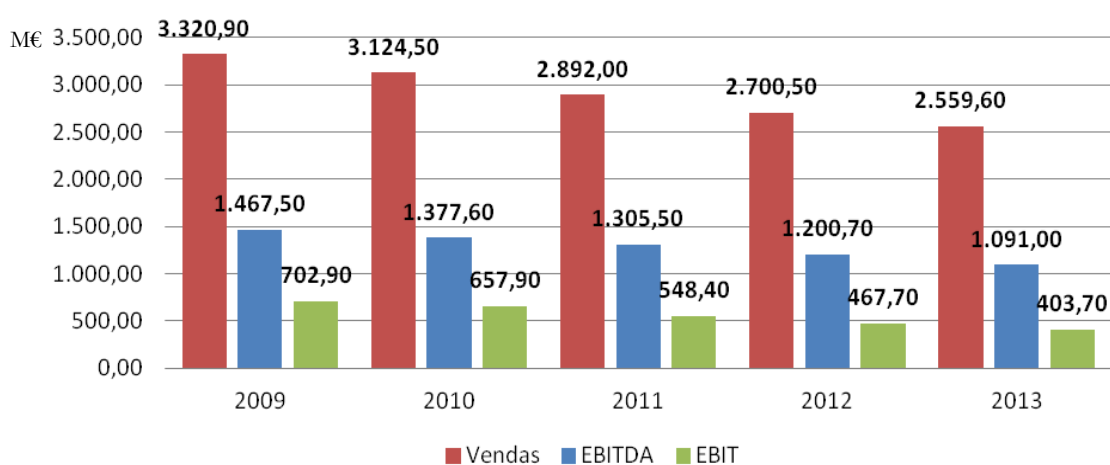


**Figura 4.4** Custo estimado para os acidentes de trabalho da empresa X.

<sup>7</sup> Custo estimado dos acidentes de trabalho baseado no valor proposto por Koningsveld (2004) de 1368 euros por cada trabalhador acidentado.

A criação de valor no sentido estrito da dimensão económica foi, como se observou na figura 4.1, o tema considerado como mais relevante pela empresa X. Nesse sentido, a evolução dos resultados económicos ao longo dos últimos 4 anos permite obter uma perspetiva do longo prazo, dado que a sustentabilidade deve refletir compromissos duradouros com todos os parceiros internos e externos, tendo em vista a concretização de vantagens competitivas.

Na figura 4.5. pode-se observar os resultados económicos entre 2009 e 2013, contudo os mesmos foram fortemente influenciados pela ocorrência de uma operação extraordinária em 2010, permitindo como se observa mais adiante uma melhoria nos seus rácios económicos e financeiros.

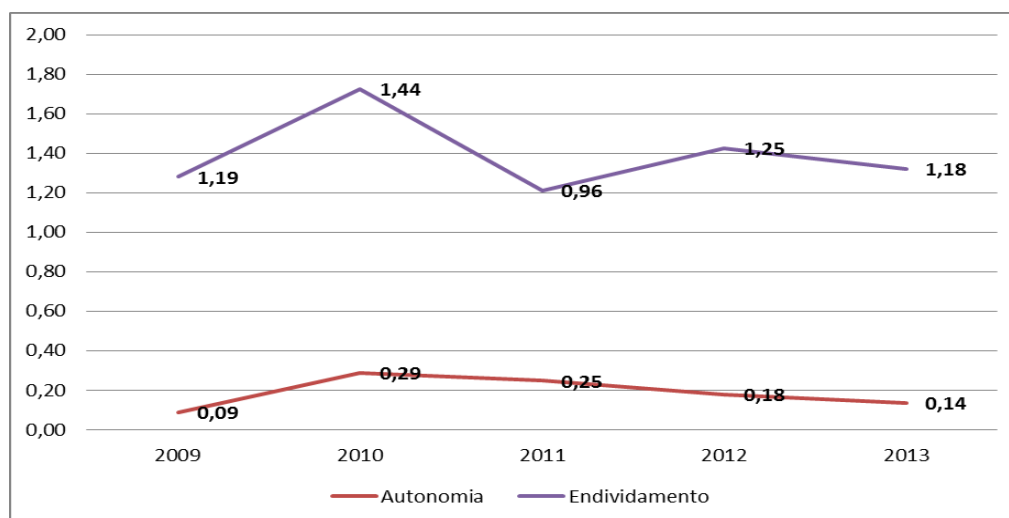


**Figura 4.5** Resultados económicos da empresa X.

Para o período em análise verifica-se que a empresa X tem vindo a perder valor (vendas, EBITDA e EBIT), por exemplo, entre 2009 e 2013 reduziu as vendas em aproximadamente 23% e o EBIT em 43%, não sendo também de excluir os efeitos nefastos associados à crise económica e aos movimentos de consolidação do setor em Portugal.

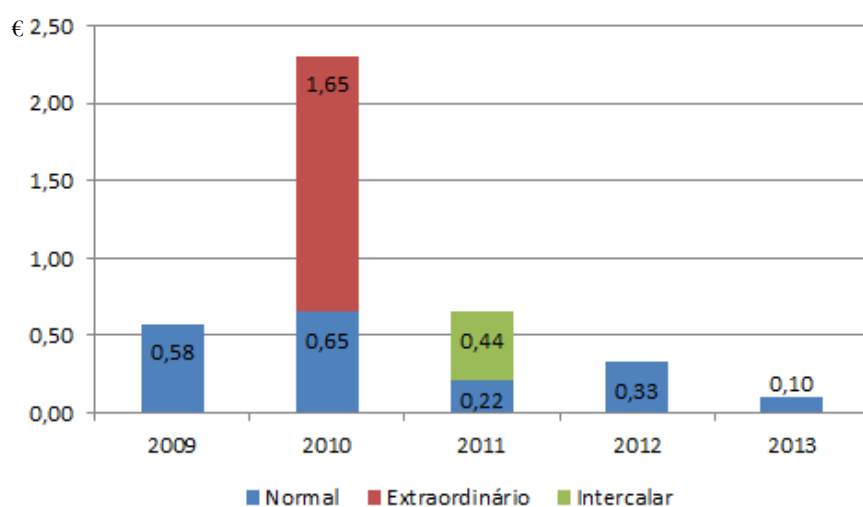
Perante os elevados valores provenientes da operação extraordinária o conselho de administração da empresa X levou por diante a difícil estratégia de, conciliar a distribuição de resultados extraordinários com a geração de valor acrescentado que garantisse a sustentabilidade da empresa no futuro. Daí que, em 2010 a empresa X considera-se que a sua estratégia baseava-se simultaneamente na criação de «uma balança sólida e flexibilidade financeira para continuar a investir nos seus mercados principais, em novos produtos e serviços e a manter a sua posição competitiva estratégica a longo prazo» (empresa X, 2011b).

Para tal, apresentam-se na figura 4.6. alguns rácios económico-financeiros para a empresa X de forma a verificar as consequências do desempenho financeiro no crescimento futuro da organização.



**Figura 4.6** Rácios económico-financeiros da empresa X.

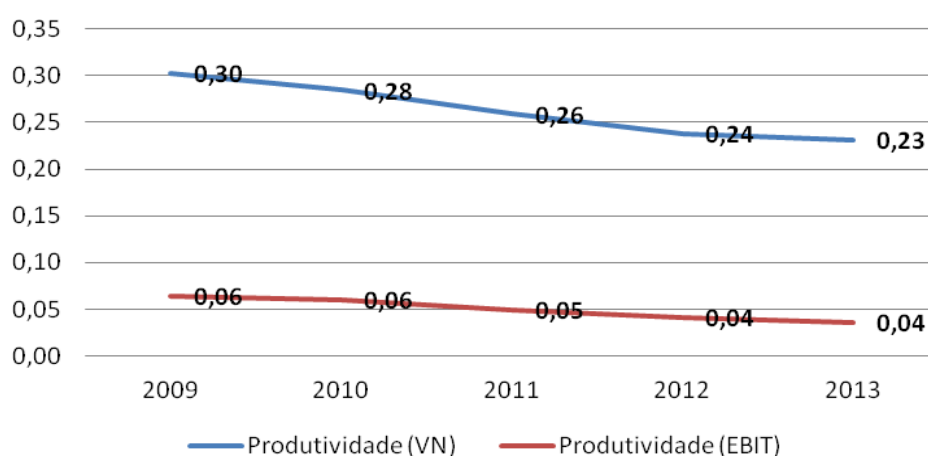
Em linha com os resultados económicos obtidos, constata-se que no período em estudo, existe uma tendência de agravamento de todos os rácios económico-financeiros, com conseqüente limitação da capacidade da empresa no futuro. Nesse sentido, os rácios de endividamento refletem as alterações negativas que ocorreram em termos de passivo e capital próprio, assim como nos rácios de autonomia a redução dos ativos totais da empresa. Esta dificuldade verificada pelos ativos totais em financiarem-se pelos capitais próprios poderá conduzir a empresa X a uma situação de vulnerabilidade futura, isto é, as opções tomadas no imediato podem comprometer a organização a longo-prazo. Um claro exemplo deste tipo de ações é a política de dividendos adotada pela empresa X, sempre muito atrativa para com os seus acionistas, por forma a manter-se como uma referência no seu setor e assim cativar investidores, como se pode observar na figura 4.7.



**Figura 4.7** Evolução dos dividendos da empresa X.

Foi neste contexto de política de distribuição de dividendos que a empresa X considerou que havendo uma operação extraordinária parte desse valor deveria ser entregue aos seus acionistas, dado serem eles os donos da empresa. Esta estratégia de curto-prazo, baseado no imediato, e em função dos interesses particulares que movem cada acionista, condicionou a empresa X aos resultados económicos e financeiros apresentados nas figuras 4.5 e 4.6.

No relatório de sustentabilidade a empresa X (2014b:17) considera que «a gestão sustentável dos negócios [...] transform[a] as dificuldades em oportunidades, melhorando a eficiência e a produtividade», pelo que é apresentado na figura 4.7. a evolução do indicador de produtividade da empresa X, em função das vendas e do EBIT obtido para cada ano em análise. No apêndice C encontram-se os resultados económicos detalhados.



**Figura 4.8** Indicador de produtividade da empresa X, em função das vendas e do EBIT.

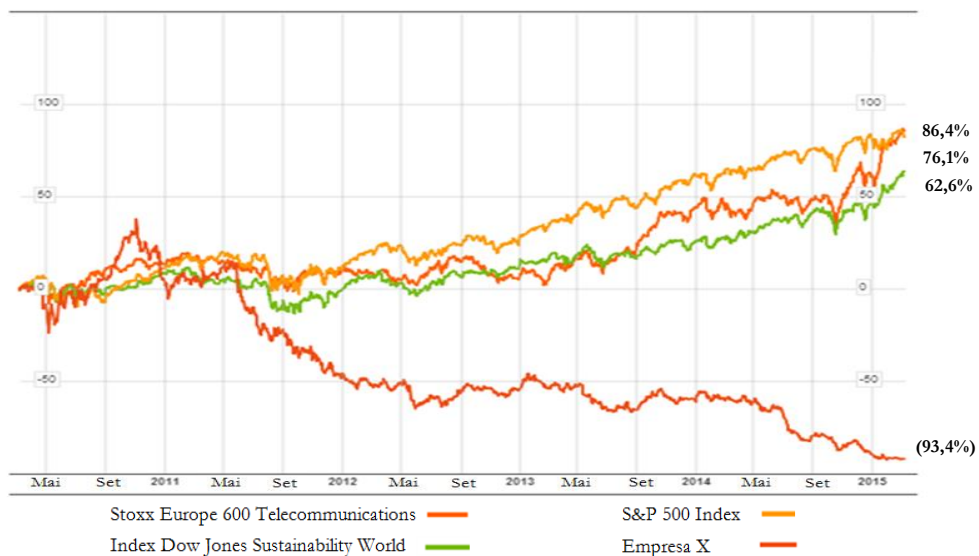
Desta forma, verifica-se que o rácio de produtividade calculado para a empresa X apresenta uma tendência claramente negativa, como consequência da diminuição dos resultados económicos face ao aumento do número de trabalhadores afetos à organização.

Com base nos valores obtidos através dos relatórios e contas da empresa X, calculou-se o  $q$  de *Tobin*, considerado como um excelente indicador para avaliar a criação de valor nas organizações. Mas como se observa através do quadro 4.9, os valores de  $q$  indiciam que a empresa X está aplicar os seus recursos em projetos e áreas com pouca criação de valor.

**Quadro 4.9** Valor do  $q$  de *Tobin* para a empresa X.

	2009	2010	2011	2012	2013
$q$ de Tobins	0,74	0,39	0,34	0,41	0,52

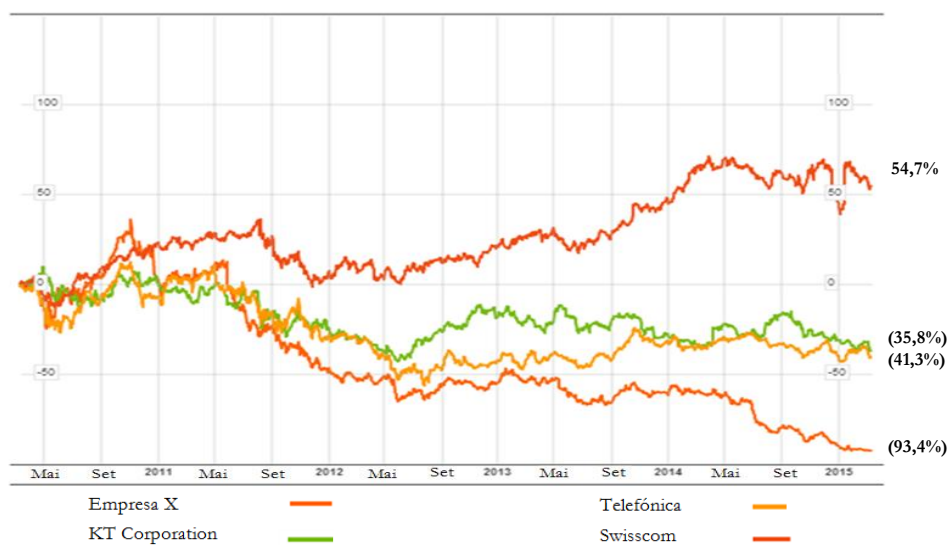
Para melhor avaliar o desempenho da empresa X, recorreu-se à evolução das suas ações em comparação com os principais índices internacionais, como se pode observar na figura 4.8.



**Figura 4.9** Evolução da cotação da empresa x e dos principais índices internacionais.

**Fonte:** Adaptado de Bloomberg (2015).

Para ambos os índices internacionais é possível verificar uma relação positiva quanto ao seu comportamento, com especial destaque para o *Stoxx Europe 600 Telecommunications* que se valorizou 86,4%, ao invés da empresa X que perdeu 93,4% do seu valor. Assim, fica evidenciado o carácter multifatorial do desempenho financeiro das organizações, explicando deste modo o comportamento negativo da empresa X perante um crescimento tão acentuado dos principais índices internacionais, onde necessariamente se inclui o índice *Dow Jones Sustainability World*. O mesmo resultado pode ser verificado na figura 4.9 pela comparação com evolução das ações das empresas de telecomunicações já referidas anteriormente.



**Figura 4.10** Evolução da cotação da empresa x e das principais congéneres do setor.

**Fonte:** Adaptado de Bloomberg (2015).

Quanto à criação de valor partilhado, embora não exista uma referência explícita a este conceito nos relatórios de sustentabilidade, constata-se que a empresa X tende a considerar as partes interessadas como um importante ativo para o seu desempenho. Deste modo, ao longo da cadeia de valor, os stakeholders como parceiros de negócios no presente e no futuro, são incentivados a estabelecer compromissos duradouros num relacionamento de proximidade e complementaridade de atuação aos níveis éticos, social e ambiental, como por exemplo, na garantia de condições de trabalho condignas ou no respeito pelos direitos humanos. É nesta perspetiva de partilha de valores e conhecimento por toda a cadeia de valor que, o modelo de gestão de fornecedores compreende a realização de verificações periódicas quanto ao alinhamento entre as políticas e práticas da empresa X quando comparadas com as de cada fornecedor.

Como exemplo, pode-se referir que em 2013 o grau de comprimento em termos de SST dos 87% de fornecedores analisados foi de 96%, o que demonstra a crescente importância deste tema em todos os stakeholders identificados (Empresa X, 2014b).

## 4.6 Análise Correlacional

### Sustentabilidade empresarial e criação de valor

Considerando a saúde e segurança no trabalho como um dos pilares da sustentabilidade empresarial, utilizou-se a taxa de sinistralidade e os custos em SST como meio para estabelecer uma relação entre a sustentabilidade e a criação de valor na empresa X. No quadro 4.10 observa-se que estatisticamente não existe uma relação significativa entre o valor  $q$  de *Tobin* e os aspetos seleccionados da sustentabilidade empresarial. Por outro lado, constata-se uma associação muito alta entre a taxa de sinistralidade e custos de SST – variável importante na *performance* económica das organizações. ( $r=1,00$ ).

**Quadro 4.10** Sustentabilidade empresarial e criação de valor – valores do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Dimensões em análise		1	2	3
1	Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	1 -		
2	Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,550 ,629	1 -	
3	Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,501 ,390	1,00** ,002	1 -
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades) 1= $Q$ de Tobin; 2=Taxa de sinistralidade; 3=Custos de SST.				

De referir que, a opção pelo teste de correlação de *Pearson* deveu-se às variáveis taxa de sinistralidade, *q* de Tobin e custos de SST seguirem uma distribuição normal após à realização do teste de *Shapiro-Wilk*.

### Sustentabilidade empresarial e saúde e segurança no trabalho

Através do quadro 4.11 é possível verificar que existe uma associação significativa ( $p < 0,05$ ) para a maioria das questões relacionadas com a SST e a sustentabilidade empresarial.

