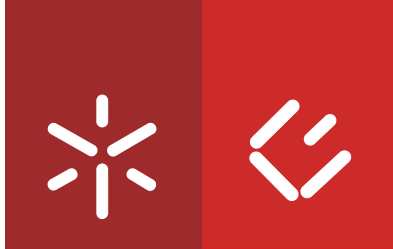




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Manuel Brito

**Responsabilidade Social Corporativa:
O Caso das Empresas em Timor-Leste**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Manuel Brito

Responsabilidade Social Corporativa: O Caso das Empresas em Timor-Leste

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais
Especialidade de Organização e Políticas Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas da Costa Freire

dezembro de 2017

DECLARAÇÃO

Nome: **Manuel Brito**

Endereço Electrónico : **britoinfordepe@gmail.com**

Título da tese:

Responsabilidade Social Corporativa: O Caso das Empresas em Timor-Leste

Orientadora: **Professora Doutora Carla Maria Freitas da Costa Freire**

Ano de conclusão: **2017**

Designação do Doutoramento: **Ciências Empresariais**

Especialidade: **Organização e Políticas Empresariais**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE,
APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE
DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADOS, QUE A TAL SE
COMPROMETE.

Universidade do Minho, 22 de Dezembro de 2017

Assinatura:  _____

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 22 de Dezembro de 2017

Nome completo: **Manuel Brito**

Assinatura:  _____

À memória do meu irmão
João Pinto Fernandes “*Makikit*”

“Todas as pessoas são criadas iguais, mas a oportunidade e a fortuna causam a diferença. Assim, compartilhem com os outros após de obtê-las.”
(Manuel Brito, 2011)

Agradecimento

Como filho de uma família que vive da agricultura tradicional, na verdade *"I'm person of nothing."* A graça de Deus é que torna tudo possível.

Assim, gostaria de agradecer a todos aqueles que fizeram esta obra possível. Em primeiro lugar, agradeço profundamente à minha orientadora, Professora Doutora Carla Maria Freitas Freire pelo seu apoio, paciência, gentileza e disponibilidade incondicionais para me guiar. Tendo-me dedicado as suas energias, ensinou-me muito do *"know how"* que agora possuo, apesar das minhas limitações. Agradeço também à Professora Doutora Íris Barbosa, pelo valioso contributo que deu. Também não poderia deixar de agradecer ao amigo Professor Doutor Joel Augusto Barros Fernandes, que me ensinou os valores da verdadeira amizade e solidariedade, apoiando-me quando me viu sobrecarregado de ansiedade, dilemas e dificuldades académicas, desde o início até a conclusão do estudo.

Agradeço ainda ao Ministério da Educação de Timor-Leste, sobretudo ao Infordepe e ao Gabinete de Coordenação do Apoio ao Estudante, que me oferecerem a oportunidade e apoio para a conclusão deste estudo.

Gostaria de agradecer também a todos os educadores da Universidade do Minho, nomeadamente aos professores da Escola de Economia e Gestão e ao Centro *Babelium* pela dedicação e partilha do conhecimento. Graças a todos, estou preparado para enfrentar o próximo desafio, dedicando a minha energia à sociedade, associada à complexidade das questões socioeconómicas. Agradeço aos gestores e funcionários das empresas envolvidas neste estudo, pois a sua participação e o seu contributo foram muito valiosos para enriquecer a minha experiência.

A todos os amigos que têm estado ao meu lado nos momentos de felicidade e de tristeza, o meu agradecimento também. Para os amigos de turma, os amigos portugueses, timorenses e de outras nacionalidades: obrigado pela disponibilidade e por compartilharem comigo todo esse tempo.

Um grande agradecimento aos meus familiares – pais, esposa e filhos, irmãos, cunhados e restante família, pelas suas orações, carinho e incansável apoio ao longo de todo este percurso.

Finalmente, em particular, aos meus pais, que me ensinaram e me formaram para estar sempre preparado para enfrentar as dificuldades da vida nos tempos difíceis. Os valores da vida que me transmitiram, inspiram-me e motivam-me para ser sempre corajoso diante das dificuldades enfrentadas, no estudo como na vida.

A todos, muitíssimo obrigado!

Resumo

Responsabilidade Social Corporativa: O Caso das Empresas em Timor-Leste

Este estudo procura compreender as percepções e práticas de Responsabilidade Social Corporativa de nove grandes empresas de Timor-Leste. Este estudo centra-se na compreensão das práticas de RSC em três domínios: (a) Percepções: para identificar a conceptualização de RSC, questões a esta associadas, *stakeholders* prioritários e razões para o envolvimento em práticas socialmente responsáveis; (b) Implementação: para conhecer as políticas, estratégias e forma de implementação da RSC; e (c) Consequência: para descrever as atividades, os benefícios, as barreiras e também as diferentes práticas de RSC em Timor-Leste.

Para alcançar estes objetivos, é adaptada uma metodologia mista que combina a realização de entrevistas e a aplicação de questionários. Foram realizadas 10 entrevistas a gestores de topo, responsáveis pela área da Responsabilidade Social, em grandes empresas sediadas em Timor Leste. Foram aplicados questionários a 111 colaboradores das mesmas empresas. O recurso a estas duas técnicas de investigação permitiu obter informações relativamente às práticas de RSC, nomeadamente no que diz respeito à própria conceptualização, à identificação dos principais *stakeholders* e às questões associadas. Permitiu conhecer as atividades desenvolvidas, motivações, políticas e estratégias e quanto à implementação de políticas de RSC, permitiu conhecer o processo de implementação, os benefícios e as barreiras, bem como as diferenças comparativas das práticas das empresas em Timor-Leste relativamente à empresa matriz.

Concluiu-se que as percepções relativamente à RSC são obscurecidas pelos aspetos culturais e contextuais do país hospedeiro, no entanto as empresas e os seus representantes estão familiarizados com este termo. O Governo, a comunidade local e as instituições religiosas e educacionais são as partes interessadas mais importantes para as empresas. Apesar de as empresas timorenses estarem sujeitas às políticas da empresa-mãe ou as empresas de que dependem, estão condicionadas pelas condições económicas e sociais do país. As iniciativas de RSC implementadas procuram atingir benefícios económicos e sociais, particularmente valores intangíveis (reputação, imagem e bem-estar das partes interessadas). Na sua implementação, existem dois principais obstáculos: obstáculos endógenos (organização) e exógenos (externos), especialmente no que se refere ao quadro legal e implementação, aos recursos necessários e ao tempo necessário para a sua execução. As atividades de RSC desenvolvidas concentram-se em práticas orientadas para a educação e desenvolvimento, saúde, atendimento aos clientes/consumidores, relações laborais, e meio ambiente. As práticas de RSC implementadas neste país são diferentes das do país de origem sobretudo devido às diferenças do contexto local, nomeadamente diferenças no enquadramento legal e sua aplicação, e nas condições socioeconómicas e culturais.

O estudo apresenta implicações relevantes para a prática e teoria sobre a RSC nos países em desenvolvimento, limitações do estudo e recomendações para futuras investigações nesta área.

Palavra Chave: Responsabilidade Social Corporativa, Timor-Leste, País em Desenvolvimento, Teoria dos *Stakeholders*

Abstract

Corporate Social Responsibility: The Case of Companies in Timor-Leste

The purpose of this study is to analyze the perceptions and practices of Corporate Social Responsibility of nine large companies based in East Timor. This study is focused on the understanding of CSR practices in three domains: (a) Perceptions: to identify the conceptualization of CSR, issues associated with it, stakeholders priorities and reasons for involvement in socially responsible practices; (b) Implementation: to know the policies, strategies and way of implementing CSR; and (c) Consequence: to describe activities, benefits, barriers and also the different CSR practices in East Timor.

In order to achieve these objectives, a mixed method was adapted, combining semi-structured interviews with 10 top and medium managers who responsible for CSR area and application of self-administrator questionnaires to 111 employees. By both of research techniques, permitted to understand the information on CSR practices in this country, in particular with regard to the conceptualization itself, the identification of the main stakeholders and the associated issues. It allowed knowing the activities developed, motivations, policies and strategies and regarding to the implementation of CSR policies, it allowed to know the implementation process, the benefits, and the barriers, as well as the comparative differences of the practices of the companies in East Timor with regard to the parent company.

The study concluded that perceptions regarding CSR are obscured by the cultural and contextual aspects of the host country, however companies and their representatives are familiar with this term. The government, the local community, and religious and educational institutions are the most important stakeholders for companies. Although East Timorese companies are subject to the policies of the parent company or the companies on which they depend, it's conditioned by the economic and social conditions of the country. The implemented CSR initiatives seek to achieve economic and social benefits, particularly intangible values (reputation, image, and the well-being of stakeholders). In its implementation, there are two main obstacles: endogenous (organizational) and exogenous (external) obstacles, especially with regard to the legal framework and its implementation, the resources needed and the time required for their implementation. The CSR activities developed focus on practices oriented towards education and development, health, customer/consumer service, industrial relations, and the environment. The CSR practices implemented in this country are different from those in the country of origin, mainly due to differences in the local context, such as differences in the legal framework and its application, and socio-economic and cultural conditions.

The study presents relevant implications for practice and theory about CSR in developing countries, limitations of the study and recommendations for future research in this area.

Keyword: Corporate Social Responsibility, Timor-Leste, Development Country, Stakeholders theory

Índice Geral

Agradecimento.....	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
Índice Geral	xv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	xix
Lista de Figuras	xx
Lista de Quadros	xxi
Lista de Tabelas.....	xxii
Lista de Gráficos	xxiii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização da Investigação	1
1.2. Questões e Objetivos do Estudo	8
1.3. A Metodologia de Investigação	9
1.4. Estrutura da Tese	10
CAPÍTULO 2 – CONTEXTO DE TIMOR-LESTE: POLÍTICO, ECONÓMICO E SOCIAL	11
2.1. Introdução	11
2.2. Timor-Leste: Breve História e Cultura	11
2.2.1. Breve história de Timor-Leste.....	11
2.2.2. Valores culturais de Timor-Leste	13
2.3. Contexto Político de Timor-Leste.....	17
2.4. Contexto Socioeconómico de Timor-Leste	20
2.5. Ambiente do Setor Privado em Timor-Leste	23
2.6. Contexto Legal de Timor-Leste Ligada à RSC.....	25
2.7. As Práticas de Filantropia em Timor-Leste	29
2.8. Síntese Conclusiva do Contexto de Timor-Leste	31
CAPÍTULO 3 – O SIGNIFICADO E A ORIGEM DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	33
3.1. Introdução	33

3.2. <i>A Definição do Conceito</i>	33
3.2.1. <i>Origem e evolução do conceito</i>	35
3.3. <i>Diferentes Entendimentos sobre O Conceito em Diferentes Países</i>	39
3.4. <i>Modelos da Responsabilidade Social Corporativa</i>	40
3.5. <i>A abrangência da Responsabilidade Social Corporativa</i>	43
3.6. <i>Especificidade da Responsabilidade Social Corporativa: Motivações e Barreiras</i>	46

CAPÍTULO 4 – AS TEORIAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

CORPORATIVA	51
4.1. <i>Introdução</i>	51
4.2. <i>Teoria das Partes Interessadas</i>	51
4.3. <i>Teoria Institucional</i>	58
4.4. <i>Teoria de Legitimidade</i>	61
4.5. <i>Múltiplas Abordagens</i>	63

CAPÍTULO 5 – ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

CORPORATIVA	65
5.1. <i>Introdução</i>	65
5.2. <i>Estratégias de RSC</i>	65
5.3. <i>Estratégias de Implementação da RSC</i>	70
5.3.1. <i>Como é Gerida a RSC?</i>	75
5.4. <i>Implementação da RSC nos países desenvolvidos</i>	81
5.5. <i>A RSC nos Países em Desenvolvimento</i>	82
5.5.1. <i>Políticas, estratégias e institucionalização da RSC nos países em desenvolvimento</i>	87
5.5.2. <i>Atividades desenvolvidas nos países em desenvolvimento</i>	90

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

6.1. <i>Introdução</i>	93
6.2. <i>Abordagem de Investigação</i>	93
6.3. <i>Assunção Filosófica</i>	94
6.4. <i>Paradigma de Investigação</i>	96
6.4.1. <i>Abordagem geral de paradigma</i>	96
6.4.2. <i>Escolha de um paradigma de investigação</i>	100
6.5. <i>Justificação de Uma Metodologia de Método Misto</i>	101
6.6. <i>Método de Investigação</i>	102
6.6.1. <i>Adaptação do método Misto</i>	102
6.6.2. <i>Método qualitativo: entrevista semiestruturada</i>	103
6.6.3. <i>Método quantitativo: aplicação de questionário</i>	115

6. 7. <i>Análise de Dados</i>	126
6.7. 1. Análise de dados qualitativos: dados das entrevistas	127
6.7. 2. Análise de dados quantitativos	130
6. 8. <i>Ética e Confidencialidade da Pesquisa</i>	131
CAPITULO 7 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	133
7.1. <i>Introdução</i>	133
7.2. <i>Análise Qualitativa da Prática de Responsabilidade Social Corporativa das Empresas</i>	133
7.2.1. O significado, as questões sobre RSC e principais partes interessadas	134
7.2.2. Motivos do envolvimento das empresas em práticas de RSC	144
7.2.3. Política da RSC	148
7.2.4. Relação entre estratégia de RSC e estratégia de negócio	154
7.2.5. Implementação da RSC	155
7.2.6. As barreiras da RSC	159
7.2.7. Benefícios da RSC	161
7.2.8. Práticas de RSC: Comunidade, Colaboradores, Meio ambiente, Governo e Consumidores	164
7.2.9. Relação entre empresas e acionistas/empresas matriz	173
7.2.10. Súmula conclusivo da análise qualitativa	178
7. 3. <i>Análise Resultados do Questionário Aplicado aos Colaboradores</i>	179
7.3.1. Caracterização dos inquiridos	180
7.3.2. Informação sobre as empresas participantes no estudo	185
7.3.3. Perceção relativamente ao termo RSC	186
7.3.4. A empresa socialmente responsável: equilíbrio entre o interesse económico da empresa e o social	187
7.3.5. Unidade organizacional responsável pela RSC	191
7.3.6. Política e estratégia de RSC	193
7.3.7. Motivos que presidem à RSC	195
7.3.8. As barreiras que se impõem à implementação das práticas de RSC	198
7.3.9. Vantagens da RSC	199
7.3.10. Práticas de RSC: Colaboradores, consumidores, comunidade e meio ambiente	200
7.3.11. Súmula conclusiva da análise do questionários	206
CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES	208
8.1. <i>Introdução</i>	208
8.2. <i>Resposta às Questões do Estudo</i>	208
8.2.1. Perceções (<i>Thinking</i>) da RSC	209
8.2.2. Implementação (<i>Doing</i>) da RSC	211

8.2.3. Consequências (<i>Consequence</i>) da RSC	213
8.3. <i>Contribuição do Estudo</i>	216
8.3.1. Contribuição relevante para a teoria sobre RSC nos países em desenvolvimento	216
8.3.2. Contribuição relevante para a prática sobre RSC nos países em desenvolvimento	217
8.4. <i>Limitações do Estudo e Reflexões</i>	218
8.5. <i>Pistas para Investigações Futuras</i>	220
Referências bibliográficas	222
ANEXOS	253
<i>Anexo 1-Guião de Entrevista</i>	254
<i>Anexo 2-Questionário</i>	260
<i>Anexo 3- Grelha de Análise Horizontal de Dados Qualitativos</i>	282
<i>Anexo 4- Análise de Dados Quantitativos: Análise Descritiva</i>	313

Lista de Abreviaturas e Siglas

ADB	<i>Asian Development Bank</i>
BRICS	Brazil, Russia, India, China and South Africa (Associação dos 5 países maior da economia nacional de emergência)
CAC	Comissão Anti Corrupção
CCI-TL	Câmara Comercio e Industria-Timor Leste
CEC	<i>Comission of The European Communities</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DFAT	<i>Department of Foreign Affairs and Trade</i>
DGE	Direção Geral de Estatística
E.G.	<i>Exempli Gratia</i>
EUA	Estados Unidos da América
GMP	<i>Good Manufacturing Practice</i>
HACCP	<i>Hazard analysis and critical control points</i>
IHRB	<i>Institute for Human Rights & Business</i>
ILO	<i>International Labour Organization</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KSTL	Konfederasaun Sindikatu Timor-Leste
MF	Ministério das Finanças
NCP	<i>National Connectivity Project</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation & Development</i>
ONGs	Organização não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PDT	<i>Peace Divident Trust</i>
PIB	Produto Interna Bruto
PWC	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
RDTL	República Democrática de Timor-Leste
RBV	<i>Resource-based value</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RTTL	Rádio e Televisão de Timor Leste
SEFOPE	Secretário do Estado de Formação Profissional e do Emprego
SERVE	Serviço de Registo e Verificação Empresarial
SPSS	<i>Statiscal Package for Social Science</i>
STAE	Secretariado Técnico de Administração Eleitoral
UN	<i>United Nations</i>
UNAMET	<i>United Nations Mission in East Timor</i>
UNFPA	<i>United Nations Population Fund</i>
UNMISSET	<i>United Nations Mission of Support in East Timor</i>
UNODC	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
UNOTIL	<i>United Nations Office in East Timor</i>
UNTAET	<i>United Nations Administration in East Timor</i>
UNDP	<i>United Nation Development Programme</i>
UNGC	<i>United National Global Compact</i>
VBA	<i>Value, Balance & Accountability</i>
WB	<i>World Bank</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
3Ps	Pequena, pós-colonial e pós-conflito