**Quadro 4.11** Valores do coeficiente de correlação de *Spearman* entre sustentabilidade e SST.

Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	1 -										
2 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,536** ,000	1 -									
3 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,528** ,000	,659** ,000	1 -								
4 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,492** ,000	,555** ,000	,600** ,000	1 -							
5 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,098 ,256	-,001 ,986	-,045 ,605	,043 ,614	1 -						
6 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,343** ,000	,341** ,000	,489** ,000	,449** ,000	,113 ,189	1 -					
7 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,469** ,000	,431** ,000	,577** ,000	,612** ,000	-,030 ,730	,634** ,000	1 -				
8 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,269** ,001	,212* ,013	,213* ,013	,302** ,000	,212* ,013	,514** ,000	,481** ,000	1 -			
9 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,243** ,004	,245** ,004	,112 ,194	,197* ,021	,214* ,012	-,060 ,490	,096 ,266	,004 ,960	1 -		
10 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,254** ,003	,273** ,001	,351** ,000	,379** ,000	,004 ,962	,384** ,000	,427** ,000	,138 ,109	-,026 ,763	1 -	
11 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,576** ,000	,695** ,000	,710** ,000	,723** ,000	,342** ,000	,652** ,000	,675** ,000	,548** ,000	,345** ,000	,523** ,000	1 -

\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)  
 \*\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)  
 1=Sustentabilidade empresarial global; 2=Comprometimento da gestão; 3=Comunicação; 4=Prioridade da segurança; 5=Regras e procedimentos; 6=Ambiente de suporte; 7=Envolvimento; 8=Necessidade individual de segurança; 9=Apreciação individual do risco; 10=Ambiente de trabalho; 11=Saúde e segurança no trabalho global

Ao verificar em detalhe as associações que ocorrem entre a sustentabilidade empresarial e as diferentes subescalas da SST, constata-se que as estas ocorrem essencialmente entre o

«envolvimento» ( $r=0,675$ ), a «comunicação» ( $r=0,659$ ) e o «comprometimento da gestão» ( $r=0,536$ ). Genericamente os índices globais de SST e de sustentabilidade possuem uma relação estatística de  $r=0,576$ .

Quanto à saúde e segurança no trabalho, é possível identificar que as subescalas que mais se relacionam e influenciam este índice são a «prioridade da segurança» ( $r=0,723$ ), a «comunicação» ( $r=0,710$ ), o «envolvimento» ( $r=0,652$ ) e o «comprometimento da gestão» ( $r=0,645$ ). Além disso, é de destacar as importantes associações que se estabelecem entre o «envolvimento» e as diferentes subescalas da SST, com especial ênfase para a relação com a «prioridade da segurança» ( $r=0,612$ ) e o «ambiente de suporte» ( $r=0,634$ ).

No apêndice H encontram-se discriminados os resultados obtidos para o coeficiente de correlação de *Spearman* entre cada uma das questões relacionadas com sustentabilidade empresarial e saúde e segurança no trabalho. Salienta-se que, a utilização do coeficiente de *Spearman* deveu-se ao facto das variáveis utilizadas não seguirem uma distribuição normal segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*.

### Saúde e segurança no trabalho e compromisso organizacional

No quadro 4.12 constata-se que estatisticamente existe uma relação significativa entre os aspetos da saúde e segurança no trabalho e o compromisso organizacional, principalmente nas dimensões afetiva ( $r=0,337$ ) e normativa ( $r=0,381$ ). Por outro lado, é também identificado uma relação positiva entre o compromisso normativo e o afetivo ( $r=0,495$ ).

**Quadro 4.12** Saúde e segurança no trabalho e compromisso organizacional – valores do coeficiente de correlação de *Spearman*.

Dimensões em análise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>11</b> Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,278** ,001	,246** ,004	,194* ,023	,091 ,288	,221** ,010	,270** ,001	,276** ,001	,157 ,067	,072 ,405	,337** ,000	1 -		
<b>12</b> Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	,261** ,002	,302** ,000	,206* ,016	,069 ,423	,261** ,002	,322** ,000	,326** ,000	,145 ,092	,147 ,085	,381** ,000	,495** ,000	1 -	
<b>13</b> Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	-,065 ,450	-,030 ,732	,040 ,642	-,140 ,104	-,043 ,614	-,139 ,106	-,101 ,241	-,178* ,037	,169* ,049	-,092 ,283	-,125 ,145	-,108 ,209	1 -

\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades) \*\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)  
1=Comprometimento da gestão; 2=Comunicação; 3=Prioridade da segurança; 4=Regras e procedimentos; 5=Ambiente de suporte; 6=Envolvimento; 7=Necessidade individual de segurança; 8=Apreciação individual do risco; 9=Ambiente de trabalho; 10=Saúde e segurança no trabalho global; 11=Comprometimento afetivo; 12=Comprometimento normativo; 13=Comprometimento instrumental.

No que respeita ao compromisso normativo, destaca-se as associações identificadas com as subescalas da saúde e segurança no trabalho, nomeadamente com a «necessidade individual de segurança» ( $r=0,326$ ) e o «envolvimento» ( $r=0,322$ ) em SST. Dado as variáveis não seguirem a distribuição normal pelo teste de *kolmogorov-smirnov*, utilizou-se do coeficiente de *spearman*.

O apêndice I possui os resultados detalhados por cada questão efetuada.

### Saúde e segurança no trabalho e satisfação no trabalho

O quadro 4.13 apresenta os valores positivos de correlação entre a SST e a satisfação no trabalho ( $r=0,536$ ), assim como as associações positivas que se estabelecem entre as diferentes subescalas das duas variáveis em questão.

**Quadro 4.13** SST e satisfação no trabalho – valores do coeficiente de correlação de *Spearman*.

Dimensões em análise		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Coeficiente de correlação	,278**	,287**	,332**	,376**	,359**	,344**	,387**	,346**	,396**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
12	Coeficiente de correlação	,258**	,239**	,420**	,513**	,357**	,278**	,304**	,374**	,343**	,576**
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
13	Coeficiente de correlação	,193*	,232**	,374**	,228**	,209*	,242**	,250**	,319**	,307**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,024	,006	,000	,007	,014	,004	,003	,000	,000	,000
14	Coeficiente de correlação	-,072	,004	-,164	-,059	-,068	,034	,075	,160	,068	-,020
	Sig. (2-tailed)	,406	,959	,055	,490	,429	,689	,385	,061	,432	,815
15	Coeficiente de correlação	,171*	,184*	,332**	,228**	,135	,104	,206*	,245**	,287**	,340**
	Sig. (2-tailed)	,046	,031	,000	,007	,116	,226	,016	,004	,001	,000
16	Coeficiente de correlação	,154	,163	,364**	,244**	,167	,153	,215*	,347**	,381**	,393**
	Sig. (2-tailed)	,072	,057	,000	,004	,051	,073	,012	,000	,000	,000
17	Coeficiente de correlação	,025	,110	,073	,150	,070	,041	,087	,236**	,167	,157
	Sig. (2-tailed)	,774	,202	,394	,081	,415	,631	,310	,005	,051	,066
18	Coeficiente de correlação	,064	,055	,083	,045	,094	,114	,097	,134	,077	,131
	Sig. (2-tailed)	,461	,525	,336	,601	,274	,185	,261	,118	,373	,128
19	Coeficiente de correlação	,279**	,201*	,389**	,036	,268**	,282**	,090	,236**	,163	,368**
	Sig. (2-tailed)	,001	,019	,000	,678	,002	,001	,297	,005	,057	,000
20	Coeficiente de correlação	,261**	,235**	,372**	,328**	,329**	,327**	,327**	,459**	,383**	,536**
	Sig. (2-tailed)	,002	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

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

1=Pagamento; 2=Benefícios sociais; 3=Promoção; 4=Supervisão; 5=Reconhecimento; 6=Condições de trabalho; 7=Colegas de trabalho; 8=Trabalho em si; 9=Comunicação; 10=Satisfação no trabalho global; 11=Comprometimento da gestão; 12=Comunicação; 13=Prioridade da segurança; 14=Regras e procedimentos; 15=Ambiente de suporte; 16=Envolvimento; 17=Necessidade individual de segurança; 18=Apreciação individual do risco; 19=Ambiente de trabalho; 20=Saúde e segurança no trabalho global

É possível apurar que existe uma forte ligação entre a satisfação geral e algumas dimensões da SST, como por exemplo, a «comunicação» ( $r=0,576$ ), o «comprometimento da gestão» ( $r=0,566$ ) ou a «prioridade da segurança» ( $r=0,418$ ). De referir também que a «comunicação» em SST revela um importante associação à forma como é encarada a «supervisão» ( $r=0,513$ ).

A opção pelo teste de *Spearman* deveu-se aos resultados das variáveis no teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*. Os valores obtidos para cada questão são apresentados no apêndice J.

### Compromisso organizacional e satisfação no trabalho

Através do quadro 4.14 é apurado que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o compromisso normativo ( $r=0,433$ ) e o compromisso afetivo ( $r=0,326$ ).

**Quadro 4.14** Compromisso organizacional e satisfação no trabalho – valores do coeficiente de correlação de *Spearman*.

Dimensões em análise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)	1	,466**	,622**	,305**	,646**	,227**	,121	,236**	,158	,715**	,122	,289**	,191*
	-	,000	,000	,000	,000	,008	,158	,006	,064	,000	,157	,001	,025
2 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)		1	,421**	,192*	,435**	,177*	,087	,133	,131	,527**	,158	,232**	,212*
		-	,000	,024	,000	,039	,313	,123	,128	,000	,065	,006	,013
3 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)			1	,362**	,547**	,146	,084	,150	,120	,650**	,198*	,360**	,103
			-	,000	,000	,089	,330	,081	,162	,000	,021	,000	,229
4 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)				1	,549**	,269**	,412**	,413**	,381**	,689**	,307**	,292**	-,093
				-	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,282
5 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)					1	,350**	,275**	,310**	,264**	,789**	,218*	,325**	,129
					-	,000	,001	,000	,002	,000	,011	,000	,132
6 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)						1	,280**	,341**	,312**	,519**	-,017	,137	-,041
						-	,001	,000	,000	,000	,841	,110	,636
7 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)							1	,302**	,351**	,457**	,289**	,214*	-,090
							-	,000	,000	,000	,001	,012	,295
8 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)								1	,378**	,545**	,350**	,285**	-,262**
								-	,000	,000	,000	,001	,002
9 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)									1	,514**	,282**	,223**	-,018
									-	,000	,001	,009	,830
10 Coeficiente de correlação Sig. (2-tailed)										1	,326**	,433**	,034
										-	,000	,000	,689

\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades) / \*\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)  
1=Pagamento; 2=Benefícios sociais; 3=Promoção; 4=Supervisão; 5=Reconhecimento; 6=Condições de trabalho; 7=Colegas de trabalho; 8=Trabalho em si; 9=Comunicação; 10=Satisfação no trabalho global; 11=Comprometimento afetivo; 12=Comprometimento normativo; 13=Comprometimento instrumental.

Ao verificar por item constata-se que se o comprometimento normativo se relaciona com o fator «promoção» ( $r=0,360$ ), o comprometimento afetivo está associado ao «trabalho em si» ( $r=0,350$ ). Por outro lado, é observado que o comprometimento instrumental relaciona-se negativamente com a subescala «trabalho em si» ( $r=-0,262$ ). Quanto à satisfação no trabalho, esta associa-se fortemente às questões do «reconhecimento» ( $r=0,789$ ), do «pagamento» ( $r=0,715$ ), da «supervisão» ( $r=0,689$ ) e da promoção ( $r=0,650$ ). É igualmente de destacar que a dimensão «pagamento» está relacionada com o «reconhecimento» ( $r=0,646$ ) e com a «promoção» ( $r=0,622$ ).

No apêndice L encontram-se discriminados os resultados obtidos para o coeficiente de correlação de *Spearman* para cada uma das questões das variáveis em análise. Refira-se que, à semelhança das variáveis anteriores, o facto de também estas não seguirem uma distribuição normal segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, motivou a utilização do coeficiente de *Spearman*.

#### Análise correlacional do modelo teórico

Pelos valores de correlação obtidos para cada uma das variáveis, apresenta-se na figura 4.10 as principais associações estatísticas, para um nível de significância de 0,05 (2 extremidades).

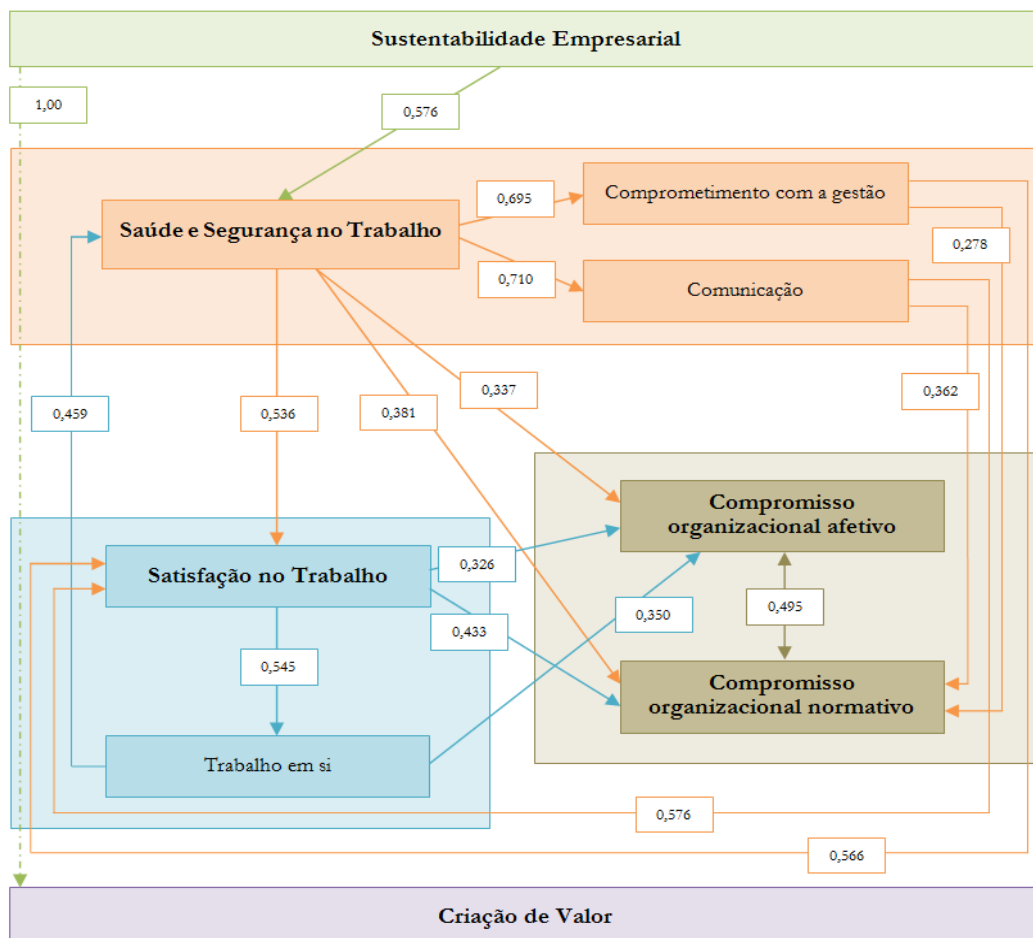


Figura 4.11 Principais associações estatísticas entre as variáveis em estudo.

## 5. Discussão de resultados

### 5.1 Hipóteses de estudo

#### **Hipótese 1: A sustentabilidade empresarial através da saúde e segurança no trabalho é conducente à criação de valor para a organização?**

A empresa X ao encarar a sustentabilidade empresarial como oportunidade para desenvolver e implementar novos produtos no mercado, está enquadrar-se naquilo a que Kim e Mauborgne (2004) definiram como a estratégia de oceano azul, dado que estes produtos resultam da resposta a uma necessidade social e que, simultaneamente, permitem à empresa diferenciar-se da concorrência.

A integração do conceito de valor partilhado apresentado por Porter e Kramer (2011), encontra-se presente na estratégia de relacionamento que a empresa X adotou para com todas as suas partes interessadas, onde o envolvimento de todos os *stakeholders* é o foco para alcançar um posicionamento distintivo na relação com estes. Como resultado, é esperado uma indubitável repercussão na qualidade como, por exemplo, os fornecedores quando contratados pela empresa X, prestam o serviço a um cliente.

Através da análise da figura 4.1, contrariamente ao que seria expectável, constata-se que apesar de incentivada a interação e participação de todas as partes interessadas, não existe um claro alinhamento na definição dos temas considerados relevantes para a empresa X. Por exemplo, os *stakeholders* destacam os direitos humanos e as práticas laborais, enquanto a organização prefere a dimensão económica e ética como prioritária. Para alinharmos todas as partes em torno de um objetivo comum, é essencial que a sustentabilidade empresarial se oriente naquilo que é a sua substância e não apenas na sua imagem, incorporando todas as preocupações e questões dirigidas pelos *stakeholders*. Esta abordagem é coincidente com Porter e Kramer (2002 e 2006), ao defenderem que são estas atitudes que permitem às organizações aproveitar a verdadeira dimensão da sustentabilidade como estratégia, caso contrário, serão apenas consideradas ações de filantropia com pouco impacto na organização. Os programas de responsabilidade social empresarial não devem ser criados apenas como reação a pressões externas, para melhorar a reputação da organização, mas devem refletir todo o envolvimento e interação em torno da empresa, sob pena de ser encarado como o uso irresponsável do dinheiro dos acionistas – dimensão económica. A empresa X ao limitar a integração dos temas considerados relevantes pelos parceiros externos reduz a possibilidade de captar sinergias e ganhos resultantes da complexidade das suas operações, bem como de aumentar a qualidade.

Numa valorização de longo prazo da cadeia de valor, a definição de práticas laborais comuns, transversais e equitativas a todas as partes interessadas, iria traduzir-se em relações mais estáveis e duradouras, com consequentes ganhos económicos resultantes da simplificação das estruturas organizacionais e da partilha de conhecimentos.