Lista de Figuras

Figura 1 – Localização geográfica de Timor-Leste.....	12
Figura 2 – O valor principal da <i>Uma-Lulik</i>	14
Figura 3 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa	41
Figura 4 – Modelo <i>side-by-side</i> da RSC.....	42
Figura 5 – Modelo Estrela de RSC	42
Figura 6 – Modelo de coordenação da RSC	43
Figura 7 – Dimensão da RSC	45
Figura 8 – Quatro perfis das partes interessadas	53
Figura 9 – Tipologia de classificação de “Saliência de partes interessadas” e sua combinação	56
Figura 10 – Convergência de interesses comercial e social	66
Figura 11 – Envolvimento Empresarial com a Sociedade: Uma abordagem Estratégica	67
Figura 12 – Estágio da RSC	70
Figura 13 – Fases de evolução das práticas socialmente responsáveis	71
Figura 14 – As três abordagens da RSC	72
Figura 15 – Nível de maturidade da RSC da empresa.....	73
Figura 16 – Processo de implementação da RSC	77
Figura 17 – Processo de implementação da RSC	79
Figura 18 – Modelo de implementação da RSC	80
Figura 19 – Vetores da Responsabilidade social.....	86
Figura 20 – Técnica de Amostragem de Não Probabilidade	118
Figura 21 – Área de foco da RSC em Timor-Leste.....	172
Figura 22 – Triângulo benefício da combinação da RSC com as “Tara-Bandu e Ulu-Ini”	221

Lista de Quadros

Quadro 1 – Os estudos de RSC no contexto de Ásia	6
Quadro 2 – Diferentes tipos de estratégias de RSC.....	68
Quadro 3 – Resumo de caracterização dos entrevistados e das empresas.....	113
Quadro 4 – Distribuição dos entrevistados.....	115
Quadro 5 – Categorias e Dimensões da análise das práticas de RSC.....	129

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quantidade de questionário enviados e taxa de retorno	126
Tabela 2 – Revisão das dimensões de conceito da RSC.....	136
Tabela 3 – Tipo de atividade da RSC	171
Tabela 4 – Idade	180
Tabela 5 – Estratégia de RSC da empresa.....	194
Tabela 6 – A implementação da política da RSC da RSC.....	195
Tabela 7 – Motivos da RSC.....	196
Tabela 8 – Barreiras na implementação da RSC	198
Tabela 9 – Vantagens da RSC	199
Tabela 10 – As práticas da RSC aos colaboradores	201
Tabela 11 – Práticas destinadas aos Consumidores/Clientes	203
Tabela 12 – Práticas de RSC à comunidade	204
Tabela 13 – Prática da RSC relacionadas com o meio ambiente	205

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – As principais partes interessadas.....	138
Gráfico 2 – O motivo da RSC	144
Gráfico 3 – Histograma e Diagrama tipo caixa 1-Idade.....	180
Gráfico 4 – Género	181
Gráfico 5 – Nacionalidade.....	181
Gráfico 6 – Nível de escolaridade	182
Gráfico 7 – Nível de Sindicalização	182
Gráfico 8 – Função atual na empresa	183
Gráfico 9 – Tenure no cargo/função.....	183
Gráfico 10 – Antiguidade na empresa	184
Gráfico 11 – Área da atuação diária na empresa.....	184
Gráfico 12 – Distribuições dos respondentes pelas empresas	185
Gráfico 13 – Setor de atividade dos inquiridos	186
Gráfico 14 – Designação atribuída pela empresa à atividade social e ambiental.....	186
Gráfico 15 – A dimensão da preocupação da empresa socialmente responsável.....	188
Gráfico 16 – A unidade organizacional responsável pela área da RSC	192
Gráfico 17 – Anos de existência da área de RSC nas empresas.....	193

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentamos uma introdução relativamente aos aspetos chave que irão orientar esta tese, que se divide em cinco partes. Na primeira parte, apresenta-se uma breve contextualização do estudo, reforçada com preposições teóricas principais. Seguidamente, descrevem-se as questões e objetivos do estudo que serão respondidos nesta tese. Na terceira parte, apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo, assim como os meios considerados para responder às questões de partida. Por último, apresenta-se a estrutura da tese com a sua breve descrição.

1.1. Contextualização da Investigação

A comunidade global tem enfrentado questões sociais, económicas e ambientais concretas, sobretudo nos países em desenvolvimento e/ou economias emergentes, como por exemplo a pobreza, a desigualdade económica, a violação dos direitos humanos, a poluição, a insustentabilidade económica e social, a corrupção, a desflorestação, entre outros. Milhares de pessoas no nosso planeta estão ainda a viver em condições de pobreza. Sabe-se que de 7 bilhões da população mundial, 80% vive com menos de 10 dólares por dia e 3 bilhões da população, cerca de metade, sobrevive com menos de 2,50 dólares por dia (Shah, 2013), cerca de 400 milhões sobrevive com menos de 1,9 dólares por dia (ADB & UNDP, 2017), estando maioritariamente concentrada nos países em desenvolvimento. Relativamente ao meio ambiente, as emissões globais de dióxido de carbono (CO₂) continuam a aumentar, tendo sido registados, em 2014, 35,7 bilhões de toneladas de emissões resultantes do consumo de combustíveis fósseis processados pelas indústrias (Olivier, Janssens-Maenhout, Muntean, & Peters, 2015).

Na região da Ásia e Pacífico, os países enfrentam também problemas de desigualdade social, nomeadamente problemas associados à corrupção, à incapacidade de criação de emprego para os jovens, ao acesso e qualidade da educação, ao desequilíbrio entre procura e oferta de alimentação e de água potável e problemas associados ao acesso aos serviços de saúde básicos (ADB & UNDP, 2017). Para além disso, muitos países neste

região têm problemas de extrema exclusão social, falta de infraestruturas e grandes disparidades sociais (Banco Mundial (BM), 2016).

Estas questões sociais e ambientais têm consequências para as empresas. Se por um lado as empresas contribuem para o desenvolvimento económico e prosperidade dos países através da empregabilidade, da criação de produtos e serviços, e através das contribuições fiscais e da inovação tecnológica, por outro algumas empresas têm um impacto negativo, pois permitem desigualdades sociais e envolvem-se, em muitos casos, em fraudes fiscais, violação dos direitos humanos e danos ambientais.

Todas estas questões têm sido objeto de debate constante entre várias entidades (por exemplo, setor público, privado, organizações locais e organizações transnacionais) persistindo a dúvida no que toca à responsabilidade da sua resolução. A resolução dos problemas sociais e ambientais, são responsabilidade do Governo, das Organizações Não Governamentais (ONGs) ou das próprias empresas?

No paradigma tradicional, as questões sociais são da responsabilidade dos Governos e das suas instituições, bem como das organizações sem fins lucrativos. No entanto, esta visão tem vindo a ser alterada e as questões sociais deixaram de ser só responsabilidade dos Governos, mas também responsabilidade das empresas. Esta mudança de foco tem impulsionado as empresas no sentido de agirem de forma socialmente responsável (Freeman, 1984). Esta mudança de paradigma para além de preencher a lacuna dos Governos na solução dos problemas sociais, sobretudo nos países em desenvolvimento (Quazi, Rahman, & Keating, 2007), funciona também como fator de aproximação entre empresas e sociedade, pelo que o sucesso de uma empresa depende da qualidade de vida da sociedade (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2016).

As organizações intergovernamentais desempenham também um papel importante na resolução das questões sociais e ambientais. Para estimular o envolvimento de todas as entidades na melhoria das questões sociais, 193 países membros das Nações Unidas têm, desde 2015, adotado os objetivos de desenvolvimento sustentável que consistem em implementar medidas para erradicar a pobreza, promover a paz e igualdade, alavancar o crescimento inclusivo e proteger o meio ambiente até 2030 (ADB & UNDP, 2017; Institute for Human Rights and Business (IHRB), 2015; WBCSD, 2016), visando um futuro livre de

pobreza, de injustiça e discriminação e um planeta saudável para as gerações vindouras (IHRB, 2015).

Esta agenda não tem só relevância para os Governos e ONGs, mas também para as empresas, justamente porque se centra nas questões globais para estimular o desenvolvimento sustentável (Price Waterhouse Coopers (PWC), 2015; SDG Compas, 2015) e requer o compromisso de todas as entidades do setor público e privado (IHRB, 2015; Torres-Rahman, Baxter, & Rivera, 2015). Ou seja, os ODS requerem e reconhecem o papel do setor empresarial para cumprir estas metas. Se as empresas alinham a sua estratégia com os ODS, além de ajudarem os Governos a atingir as suas metas, também beneficiam de vantagem competitiva (PWC, 2015), eficiência e sustentabilidade, boa reputação, boa relação com *stakeholders*, acesso aos mercados, e compatibilidade de estratégia do negócio com interesses dos *stakeholders* (Torres-Rahman et al., 2015).

A prática de governação corporativa, centrada na responsabilidade social corporativa (RSC), é muito pertinente e deveria contribuir significativamente para o cumprimento destas metas, na forma de realização de um desenvolvimento sustentável para atingir a sustentabilidade e benefício para as empresas, as pessoas e para o planeta, ou seja, a sustentabilidade económica, social e ambiental. Podemos dizer que a RSC é como uma parte da ação concreta das empresas no cumprimento da agenda de ODS para resolver as questões sociais, económicas e ambientais enfrentadas pela sociedade, nomeadamente nos países de economias emergente e/ou países em desenvolvimento.

A RSC tem recebido particular atenção de académicos e profissionais (Bauman & Skitka, 2012; Lee, Kim, Lee, & Li, 2012; Luning, 2012; Schwartz & Carroll, 2007; Vlachos, Theotokis, & Panagopoulos, 2010; Vogel, 1991), sobretudo em torno da sua importância na resolução das questões económicas, sociais e políticas (Carroll, 1991; Crane & Matten, 2004). Praticamente, este tema tem tocado várias entidades, tanto no setor público como no privado, tanto as organizações lucrativas, como as organizações sem fins lucrativos.

Este conceito tem ganho importância sobretudo porque as empresas se comportam de forma mais responsável do ponto de vista social para com as partes interessadas (Freeman, 1984), ou seja colaboradores, acionistas, consumidores/clientes, comunidade, Governo, fornecedores e outros parceiros de negócio. Neste contexto, as empresas socialmente responsáveis tendem de forma geral a demonstrar mais responsabilidade e

transparência para com todos, a fim de poder sobreviver numa situação complexa e de incerteza, sobretudo pelo fenómeno de globalização, pelos problemas sociais, pela competitividade face aos recursos naturais e inovação rápida da tecnologia (PWC, 2015). A RSC é um fator-chave de sucesso das empresas (Branco & Rodrigues, 2007), uma vez que esta área é como um fenómeno que impulsiona as empresas fazendo-as desempenhar um duplo papel: por um lado, fornecedores de bens e serviços aos consumidores e, por outro, como uma agência de atendimento dos interesses/necessidades da sociedade (Geva, 2008), sobretudo das partes interessadas no local onde as empresas estão instaladas. Assim, a empresa não só desempenha o papel importante para atingir benefícios económicos, mas também benefícios sociais.

Antes de ganhar popularidade no contexto anglo-saxónico e posteriormente na Europa, o conceito foi promovido primeiramente por um economista americano, Howard Bowen, no seu livro “*Social Responsibilities of The Businessman*”, que defende que o homem de negócios deve ter responsabilidades para com a sociedade (Bowen, 1953). Desde 1953, este conceito foi expandido e tornou-se popular na década de 90 (Carroll, 1999). Embora a RSC tenha ganho popularidade, o seu processo de desenvolvimento recebeu alguma resistência de alguns teóricos, como Milton Friedman e Christina Keinert. Para Friedman (1970), a empresa só existe para maximizar o lucro para os acionistas. Por isso, o autor considerou o envolvimento das empresas nas atividades sociais como uma prática de má gestão e/ou *greenwashing*. Enquanto, Keinert (2008) reforça essa ideia, referindo que os gestores têm uma única obrigação, a de maximizar os lucros para os acionistas, como se tivessem um contrato de trabalho como agentes dos proprietários da empresa. Estas perspetivas consideram que a empresa só tem uma única responsabilidade que é a de natureza económica. As outras questões (social e ambiental) são responsabilidade do Governo e das instituições sociais. Apesar das visões críticas, a RSC tem-se transformado completamente, da ideologia à realidade (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010), estando a ser praticada globalmente.

A RSC é atualmente um tema importante e contribui significativamente para a melhoria das questões sociais, económicas e do meio ambiente. Todavia o conceito tem-se desenvolvido sob diferentes perspetivas (Garriga & Melé, 2004), com recurso a diversas terminologias (Jamali, 2008; Schwartz & Carroll, 2007), e estando associado a perspetivas complementares e por vezes contraditórias (Carroll & Shabana, 2010). Consequentemente é difícil encontrar concordância de paradigma ou modelo neste tema (Schwartz & Carroll,

2007). Como tem sido referido por alguns autores, a RSC é percebida de forma diferente em diferentes países ou locais (Blowfield & Frynas, 2005; Idemudia, 2011; Prieto-Carrón, Lund-Thomsen, Chan, Muro, & Bhushan, 2006; Scherer, Palazzo, & Matten, 2009), em diferentes momentos e por diferentes autores (Campbell, 2007; Hillman & Wan, 2005; Maignan, 2001; Wong, Long, & Elankumaran, 2010).

Matten e Moon (2008) indicaram que a RSC não só tem divergência na sua significância, mas também na sua prática de país para país. As empresas em todo o mundo demonstram diferenças nos princípios, políticas e práticas de responsabilidade social (Baughn, Bodie, & McIntosh, 2007; Küskü & Zarkada-Fraser, 2004), atuando em diferentes níveis de ação em diferentes regiões (Chambers, Chapple, Moon, & Sullivan, 2003; Maignan & Ralston, 2002; Welford, 2005).

Estas divergências na aplicação da RSC são causadas por diferentes fatores nomeadamente pela diferença de contexto do país, dos valores sociais e culturais, da história política (Bagire, Tusiime, Nalweyiso, & Kakooza, 2011; Halme, Roome, & Dobers, 2009; Hiseh, 2009; Wong et al., 2010), do próprio contexto organizacional, como a cultura empresarial (Chapple & Moon, 2005; Sharma, 2013), dos recursos financeiros e da experiência de envolvimento na RSC, da política e estratégia, e da dimensão da empresa (Lindgreen, Swaen, Harness, & Hoffmann, 2011), assim como do nível de relação da empresa com a empresa matriz ou com aquela da qual depende (Jamali, 2010; Muller, 2006; Yang & Rivers, 2009).

A literatura dá indicação da pluralidade no entendimento e na aplicação do conceito em diferentes pontos do mundo. Neste sentido, a necessidade de expandir mais o estudo sobre a prática da RSC nos países em desenvolvimento é indispensável e indiscutível, pois os estudos nestes contextos têm sido muito menos explorados (Belal & Cooper, 2011; Jamali, 2008; Jamali & Mirshak, 2007; Luken, 2006; Muthuri & Gilbert, 2011; Muwazir, 2011; Pastrana & Sriramesh, 2014; Zhu & Zhang, 2015), limitados e menos desenvolvidos (Visser, 2008), nomeadamente na região da Ásia do Sul e da Ásia de Sudeste (Srinivasan, 2011) e nos países pequenos, ex-colónias e economias emergentes (Belal, 2001; Jamali & Mirshak, 2007), tendo desde sempre recebido maior atenção nos países desenvolvidos (Belal, 2001; Frynas, 2005; Jamali, 2008; Jamali & Mirshak, 2007) e regionalmente, nos países com economia avançada e política estável (Kimber & Lipton, 2005; Welford, 2005),

como em alguns países membros do grupo BRICS, como por exemplo a Índia e a China (Srinivasan, 2011).