Tal como refere Zahoor (2014), é certo que a adoção de práticas de sustentabilidade envolve custos contudo, estes devem criar benefícios para a organização, dado que o acionista por muito socialmente responsável que seja raramente quer comprometer o dinheiro investido. É nesse sentido que, como referido anteriormente, é fundamental que a organização alinhe os seus objetivos e estratégia empresarial com a sustentabilidade.

De acordo com Sowden e Sinha (2005), a sustentabilidade é capaz de beneficiar o clima social da organização, levando a um aumento da competitividade e desempenho dos trabalhadores, situação que pela análise da figura 4.7. não se verificou na empresa X. Além disso, um dos fatores que contribui para uma força de trabalho mais produtiva e comprometida é a segurança e saúde no trabalho, aspeto que tal como referido anteriormente foi considerado pela empresa X com um grau de criticidade de 1,97 (escala de 0 a 4). Os resultados obtidos através do questionário realizado aos trabalhadores da empresa X corroboram esta análise, ao identificar associações positivas entre a sustentabilidade empresarial e saúde e segurança do trabalho ( $r=0,576$ ), assim como no sentimento de orgulho e pertença que se estabelece entre os trabalhadores e a organização.

A principal diferença entre as empresas está na forma como integram e formulam os seus objetivos nas respetivas estratégias empresariais, isto é, no caso da Swisscom (2014) cada tema considerado relevante é apresentado com base em objetivos claros e mensuráveis, permitindo à organização avaliar quais os impactos resultantes da implementação de políticas de sustentabilidade. Na realidade a sustentabilidade apenas pode ser considerada estratégica quando está profundamente relacionada com a operação, concentrando-se naquilo que é o principal objetivo e missão da organização - a criação de valor (Porter e Kramer, 2006 e 2011).

Os trabalhadores que participaram no questionário também comprovam as teorias de Porter e Kramer (2006 e 2011), dado verificar-se que as variáveis que mais contribuem e se relacionam com a sustentabilidade empresarial são o envolvimento, a comunicação e o comprometimento da gestão, vetores fundamentais para que a sustentabilidade torne-se estratégica no seio de uma organização e não apenas um conjunto de intenções, mas sim um fator competitivo e de distinção. Daí a importância de envolver e participar a sustentabilidade naquilo que é o *core-business* por forma a torná-la mais próxima da realidade da organização.

Como referido anteriormente, uma boa forma de avaliarmos os benefícios da sustentabilidade, e mais concretamente da SST, é identificarmos os ganhos associados à sua implementação, daí que os acidentes de trabalho são um bom exemplo. O custo de uma curta ausência ao trabalho, por exemplo, é um custo para o seguro e também para a empresa, contudo para o seguro a natureza do custo é um pagamento compensatório e para a empresa o custo vai apresentar-se como o preço pela substituição ou redução da produtividade (Comissão Europeia, 2011).

Sendo a dimensão económica classificado como o tema mais relevante para a empresa X, a figura 4.4 demonstra que os acidentes de trabalho podem tornar-se numa variável bastante importante a controlar pela organização, dado que despence em média aproximadamente 1,8 milhões de euros por ano nesta rubrica. Se pensarmos que este valor não contempla os custos com doenças profissionais e os eventuais ganhos de produtividade, a SST pode tornar-se estratégica para a organização (Zwetsloot, 2003). Daí que, ao considerarmos a SST como um dos indicadores de sustentabilidade empresarial verificamos que, comparando com as congéneres do setor das telecomunicações, a empresa que obteve melhor taxa de sinistralidade foi a que mais valorizou a importância da segurança e saúde no trabalho na sua estratégia. Fica assim mais uma vez comprovado a enorme importância da integração dos temas sociais na estratégia para que efetivamente ocorram impactos positivos na operação da empresa. Através da figura 4.9 é possível evidenciar que a empresa que mais se valorizou foi a Swisscom que, como mencionado anteriormente, foi a organização que melhor integrou a SST e a sustentabilidade na sua estratégia global, corroborando as perspetivas defendidas por Porter e Kramer (2006 e 2011).

Além das variáveis económico-financeiras já analisadas, Choi, Kwak e Choe (2010) referem que um dos indicadores mais utilizados para avaliar o desempenho de uma empresa é o  $q$  de Tobin. Este valor  $q$  serve para diferenciar decisões de investimento, relacionar a gestão com valor da empresa, avaliar o desempenho da gestão com os ganhos e oportunidades de investimento e analisar a capacidade de financiamento e políticas de dividendos (Chung e Pruitt, 1994). Como se observou no quadro 4.9, a empresa X não tem utilizado os seus recursos em projetos geradores de valor acrescentado, o que se encontra em consonância com os resultados e rácios económico-financeiros apresentados nos quadros 4.5 e 4.6. Deste modo, ao comportamento irregular em termos de valor  $q$  corresponde um fraco desempenho económico-financeiro da empresa X, evidenciando assim a interdependência destes vetores a longo prazo.

A sustentabilidade que, por definição, é uma abordagem empresarial que cria a longo prazo valor para o acionista, dado captar oportunidades e gerir o risco para as dimensões económicas, ambientais e sociais (Lo e Sheu, 2007), também é expectável que contribua para o futuro da rentabilidade de uma empresa, medida pelo  $q$  de Tobin (Singh, 2014). No entanto, pelo quadro 4.10 podemos verificar que não existe uma relação significativa entre as ações desenvolvidas em sustentabilidade e o valor  $q$  de Tobin, o que contraria os resultados já obtidos por diversos autores em estudos já realizados sobre estas duas temáticas (Lin, Yang e Yan, 2009; Lo e Sheu, 2007; Singh, 2014). Ainda assim, a associação muito alta identificada entre a taxa de sinistralidade e os custos de SST permite demonstrar a sua relevância, mesmo que indireta, em termos de rentabilidade futura e de criação de valor para as organizações, como evidenciado na figura 4.4.

Em suma, a relação entre a sustentabilidade empresarial e a criação de valor tem sido um tema amplamente estudado, levando a resultados vários consoante a perspetiva de cada autor e os diferentes indicadores utilizados (Zahoor, 2014), principalmente porque esta relação não é generalizada para todas as empresas, mercados ou setores de atividade (Mumtaz e Pirzada, 2014; Zahoor, 2014; Özçelik, Avcı Öztürk e Gürsakal, 2014; Singh, 2014; Margolis e Walsh, 2003;). Para o caso em estudo, na empresa X verifica-se que a implementação de políticas de sustentabilidade não se tem traduzido numa melhoria dos indicadores económicos. Esta inexistência de relação direta pode ser explicada pelo facto do desempenho financeiro da organização ser algo muito complexo, cujas variáveis que o interferem carecem de um suporte teórico mais avançado (Özçelik, Avcı Öztürk e Gürsakal, 2014). Outra explicação, prende-se com o facto de a sustentabilidade necessitar de estar assente numa estratégia a longo prazo, sob pena de a curto prazo representar apenas um gasto desnecessário aos olhos do acionista, com conseqüente influência negativa nos indicadores de rentabilidade (Zahoor, 2014; Mumtaz e Pirzada, 2014). Além disso, como referido anteriormente, a sustentabilidade estratégica vai para lá da imagem que a organização apresenta para o exterior, ou seja, carece de plena integração na missão global da empresa para puder efetivamente tornar-se uma vantagem competitiva (Porte e Kramer, 2006 e 2011), situação que na empresa X não foi evidente, como por exemplo, aquando da seleção dos temas considerados como relevantes para a organização. É possível verificar-se que as organizações que melhor integram a sustentabilidade na sua estratégia global, e mais concretamente a segurança e saúde no trabalho, obtêm impactos mais positivos que, a simples adoção de práticas quase que filantrópicas sem participação e envolvimento de todos os *stakeholders* na operação.

## **Hipótese 2: Existe associação entre as dimensões da saúde e segurança no trabalho e a satisfação no trabalho.**

O quadro 4.1 demonstra que as dimensões associadas a práticas laborais e de direitos humanos adquirem elevada relevância para os diferentes *stakeholders* da empresa X, onde se incluem necessariamente os trabalhadores como parte interessadas. Esta perspetiva está de acordo com aquilo que a comissão europeia (2001) defende para empresas, incentivando-as a apostar numa gestão eficaz do seu capital humano, através de uma melhor comunicação, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma igualdade em termos de remuneração e de perspetivas de carreira, uma de participação nos lucros e no capital da empresa e, uma maior preocupação quanto à saúde e segurança no trabalho.

Ao analisarmos os resultados obtidos nos questionários verificamos que existe uma associação positiva entre a saúde e segurança no trabalho e a satisfação no trabalho ( $r=0,536$ ). Tal é demonstrado por Geller (2014) quando se refere à necessidade das organizações refletirem na sua reputação a consciência e os princípios éticos perante o processo estratégico, isto é, as empresas não podem ter uma imagem exterior de boa responsabilidade social e interiormente possuírem um fraco desempenho naquilo que são, por exemplo, as condições de saúde e segurança no trabalho. A responsabilidade social empresarial deixa de convencer as diferentes partes interessadas quando as ações das organizações não correspondem à sua política, levando à falta de credibilidade dos seus verdadeiros motivos sobre os comportamentos sociais, ambientais e éticos. Assim, a implementação das iniciativas em sustentabilidade empresarial depende da vontade e da capacidade de resposta empregue pelos trabalhadores, tornando-se estas peças fundamentais na concretização das atividades definida pela organização (Singh, 2014).

Para a manutenção desta relação positiva é necessário alinhar os programas de SST com os objetivos da empresa, o que é evidenciado pela forte ligação existente entre a «satisfação dos trabalhadores» e os temas da «comunicação» ( $r=0,576$ ) e «comprometimento da gestão» ( $r=0,566$ ). Dado que ao integrar e envolver todas as partes interessadas nas preocupações estratégicas da empresa estamos a desenvolver o círculo de melhoria contínua que deve orientar a organização para a excelência (Comissão Europeia, 2011). Por outro, o novo significado atribuído ao trabalho, deixando de ser encarado fundamentalmente como um meio de sobrevivência para assumir um meio de realização pessoal e de integração social traduz-se numa cada vez maior necessidade dos trabalhadores participarem e estarem envolvidos nas decisões da organização (Andrade, 2001).

A satisfação no trabalho é assim um elemento determinante nas decisões relativas à carreira e à mudança de emprego, dado despertar um conjunto de sentimentos e crenças nas pessoas sobre o seu atual trabalho (Lopes, 2012). É nesse sentido que Sowden e Sinha (2005) referem que, a remuneração apesar de continuar a desempenhar um papel importante no momento da escolha de um novo local de trabalho, muitos dos trabalhadores começam a procurar as empresas pela sua imagem positiva e socialmente responsável. Os resultados obtidos pelos trabalhadores da empresa X comprovam essa mesma conceção atribuída à satisfação no trabalho, ao atribuírem uma elevada relevância às dimensões do «trabalho em si» e dos «colegas de trabalho», mostrando a grande importância do ambiente de trabalho para a criação de um clima produtivo.

Outra das dimensões valorizada pelos trabalhadores da empresa X quanto à satisfação no trabalho foi a «supervisão», o que se traduz na necessidade da liderança indicar o caminho-objetivo a alcançar pelos trabalhadores no decorrer das suas funções, influenciado deste modo as suas atitudes e comportamentos. É através desta gestão de expectativas que é possível criar uma ambiente de trabalho mais seguro e produtivo, levando a organização a encarar a sustentabilidade e, nomeadamente, a SST como parte integrante da cultura organizacional e motivo de orgulho, uma vez que um mau desempenho neste âmbito pode levar a uma desvantagem competitiva junto dos *stakeholders* e investidores (Dias, 2014; Smallman e John, 2011).

A importância atualmente atribuída ao conceito da satisfação no trabalho deve-se ao facto deste relacionar-se com os resultados e desempenho obtido pelas organizações, o que equivaleria a concluir que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente os mais produtivos (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007). No entanto, o que podemos constatar é que apesar do inquérito revelar um índice de satisfação globalmente positivo para os trabalhadores da empresa X, inclusive se comparado com outros estudos realizados em Portugal, os níveis de produtividade evidenciados no quadro 4.7 possuem uma tendência negativa ao longo dos anos (2009 a 2013).

Em suma, a resolução de baixos níveis de satisfação deve ser alcançado através da ação sobre as suas verdadeiras causas, nomeadamente, identificando os fatores potenciadores da situação e desenvolvendo ações dinamizadoras. As empresas que apresentam práticas e ações socialmente irresponsáveis levam os seus trabalhadores a adotar uma atitude de trabalho e comportamentos negativos (Lopes, 2012). É nesse campo que a saúde e segurança no trabalho desempenha um papel fundamental, dado atuar nos principais vetores que influenciam a

satisfação no trabalho, nomeadamente, ao contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável, seguro e produtivo, bem como ao incentivar a uma maior participação dos trabalhadores na gestão da organização.

Como todos os indicadores, também a satisfação e a saúde e segurança no trabalho, devem ser alvo de uma análise cautelosa dado que na atual conjuntura, é possível existirem trabalhadores que mesmo com reduzido «pagamento» (10 de 24 pontos), diminutas possibilidades de «promoção» (9,3 de 24 pontos) ou elevada «apreciação individual do risco» (6 em 10 pontos), afirmam estar satisfeitos por saberem que fora da organização têm pouca oportunidade de encontrar um trabalho melhor.

A relação positiva identificada entre a saúde e segurança no trabalho e a satisfação no trabalho permite às organizações estabelecerem novas formas de pensamento estratégico que, passa pela valorização do ambiente de trabalho como elemento fundamental para o aumento da produtividade. Como refere Dias (2014), por melhor remunerados que sejam os trabalhadores o facto de trabalhem num ambiente inseguro, com elevados índices de sinistralidade, irá traduzir-se em baixos níveis de motivação e de produtividade.

Por último, é essencial que exista um alinhamento entre a estratégia global da organização e as suas partes interessadas, situação que como se observa no quadro 4.1 não está presente na empresa X, comprometendo provavelmente os níveis de produtividade esperados tendo em conta o nível de satisfação demonstrado pelos seus trabalhadores.

### **Hipótese 3: Existe associação entre as dimensões da saúde e segurança no trabalho e o comprometimento da organizacional.**

É possível verificar que entre as variáveis saúde e segurança no trabalho e o compromisso organizacional estabelece-se uma associação positiva, principalmente no que diz respeito às dimensões afetiva ( $r=0,337$ ) e normativa ( $r=0,381$ ). Estes resultados levam a confirmar que efetivamente a sustentabilidade empresarial ao estabelecer um balanço entre o presente e o futuro de todas as partes interessadas, através de melhores práticas trabalho e boas condições de segurança para os trabalhadores, contribui para a existência de trabalhadores mais comprometida (Sowden e Sinha, 2005; Artiach, Lee e Walker, 2010).

A ligação afetiva evidenciada pelos trabalhadores da empresa X pode ser explicada, de acordo com Rego e Souto (2004), por estes reconhecerem valor na relação com a organização, levando a que estes sejam capazes de assumir os riscos necessários à inovação da empresa para o qual é essencial a existência de um elevado nível de confiança entre as partes. Por outro lado, as ligações que se estabelecem entre a dimensão normativa e as subescalas do «envolvimento»

em SST ( $r=0,322$ ) e «necessidade individual de segurança» ( $r=0,326$ ), demonstra que apesar do sentimento de «obrigação» dos trabalhadores em permanecer na organização, este pode encontrar-se em parte condicionada às existências de boas condições de SST.

Sendo o «envolvimento» em SST uma questão relevante para os trabalhadores inquiridos, a confiança e participação de todos os *stakeholders* no desenvolvimento de novas ações adquire assim maior importância. O envolvimento cresce quando as pessoas percebem e confiam que elas são uma parte integrante de um esforço coletivo para entregar valor para toda a organização, daí que a participação dos trabalhadores implica ouvi-los e acreditar que estes podem traduzir-se numa vantagem competitiva. Nesse sentido, a SST como área importante da sustentabilidade empresarial apresenta-se como vital na participação e diálogo com os trabalhadores, contribuindo para o comprometimento destes com a organização.

O compromisso com os trabalhadores ao fazer-se através do «envolvimento» destes na definição dos objetivos que os associam à empresa traduz-se numa maior produtividade e empenho na concretização de objetivos comuns (Eccles, Perkins e Serafeim, 2012). Tornar a SST estratégica é fundamental para as organizações, dado que reduz os custos das doenças profissionais e acidentes de trabalho, aumentando simultaneamente a produtividade e a resiliência da empresa e dos empregados (Zwetsloot, 2004). Contudo, à semelhança do anteriormente identificado, o quadro 4.7 revela que apesar dos resultados alcançados em termos de compromisso organizacional, os níveis de produtividade para a empresa X demonstram uma tendência negativa ao longo dos anos (2009 a 2013).

É ainda de referir que, como observado no estudo de Rego e Souto (2004), também para este caso em análise o comprometimento afetivo e normativo obtêm uma relação positiva ( $r=0,495$ ), muito devido ao facto de ambas as dimensões indicarem o sentimento de pertencer à organização embora com motivações diferentes. O facto de 52,6% dos inquiridos trabalharem há mais de 15 anos na empresa X pode também ter contribuído para os resultados alcançados, dado que Cunha (2011) refere que os trabalhadores com maior antiguidade tendem a apresentar níveis de comprometimento organizacional superiores.

Concluindo, é possível estatisticamente estabelecer uma relação entre a segurança e saúde no trabalho e o compromisso organizacional, sendo esta associação potenciada quando os trabalhadores estão envolvidos num ambiente de trabalho ético e de forte partilha de valores. Esta atitude positiva, no caso concreto da empresa X, não se traduziu na redução das taxas de sinistralidade nem no aumento da produtividade, podendo supor-se que o facto de não se assistir a uma plena integração da sustentabilidade, e mais precisamente da SST, na estratégia

da organização motivou o reduzido impacto destas políticas na criação de valor para a empresa.