Apesar de escassos os estudos nestes países, existem alguns estudos sobre a prática da RSC que foram realizados nesta região, a saber: China (e.g., Chen, Chang, & Lin, 2012; Gao, 2011; Tang & Li, 2009; Wang & Chaudhri, 2009; Yin & Zhang, 2012), Índia (e.g., Arevalo & Aravind, 2011; Govindan, Kannan, & Shankar, 2014; Kulkarni, 2015; Pradhan & Ranjan, 2010; Rani & Khan, 2015), Malásia (e.g., Abdul & Ibrahim, 2002; Ismail, Amat Johar, Mohd Rasdi, & Alias, 2014; Musdiana, Salleh, Nasbiah, & Wahid, 2012; Muwazir, 2011; Muwazir & Hadi, 2014; Rahim, Jalaludin, & Tajuddin, 2011; Yam, 2013; Zabin, 2013), Bangladesh (e.g., Belal & Cooper, 2011; Hossain, Rowe, & Quaddus, 2012; Hossain & Rowe, 2011; Quazi et al., 2007), Sri Lanka (e.g., Munasinghe & Malkumari, 2012), Paquistão (e.g., Kalyar, Rafi, & Kalyar, 2013), Vietname (e.g., Trang & Yekini, 2014), Indonésia (e.g., Asniwaty, 2010; Fauzi, 2014). Além disso, existem também alguns estudos que envolvem vários países nesta região, nomeadamente o estudo de Welford e Frost (2006) que inclui países como a China, Malásia, Camboja, Tailândia, Vietname e Indonésia e o estudo comparativo de (Chambers et al., 2003), que envolve a Coreia do Sul, Tailândia, Singapura, Malásia, Filipinas, Indonésia e Japão, comparando com o Reino Unido.

Estes estudos têm-se centrado em temáticas específicas, como apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Os estudos de RSC no contexto de Ásia

Temática	Estudos
A significância da RSC	Abdul & Ibrahim (2002); Hossain et al. (2012); Munasinghe & Malkumari (2012); Musdiana et al. (2012); Rani & Khan (2015)
Os motivos da RSC	Arevalo & Aravind, (2011); Fauzi, (2014); Gao (2011); Govindan et al. (2014); Hossain et al. (2012); Hossain & Rowe (2011); Kalyar et al. (2013); Munasinghe & Malkumari (2012); Muwazir (2011); Muwazir & Hadi (2014); Quazi et al. (2007); Wang & Chaudhri (2009); Yin & Zhang (2012)
As barreiras da RSC	Arevalo & Aravind (2011); Belal & Cooper (2011); Hossain et al. (2012); Zabin (2013)
As políticas e estratégia da RSC	Pradhan & Ranjan (2010)
A implementação da RSC	Pradhan & Ranjan (2010)
O impacto/benefícios da RSC	Chen et al. (2012); Ismail et al. (2014); Pradhan & Ranjan (2010); Rahim et al. (2011); Trang & Yekini (2014)
O foco das atividades e dos stakeholders	Asniwaty (2010); Chen et al. (2012); Ismail et al. (2014); Kulkarni (2015); Munasinghe & Malkumari (2012); Musdiana et al. (2012); Rahim et al. (2011); Rani & Khan (2015); Tang & Li (2009); Yam (2013)

Não obstante já existirem vários estudos sobre RSC nos países em vias de desenvolvimento (como é descrito acima), persiste na literatura uma lacuna no que toca à sua implementação. Esta é uma dimensão de interesse prático, mas que tem sido negligenciada pelos estudos (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2009). Aguinis e Glavas (2012), Maon et al. (2010), e Husted e Allen (2006) sublinham precisamente a necessidade de observar este processo de implementação nestes países. Esta tese procura colmatar esta lacuna na medida em que apresenta a forma como tem sido implementada a RSC nas grandes empresas subsidiárias e/ou filiadas em Timor-Leste e por outro lado procura identificar a diferença entre a RSC praticada pelas empresas com as suas empresas matrizes e/ou organização de que dependem, na ótica dos gestores expatriados ou gestores locais com mobilidade global.

De acordo com a análise de Basu e Palazzo (2008) e Maon et al. (2009) os estudos nesta área têm sido orientados no sentido de responder a três questões principais, a saber: “*o quê*”, que se foca numa análise descritiva; o “*porque*”, que explora as razões e condutores da RSC; e o “*como*” que aborda o processo de implementação da RSC.

Tendo em conta o fenómeno social e o “*gap*” da literatura, Timor-Leste é um contexto interessante que permite uma investigação empírica sobre a prática de RSC. Este estudo será um contributo para o estudo da responsabilidade social nos países em desenvolvimento e economias emergentes, sobretudo nos países “3Ps” (pequenos, pós-coloniais e pós-conflitos). As empresas de Timor-Leste são o foco deste estudo por várias razões. Primeiro, não existem estudos sobre RSC neste país, o que faz com que ainda não saibamos a natureza da RSC em Timor-Leste. Segundo, este país foi influenciado fortemente pela história da filantropia tradicional antes e após a dominação externa e pela introdução das práticas globais pelas organizações transgovernamentais e instituições globais na época de transição das Nações Unidas e pós-transição. Consequentemente, algumas práticas empresariais globais institucionalizadas neste país, incluem a prática da RSC. Em seguida, abordaremos as questões de partida e os objetivos deste estudo.

1.2. Questões e Objetivos do Estudo

O presente estudo visa pesquisar ou avaliar a prática de RSC de forma integral, tentando perceber os três domínios: *Percepções (Thinking)* de RSC, Implementação (*Doing*) e Consequência (*Consequence*) da RSC. No domínio *Thinking* de RSC, tenta-se identificar a percepção e a razão do envolvimento das empresas na RSC. Enquanto, no domínio de *Doing* de RSC tentamos conhecer a estratégia e implementação da RSC. Por fim, no domínio de *Consequence* de RSC, avaliam-se as atividades da RSC e os seus benefícios e as barreiras, bem como as diferentes formas de RSC praticada pelas empresas em Timor-Leste com as suas empresas matrizes ou organizações de que dependem.

De forma sucinta, os objetivos deste estudo consistem em responder às seguintes questões:

- 1) Como é percebida a RSC pelas empresas em Timor-Leste?
- 2) Quais são os principais *stakeholders* e questões da RSC em Timor-Leste?
- 3) Porque é que as empresas se envolvem em práticas de RSC?
- 4) Qual é a política e estratégia das empresas que atuam em Timor-Leste face à RSC?
- 5) Como é que as empresas que atuam em Timor-Leste implementam a RSC e qual a estrutura organizacional ligada à RSC?
- 6) Quais são as atividades da RSC que são praticadas pelas empresas em Timor-Leste?
- 7) Quais são os benefícios/vantagens e as barreiras da implementação de práticas de RSC pelas empresas?
- 8) A RSC praticada pelas empresas em Timor-Leste é diferente da praticada pelas empresas-mãe ou empresas de que dependem nos países de origem?

Baseados nas questões apresentadas foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos. Em relação ao objetivo geral, neste estudo tenta-se conhecer o estado da arte quanto à RSC em Timor-Leste, ou seja, procura-se caracterizar as práticas de RSC das grandes empresas em Timor-Leste. Os objetivos específicos neste estudo são: a) saber como é que a RSC é percebida pelas empresas em Timor-Leste; b) identificar quais são os principais *stakeholders* e questões relacionadas com a implementação da RSC em Timor-

Leste; c) identificar quais são as razões pelas quais as empresas se envolvem em práticas de RSC; d) perceber qual é a política e estratégia das empresas que atuam em Timor-Leste face à RSC; e) saber como é que as empresas que atuam em Timor-Leste implementam a RSC e qual a estrutura organizacional ligada à RSC; f) identificar quais são as atividades da RSC que são praticadas pelas empresas em Timor-Leste; g) identificar quais são os benefícios/vantagens e as barreiras da implementação das práticas de RSC pelas empresas; e h) saber a diferença entre a RSC praticada pelas empresas em Timor-Leste em relação às empresas-mãe ou empresas de que dependem nos países de origem.

De modo a cumprir o objetivo do nosso estudo, foram envolvidas nove grandes empresas internacionais ou locais afiliadas a empresas estrangeiras que estão instaladas em Timor-Leste e que desenvolvem práticas de RSC.

1.3. A Metodologia de Investigação

Neste estudo adaptou-se o método de investigação misto, ou seja, de conciliação da metodologia quantitativa e qualitativa, a fim de descrever o fenómeno da RSC no contexto de Timor-Leste, de modo mais abrangente e em profundidade. Esta metodologia baseia-se no paradigma do pragmatismo, que permite combinar os paradigmas qualitativo (construtivista) e quantitativo (positivista) (Lingard, Albert, & Levinson, 2008), a fim de gerar um conhecimento mais completo do que aquele que seria possível obter através de uma única abordagem paradigmática (Gioia & Pitre, 1990).