Tal como refere Dias (2014), «a criação de um programa de gestão em segurança no trabalho deve ser baseado na participação de todos os trabalhadores, considerando as suas perceções e dificuldades (por exemplo, exequibilidade das medidas de proteção propostas)», o que permite gerar oportunidades únicas de envolver e comprometer os trabalhadores. Para a SST conseguir utilizar todo o seu potencial junto dos trabalhadores, tem de deixar de ser apenas um processo no fluxo operacional da organização para se tornar numa área viva que atua em prol das pessoas e de um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os trabalhadores.

#### **Hipótese 4: Existe associação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento da organizacional.**

Através da análise estatística dos questionários realizados, verifica-se que existe uma forte e significativa ligação entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, nomeadamente o normativo ( $r=0,433$ ) e o afetivo ( $r=0,326$ ). Por norma os trabalhadores que estão mais satisfeitos com o seu trabalho irão estar, à partida, comprometidos com a organização. Como refere Cunha (2011), a satisfação no trabalho aumenta quando os trabalhadores têm níveis elevados de sucesso, otimismo, resiliência, performance e felicidade, o que leva conseqüentemente ao comprometimento com a organização.

O conhecimento dos fatores associados a cada item da satisfação do trabalho e do compromisso organizacional é importante para atrair, selecionar, contratar e desenvolver o talento no seio das organizações, permitindo a mudança da perspetiva da organização sobre as pessoas (Lumley, Coetzee, Tladinyane e Ferreira, 2011).

Como referido anteriormente, a satisfação no trabalho é cada vez mais uma questão de desenvolvimento pessoal, o que é comprovado pela associação positiva identificada entre esta e dimensões como o «reconhecimento» ( $r=0,789$ ) e a «promoção» ( $r=0,650$ ). Daí que as pessoas com maior necessidade de desenvolvimento pessoal e que procuram desafios tenham um vínculo mais profundo com a organização, identificando-se com a mesma e manifestando uma maior vontade de permanecer. (Griffith-Kranenburg, 2013). Por outro lado, o «reconhecimento» indicado pelos trabalhadores pode também estar associado ao *feedback* que, é considerado como um importante preditor do compromisso organizacional, dado que quem quer ficar quer conhecer os resultados do seu trabalho para melhorar o seu desempenho (Maciel, 2011).

Na sua maioria a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional estão relacionados com obrigações que se estabelecem entre trabalhador e empregador, daí que a dimensão «pagamento» também represente uma especial associação à satisfação dos trabalhadores ( $r=0,715$ ), provavelmente por ser uma condição essencial na teoria das necessidades desenvolvida por *Maslow*.

Para incrementar a satisfação no trabalho e para se agir de forma planeada sobre todas as dimensões do trabalho, é essencial intervir naquelas que contribuem para um ambiente de trabalho mais equilibrado, como por exemplo, na «comunicação», no «reconhecimento» ou na «supervisão». Contudo, a maioria das empresas aposta no fator «pagamento» para conduzir os trabalhadores para patamares de satisfação mais elevados, contudo apenas obtêm ganhos momentâneos dado que, tratando-se de uma condição necessária na relação entre trabalhador e empregador este não garante suporte a níveis de satisfação elevados (Pereira, 2005).

Resumindo, verifica-se que esta relação positiva entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho deve-se ao facto de os trabalhadores identificarem um bom apoio por parte da organização - «supervisão», por serem envolvidos nos programas de gestão - «reconhecimento» e alcançarem bons níveis de *performance* - «promoção». Além disso, verifica-se que os trabalhadores que têm atitudes positivas para com a SST mostram-se mais satisfeitos, levando-os a estarem mais comprometidos com a organização. (Wei, Zhejiang a Xin, 2007).

A satisfação no trabalho ao ser um processo através do qual cada pessoa julga e avalia o seu trabalho em função dos diferentes aspetos, faz com que a existência de uma cultura organizacional forte assente na partilha de valores e conhecimento, tenha um elevado impacto na *performance* dos trabalhadores, ajudando-os a ficar mais satisfeitos com eles próprios e estimulando a sua produtividade. Todos estes aspetos se traduzem numa maior estabilidade profissional a longo prazo o que conduz a conquista de maior compromisso organizacional, assim como vantagens competitivas e a inovações para toda a organização (Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen e Ibrahim, 2014). De outra forma, estando estas duas variáveis interligadas é ainda possível que um trabalhador com sentimentos positivos para com a organização (valores e objetivos) esteja insatisfeito com a função que desempenha, isto porque a satisfação no trabalho é um sentimento momentâneo, varia consoante as condições de trabalho existentes (Griffith-Kranenburg, 2013).

Como já referido anteriormente, um dos maiores desafios das organizações é o de alinhar os seus recursos humanos em torno dos seus objetivos estratégicos, dado que apenas pela participação e envolvimento dos trabalhadores nas decisões empresariais, estes se sentem

emocionalmente ligados e com relações mais forte com a empresa. Este facto é especialmente relevante na empresa X onde os trabalhadores possuem elevados níveis de compromisso organizacional, fazendo que estes estejam mais disponíveis para experimentar, participar e desenvolver novas ideias. É neste ambiente favorável que o intraempreendedorismo torna-se mais fácil, levando os trabalhadores a irem além das suas funções, «correndo riscos» e a inovar nos produtos e soluções.

## 6. Conclusões

### 6.1 Principais conclusões

A realização desta investigação teve como principal objetivo avaliar como se relaciona a sustentabilidade com a criação de valor de uma organização, quando integrada na sua estratégia empresarial. Deste modo, partindo do modelo *Sustainability in Action* desenvolvido por Epstein e Roy (2001), pretendeu-se verificar que o desenvolvimento de ações em saúde e segurança no trabalho está associado aos níveis de satisfação no trabalho e compromisso organizacional dos trabalhadores da empresa em estudo.

Através do enquadramento teórico realizado, conclui-se que a sustentabilidade empresarial é atualmente um conceito muito diferente daquele a que Bowen e Davis apresentaram na década de 60, deixando de ser somente encarada como as ações que empresas devem desenvolver em prol da sociedade para, ser considerada como um fator distintivo e de valor acrescentado para as organizações. Foi esta mudança de paradigma que motivou as mais diversas instituições internacionais a focar de novo as questões da responsabilidade social empresarial, fundamentalmente, porque ao vivermos num mundo global e em constante mudança, hoje mais que nunca os elementos diferenciadores das organizações são essenciais ao seu sucesso. Deste modo, as empresas começaram a compreender que o seu negócio é influenciado por múltiplos fatores, inclusive por aqueles que não estão diretamente associados ao seu processo produtivo, por exemplo, elevados níveis de desemprego, ausência de profissionais qualificados ou inexistência de fornecedores. É perante estas dificuldades que a sustentabilidade empresarial apresenta-se como uma perspetiva holística dos negócios, envolvendo a comunidade e a empresa, nas suas dimensões sociais, económicas e ambientais, potenciando a criação de valor.

Desde 2001 a Comissão Europeia, aquando da publicação do Livro Verde, tem vindo a destacar-se como elemento impulsionador da integração dos princípios da responsabilidade social na gestão das organizações, essencialmente, por entender que esta é a melhor forma das empresas dotarem-se dos meios e ferramentas necessárias para reagir num mundo cada vez mais competitivo. Ao atuar sobre os aspetos que condicionam os negócios, isto é, melhorando a envolvente social e a componente ambiental, é expectável que ocorram de igual modo progressos no desempenho económico da organização. Contudo, para que esta conjugação de ações se revele bem-sucedida é necessária a definição de uma estratégia empresarial

abrangente, que introduza a sustentabilidade no seio da sua operação, dado que só deste modo é possível concretizá-la com resultados positivos.

A sociedade ao estar mais sensibilizada para o carácter finito e limitado dos recursos existentes, acaba também por exercer sobre as organizações uma elevada pressão para que estas adotem cada vez mais práticas sustentáveis, minimizando as repercussões geradas em toda a sua cadeia de valor. Decorrente desta necessidade das empresas comunicarem com o exterior mas, por forma a garantir a qualidade e a veracidade das informações publicadas, surgiram diversas iniciativas internacionais (como exemplo, a GRI, a *Accountability Principles Standard* e a ISO) que se dedicam à elaboração de normas orientadoras para criação de relatórios e instrumentos de desempenho para a sustentabilidade empresarial. Deste modo, as empresas são incentivadas a divulgar os resultados obtidos para diversos indicadores ambientais, sociais e económicos, por forma a demonstrar a sua *performance* em termos de responsabilidade social empresarial.

Em termos de dimensão social destacam-se os temas relacionados com a saúde e segurança no trabalho, uma vez que estes atuam e interagem com um dos recursos mais escassos das organizações, o seu capital humano. No entanto, é de referir que pela pesquisa bibliográfica efetuada a dimensão social e em particular os temas da SST são pouco explorados no âmbito da sustentabilidade empresarial, o que contrasta com os muitos estudos realizados sobre os impactos e ganhos ambientais resultantes para as organizações. Este interessante ponto motivou a orientação deste estudo, considerando que são as pessoas que possuem o conhecimento tácito para criar inovação, para gerar resultados e para criar oportunidades de sucesso para as organizações, estas devem estar no foco de toda a estratégia empresarial. É nesse sentido que as condições de trabalho desempenham um papel fundamental, dado que num ambiente seguro e saudável, os trabalhadores encontram-se mais comprometidos, satisfeitos e, necessariamente mais produtivos. É com este ambiente de bem-estar que os trabalhadores sentem que podem ser parte ativa da organização, indo mais além daquilo que são as suas funções, através do desenvolvimento e partilha das suas ideias em prol da organização, levando ao conceito de intraempreendedorismo.

Para a concretização de uma política de sustentabilidade empresarial geradora de resultados é necessária a definição clara de uma estratégia abrangente, isto é, que considere os temas da sustentabilidade no desenvolvimento das suas ações, mantendo-a próxima daquilo que é o *core-business* da organização. A estratégia tem de ser o «farol» que indica qual o caminho a seguir para alcançar os objetivos definidos pela empresa, procurando encontrar soluções e

alternativas que permitam atingir vantagens competitivas sobre a sua concorrência. Aliás, quando se aborda este tema, a maioria das empresas aposta não na diferenciação do seu produto, mas numa política de baixo preço que não conduz a nenhuma vantagem distintiva a longo prazo. O problema é que neste mundo global e em que tudo acontece a uma velocidade vertiginosa, as organizações sentem-se tentadas para a apresentação de resultados imediatos e de curto-prazo, hipotecando muitas vezes o seu futuro. Daí que, as empresas devam procurar o «oceano azul» de Kim e Mauborgne (2004), ou seja, criar um novo mercado onde não existe competição, concentrando-se na inovação e na diferenciação como forma de criar valor sustentado para a organização. Percebe-se agora como estratégias coerentes a longo prazo geram vantagens, simplificando a comunicação a todas as partes interessadas, donde naturalmente destacam-se os trabalhadores, que estando mais satisfeitos e comprometidos podem transformar uma estratégia bem-sucedida em objetivos concretizados por toda a empresa.

A finalidade de uma estratégia empresarial, mais concretamente ao incluir a sustentabilidade na sua definição, é a criação de valor para a organização. Contudo a questão fundamental prende-se com a definição de valor, uma vez que numa economia de mercado esta é um quase sinónimo de «resultados económicos» ou «lucro». A criação de valor é um processo amplo e vasto pelo que, cada organização, cada estratégia deve identificar quais considera ser os seus elementos importantes e a forma como estes podem contribuir para o seu desempenho. É nesta perspetiva alargada que as empresas têm de valorizar todos os seus ativos intangíveis, ou seja, aqueles que contribuem para o desempenho não financeiro da organização. Como referido atualmente, as pessoas e o conhecimento que representam no seio de uma empresa é desses ativos que, dificilmente é possível colocar num balanço ou relatório de contas, assim como a reputação da marca ou os valores que esta representa. Mais uma vez estamos a abordar as estratégias de longo prazo, em detrimento do resultado imediato exigido pelos *shareholders*, dado que apostar nos ativos intangíveis requer tempo e uma estratégia consistente para que resulte, mas traduz-se em vantagens competitivas únicas, capazes de levar as organizações para o «oceano azul». É aqui que a sustentabilidade empresarial pode tornar-se realmente estratégica, dado possuir as capacidades necessárias para envolver e estimular não só capital humano e intelectual da organização mas também o de todas as partes interessadas em torno de objetivos comuns. Desta forma, é possível que as empresas conjuguem os seus interesses económico-financeiros com o bem-estar da sociedade em que se inserem, numa ótica de princípio de criação de valor partilhado entre os investimentos em negócios competitivos e os objetivos sociais e ambientais. Este conceito introduzido por Porter e

Kramer (2011) abandona a ideia de sustentabilidade como filantropia empresarial ou «caridade» para centra-la no fundamental das organizações, a criação de valor decorrente de oportunidades sociais pouco exploradas, através de ganhos de eficiência, diferenciação e expansão de mercados.

Decorrente da revisão bibliográfica efetuada, este estudo procurou compreender de que forma as ações em SST, enquanto dimensão da estratégia em sustentabilidade empresarial, é capaz de contribuir para a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos trabalhadores, promovendo deste modo a criação de valor no seio da empresa. Para tal, foi realizado um estudo caso numa empresa portuguesa de telecomunicações, cuja obtenção de dados teve por base a recolha de dados documentais e o inquérito por questionário. A administração do questionário ocorreu entre 16 de fevereiro e 30 de abril de 2015 no centro de certificação técnica da empresa X, tendo-se obtido 137 respostas.

Os resultados obtidos demonstram que existe uma associação estatística positiva entre as variáveis da sustentabilidade empresarial, saúde e segurança no trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Por outro lado, uma análise mais detalhada entre as relações que se estabelece entre cada variável e as suas subescalas permite identificar áreas de atuação que podem potencializar o desempenho da organização nestes temas.

A associação que se estabelece entre a satisfação e a saúde e segurança no trabalho permite compreender a importância que as condições de trabalho desempenham na perceção que cada trabalhador faz sobre o trabalho que realiza, donde se destaca a comunicação e o comprometimento efetivo da gestão com as matérias de SST. Do mesmo modo, a forma como os trabalhadores avaliam o trabalho que realizam também influencia o seu desempenho em SST, podendo neste caso levar à ocorrência de acidentes de trabalho que acarretam necessariamente custos para a organização.

Os temas da saúde e segurança no trabalho associam-se igualmente ao comprometimento organizacional, especialmente ao afetivo e normativo, isto é, aos trabalhadores que de uma forma ou de outra pretendem permanecer na organização. Mais uma vez, identificam-se fatores de SST que relacionam-se positivamente com o comprometimento, que além dos anteriormente referidos para a satisfação no trabalho, acresce a «necessidade individual de segurança», isto é, o grau de importância que cada um dos trabalhadores atribui aos temas da SST.

Quanto à relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho constatou-se que a mesma é positiva, com especial ênfase para as dimensões afetivas e normativas, sendo que

são os fatores da supervisão, promoção, reconhecimento e natureza do trabalho que mais determinam esta associação. Curiosa é também a relação que se estabelece entre o compromisso afetivo e o normativo, dado ambas representarem o mesmo sentimento de permanência na organização.

Estes resultados demonstram que os vetores mais relevantes nas relações estabelecidas entre as dimensões do comprometimento organizacional, da satisfação e da saúde e segurança no trabalho, são a natureza do trabalho, o comprometimento da gestão e a comunicação. Todas estas áreas de atuação são, como referido anteriormente, fulcrais para o estabelecimento de uma estratégia empresarial vencedora e com resultados a longo prazo, daí que a sustentabilidade para se tornar relevante tenham de estar envolvida e próxima daquilo que é o *core-business* da organização. O comprometimento da gestão nasce através da consistência e da coerência da sua estratégia assim como, necessariamente, da forma de comunicação que a organização utiliza para envolver e incentivar os trabalhadores no seu cumprimento. Deste modo, não é possível uma organização transmitir uma determinada mensagem ou conjunto de valores para os seus trabalhadores sem que haja uma real repercussão nas suas condições de trabalho. No caso concreto da SST, sem dúvida que esta é maioritariamente encarada como uma questão de cumprimento obrigatório por parte das empresas, pelo que a sua inclusão na cultura organizacional fica limitada, o que se reflete na forma paralela como as atividades de SST se desenvolvem face à gestão de topo. Na empresa X esta situação é claramente evidenciada pelo grau de relevância que foi atribuído à questão das práticas laborais, em detrimento de outras como a económica, a cidadania ou a ética.

Para a empresa em estudo constatou-se que existe um esforço para comunicar a sua estratégia junto dos trabalhadores, razão pela qual estes partilham os valores identificados pela organização, assim como também foi observado um envolvimento das diferentes partes interessadas na definição dos temas considerados críticos para a operação. Contudo, identificou-se uma elevada discrepância entre os pontos sugeridos pelos *stakeholders* e os definidos pela empresa, indicando a necessidade de no futuro estimular o alinhamento da estratégia com toda a sua cadeia de valor. Por outro lado, esta inconsistência pode ser reveladora da ausência de um compromisso forte da gestão para com estes temas, no caso específico da SST, a questão pode ser explicada pela dificuldade na demonstração da relevância económica que este tema tem em termos organizacionais. Por exemplo, através da comparação dos dados obtidos para a empresa X com outras empresas internacionais do setor, constatou-se que aquelas que tinham melhor desempenho económico foram as que melhor definiam os seus objetivos em SST, permitindo estabelecer indicadores de *performance*

para as equipas de gestão compreenderem a sua relevância. Em contrapartida, as organizações cujo foco fica pela gestão dos sistemas de certificação em SST transmitem uma perceção de que a segurança está corretamente encaminhada e tratada, não incentivando os trabalhadores e a organização a refletir melhorias, acabando por não se estabelecer uma entre a certificação em SST e a performance em segurança. A adoção de sistemas de certificação são importantes para as organizações sistematizarem ideias e prioridades mas não devem ser encarados como um fim em si mesmo, devem transmitir a realidade, ser dinâmicos e inclusivos, sob pena de levar ao desinteresse e desmotivação por parte dos trabalhadores.

Não sendo possível extrapolar os resultados obtidos na empresa X para a realidade particular de cada organização, pode-se afirmar que um dos maiores desafios das empresas é o de alinhar os seus recursos humanos em torno dos seus objetivos estratégicos. Apesar do  $q$  de *Tobin* não apresentar uma associação positiva com as ações desenvolvidas em sustentabilidade, os restantes resultados obtidos tornam expectável que ao investir numa sustentabilidade estratégica é possível, não só aproveitar, como captar novas oportunidades geradoras de valor acrescentado para a organização. Assim, apenas pela participação e envolvimento dos trabalhadores nas decisões empresariais, é que estes se sentem emocionalmente ligados e com relações mais fortes com a empresa, motivando cada um a dar o melhor de si, a ir mais além das suas funções, a inovar e capacitar a organização com melhores recursos. É nesse sentido que a sustentabilidade pode ser adotada pelas organizações como uma ferramenta fundamental para alcançar um elevado nível de comprometimento e satisfação dos trabalhadores, dado contribuir com a sua visão ampla para a comunicação com todos os *stakeholders*.

Em suma, a sustentabilidade empresarial como estratégia pode tornar-se num elemento importante no incremento do compromisso organizacional e na satisfação dos trabalhadores, tornando estes mais inovadores e produtivos. Para tal é essencial que se estabeleça nas organizações um sério compromisso entre a gestão e os seus trabalhadores, nomeadamente, através da criação de canais de comunicação que garantam a participação, o envolvimento e o *feedback* entre todas as partes interessadas, tendo em vista o reconhecimento do trabalho desempenhado por cada um. Por outro lado, as empresas devem deixar de encarar a sustentabilidade como uma forma de «filantropia» empresarial para se transformar num fator de competitividade e diferenciação, nomeadamente, pela definição de indicadores e objetivos a alcançar a longo prazo, demonstrando deste modo a potencialidade do retorno investido nas suas políticas.

## **6.2 Limitações ao estudo**

Consideradas as limitações inerentes a uma investigação no âmbito de uma dissertação, julgo que o estudo teria alcançado outra profundidade caso a amostra obtida tivesse uma dimensão superior a que foi obtida.

Ao escolher a metodologia do estudo-caso também não se pretendia que os resultados conseguidos fossem extrapolados para outras empresas, fora ou dentro do setor das telecomunicações. Por outro lado, ao estudar uma organização muito específica faz com que as respostas obtidas estejam fortemente influenciadas e determinadas pela envolvimento particular da empresa em análise. Nesse sentido, destacam-se como fatores o ambiente de incerteza em que está o setor das telecomunicações, com constantes fusões e aquisições, assim como as elevadas taxas de desemprego que se verificam em todo país. Como referido anteriormente, esta conjuntura pode ter influenciado as respostas dos inquiridos, levando possivelmente trabalhadores que estão insatisfeitos a manifestar elevados níveis de satisfação no trabalho, condicionados pelas fracas perspectivas de encontrar emprego noutras organizações.

O facto da escolha para a recolha de dados proveniente da amostra ter-se realizado através de inquéritos pode também ser apontada como uma limitação, dado ser suscetível de existirem questões cuja interpretação por parte dos trabalhadores tenha enviesado as suas respostas, não obstante a realização do pré-teste ter gerado algumas melhorias nesse sentido. Além disso, a utilização dos canais próprios da organização em estudo, isto é, o questionário desenrolar-se nas instalações da empresa X, pode de alguma maneira ter condicionado a «sinceridade» das respostas submetidas pelos trabalhadores.

É ainda de referir que, o questionário utilizado para avaliar as ações do programa de gestão de saúde e segurança no trabalho, o *The Loughborough University Safety Climate Assessment Toolkit*, nunca tinha sido utilizado em Portugal, não permitindo estabelecer uma comparação mais aprofundada entre os resultados alcançados na empresa X e outros estudos realizados.

## **6.3 Recomendações para estudos futuros**

A realidade empresarial é dinâmica, encontra-se em constante mudança, o que exige cada vez mais novas abordagens e estratégias para as organizações vencerem. É nesse sentido que, apesar das limitações identificadas à realização deste estudo, considera-se que os resultados obtidos deixam novas questões e possibilidades de abordagem da sustentabilidade enquanto elemento dinamizador da criação de valor nas organizações.

Como todas as investigações desta natureza, trata-se de um trabalho inacabado, de mais um contributo para a área da gestão e empreendedorismo, principalmente por reconhecer-se tratar-se de uma abordagem diferente das maioritariamente realizadas. Ao focar o capital humano das organizações na temática da sustentabilidade, em contraponto com as dimensões ambientais recorrentemente estudadas, estão lançadas novas oportunidades de estudo.

Em termos de perspetivas futuras, considera-se que será bastante interessante, partindo da mesma metodologia, replicar o estudo noutras empresas portuguesas, com especial enfoque no setor das telecomunicações onde se realizou esta investigação. Desta forma, estarão lançadas as bases para uma comparação mais efetiva dos resultados obtidos.

A utilização de uma amostra de maiores dimensões pode no futuro traduzir-se em resultados mais fiáveis e com a possibilidade de extrapolar para o resto da população portuguesa, ganhando deste modo maior relevância e importância para o desenvolvimento das estratégias de sustentabilidade no seio das organizações.

Por último, e como referido anteriormente, o questionário utilização na dimensão da saúde e segurança no trabalho nunca foi utilizado em Portugal, daí que considerado os resultados muito satisfatórios obtidos em termos de confiabilidade, sugere-se a aplicação do mesmo noutras realidades tendo vista a sua utilização futura como instrumento de grande importância na avaliação da SST nas empresas.

## Referências bibliográficas

- ACCOUNTABILITY - *AA1000 Accountability principles standard 2008* [em linha]. (2008) [consult. 4 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. - Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14:1 (1993) 33-46
- ANDRADE, M. L. C. - *A satisfação profissional nos enfermeiros de pediatria. Dissertação de tese de Mestrado em Ciências de Enfermagem-Pediatria*. Faculdade de Medicina da Universidade do Porto. (2001)
- ARTIACH, Tracy; LEE, Darren NELSON, David; WALKER, Julie. The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50:1 (2010) 31-51.
- BARNEY, Jay - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17:1 (1991) 99-120
- BARTON, D. - Capitalism for the Long Term. *Harvard Business Review*. (2011)
- BELL, Judith – *Como realizar um projecto de investigação: Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva, 1997. ISBN 972-23-1290-1
- BLOOMBERG – *Bloomberg Business* [em linha] (2015) [consult. 5 Mar. 2015]. Disponível em: <http://www.bloomberg.com/quote/PTC:GR/chart>
- BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG - Foundation Strategy Group [em linha]. 2011. [Consult. 8 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/351/Default.aspx?srpush=true>
- BROWN, J. Statistics Corner. Questions and answers about language testing statistics: Can we use the Spearman-Brown prophecy formula to defend low reliability?. Shiken: *JALT Testing e Evaluation SIG Newsletter*, 4:3 (2001) 7-9.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro – *Metodologia da investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*. 2ª. Ed. Lisboa: Universidade Aberta, 2008. 978-972-674-512-9
- CARROLL, A.B. - The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 34 (1991) 39-48

- CARROLL, A.B. - A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. (1979) 497-505
- CARROLL, A.B. - Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*. 38:3 (1999) 268-295
- CERDEIRA, José Pedro; NEVES, Paula C. – Confiança, cidadania e responsabilidade social das organizações. *Exadra*. ISSN 1646-9526 (2011) 127-137
- CHOI, Jong-Seo; KWAK, Young-Min; CHOE, Chongwoo - Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Evidence from Korea. *Munich Personal RePEc Archive* (2010)
- CHUNG, K.; PRUITT, S. W. – A simple approximation of Tobin's Q. *Financial Management*. 23:3 (1994)
- CLARKSON, M. - A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20:1 (1995) 92-117
- COMISSÃO Europeia - *Espírito Empresarial Responsável: um conjunto de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa [em linha]*. (2004) [consult. 31 Out. 2014]. Disponível em: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>
- COMISSÃO Europeia – *Inquérito por Questionário* [Em linha]. 2005. [Consult. 12 Nov. 2014]. Disponível em: [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too\\_qst\\_som\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_qst_som_pt.htm)
- COMISSÃO EUROPEIA, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion - *Socio-economic costs of accidents at work and work-related ill health*. Luxemburgo: Social Europe, 2011
- COMISSÃO EUROPEIA - *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: COM, 2001.
- COUTINHO, Clara Pereira; CHAVES, José Henrique - O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*. 15:1 (2002) 221-243
- COX, S. J.; CHEYNE, A. J. T. – Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*. 34 (2000) 111-129
- CUNHA, Luís Alberto Martins - *A satisfação laboral e o compromisso organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. Universidade do Minho. 2011

- CUNHA, Miguel. Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta - El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*. 2813 (2004)
- DIAS, Tiago Miguel Ferreira (2014). “O líder como elemento motivador da equipa: em contexto de gestão de segurança no trabalho”. In: Neves et al. (Eds), *Vertentes e Desafios da Segurança 2014*. Leiria: Instituto Superior Língua e Administração, 2014. ISBN: 978-989-99199-0-7
- DOW JONES STOXX LIMITED e SAM - *The Sustainability Yearbook 2014* (2015) [consult. 8 Mar. 2015]. Disponível em: [http://www.sustainability-indices.com/images/RobecoSAM\\_Sustainability\\_Yearbook\\_2014\\_Low-Res.pdf](http://www.sustainability-indices.com/images/RobecoSAM_Sustainability_Yearbook_2014_Low-Res.pdf)
- DRAGIC, Milan; KASTRATOVIC, Edita; ANDELKOVIC, Aleksandar – Human resources as competitive advantage factor of na organization. *International Journal of Economics and Law*. 4:10 (2014) 30-34
- DUNPHY, Dexter; GRIFFITHS, Andrew; BENN, Suzanne - *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future (Understanding Organizational Change)*, New York: Routledge (2003)
- DYLLICK ,Thomas; HOCKERTS, Kai - Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 11 (2002) 130-141
- ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George – The impact of Corporate Sustainability on Organizational Process and Performance. *Harvard Business School*. 12:35 (2013)
- ECCLES, Robert G.; PERKINS, Kathleen Miller; SERAFEIM, George. How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*. 34 (2012)
- EMPRESA X - *Comunicado de Imprensa* [em linha]. (2014a) [consult. 5 Jan. 2015]
- EMPRESA X - *Relatório de sustentabilidade 2013* [em linha]. (2014b) [consult. 7 Jan. 2015]
- EMPRESA X - *Relatório e contas consolidadas 2013* [em linha]. (2014c) [consult. 7 Jan. 2015]
- EMPRESA X - *Relatório e contas consolidadas 2012* [em linha]. (2013) [consult. 8 Jan. 2015]
- EMPRESA X - *Relatório e contas consolidadas 2011* [em linha]. (2012) [consult. 8 Jan. 2015]
- EMPRESA X - *Relatório e contas consolidadas 2010* [em linha]. (2011) [consult. 9 Jan. 2015]

- EMPRESA X - *Relatório e contas consolidadas 2009* [em linha]. (2010) [consult. 9 Jan. 2015]
- EMPRESA X – *Resultados anuais 2010: Press Release*. [em linha]. (2011b) [consult. 9 Jan. 2015]
- EPSTEIN, Marc J.; e ROY Marie-Josée – Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*. (2001) 585–604
- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK - *Mainstreaming OSH into business management*. Luxemburgo. 2009
- EUROSAT - *European social statistics 2013 edition*. Luxemburgo: Publicações oficiais da união europeia, 2013. ISBN 1977-7930
- FAMÁ, Rubens; BARROS, Lucas Ayres B. de C. – Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais. *Caderno de Pesquisas em Administração – São Paulo*. 7:4 (2000)
- FINN, C. - Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nurses studies*. 38 (2001) 349-357
- FREEMAN, R. - *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman: Boston
- FERNANDES, Maria Graciete Alves. Satisfação profissional dos enfermeiros do bloco operatório da unidade local de saúde de Matosinhos. Porto: Universidade do Porto, 2012.
- FREIXO, Manuel João Vaz - *Metodologia Científica Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa. Instituto Piaget. 2009. ISBN: 978-989-659-020-8
- FRIEDMAN, M. - The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*. New York. (1970)
- GARRIGA, E. e MELÉ, D. - Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business Ethics*, 53 (2004) 54-71
- GELLER, Gabriel - A review and critique on the relation between corporate reputation, value creation and firm performance. *Amazon, Organizations and Sustainability*. 3:1 (2014) 7-26  
ISSN online: 2238-8893
- GIL, António C. – *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN: 978-85-224-5142-5
- GLOBAL Environmental Management Initiative (GEMI). - *Clear Advantage: Building Shareholder Value*. (2005)

- GLOBAL Reporting Initiative – *G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade* [em linha]. (2013) [consult. 2 Dez. 2014]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>
- GLOBAL Reporting Initiative; INTERNATIONAL Organization for Standardization - *GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 - How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction*. (2014)
- GONÇALVES, Albertino - *Métodos e técnicas de investigação social I*. Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais (2004) Relatório apresentado à Universidade do Minho para Provas de Agregação no Grupo Disciplinar de Sociologia
- GRIFFITH-KRANENBURG, Daniëlle. The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within smes in Suriname, with job satisfaction as a mediator. FHR Lim A Po Institute for Social Studies – *Maastricht School of Management*, 2013
- GULDENMUND, F.W. – The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*. 34 (2000) 215-257
- HABIB, Salman; ASLAM, Saira; HUSSAIN, Amjad; YASMEEN, Sana; IBRAHIM, Muhammad. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employeess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business* 2:6 (2014) 215-222.
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew - *Investigação por Questionário*. 2.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN 978-972-618-273-3
- HOLLAND, P.; SHEEHAN, C.; DE CIERR, H. - Attracting and retaining talent: Exploring human resources management trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10:3 (2007) 247-262
- INTERNATIONAL Labour Organization - *Occupational safety and health: synergies between security and productivity* [em linha]. (2006) [consult. 28 Out. 2014]. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-3.pdf>
- INTERNATIONAL Organization for Standardization - *Discovering ISO 26000*. Genève. (2010) ISBN 978-92-67-10538-3

- INTERNATIONAL Organization for Standardization. – *Discovering ISO 26000* [em linha]. (2014) [consult. 2 Dez. 2014]. Disponível em: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf)
- JACKSON, Chad Allan - *Corporate social responsibility training: exploring the antecedents to corporate social entrepreneurship*. Kansas state university. (2014)
- JAENICKE, Beatriz - Analysis of how corporate social responsibility (CSR) policies creates value-added for companies. *Dublin Business School*. MBA Dissertation. 2013
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE Renée. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 2004.
- KONINGSVELD, E. - The cost of poor working conditions. *European Working Conditions Observatory* [em linha]. (2004) [consult. 25 Out. 2014]. Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2004/12/NL0412NU01.htm>
- KRAMER, M. - Creating Shared Value - CSR Vs. CSV - What's the Difference? *FSG - Knowledge Exchange Blogs* [em linha]. (2011) [consult. 28 Out. 2014]. Disponível em: <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CreatingSharedValue/PostID/66.aspx>
- KT CORPORATION – *kt Integrated Report 2014* [em linha]. (2014) [consult. 9 Fev. 2015]. Disponível em: [http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR\\_eng\\_2013\\_full.pdf](http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR_eng_2013_full.pdf)
- KT CORPORATION – *kt Integrated Report 2013* [em linha]. (2013) [consult. 10 Fev. 2015]. Disponível em: [http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR\\_eng\\_2013\\_full.pdf](http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR_eng_2013_full.pdf)
- KT CORPORATION – *kt Sustainability Report 2012* [em linha]. (2012) [consult. 10 Fev. 2015]. Disponível em: [http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR\\_eng\\_2012\\_full.pdf](http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR_eng_2012_full.pdf)
- KT CORPORATION – *2011 kt Sustainability Report* [em linha]. (2011) [consult. 10 Fev. 2015]. Disponível em: [http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR\\_eng\\_2011\\_full.pdf](http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/SR_eng_2011_full.pdf)
- KT CORPORATION – *2010 kt Sustainability Report* [em linha]. (2010) [consult. 11 Fev. 2015]. Disponível em: [http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/2010KTCSR\\_eng.pdf](http://file.kt.com/kthome/eng/social/csrReport/2010KTCSR_eng.pdf)

- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S. - Developing an entrepreneurial perspective in contemporary organizations. *Strategic Management Journal*. (1990)
- KURATKO, Donald F.; .HORNSBY, Jeffrey S.; BISHOP, Jeffrey S. - Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 1 (2005) 275–291
- KURATKO, D.F; HOWARD, Frederick. - Entrepreneurship: Theory, process, practice. 2.<sup>a</sup> ed. China: *Cengage Learning Australia*, 2010, ISBN 9780170181570
- KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. - Developing an entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*. (1990)
- LAUREANO, Raul M. S. - *Testes de Hipóteses com o SPSS* (2.<sup>a</sup> ed). Lisboa: Edições Sílabo, 2013. ISBN: 9789726187356
- LO, Shih-Fang; SHEU, Her-Jiun - Is Corporate Sustainability a Value - Increasing Strategy for Business?. *Journal compilation - Corporate governance*. 15:2 (2007)
- LOPES, Maria Helena - A satisfação no trabalho, fonte de informação ou de ilusão? *Dirigir revista para chefias e quadros*. Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. 117 (2012) ISSN 0871-7354
- LUBIN, David A.; ESTY, Daniel C. - Bridging the Sustainability Gap. *MIT Sloan Management Review*. 2014
- LUMLEY, E. J.; COETZEE, M.; TLADINYANE, R.; FERREIRA, N. Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15:1 (2011) 100-118.
- LUO, Xueming; BHATTACHARYA, C.B. - Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *American Marketing Association*. ISSN: 0022-2429. (2006)
- MACIEL, Bárbara Sofia Sepúlveda Brito. O impacto das características do trabalho no compromisso organizacional. *Universidade do Minho*, 2011.
- MALHEIRO, J. - *Confiança Organizacional e Satisfação Laboral em empresas de tecnologias de informação: Um estudo exploratório*. Braga. Universidade do Minho. 2009
- MALHOTRA, NarechK. - *Pesquisa de Marketing - Uma orientação aplicada*. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Bookman. ARTMED, 2004. ISBN8536306505