Procurou-se através desta perspetiva complementar o método quantitativo (através de questionário aos colaboradores) com o método qualitativo (através de entrevista semiestruturada aos gestores das empresa) como é proposto por Meyer (1982). Como se sabe, ambos os métodos, tanto o quantitativo quanto o qualitativo, têm as suas limitações (Siena, 2007). Portanto, neste estudo, considerou-se que o método misto de triangulação seria o que melhor ultrapassava as fraquezas dos ambos os métodos. Esta opção do método misto de triangulação tem o propósito de garantir a validade através da incorporação de diferentes pontos de vista e de diferentes métodos, bem como diferentes fontes de dados (Yeasmin & Rahman, 2012).

1.4. Estrutura da Tese

A presente tese consta de oito capítulos e está estruturada da seguinte forma:

O capítulo 1 inicia-se com a contextualização do estudo e apresentação de tema do estudo, as questões de partida e objetivos, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. O capítulo 2 apresenta o contexto de Timor-Leste no plano político, económico e social, abordando a breve história e cultura deste país, contexto político e socioeconómico, o ambiente de setor privado, o contexto legal ligado à RSC, e a experiência da prática filantrópica neste país. O capítulo 3 apresenta a revisão de literatura, sobretudo o significado e a origem da RSC, as diferentes perspetivas do conceito em diferentes países, os modelos da RSC, a dimensão e área de atuação, e a especificidade da RSC no que se refere à motivação e às barreiras. O capítulo 4 apresenta as principais teorias da responsabilidade social, nomeadamente a teoria das partes interessadas, a teoria institucional e a teoria da legitimidade. Seguidamente, é apresentada uma abordagem múltipla que concentra a visão das três teorias anteriores. No capítulo 5 apresenta-se a revisão da literatura no que toca à estratégia e política de RSC e sua implementação. Descreve-se brevemente a implementação desta nos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A metodologia de investigação é apresentada no capítulo 6, especificando a abordagem da assunção filosófica e paradigma do estudo, o método de investigação e ética e os predicados de confidencialidade que orientaram o estudo. Neste capítulo são descritas as técnicas de análise de dados qualitativos e quantitativos. No capítulo 7 apresentam-se os resultados e a discussão dos mesmos, resultantes do estudo qualitativo e do estudo quantitativo, abordados sob diferentes pontos de vista para suportar as conclusões deste estudo. Finalmente, o capítulo 8 apresenta as conclusões do estudo, o seu contributo teórico e prático, bem como as limitações do estudo e as pistas para investigação futura.

CAPÍTULO 2 – CONTEXTO DE TIMOR-LESTE: POLÍTICO, ECONÓMICO E SOCIAL

2.1. Introdução

Neste capítulo, é descrito o panorama de Timor-Leste – um país pequeno, pós-conflito, pós-colonial e em desenvolvimento – como objeto de estudo. A discussão oferece uma compreensão do ambiente social, económico e político deste país como base fundamental para nos ajudar a perceber melhor o fenómeno da RSC. Alguns autores analisados sublinham precisamente a influência das envolvente social, económica, política e cultural de um país nas práticas de RSC das empresas (Matten & Moon, 2008; Visser, 2008).

Este capítulo divide-se em três partes. Na primeira parte descreve-se a breve história e a cultura de Timor-Leste. De seguida, aborda-se o contexto socioeconómico e político de Timor-Leste. Finalmente, na terceira parte, apresenta-se o contexto legal e o ambiente de negócio neste país. Estas questões serão apresentadas mais detalhadamente, como se segue.

2.2. Timor-Leste: Breve História e Cultura

2.2.1. Breve história de Timor-Leste

Timor-Leste é um país que restaurou a sua independência a 20 de maio de 2002 com o seu nome oficial de “República Democrática de Timor-Leste”. Localiza-se no sudeste asiático, entre os dois países vizinhos a Austrália e a Indonésia (ver Figura 1).

O território timorense tem uma área total de 15,007 km² (Ministério das Finanças (MF), 2015), com uma população total de 1.183.643 habitantes (Direcção Geral de Estatística (DGE), 2015), sendo a metade oriental da ilha de Timor, a ilha de Atauro (a norte da capital, Díli), o ilhéu de Jaco (no extremo leste, próximo do município de Lospalos) e um território de enclave de Oecussi, situado na costa norte de Timor Ocidental

junto do território da Indonésia, local onde os timorenses tomaram primeiramente contacto com os navegadores e os missionários portugueses em 1515.



Figura 1 – Localização geográfica de Timor-Leste

Fonte: Fernandes (2005)

Posteriormente, este território ficou sob domínio de Portugal e era considerado como uma parte de território de Portugal. Depois de mais de quatro séculos, o poder de Portugal em Timor Leste terminou, em agosto de 1975, na sequência do processo de descolonização, que por sua vez abriu o caminho para a invasão de Timor Leste pela Indonésia.

Um mês antes da invasão, em 28 de Novembro de 1975, Timor-Leste declarou a sua independência, através da facção da Frente Revolucionária de Timor-Leste Independente (Fretilin), que foi apoiada pela maioria dos timorenses. Mas no início de Dezembro de 1975, a Indonésia invadiu Timor-Leste, dominando e integrando o território, com recurso à força, na República Indonésia, como sua 27ª província. Este processo de integração não teve reconhecimento pela ONU e também não foi aceite pelos timorenses. Consequentemente, este território manteve-se numa situação de incerteza e foi despoletado um conflito prolongado, que durou mais de duas décadas.

Este conflito fez com que Timor-Leste ganhasse grande apoio e solidariedade internacional, a qual culminou numa resolução da ONU que estabeleceu uma missão denominada *United Nation Mission in East Timor* (UNAMET), em Junho de 1999, para organizar uma consulta popular. Nesse referendo, 78,5% dos timorenses rejeitaram a autonomia dentro da Indonésia e seguidamente este território foi assumido pela ONU, através do estabelecimento *United Nations Transition Administration in East Timor* (UNTAET) em outubro de 1999 para administrar e apoiar o estabelecimento do novo Governo independente de Timor-Leste.

A 20 de maio de 2002, Timor-Leste tornou-se um país soberano, reconhecido internacionalmente como a primeira nova nação deste milénio. Simultaneamente, a função executiva do UNTAET foi substituída pelo I Governo Constitucional de Timor-Leste. Apesar de Timor-Leste se ter tornado independente, a missão da ONU continuou, embora numa escala menor, sendo desde 20 de Maio de 2002 continuada por algumas pequenas missões, a saber: *United Nations Mission of Support in East Timor* (UNMISSET), *United Nations Office in East Timor* (UNOTIL) e *United Nations Integrated Mission in East Timor* (UNMIT), que terminou em Dezembro de 2012.

2.2.2. Valores culturais de Timor-Leste

Timor-Leste é um país multiétnico-cultural, o que é facilmente evidenciado pela heterogeneidade da língua e dialetos, pela arquitetura e pelas tradições e costumes. Estes são reconhecidos como um valor social que reflete a identidade e unidade dos timorenses, denominada “Lisan”, que consiste em rituais, danças e músicas tradicionais.

A tradição ou "Lisan" timorense é muito forte e está enraizada na sociedade, e tem sido adaptada desde o período de predominância, dominância e pós-dominância dos estrangeiros. O sistema "Lisan" é um sistema social e possui um regulamento tradicional informal que existe para gerir a sociedade timorense. Com origem no sistema feudal, o "Liurai" (rei) desempenha as suas funções com uma estrutura hierárquica, social e código moral para regular a vida social.

Em relação à língua, o Português e o Tétum são consideradas como línguas oficiais, enquanto o Inglês e o Indonésio são utilizadas como línguas de trabalho. Além disso,

existem 35 dialetos que são utilizados regionalmente pelos diferentes grupos étnicos. Destes 35 dialetos, os mais falados são Bunak, Tokodede, Mambae, Makasa'e, Fataluko e Baikeno. Além disso, o Mandarim também é utilizado por alguns descendentes de chineses.

No que diz respeito à religião, antes da chegada dos portugueses, os timorenses acreditavam na existência de um Deus supremo ou “Maromak”, que criou o universo, e também acreditavam nos antepassados ou de “Bei-ala”, que lhe proporcionavam “Matak-malirin” (saúde, vida e sucesso). Normalmente, o povo timorense costumava manter as suas relações com Maromak e Bei-ala através de rituais de culto, tanto na “Uma-lulik” (casa sagrada), como nos lugares que considera terem forças naturais. Em princípio, a “Uma-Lulik” é como o centro da crença de um grupo da sociedade e seus familiares, que relacioná-los com mundo invisível (Maromak e Bei-ala). Além disso, a “Uma-Lulik” não é só o centro da vida espiritual, mas também é o centro da vida sociocultural, económica e política (Figura 2). Neste contexto, "Uma-Lulik" está ligado à gestão da vida humana, sobretudo à vida espiritual e física. Relativamente à vida espiritual esta é vista como a forma de contribuir para o bem-estar espiritual de um grupo da sociedade e seus familiares e outros aspetos (económico, político e sociocultural) são ligadas ao bem-estar física.