- MARGOLIS, J.; WALSH, J. - Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2003) 268 –305
- MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António - O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*. ISSN 1645-4774. 2:2 (2010) 49-65
- MUMTAZ, Muhammad e PIRZADA, Syed Shahzaib - Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance. *Research on Humanities and Social Sciences*. 4:14 (2014) 7-15 ISSN 2224-5766
- NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. F. - Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14:1 (2008) 115-133
- NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris - Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*. (2003)
- OLIVEIRA, João Vidal - *Marketing Research*. Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN978-972-618-674
- ONYALI, Chidiebele Innocent - Triple Bottom Line Accounting and Sustainable Corporate Performance. *Research Journal of Finance and Accounting*. 5:8 (2014) 195-209
- OPKARA, J. - Job satisfaction and Organizational Commitment are there differences between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCs in Nigeria? *Academy of Business & Administrative science*. (2004)
- O'TOOLE, Michael - The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research*. 33 (2002) 231-243
- ÖZÇELİK, Funda; AVCI ÖZTÜRK, Burcu e GÜRSAKAL, Sevda - Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in Turkey. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28-3 (2014) 189-203
- PATRÍCIO, Teresa; PEREIRA, Alexandre - *SPSS - Guia Prático de Utilização*. Lisboa: Edições Sílabo, 2013. ISBN: 9789726187363
- PEREIRA, Jorge Parreira Esteves. A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel. *Universidade dos Açores*, 2005.
- PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. *Análise de dados para ciências sociais* (6.<sup>a</sup> ed). Edições Sílabo, 2014. ISBN: 978-972-618-775-2

- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. Jr. – *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperBusiness. 2006. ISBN 978-0060548780
- PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*. 25 (2006) 105-132.
- PORTER, Michael E.; HILLS, Greg; PFIZER, Marc; PATSCHEKE, Sonja e HAWKINS, Elizabeth - Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. *FSG - Foundation Strategy Group* [em linha]. 2012. [Consult. 8 Dez. 2014]. Disponível em: [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf)
- PORTER, M. E.; Kramer, M. R. - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84:12. (2006) 78–92
- PORTER, M. E.; Kramer, M. R. - Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 89 (2011) 62–77
- PORTER, M. E; VAN DER, Linde. C. - Toward a new conception of the environment - competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*. 9 (1995). 97-118
- PUNCH, Keith - *Introduction to social research: quantitative & qualitative approaches*. London: Sage Publications. (1998).
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan- *Manual de investigação em ciências sociais*. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva. 1998. ISBN. 978-972-662-275-8
- RAINEY, David L. - Sustainable Business Development: Inventing the Future Through Strategy, Innovation, and Leadership, *Cambridge University Press* (2006)
- RASOOL, S.; SHOAB, S.; CHAUDHRY, A.; ZAFAR, DR. F. - Corporate Social Responsibility, Business Sustainability, Leadership and Financial Gain. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 4:12 (2013) 559-566 ISSN 2229-5518
- REGO, A., SOUTO, S. - Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro, *RAE*, 44:3 (2004) pp. 31-41
- ROBECOSAM - *Sustainability Investing* [em linha]. (2014) [consult. 8 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/sustainability-investing.jsp>

- SAHUT, Jean-Michel; BOULERNE, Sandrine; MILI, Medhi; e TEULON, Frédéric - What relation exists between corporate social responsibility (CSR) and longevity of firms?. *IPAG Business School*. 248 (2014)
- SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira - *Cálculo amostral: calculadora on-line* [em linha] (2015). [consult. 10 Jan. 2015]. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>
- SANTOS, M. J. N.; SILVA, J. L. A, SAMPAIO, J. J., HENRIQUES, P. L.; EUSÉBIO, C. - *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial*. Oeiras: Celta Editora. (2005)
- SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl - *The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - And How You Can Too*. San Francisco: John Wiley & Sons (2006)
- SINGH, Shruti. Impact of corporate social responsibility disclosure on the financial performance of firms in UK. *University of Twente*, 2014.
- SPECTOR, P. E. - *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage. 1997
- SCHAPER, M.; VOLERY, T. - *Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective*. Wiley: England. (2007)
- SEMPANE, M.; RIEGER, H.; ROODT, G. - Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28:2 (2002) 23-30
- SENNETT, R. - *A corrosão do carácter. As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar
- SLAGER, Rieneke - *The FTSE4GOOD index: engagement and impact. International*. Nottingham University Business School (2012)
- SMALLMAN, C.; JOHN, G. - British directors perspectives on the impact of health and safety on corporate performance. *Elsevier Science*. 38 (2001) 227-239
- SOCIAL Accountability International - *Social Accountability 8000: International Standard* [em linha]. (2014) [consult. 4 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.dnvba.com/it/DNV%20%20Downloads/SA8000%20Standard%202014.pdf>
- SOWDEN, Philip; SINHA, Sunil - *Promoting health and safety as a key goal of the corporate social responsibility agenda*. Suffolk: Health and Safety Executive, 2005. ISBN 0 7176 2997

- SROUR, Robert Henry – Ética empresarial sem moralismo. *Revista de Administração*. São Paulo 29:3 (1994) pp. 3-22
- STAKE, R. E. - Case studies. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research*. Newsbury Park: Sage. (1994) 236-247
- STAKE, R. E. - *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata. ISBN 84-7112-422-X (1999).
- STAKE, R. E. - *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1995).
- SWISSCOM – *Annual Report 2013* [em linha] (2014) [consult. 23 Fev. 2015]. Disponível em: <https://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/about/investoren/documents/2014/2013-annual-results.pdf.res/2013-annual-results.pdf>
- SWISSCOM – *Annual Report 2012* [em linha] (2013) [consult. 23 Fev. 2015]. Disponível em: <http://2012.swisscom-report.ch/en>
- SWISSCOM – *Sustainability Report 2014* [em linha] (2015) [consult. 23 Fev. 2015]. Disponível em: [http://report.swisscom.ch/sites/swisscom-report.ch/files/documents/pdf/2014\\_nachhaltigkeitsbericht\\_en\\_pdfwebbookmarked.pdf](http://report.swisscom.ch/sites/swisscom-report.ch/files/documents/pdf/2014_nachhaltigkeitsbericht_en_pdfwebbookmarked.pdf)
- TELEFÓNICA – *2010 Annual Corporate Responsibility and Sustainability Report Telefónica S.A.* [em linha] (2011) [consult. 18 Fev. 2015]. Disponível em: [http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2010/Telefonica\\_RC10\\_En\\_ejecutivo.pdf](http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2010/Telefonica_RC10_En_ejecutivo.pdf)
- TELEFÓNICA – *2009 Annual Corporate Responsibility and Sustainability Report Telefónica S.A.* [em linha] (2010) [consult. 18 Fev. 2015]. Disponível em: [http://www.crandsustainability.telefonica.com/cr09/IRC09\\_EN.pdf](http://www.crandsustainability.telefonica.com/cr09/IRC09_EN.pdf)
- TELEFÓNICA – *2013 Corporate Sustainability report* [em linha] (2014) [consult. 18 Fev. 2015]. Disponível em: [http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/wp-content/uploads/2014/07/Informe\\_Sostenibilidad2013\\_ENG3jul.pdf](http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/wp-content/uploads/2014/07/Informe_Sostenibilidad2013_ENG3jul.pdf)
- TELEFÓNICA – *2012 Corporate Sustainability report* [em linha] (2013) [consult. 18 Fev. 2015]. Disponível em: [http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2012/rsc\\_2012\\_eng.pdf](http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2012/rsc_2012_eng.pdf)
- TELEFÓNICA – *2011 Sustainability report* [em linha] (2012) [consult. 18 Fev. 2015]. Disponível em: [http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2011/Telefonica\\_RC11\\_En\\_ampliada.pdf](http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2011/Telefonica_RC11_En_ampliada.pdf)

- TROUT, J.; RIVKIN, S. - *Differentiate or die: Survival in our era of killer competition*. John Wiley & Sons. (2008)
- VILLALONGA, Belén - Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 54 (2004) 205-230
- WEI, F., ZHEJIANG, Y.; XIN, Y. The influence of employee's attitude towards WHP (Workplace Health Promotion) on their Organizational Commitment and Job Satisfaction: A case study in China-Based organization. *Management Science an Engineering*, 1:1 (2007) 83-93.
- WERTHER; CHANDLER - Strategic Corporate Social Responsibility. *Stakeholders in a Global Environment*. 2 (2011) 3-23
- WHEELER, David; COLBERT, Barry; FREEMAN, R. Edward - Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*. 28:3 (2003) 1-28
- WILL, Matthias Georg; HIELSCHER, Stefan. - How do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research. *Administrative sciences*. 4 (2014) 219-241 ISSN 2076-3387
- WOLFE, Joseph; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar - The Tobin q as a company performance indicator. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 30 (2003)
- YEO, R. – The tangibles and intangibles of organizational performance. Team performance management. *An International Journal*. 9:7 (2003) 199-204
- YIN, Robert K. - *Case study research: design and methods*. 4<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks: Sage (2008). ISBN 978-1-4129-6099-1
- YIN, Robert K. - *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing. (1993).
- YIN, Robert K - *Case Study Research: Design and Methods*. 2.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1994).
- YIN, Robert K.: *Case Study Research. Design and Methods*. 4.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (2009)
- YIN, Robert K. - *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. (2005)

- ZAHOOR, Adil - Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Complementary or Conflicting. *Sai Om Journal of Commerce & Management*. 1:6 (2014) 33-40 ISSN 2347-7571
- ZAHRA, S. A. - Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*. (1991) 225-247
- ZAHRA, S.A.; NIELSEN, A.P; BOGNER, W.C. - Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23:3 (1999) 169–189
- ZWETSLOOT, Gerard I.J.M. - Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work: Global Perspectives, Local Practices. *Working on Safety Conference*. (2010)
- ZWETSLOOT, G.I.J.M. - Management Systems to Corporate Social Responsibility - *Journal of Business Ethics*. ISSN: 01674544. 44:2 (2003) 201-207

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A: Pedido de informações à empresa X**

## **APÊNDICE B: Questionário aplicado aos trabalhadores**

**APÊNDICE C: Demonstrações financeiras e principais indicadores da  
Empresa X<sup>8</sup>**

	2009	2010	2011	2012	2013
Vendas (M€)	3.320,90	3.124,50	2.892,00	2.700,50	2.559,60
Custos Operacionais (M€)	1.853,40	1.746,90	1.586,50	1.499,80	1.468,60
EBITDA (M€)	1.467,50	1.377,60	1.305,50	1.200,70	1.091,00
Extra Operação (M€)	-764,60	-719,70	-757,10	-733,00	-687,30
Custos com benefícios de reforma (M€)	89,6	38,1	53,9	51,8	40,3
Amortizações (M€)	675	681,60	703,2	681,20	647,00
EBIT (M€)	702,90	657,90	548,40	467,70	403,70
Capital Próprio (M€)	1.317,50	4.392,40	2.828,10	2.293,40	1.641,30
Ativo Total (M€)	14.840,50	15.169,90	11.439,81	12.829,10	12.020,40
Passivo Total (M€)	12.453,00	10.560,80	11.863,01	10.291,80	10.153,60
Dívida Líquida (M€)	4.829,00	2.099,80	4.067,90	4.565,10	4.619,10
Autonomia	0,09	0,29	0,25	0,18	0,14
Solvabilidade	0,11	0,42	0,24	0,22	0,16
Rácio de Estrutura	9,45	2,40	4,19	4,49	6,19
Rácio de Endividamento	1,19	1,44	0,96	1,25	1,18
Rotação das Vendas	0,44	0,44	0,45	0,44	0,43
Rotação dos Ativos	0,22	0,21	0,25	0,21	0,21
Produtividade (EBIT)	0,06	0,06	0,05	0,04	0,04
Produtividade (VN)	0,30	0,28	0,26	0,24	0,23
N.º de trabalhadores	10.978	10.985	11.180	11.359	11.073

<sup>8</sup> Considerando a população em estudo, os dados apresentados refletem apenas a operação da empresa X em Portugal.

## APÊNDICE D: Sustentabilidade empresarial - Análise descritiva

Questão	Média	Moda	DP	Mín / Máx	Percentil		
					25	50	75
2.1. Acredito que sustentabilidade empresarial dá à empresa uma posição de destaque no mercado.	4,36	5	0,67	3 / 5	4	4	5
2.2. Compreendo e entendo as políticas de sustentabilidade da empresa.	3,64	4	0,90	1 / 5	3	4	4
2.3. As políticas de sustentabilidade da empresa fazem-me sentir orgulho de trabalhar na empresa.	3,77	4	0,91	1 / 5	3	4	4
2.4. Acredito que a empresa atua de acordo com seus valores e políticas de sustentabilidade.	3,57	4	0,98	1 / 5	3	4	4

### 2.1. Acredito que sustentabilidade empresarial dá à empresa uma posição de destaque no mercado.

	Frequência	%	% acumulada
Não concordo nem discordo	15	10,9	10,9
Concordo parcialmente	57	41,6	52,6
Concordo totalmente	65	47,4	100,0
Total	137	100,0	

### 2.2. Compreendo e entendo as políticas de sustentabilidade da empresa.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	2	1,5	1,5
Discordo parcialmente	11	8,0	9,5
Não concordo nem discordo	44	32,1	41,6
Concordo parcialmente	58	42,3	83,9
Concordo totalmente	22	16,1	100,0
Total	137	100,0	

### 2.3. As políticas de sustentabilidade da empresa fazem-me sentir orgulho de trabalhar na empresa.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	1	0,7	0,7
Discordo parcialmente	9	6,6	7,3
Não concordo nem discordo	42	30,7	38,0
Concordo parcialmente	53	38,7	76,6
Concordo totalmente	32	23,4	100,0
Total	137	100,0	

**2.4. Acredito que a empresa atua de acordo com seus valores e políticas de sustentabilidade.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	5	3,6	3,6
Discordo parcialmente	15	10,9	14,6
Não concordo nem discordo	32	23,4	38,0
Concordo parcialmente	67	48,9	86,9
Concordo totalmente	18	13,1	100,0
Total	137	100,0	

## APÊNDICE E: Saúde e segurança no trabalho - análise descritiva

Questão	Média	Moda	DP	Mín / Máx	Percentil		
					25	50	75
3.1. A empresa atua de forma ativa quando são levantadas questões sobre segurança no trabalho.	3,82	4	0,93	1 / 5	5	3	4
3.2. No meu local de trabalho a empresa age rapidamente para corrigir os problemas de segurança identificados.	3,62	4	0,96	1 / 5	5	3	4
3.3. A minha chefia alerta-me constantemente para as questões relacionadas com a segurança no trabalho.	3,58	4	1,12	1 / 5	5	3	4
3.4. Existe uma boa comunicação sobre as questões de segurança que afetam a realização do meu trabalho.	3,72	4	1,03	1 / 5	5	3	4
3.5. A empresa considera a segurança no trabalho tão importante como a produção.	3,24	4	1,19	1 / 5	5	2	3
3.6. Acredito que as questões sobre segurança no trabalho têm uma elevada prioridade.	4,20	5	,96	1 / 5	5	4	4
3.7. Algumas normas e procedimentos de segurança não precisam ser cumpridas para fazer o trabalho com segurança.	3,82	5	1,30	1 / 5	5	3	4
3.8. Algumas regras de segurança no trabalho não são práticas.	2,65	3	1,12	1 / 5	5	2	3
3.9. Sou fortemente incentivado a reportar situações inseguras.	3,55	4	1,05	1 / 5	5	3	4
3.10. Sou envolvido na definição dos procedimentos de segurança da empresa.	3,19	3	1,22	1 / 5	5	2	3
3.11. Participo ativamente na segurança no trabalho comunicando situações que identifiquei.	4,18	4	0,80	2 / 5	5	4	4
3.12. Na realização do meu trabalho a segurança é a minha principal prioridade.	4,38	5	0,75	2 / 5	5	4	5
3.13. Alerto os meus colegas quando estes não cumprem as regras de segurança.	4,30	4	0,78	1 / 5	5	4	4
3.14. É importante destacar regularmente a segurança no trabalho.	4,55	5	0,66	2 / 5	5	4	5
3.15. Desconheço quais são as minhas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho.	3,82	5	1,20	1 / 5	5	3	4
3.16. No meu local de trabalho as probabilidades de estar envolvido num acidente são bastante elevadas.	2,21	1	1,15	1 / 5	5	1	2
3.17. As metas operacionais raramente entram em conflito com as medidas de segurança.	2,69	2	1,17	1 / 5	5	2	3
3.18. Tenho sempre o tempo necessário para trabalhar em segurança.	2,76	2	1,17	1 / 5	5	2	3

**3.1. A empresa atua de forma ativa quando são levantadas questões sobre segurança no trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	3	2,2	2,2
Discordo parcialmente	9	6,6	8,8
Não concordo nem discordo	29	21,2	29,9
Concordo parcialmente	65	47,4	77,4
Concordo totalmente	31	22,6	100,0
Total	137	100,0	

**3.2. No meu local de trabalho a empresa age rapidamente para corrigir os problemas de segurança identificados.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	3	2,2	2,2
Discordo parcialmente	15	10,9	13,1
Não concordo nem discordo	35	25,5	38,7
Concordo parcialmente	62	45,3	83,9
Concordo totalmente	22	16,1	100,0
Total	137	100,0	

**3.3. A minha chefia alerta-me constantemente para as questões relacionadas com a segurança no trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	7	5,1	5,1
Discordo parcialmente	19	13,9	19,0
Não concordo nem discordo	28	20,4	39,4
Concordo parcialmente	54	39,4	78,8
Concordo totalmente	29	21,2	100,0
Total	137	100,0	

**3.4. Existe uma boa comunicação sobre as questões de segurança que afetam a realização do meu trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	5	3,6	3,6
Discordo parcialmente	13	9,5	13,1
Não concordo nem discordo	28	20,4	33,6
Concordo parcialmente	60	43,8	77,4
Concordo totalmente	31	22,6	100,0
Total	137	100,0	

**3.5. A empresa considera a segurança no trabalho tão importante como a produção.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	14	10,2	10,2
Discordo parcialmente	21	15,3	25,5
Não concordo nem discordo	40	29,2	54,7
Concordo parcialmente	42	30,7	85,4
Concordo totalmente	20	14,6	100,0
Total	137	100,0	

**3.6. Acredito que as questões sobre segurança no trabalho têm uma elevada prioridade.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	2	1,5	1,5
Discordo parcialmente	7	5,1	6,6
Não concordo nem discordo	19	13,9	20,4
Concordo parcialmente	43	31,4	51,8
Concordo totalmente	66	48,2	100,0
Total	137	100,0	

**3.7. Algumas normas e procedimentos de segurança não precisam ser cumpridas para fazer o trabalho com segurança.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	7	5,1	5,1
Discordo parcialmente	25	18,2	23,4
Não concordo nem discordo	12	8,8	32,1
Concordo parcialmente	34	24,8	56,9
Concordo totalmente	59	43,1	100,0
Total	137	100,0	

**3.8. Algumas regras de segurança no trabalho não são práticas.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	24	17,5	17,5
Discordo parcialmente	39	28,5	46,0
Não concordo nem discordo	42	30,7	76,6
Concordo parcialmente	25	18,2	94,9
Concordo totalmente	7	5,1	100,0
Total	137	100,0	

**3.9. Sou fortemente incentivado a reportar situações inseguras.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	3	2,2	2,2
Discordo parcialmente	24	17,5	19,7
Não concordo nem discordo	30	21,9	41,6
Concordo parcialmente	55	40,1	81,8
Concordo totalmente	25	18,2	100,0
Total	137	100,0	

**3.10. Sou envolvido na definição dos procedimentos de segurança da empresa.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	16	11,7	11,7
Discordo parcialmente	22	16,1	27,7
Não concordo nem discordo	40	29,2	56,9
Concordo parcialmente	38	27,7	84,7
Concordo totalmente	21	15,3	100,0
Total	137	100,0	

**3.11. Participo ativamente na segurança no trabalho comunicando situações que identifiquei.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	0	0	0
Discordo parcialmente	4	2,9	2,9
Não concordo nem discordo	22	16,1	19,0
Concordo parcialmente	57	41,6	60,6
Concordo totalmente	54	39,4	100,0
Total	137	100,0	

**3.12. Na realização do meu trabalho a segurança é a minha principal prioridade.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	0	0	0
Discordo parcialmente	2	1,5	1,5
Não concordo nem discordo	16	11,7	13,1
Concordo parcialmente	47	34,3	47,4
Concordo totalmente	72	52,6	100,0
Total	137	100,0	

**3.13. Alerto os meus colegas quando estes não cumprem as regras de segurança.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	2	1,5	1,5
Discordo parcialmente	1	0,7	2,2
Não concordo nem discordo	12	8,8	10,9
Concordo parcialmente	61	44,5	55,5
Concordo totalmente	61	44,5	100,0
Total	137	100,0	

**3.14. É importante destacar regularmente a segurança no trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	0	0	0
Discordo parcialmente	1	0,7	0,7
Não concordo nem discordo	10	7,3	8,0
Concordo parcialmente	39	28,5	36,5
Concordo totalmente	87	63,5	100,0
Total	137	100,0	

**3.15. Desconheço quais são as minhas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	5	3,6	3,6
Discordo parcialmente	20	14,6	18,2
Não concordo nem discordo	22	16,1	34,3
Concordo parcialmente	38	27,7	62,0
Concordo totalmente	52	38,0	100,0
Total	137	100,0	

**3.16. No meu local de trabalho as probabilidades de estar envolvido num acidente são bastante elevadas.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	46	33,6	33,6
Discordo parcialmente	44	32,1	65,7
Não concordo nem discordo	23	16,8	82,5
Concordo parcialmente	20	14,6	97,1
Concordo totalmente	4	2,9	100,0
Total	137	100,0	

**3.17. As metas operacionais raramente entram em conflito com as medidas de segurança.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	24	17,5	17,5
Discordo parcialmente	41	29,9	47,4
Não concordo nem discordo	35	25,5	73,0
Concordo parcialmente	28	20,4	93,4
Concordo totalmente	9	6,6	100,0
Total	137	100,0	

**3.18. Tenho sempre o tempo necessário para trabalhar em segurança.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo totalmente	22	16,1	16,1
Discordo parcialmente	38	27,7	43,8
Não concordo nem discordo	38	27,7	71,5
Concordo parcialmente	29	21,2	92,7
Concordo totalmente	10	7,3	100,0
Total	137	100,0	

## APÊNDICE F: Satisfação no trabalho - análise descritiva

Questão	Média	Moda	DP	Mín / Máx	Percentil		
					25	50	75
4.1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	3,01	4	1,45	1 / 6	6	2	3
4.2. No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	2,09	1	1,39	1 / 6	6	1	2
4.3. A minha chefia é competente em fazer o seu trabalho.	4,49	5	1,31	1 / 6	6	4	5
4.4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	2,86	2	1,44	1 / 6	6	2	3
4.5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	3,01	3	1,34	1 / 6	6	2	3
4.6. Muitas das regras e procedimentos da empresa tornam difícil fazer um bom trabalho.	3,12	2	1,37	1 / 6	6	2	3
4.7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	5,30	6	0,80	2 / 6	6	5	5
4.8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	4,25	6	1,54	1 / 6	6	3	5
4.9. As comunicações dentro desta organização parecem boas.	3,73	4	1,34	1 / 6	6	3	4
4.10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	1,74	1	1,27	1 / 6	6	1	1
4.11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	2,51	2	1,32	1 / 6	6	1	2
4.12. A minha chefia é injusto/a comigo.	4,21	5	1,50	1 / 6	6	3	4
4.13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	3,31	4	1,32	1 / 6	6	2	3
4.14. Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.	3,54	3	1,38	1 / 6	6	3	4
4.15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	3,52	5	1,39	1 / 6	6	3	4
4.16. Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	3,77	3	1,46	1 / 6	6	3	4
4.17. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	4,88	5	1,10	1 / 6	6	4	5
4.18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.	3,93	3	1,34	1 / 6	6	3	4
4.19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	2,88	2	1,36	1 / 6	6	2	3

Questão	Média	Moda	DP	Mín / Máx	Percentil		
					25	50	75
4.20. As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	2,44	2	1,18	1 / 5	5	1	2
4.21. A minha chefia mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	4,17	5	1,54	1 / 6	6	3	5
4.22. O pacote de benefícios que temos é justo.	3,35	4	1,41	1 / 6	6	2	4
4.23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	2,91	3	1,26	1 / 6	6	2	3
4.24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	2,76	3	1,30	1 / 6	6	2	3
4.25. Gosto dos trabalhadores desta organização.	4,88	5	0,88	2 / 6	6	4	5
4.26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	2,93	3	1,33	1 / 6	6	2	3
4.27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	5,19	6	0,87	2 / 6	6	5	5
4.28. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	2,39	1	1,27	1 / 6	6	1	2
4.29. Há benefícios que não temos e devíamos ter.	2,50	1	1,63	1 / 6	6	1	2
4.30. Gosto da minha chefia.	4,66	5	1,22	1 / 6	6	4	5
4.31. Tenho demasiado trabalho burocrático.	3,35	3	1,53	1 / 6	6	2	3
4.32. Sinto que os meus esforços não são recompensados como deviam.	2,37	2	1,25	1 / 6	6	1	2
4.33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	2,26	2	1,24	1 / 6	6	1	2
4.34. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	3,69	3	1,36	1 / 6	6	3	4
4.35. O meu trabalho é agradável.	4,61	5	1,05	1 / 6	6	4	5
4.36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	4,01	5	1,35	1 / 6	6	3	4

**4.1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	30	21,9	21,9
Discordo moderadamente	22	16,1	38,0
Discordo ligeiramente	27	19,7	57,7
Concordo ligeiramente	38	27,7	85,4
Concordo moderadamente	15	10,9	96,4
Concordo fortemente	5	3,6	100,0
Total	137	100,0	

**4.2. No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	66	48,2	48,2
Discordo moderadamente	31	22,6	70,8
Discordo ligeiramente	18	13,1	83,9
Concordo ligeiramente	11	8,0	92,0
Concordo moderadamente	6	4,4	96,4
Concordo fortemente	5	3,6	100,0
Total	137	100,0	

**4.3. A minha chefia é competente em fazer o seu trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	5	3,6	3,6
Discordo moderadamente	6	4,4	8,0
Discordo ligeiramente	19	13,9	21,9
Concordo ligeiramente	27	19,7	41,6
Concordo moderadamente	47	34,3	75,9
Concordo fortemente	33	24,1	100,0
Total	137	100,0	

**4.4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	26	19,0	19,0
Discordo moderadamente	39	28,5	47,4
Discordo ligeiramente	29	21,2	68,6
Concordo ligeiramente	20	14,6	83,2
Concordo moderadamente	17	12,4	95,6
Concordo fortemente	6	4,4	100,0
Total	137	100,0	

#### 4.5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	22	16,1	16,1
Discordo moderadamente	28	20,4	36,5
Discordo ligeiramente	37	27,0	63,5
Concordo ligeiramente	29	21,2	84,7
Concordo moderadamente	18	13,1	97,8
Concordo fortemente	3	2,2	100,0
Total	137	100,0	

#### 4.6. Muitas das regras e procedimentos da empresa tornam difícil fazer um bom trabalho.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	14	10,2	10,2
Discordo moderadamente	38	27,7	38,0
Discordo ligeiramente	36	26,3	64,2
Concordo ligeiramente	21	15,3	79,6
Concordo moderadamente	22	16,1	95,6
Concordo fortemente	6	4,4	100,0
Total	137	100,0	

#### 4.7. Gosto das pessoas com quem trabalho.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	0	0	0
Discordo moderadamente	0	0	0
Discordo ligeiramente	1	0,7	0,7
Concordo ligeiramente	2	1,5	2,2
Concordo moderadamente	17	12,4	14,6
Concordo fortemente	52	38,0	52,6
Total	65	47,4	100,0

#### 4.8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	7	5,1	5,1
Discordo moderadamente	15	10,9	16,1
Discordo ligeiramente	24	17,5	33,6
Concordo ligeiramente	20	14,6	48,2
Concordo moderadamente	33	24,1	72,3
Concordo fortemente	38	27,7	100,0
Total	137	100,0	

#### 4.9. As comunicações dentro desta organização parecem boas.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	8	5,8	5,8
Discordo moderadamente	19	13,9	19,7
Discordo ligeiramente	28	20,4	40,1
Concordo ligeiramente	41	29,9	70,1
Concordo moderadamente	29	21,2	91,2
Concordo fortemente	12	8,8	100,0
Total	137	100,0	

#### 4.10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	84	61,3	61,3
Discordo moderadamente	33	24,1	85,4
Discordo ligeiramente	6	4,4	89,8
Concordo ligeiramente	6	4,4	94,2
Concordo moderadamente	2	1,5	95,6
Concordo fortemente	6	4,4	100,0
Total	137	100,0	

#### 4.11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	38	27,7	27,7
Discordo moderadamente	40	29,2	56,9
Discordo ligeiramente	21	15,3	72,3
Concordo ligeiramente	30	21,9	94,2
Concordo moderadamente	5	3,6	97,8
Concordo fortemente	3	2,2	100,0
Total	137	100,0	

#### 4.12. A minha chefia é injusto/a comigo.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	9	6,6	6,6
Discordo moderadamente	10	7,3	13,9
Discordo ligeiramente	24	17,5	31,4
Concordo ligeiramente	27	19,7	51,1
Concordo moderadamente	34	24,8	75,9
Concordo fortemente	33	24,1	100,0
Total	137	100,0	

**4.13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	12	8,8	8,8
Discordo moderadamente	28	20,4	29,2
Discordo ligeiramente	34	24,8	54,0
Concordo ligeiramente	38	27,7	81,8
Concordo moderadamente	18	13,1	94,9
Concordo fortemente	7	5,1	100,0
Total	137	100,0	

**4.14. Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	10	7,3	7,3
Discordo moderadamente	24	17,5	24,8
Discordo ligeiramente	34	24,8	49,6
Concordo ligeiramente	30	21,9	71,5
Concordo moderadamente	29	21,2	92,7
Concordo fortemente	10	7,3	100,0
Total	137	100,0	

**4.15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	13	9,5	9,5
Discordo moderadamente	21	15,3	24,8
Discordo ligeiramente	32	23,4	48,2
Concordo ligeiramente	31	22,6	70,8
Concordo moderadamente	33	24,1	94,9
Concordo fortemente	7	5,1	100,0
Total	137	100,0	

**4.16. Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	6	4,4	4,4
Discordo moderadamente	24	17,5	21,9
Discordo ligeiramente	35	25,5	47,4
Concordo ligeiramente	23	16,8	64,2
Concordo moderadamente	28	20,4	84,7
Concordo fortemente	21	15,3	100,0
Total	137	100,0	

**4.17. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	1	,7	,7
Discordo moderadamente	6	4,4	5,1
Discordo ligeiramente	8	5,8	10,9
Concordo ligeiramente	21	15,3	26,3
Concordo moderadamente	58	42,3	68,6
Concordo fortemente	43	31,4	100,0
Total	137	100,0	

**4.18. Os objectivos desta organização não são claros para mim.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	6	4,4	4,4
Discordo moderadamente	13	9,5	13,9
Discordo ligeiramente	35	25,5	39,4
Concordo ligeiramente	32	23,4	62,8
Concordo moderadamente	33	24,1	86,9
Concordo fortemente	18	13,1	100,0
Total	137	100,0	

**4.19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	24	17,5	17,5
Discordo moderadamente	36	26,3	43,8
Discordo ligeiramente	34	24,8	68,6
Concordo ligeiramente	22	16,1	84,7
Concordo moderadamente	18	13,1	97,8
Concordo fortemente	3	2,2	100,0
Total	137	100,0	

**4.20. As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	36	26,3	26,3
Discordo moderadamente	41	29,9	56,2
Discordo ligeiramente	29	21,2	77,4
Concordo ligeiramente	26	19,0	96,4
Concordo moderadamente	5	3,6	100,0
Concordo fortemente	0	0	
Total	137	100,0	

**4.21. A minha chefia mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	11	8,0	8,0
Discordo moderadamente	14	10,2	18,2
Discordo ligeiramente	17	12,4	30,7
Concordo ligeiramente	21	15,3	46,0
Concordo moderadamente	47	34,3	80,3
Concordo fortemente	27	19,7	100,0
Total	137	100,0	

**4.22. O pacote de benefícios que temos é justo.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	17	12,4	12,4
Discordo moderadamente	26	19,0	31,4
Discordo ligeiramente	22	16,1	47,4
Concordo ligeiramente	43	31,4	78,8
Concordo moderadamente	22	16,1	94,9
Concordo fortemente	7	5,1	100,0
Total	137	100,0	

**4.23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	20	14,6	14,6
Discordo moderadamente	33	24,1	38,7
Discordo ligeiramente	41	29,9	68,6
Concordo ligeiramente	29	21,2	89,8
Concordo moderadamente	10	7,3	97,1
Concordo fortemente	4	2,9	100,0
Total	137	100,0	

**4.24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	29	21,2	21,2
Discordo moderadamente	32	23,4	44,5
Discordo ligeiramente	34	24,8	69,3
Concordo ligeiramente	28	20,4	89,8
Concordo moderadamente	13	9,5	99,3
Concordo fortemente	1	,7	100,0
Total	137	100,0	

**4.25. Gosto dos trabalhadores desta organização.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	0	0	0
Discordo moderadamente	1	,7	,7
Discordo ligeiramente	6	4,4	5,1
Concordo ligeiramente	38	27,7	32,8
Concordo moderadamente	56	40,9	73,7
Concordo fortemente	36	26,3	100,0
Total	137	100,0	

**4.26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	22	16,1	16,1
Discordo moderadamente	32	23,4	39,4
Discordo ligeiramente	41	29,9	69,3
Concordo ligeiramente	23	16,8	86,1
Concordo moderadamente	14	10,2	96,4
Concordo fortemente	5	3,6	100,0
Total	137	100,0	

**4.27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	0	0	0
Discordo moderadamente	1	,7	,7
Discordo ligeiramente	6	4,4	5,1
Concordo ligeiramente	17	12,4	17,5
Concordo moderadamente	55	40,1	57,7
Concordo fortemente	58	42,3	100,0
Total	137	100,0	

**4.28. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	45	32,8	32,8
Discordo moderadamente	32	23,4	56,2
Discordo ligeiramente	31	22,6	78,8
Concordo ligeiramente	22	16,1	94,9
Concordo moderadamente	5	3,6	98,5
Concordo fortemente	2	1,5	100,0
Total	137	100,0	

**4.29. Há benefícios que não temos e devíamos ter.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	49	35,8	35,8
Discordo moderadamente	35	25,5	61,3
Discordo ligeiramente	23	16,8	78,1
Concordo ligeiramente	9	6,6	84,7
Concordo moderadamente	7	5,1	89,8
Concordo fortemente	14	10,2	100,0
Total	137	100,0	

**4.30. Gosto da minha chefia.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	4	2,9	2,9
Discordo moderadamente	6	4,4	7,3
Discordo ligeiramente	8	5,8	13,1
Concordo ligeiramente	32	23,4	36,5
Concordo moderadamente	51	37,2	73,7
Concordo fortemente	36	26,3	100,0
Total	137	100,0	