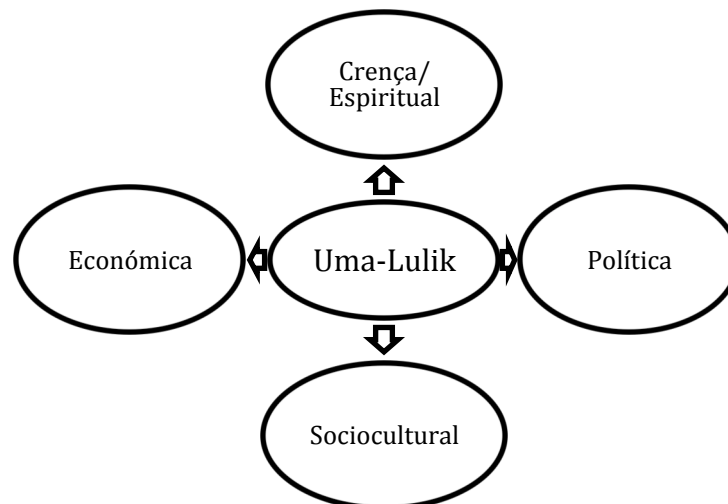


Figura 2 – O valor principal da *Uma-Lulik*

Após a chegada dos portugueses, muitos timorenses foram convertidos ao catolicismo. Posteriormente, no regime Indonésio, o catolicismo cresceu rapidamente

devido à ação dos religiosos católicos que tentaram impedir a influência da religião islã, dominante na Indonésia. O crescimento do catolicismo continuou mesmo depois da independência. Atualmente considera-se que 93% dos timorenses são Católicos (Coleman, 2015) e os restantes são seguidores do Islão, Protestantes, Hindus ou praticam religião indígena.

Apesar do catolicismo ser dominante e estar enraizado na sociedade timorense, o povo também continua a ter uma forte crença tradicional, ou seja, existe um dualismo de crenças modernas e indígenas, que às vezes são praticadas simultaneamente.

No período da ocupação indonésia, os costumes e rituais da sociedade timorense não foram legitimadas pelo regime indonésio, mas a maioria dos hábitos e costumes continuam vivos, embora não tão intensamente.

A partir desta diversidade cultural, há duas práticas tradicionais relacionadas com valores filantrópicos ou RSC, a saber: a prática de "Ulu-Ini" e de "Tara-Bandu". Primeiro, a prática "Ulu-Ini" é uma prática de voluntarismo que se baseia na cultura oriental do coletivismo. Esta designação de "Ulu-Ini" é conhecida na sociedade de Nau'eti, Waimu'a, Kairui, e Midiki, sendo idêntica em outras terminologias, de acordo com a língua de cada região, "Fuli la'a" (Makasa'e), "Kha" (Bunak), "Taboa" (Baiqueno), "Fufu-Lé" (Fataluko), "Hakawak" (Tetum terik), e "Slulu" (Mamba'e),

Numa perspetiva sociológica, o termo Ulu-Ini refere-se a um comportamento que consiste em fazer alguma coisa juntos, que sendo de caráter voluntário, tem uma orientação para o interesse comum, e para o interesse individual. Ou seja, esta prática fundamenta-se no espírito de unidade comunal e da cooperação mútua para atingir um determinado objetivo. Em princípio, esta é uma ação filantrópica tradicional, que se baseia em valores éticos, sem expectativa de recompensa ou resposta dos grupos ou indivíduos ajudados. No entanto, eles acreditam que a existência humana, inevitavelmente, enfrentará os mesmos problemas, de modo que, no final, todos beneficiarão com a solidariedade de indivíduos ou outros grupos.

A cultura de Ulu-Ini é geralmente praticada na vida em sociedade, tanto em construções (casas, canais de irrigação, pontes e estradas), como em atividades agrícolas, e em rituais tradicionais. Esta prática continua viva em Timor-Leste, sobretudo nas áreas rurais.

No período de domínio português, o valor do coletivismo era muito forte e conseguia manter a sociedade em harmonia. Seguidamente, no período de ocupação indonésia, os rituais tradicionais ligados à religião, como a construção de casas sagradas, foram impedidos, mas a prática Ulu-Ini, denominada em língua Indonésia de “Gotong-Royong”, continuou a ser promovida, porque a sociedade indonésia também a valoriza. Naquela época, o regime indonésio promovia formalmente a prática Ulu-Ini nas atividades ligadas às necessidades públicas. Informalmente, os timorenses ainda continuam a promovê-la em algumas atividades, sobretudo na atividade agrícola, na construção de casas da comunidade, e outros problemas sociais.

Outra prática que é muito conhecida em Timor-Leste é o ritual de “Tara-bandu”. Esta prática é como uma lei tradicional que tem uma função abrangente, ligada à gestão do meio ambiente. Tara-bandu tem um papel importante na gestão de recursos, na gestão de conflitos e na prevenção de atitudes incompatíveis com as normas da sociedade.

Podemos dizer que a prática de Tara-bandu tem um valor social integral e holístico, funcionando como um instrumento interativo entre o homem e o seu meio ambiente, especialmente para criar harmonia entre os seres humanos e o meio ambiente. Em primeiro lugar, esta prática possui a função de construir a harmonia entre os seres humanos, ou seja, construir a paz, sobretudo para prevenir ou solucionar problemas ou práticas que são contrárias aos valores da sociedade, tanto entre os indivíduos como entre os grupos numa sociedade. Em segundo, para criar harmonia entre seres humanos e ambiente, sobretudo no esforço de conservação do meio ambiente, tendo por objetivo oferecer a continuidade de valor económico à comunidade local. A maioria das práticas de Tara-bandu é orientada para prevenir as ações de equilíbrio do ecossistema, sobretudo a proteção florestal e da biota aquática. Por exemplo, na conservação florestal, o Tara-bandu é feito para prevenir a desflorestação, ou seja, previne as atividades de exploração de recursos florestais irresponsáveis. Além disso, esta prática é utilizada na conservação da riqueza aquática com o objetivo de preservar e disciplinar o aproveitamento coletivo pela comunidade que aí vive, em vez da exploração individual.

Desde o período da ocupação Indonésia até à pós-independência, tem-se verificado a degradação e destruição do meio ambiente. Na época de dominação indonésia, as florestas foram exploradas forçadamente, com apoio militar, nomeadamente a exploração de madeira com o propósito de ser comercializada no território indonésio. Além disso, a

destruição florestal também tem sido praticada pelos timorenses, para responder as necessidades humanas. As questões ligadas ao meio ambiente mais sensíveis em Timor-Leste são as desflorestações e os incêndios florestais (Cardinoza, 2005), causados pela agricultura migratória e pela necessidade de energia doméstica. Em relação à fonte de energia para cozinhar, 83,3 % das famílias utiliza a lenha, 12,9 % das famílias utiliza energia limpa e 4,6% utiliza o querosene (DGE, 2015). Coleman (2015) também enfatiza que as questões do meio ambiente em Timor-Leste são as desflorestações, a fraca gestão da água e lixo e a poluição.

Para responder a estas questões, algumas ONG's e o Governo têm-se envolvido e promovido intensivamente na prática Tara-bandu. No fundo, esse esforço tem trazido benefícios, como o melhoramento da proteção do meio ambiente (Cardinoza, 2005; Carvalho & Coreia, 2011) e redução dos problemas sociais e conflitos (Carvalho & Coreia, 2011). Em 2012, este ritual alcançou a legitimidade do Estado de Timor-Leste, através do Decreto-Lei nº 26/2012 de 4 de Julho, a Lei de Bases do Ambiente, artigo 8, que descreve a valorização de “Tara-bandu”, que contém três parágrafos, a seguir citados:

O Estado reconhece a importância de todos os tipos de Tara Bandu enquanto costume integrante da cultura de Timor-Leste e como mecanismo tradicional regulador da relação entre o homem e o ambiente em seu redor; (2) Podem ser levadas a cabo ações de Tara Bandu, de acordo com os rituais instituídos pelo direito consuetudinário local que tenham em vista a conservação e promoção do ambiente e a preservação e uso sustentável dos recursos naturais, desde que tais ações sejam compatíveis com os objetivos e princípios estabelecidos na presente lei; e (3) Tendo sido levada a cabo uma ação de Tara Bandu, nos termos do presente artigo, o Estado deve garantir a efetiva proteção da área envolvida (Decreto-Lei n.º 26/2012 de 4 de Julho, 2012, p. 6018).