**4.31. Tenho demasiado trabalho burocrático.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	17	12,4	12,4
Discordo moderadamente	29	21,2	33,6
Discordo ligeiramente	30	21,9	55,5
Concordo ligeiramente	25	18,2	73,7
Concordo moderadamente	22	16,1	89,8
Concordo fortemente	14	10,2	100,0
Total	137	100,0	

**4.32. Sinto que os meus esforços não são recompensados como deviam.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	38	27,7	27,7
Discordo moderadamente	44	32,1	59,9
Discordo ligeiramente	35	25,5	85,4
Concordo ligeiramente	10	7,3	92,7
Concordo moderadamente	6	4,4	97,1
Concordo fortemente	4	2,9	100,0
Total	137	100,0	

**4.33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	43	31,4	31,4
Discordo moderadamente	51	37,2	68,6
Discordo ligeiramente	18	13,1	81,8
Concordo ligeiramente	19	13,9	95,6
Concordo moderadamente	2	1,5	97,1
Concordo fortemente	4	2,9	100,0
Total	137	100,0	

**4.34. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	7	5,1	5,1
Discordo moderadamente	20	14,6	19,7
Discordo ligeiramente	37	27,0	46,7
Concordo ligeiramente	31	22,6	69,3
Concordo moderadamente	28	20,4	89,8
Concordo fortemente	14	10,2	100,0
Total	137	100,0	

**4.35. O meu trabalho é agradável.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	1	,7	0,7
Discordo moderadamente	6	4,4	5,1
Discordo ligeiramente	10	7,3	12,4
Concordo ligeiramente	35	25,5	38,0
Concordo moderadamente	61	44,5	82,5
Concordo fortemente	24	17,5	100,0
Total	137	100,0	

**4.36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	4	2,9	2,9
Discordo moderadamente	15	10,9	13,9
Discordo ligeiramente	33	24,1	38,0
Concordo ligeiramente	28	20,4	58,4
Concordo moderadamente	37	27,0	85,4
Concordo fortemente	20	14,6	100,0
Total	137	100,0	

## APÊNDICE G: Compromisso organizacional - análise descritiva

Questão	Média	Moda	DP	Mín / Máx	Percentil		
					25	50	75
5.1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	6,26	7	1,02	2 / 7	7	6	7
5.2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	5,92	7	1,24	2 / 7	7	5	6
5.3. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	5,64	6	1,36	1 / 7	7	5	6
5.4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	5,20	6	1,50	1 / 7	7	4	5
5.5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	5,18	6	1,67	1 / 7	7	4	6
5.6. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	4,62	6	1,78	1 / 7	7	4	5
5.7. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	4,29	6	1,95	1 / 7	7	3	5
5.8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	3,33	2	1,91	1 / 7	7	2	3
5.9. Continuo nesta organização porque, se sáisse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	3,71	4	1,82	1 / 7	7	2	4
5.10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	3,58	2	1,98	1 / 7	7	2	3
5.11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	6,26	7	1,02	2 / 7	7	6	7

### 5.1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo moderadamente	2	1,5	1,5
Discordo ligeiramente	1	0,7	2,2
Não concordo nem discordo	6	4,4	6,6
Concordo ligeiramente	13	9,5	16,1
Concordo moderadamente	43	31,4	47,4
Concordo fortemente	72	52,6	100,0
Total	137	100,0	

### 5.2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo moderadamente	3	2,2	2,2
Discordo ligeiramente	5	3,6	5,8
Não concordo nem discordo	10	7,3	13,1
Concordo ligeiramente	20	14,6	27,7
Concordo moderadamente	43	31,4	59,1
Concordo fortemente	56	40,9	100,0
Total	137	100,0	

### 5.3. Sinto-me “parte da família” da minha organização.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	1	0,7	0,7
Discordo moderadamente	5	3,6	4,4
Discordo ligeiramente	4	2,9	7,3
Não concordo nem discordo	16	11,7	19,0
Concordo ligeiramente	22	16,1	35,0
Concordo moderadamente	48	35,0	70,1
Concordo fortemente	41	29,9	100,0
Total	137	100,0	

### 5.4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	3	2,2	2,2
Discordo moderadamente	6	4,4	6,6
Discordo ligeiramente	8	5,8	12,4
Não concordo nem discordo	23	16,8	29,2
Concordo ligeiramente	29	21,2	50,4
Concordo moderadamente	40	29,2	79,6
Concordo fortemente	28	20,4	100,0
Total	137	100,0	

**5.5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	7	5,1	5,1
Discordo moderadamente	7	5,1	10,2
Discordo ligeiramente	7	5,1	15,3
Não concordo nem discordo	17	12,4	27,7
Concordo ligeiramente	24	17,5	45,3
Concordo moderadamente	45	32,8	78,1
Concordo fortemente	30	21,9	100,0
Total	137	100,0	

**5.6. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	9	6,6	6,6
Discordo moderadamente	15	10,9	17,5
Discordo ligeiramente	9	6,6	24,1
Não concordo nem discordo	26	19,0	43,1
Concordo ligeiramente	22	16,1	59,1
Concordo moderadamente	39	28,5	87,6
Concordo fortemente	17	12,4	100,0
Total	137	100,0	

**5.7. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	15	10,9	10,9
Discordo moderadamente	18	13,1	24,1
Discordo ligeiramente	17	12,4	36,5
Não concordo nem discordo	16	11,7	48,2
Concordo ligeiramente	20	14,6	62,8
Concordo moderadamente	35	25,5	88,3
Concordo fortemente	16	11,7	100,0
Total	137	100,0	

**5.8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	29	21,2	21,2
Discordo moderadamente	30	21,9	43,1
Discordo ligeiramente	18	13,1	56,2
Não concordo nem discordo	21	15,3	71,5
Concordo ligeiramente	15	10,9	82,5
Concordo moderadamente	14	10,2	92,7
Concordo fortemente	10	7,3	100,0
Total	137	100,0	

**5.9. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	21	15,3	15,3
Discordo moderadamente	20	14,6	29,9
Discordo ligeiramente	18	13,1	43,1
Não concordo nem discordo	33	24,1	67,2
Concordo ligeiramente	19	13,9	81,0
Concordo moderadamente	16	11,7	92,7
Concordo fortemente	10	7,3	100,0
Total	137	100,0	

**5.10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	24	17,5	17,5
Discordo moderadamente	28	20,4	38,0
Discordo ligeiramente	21	15,3	53,3
Não concordo nem discordo	15	10,9	64,2
Concordo ligeiramente	21	15,3	79,6
Concordo moderadamente	13	9,5	89,1
Concordo fortemente	15	10,9	100,0
Total	137	100,0	

**5.11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.**

	Frequência	%	% acumulada
Discordo fortemente	25	18,2	18,2
Discordo moderadamente	34	24,8	43,1
Discordo ligeiramente	23	16,8	59,9
Não concordo nem discordo	18	13,1	73,0
Concordo ligeiramente	19	13,9	86,9
Concordo moderadamente	9	6,6	93,4
Concordo fortemente	9	6,6	100,0
Total	137	100,0	

# APÊNDICE H: Sustentabilidade empresarial e saúde e segurança no trabalho - análise correlacional

	2.1. Acredito que sustentabilidade empresarial dá à empresa uma posição de destaque no mercado.	2.2. Compreendo e entendo as políticas de sustentabilidade da empresa.	2.3. As políticas de sustentabilidade da empresa fazem-me sentir orgulho de trabalhar na empresa.	2.4. Acredito que a empresa atua de acordo com seus valores e políticas de sustentabilidade.	3.1. A empresa atua de forma ativa quando são levantadas questões sobre segurança no trabalho.	3.2. No meu local de trabalho a empresa age rapidamente para corrigir os problemas de segurança identificados.	3.3. A minha chefe alerta-me constantemente para as questões relacionadas com a segurança no trabalho.	3.4. Existe uma boa comunicação sobre as questões de segurança que afetam a realização do meu trabalho.	3.5. A empresa considera a segurança no trabalho importante como a produção.	3.6. Acredito que as questões sobre segurança no trabalho têm uma elevada prioridade.	3.7. Algumas normas e procedimentos de segurança não precisam ser cumpridos para fazer o trabalho com segurança nas práticas.	3.8. Algumas regras de segurança no trabalho não são práticas.	3.9. Sou totalmente incentivado a reportar situações inseguras.	3.10. Sou envolvido na definição dos procedimentos de segurança da empresa.	3.11. Participo ativamente na segurança no trabalho comunicando situações de risco.	3.12. Na realização do meu trabalho a segurança é a minha principal prioridade.	3.13. Atento os meus colegas quando estes não cumprem as regras de segurança no trabalho.	3.14. É importante destacar regulamente a segurança no trabalho.	3.15. Desconheço quais são as minhas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho.	3.16. No meu local de trabalho as probabilidades de estar envolvido num acidente são bastante elevadas.	3.17. As metas operacionais raramente entram em conflito com as medidas de segurança.	3.18. Tenho sempre o tempo necessário para trabalhar em segurança.	
Spearman rho	1,000	,364	,269	,242	,264	,369	,227	,276	,245	,189	,033	,008	,087	,203	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	
2.1. Acredito que sustentabilidade empresarial dá à empresa uma posição de destaque no mercado.																							
2.2. Compreendo e entendo as políticas de sustentabilidade da empresa.	,364	1,000	,685	,576	,251	,372	-,319	,418	,335	,263	-,174	-,008	-,143	,278	,247	-,183	-,145	-,144	,366	,041	,052	-,134	
2.3. As políticas de sustentabilidade da empresa fazem-me sentir orgulho de trabalhar na empresa.	,269	,685	1,000	,769	,304	,441	,376	,443	,351	,207	,066	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	
2.4. Acredito que a empresa atua de acordo com seus valores e políticas de sustentabilidade.	,242	,576	,769	1,000	,412	,519	,512	,549	,446	,257	,041	,026	,410	,475	,231	,197	,208	,172	,226	,006	,281	,336	
3.1. A empresa atua de forma ativa quando são levantadas questões sobre segurança no trabalho.	,264	,251	,304	,412	1,000	,623	,461	,520	,487	,336	-,043	,000	,320	,352	,213	,209	-,162	,185	,225	,092	,159	,340	
3.2. No meu local de trabalho a empresa age rapidamente para corrigir os problemas de segurança identificados.	,369	,372	,441	,519	,623	1,000	,624	,625	,487	,247	-,041	,003	,356	,422	,272	,200	,116	,153	,252	,057	,135	,285	
3.3. A minha chefe alerta-me constantemente para as questões relacionadas com a segurança no trabalho.	,227	,319	,376	,512	,461	,624	1,000	,680	,442	,283	,047	-,082	,516	,520	,257	,183	,179	,079	,188	-,018	,198	,357	
3.4. Existe uma boa comunicação sobre as questões de segurança que afetam a realização do meu trabalho.	,276	,245	,189	,033	,008	,087	,203	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	
3.5. A empresa considera a segurança no trabalho importante como a produção.	,245	,189	,033	,008	,087	,203	,351	1,000	,604	,400	-,025	-,051	,477	,560	,335	,267	,195	,169	,207	,014	,196	,406	
3.6. Acredito que as questões sobre segurança no trabalho têm uma elevada prioridade.	,189	,033	,008	,087	,203	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	
3.7. Algumas normas e procedimentos de segurança não precisam ser cumpridos para fazer o trabalho com segurança nas práticas.	,033	,008	,087	,203	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	
3.8. Algumas regras de segurança no trabalho não são práticas.	,008	,087	,203	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	
3.9. Sou totalmente incentivado a reportar situações inseguras.	,087	,203	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	
3.10. Sou envolvido na definição dos procedimentos de segurança da empresa.	,203	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	
3.11. Participo ativamente na segurança no trabalho comunicando situações de risco.	,351	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	
3.12. Na realização do meu trabalho a segurança é a minha principal prioridade.	,154	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	,001	
3.13. Atento os meus colegas quando estes não cumprem as regras de segurança no trabalho.	,177	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	,001	,001	
3.14. É importante destacar regulamente a segurança no trabalho.	,229	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	,001	,001	,001	
3.15. Desconheço quais são as minhas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho.	,217	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	,001	,001	,001	,001	
3.16. No meu local de trabalho as probabilidades de estar envolvido num acidente são bastante elevadas.	,070	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	,001	,001	,001	,001	,001	
3.17. As metas operacionais raramente entram em conflito com as medidas de segurança.	-,043	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	,001	,001	,001	,001	,001	,001	
3.18. Tenho sempre o tempo necessário para trabalhar em segurança.	,189	,033	,008	,061	,234	,395	,177	,238	,186	,152	,235	,007	,113	,284	,001	,001	,001	,001	,001	,001	,001	,001	

**APÊNDICE I: Saúde e segurança no trabalho e compromisso organizacional - análise correlacional**

		3.1. A empresa atua de forma ativa quando são levantadas questões sobre segurança no trabalho.	3.2. No meu local de trabalho a empresa age rapidamente para corrigir os problemas de segurança identificados.	3.3. A minha chefia alerta-me constantemente para as questões relacionadas com a segurança no trabalho.	3.4. Existe uma boa comunicação sobre as questões de segurança que afetam a realização do meu trabalho.	3.5. A empresa considera a segurança no trabalho importante como a elevada prioridade.	3.6. Acredito que as questões sobre segurança no trabalho têm uma elevada prioridade.	3.7. Algumas normas e procedimentos de segurança não precisam ser cumpridas para fazer o trabalho com segurança.	3.8. Algumas regras de segurança no trabalho não são práticas.	3.9. Sou fortemente incentivado a reportar situações inseguras.	3.10. Sou envolvido na definição dos procedimentos de segurança da empresa.	3.11. Participo ativamente na segurança no trabalho comunicando situações que me identifico.	3.12. Na realização do meu trabalho a segurança é a minha principal prioridade.	3.13. Alerto os meus colegas quando estes não cumprem as regras de segurança.	3.14. É importante destacar regularmente a segurança no trabalho.	3.15. Desconheço quais são as minhas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho.	3.16. No meu local de trabalho as probabilidades de estar envolvido num acidente são bastante elevadas.	3.17. As metas operacionais raramente entram em conflito com as medidas de segurança.	3.18. Tenho sempre o tempo necessário para trabalhar em segurança.	5.1. Importa-me realmente com o destino da minha organização.	5.2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	5.3. Sinto-me "parte da família" da minha organização.	5.4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	5.5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	5.6. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigação para com as pessoas que aqui trabalham.	5.7. Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	5.8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguirei facilmente entrar noutra organização.	5.9. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	5.10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	5.11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades de outras organizações.
5.1. Importo-me realmente com o destino da	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.085	.289	.146	.174	.181	.130	.132	-.006	.156	.243	.363	.235	.294	.353	.228	-.088	.057	-.044	1,000	.584	.526	.547	.384	.333	.236	-.178	-.142	-.061	-.143
5.2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.220	.212	.256	.247	.147	.100	.165	.058	.124	.260	.177	.207	.228	.337	.217	-.130	.095	.080	.584	1,000	.755	.671	.491	.432	.352	-.085	-.100	-.079	-.126
5.3. Sinto-me "parte da família" da minha organização agora	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.206	.321	.270	.240	.168	.122	.137	-.028	.166	.226	.193	.146	.223	.302	.233	.017	.081	.079	.526	.755	1,000	.729	.490	.386	.334	-.072	-.071	-.027	-.102
5.4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.157	.266	.190	.130	.184	.008	.089	.000	.136	.214	.180	.178	.234	.289	.198	-.039	.158	.100	.547	.671	.729	1,000	.521	.488	.356	-.020	-.179	-.066	-.099
5.5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.252	.267	.242	.236	.191	.033	.079	.009	.167	.249	.297	.260	.228	.317	.218	-.011	.093	.065	.384	.491	.490	.521	1,000	.687	.643	-.031	-.133	-.059	-.143
5.6. Não deixaria a minha organização agora porque	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.154	.214	.269	.299	.197	.080	.122	.063	.152	.205	.269	.266	.301	.247	.148	.069	.153	.209	.333	.432	.386	.488	.687	1,000	.694	-.018	-.183	-.060	-.157
5.7. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego,	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.198	.242	.212	.285	.239	.016	.040	.034	.128	.274	.211	.225	.261	.211	.153	-.107	.041	.146	.236	.352	.334	.356	.643	.694	1,000	-.007	-.087	.002	-.044
5.8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	.009	-.057	.024	-.110	-.002	-.093	-.134	.013	-.077	-.128	-.136	-.182	-.004	-.039	-.206	.041	.110	.187	-.178	-.085	-.072	-.020	-.031	-.018	-.007	1,000	.644	.691	.696
5.9. Continuo nesta organização porque, se saísse,	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	-.054	-.118	-.097	-.022	.114	-.043	-.140	-.085	-.122	-.046	-.137	-.135	-.012	-.036	-.183	-.020	.067	.116	-.142	-.100	-.071	-.179	-.133	-.183	-.087	.644	1,000	.681	.708
5.10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	-.064	-.068	-.032	.001	-.006	.043	-.128	-.142	-.018	-.111	-.043	-.038	.067	.088	-.124	-.116	.111	.125	-.061	-.079	-.027	-.066	-.059	-.060	.002	.691	.681	1,000	.845
5.11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que	Correlação Coeficiente Sig. (2-tailed)	-.028	-.047	.025	.005	.043	-.028	-.191	-.080	-.001	-.018	-.102	-.090	.011	-.041	-.167	-.049	.119	.209	-.143	-.126	-.102	-.099	-.143	-.157	-.044	.696	.708	.845	1,000
		.747	.589	.772	.956	.614	.741	.025	.353	.994	.831	.234	.294	.900	.637	.051	.567	.166	.014	.096	.141	.236	.250	.095	.066	.610	.000	.000	.000	.

**APÊNDICE J: Saúde e segurança no trabalho e satisfação no trabalho -  
análise correlacional**

**APÊNDICE K: Compromisso organizacional e satisfação no trabalho -  
análise correlacional**