Esta decisão é um ato de comprometimento do Estado para com a constituição de Timor-Leste, ligada à intervenção do Estado para garantir a sustentabilidade do meio ambiente, como se descreve no artigo 61, parágrafo 3, que refere “[...] 3. O Estado deve promover ações de defesa do meio ambiente e salvaguardar o desenvolvimento sustentável da economia” (República Democrática de Timor-Leste (RDTL), 2003, p. 26).

2.3. Contexto Político de Timor-Leste

Timor-Leste adotou o sistema de república parlamentar e o sistema semipresidencial, que reconhece um Presidente como chefe do Estado, eleito por sufrágio popular e um Governo que responde ao parlamento nacional. Neste país há quatro órgãos

soberanos: o Parlamento Nacional (legislativo), o Governo (executivo), a Presidência da República (Estado), e o órgão Judiciário (judicial).

A Presidência da República é representada pelo Presidente da República, que é eleito através da eleição presidencial com mandato de cinco anos. Após a eleição parlamentar, o Presidente da República convida o partido ou coligação dos partidos com maioria parlamentar para formar o Governo, como órgão executivo do país. Além disso, o Presidente da República também nomeia o presidente do tribunal de recurso para gerir o órgão judicial. Tal como o Presidente da República, o parlamento nacional também tem mandato de cinco anos de legislatura.

Administrativamente, Timor-Leste está subdividido em 12 municípios e uma região autónoma especial. Estes doze municípios e uma região autónoma subdividem-se em 65 postos administrativos, 442 sucos, e 2.225 aldeias (Direcção Geral de Estatística (DGE), 2012; National Statistics Directorate & ICF Macro, 2010). Esta atual divisão administrativa é ainda compatível com as divisões de Timor-Português e do período de ocupação indonésia.

Em relação ao âmbito político, desde a segunda legislatura, em 2007, até hoje (terceira legislatura), o panorama político de Timor-Leste tem sido dominado por dois grandes partidos: o partido do Conselho Nacional de Reconstrução de Timor-Leste (CNRT) e o partido da Frente Revolucionária de Timor-Leste Independente (Fretilin). Atualmente, também existem alguns pequenos partidos que têm assento no parlamento, como o partido Frente de Reconstrução Nacional de Timor-Leste-Mudança (Frenti-Mudança) e o partido Democrático (PD).

Desde a primeira até à terceira governação (20 de Maio de 2002 a 18 de Maio de 2007), o Governo constitucional foi formado pelo único partido de Fretilin. Neste período, o sistema de governação estava ainda instável devido às limitações financeiras e a alguma turbulência política (como, por exemplo, a crise política de 2006). Com essas dificuldades financeiras, neste período o Governo só se concentrava na reabilitação de algumas instituições públicas e dedicava-se ao estabelecimento do sistema administrativo e dos serviços públicos básicos.

Timor-Leste reconhece o sistema multipartidário. Neste âmbito, cada formação de novo Governo envolve sempre uma negociação de coligação multipartidária, abrindo

caminho a um sistema de governação que ignora a prática de boa governação (Shoesmith, 2012). Esta situação começou no IV Governo Constitucional (2007 a 2012), com uma aliança formada pelo partido CNRT e PD, a Coligação ASDT-PSD. Neste Governo, a maioria concentrou-se na recuperação da estabilidade política após a crise política.

Posteriormente, em 2012, foi formado o V Governo Constitucional, baseado numa coligação de CNRT, F-Mudança e PD. Esta coligação começou a governar em 2012 e foi interrompida pela renúncia do Primeiro-ministro (José Alexandre “Xanana” Gusmão) em 2015. Então, abriu-se caminho para a formação do VI Governo Constitucional, que envolveu alguns membros do partido da oposição de Fretilin neste Governo.

Desde 2013, o cenário político deste país começou a mudar, uma vez que o partido da CNRT começou a estabelecer diálogo político intensivo com o partido de oposição Fretilin e, seguidamente, tem-se mantido um consenso político entre ambos. Finalmente, na formação do VI Governo Constitucional, foram envolvidas quatro pessoas do Partido Fretilin: uma na posição de Primeiro-ministro, outra no posto de ministro-coordenador, mais um no posto de ministro e outro no posto de vice-ministro.

Na prática, uma governação de coligação multipartidária dá menos garantias a um sistema de governação eficiente e eficaz. Atualmente, não há balanço entre o montante do orçamento de Estado executado desde a IV governação com o resultado de desenvolvimento em Timor-Leste. A realidade mostra-nos que o Governo tem bom desempenho em alguns aspetos, por exemplo, o crescimento económico e a estabilidade política, mas a corrupção ainda é elevada, o sistema de atendimento público é débil e as infraestruturas básicas ainda são precárias.

Em termos de relações internacionais, Timor-Leste envolve-se ativamente nas organizações multilaterais ao nível regional e mundial. Depois da restauração da sua independência, Timor-Leste tornou-se membro da Organização das Nações Unidas (ONU), desde 27 de setembro de 2002. Neste momento, Timor-Leste é também membro permanente da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e membro da organização dos Grupos dos Estados Frágeis “G7⁺”, como membro observador das organizações regionais de ASEAN-Associação das Nações do Sudeste Asiático e do Fórum das Ilhas do Pacífico.

2.4. Contexto Socioeconómico de Timor-Leste

Timor-Leste tem um crescimento demográfico muito rápido na região da Ásia e ainda mais a nível mundial (Saikia & Hosgelen, 2010), tendo registado 923.198 pessoas em 2004, 1.066.582 pessoas em 2010 (National Statistics Directorate & United Nations Population Fund (NSD & UNFPA), 2011), e 1.167.242 pessoas em 2015, em que 838.961 vivem na área rural e só 328.281 vivem na área urbana (DGE, 2015). Portanto, 71,88% dos timorenses vivem nas áreas rurais e os restantes nas áreas urbanas.

Observando os dados anteriores, no período entre 2004 e 2010, a população aumentou cerca de 143.384, ou seja, cresceu 15,5%, enquanto no período de 2010 a 2015, a população cresceu 100.660 pessoas, ou seja, cresceu 9,46%. Atualmente, o aumento populacional é menor do que o registado no período anterior. A média da taxa de crescimento populacional também caiu, de 2,41% entre 2004 e 2010 (NSD & UNFPA, 2011) para 1,81% entre 2010 e 2015 (DGE, 2015).

Em 2015, a taxa de matrícula nas escolas primárias atingiu os 82,7%. A taxa de mortalidade infantil também reduziu significativamente, tendo em 2007 sido registada uma taxa de 60% e apenas 45% em 2015. No mesmo período, a taxa de mortalidade materna desceu de 400 para 215 em cada 100.000 mulheres (República Democrática de Timor-Leste (RDTL), 2016).

Quanto ao aspeto económico, no período de início da independência, entre 2002 e 2005, antes da exploração de petróleo no mar de Timor, este país enfrentou grandes dificuldades financeiras e dependia largamente dos doadores internacionais.

Esta condição dificultou o desenvolvimento do país e foi considerada como o território mais pobre na região da Ásia e incluída no grupo dos dez países mais pobres do mundo. Em 2002, Timor-Leste tinha um PIB de cerca de US\$ 478 e mais de 40% dos timorenses viviam abaixo do limiar da pobreza, com um rendimento de menos de US\$ 0,5 por dia (República Democrática de Timor-Leste (RDTL), 2002).

Esta condição de pobreza teve grande impacto no setor da saúde, em que naquela altura o Ministério da Saúde relatou que a taxa de mortalidade materna e infantil era muito alta, sendo de 70 a 95 mortos em cada 1000 nascimentos e de 800 mortes das mães em cada 100 mil nados vivos (RDTL, 2002).

Desde 2005, depois de implementado o projeto Mar de Timor, a economia deste país começou a crescer. A taxa de crescimento económico de Timor-Leste regista-se acima de 5%. Em 2008 atingiu os 12%. Seguidamente, o seu crescimento desceu gradualmente até 4,1% em 2015 e a estimativa será para subir até 5,5 em 2017 (Asian Development Bank (ADB), 2016), sobretudo pelo fenómeno de redução extremo do preço de petróleo mundial. Este alto nível de crescimento tem sido causado principalmente pelo contributo do setor público (Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT), 2015), do investimento público (Asian Development Bank (ADB), 2015) e do consumo público.

Segundo o relatório do Ministério das Finanças de 2014, o setor petrolífero tem dado um enorme contributo à economia deste país, tendo-se registado um PIB de 4.525 milhões de dólares americanos, 76% dos quais tendo origem no rendimento de setor petrolífero e o restante nos setores não-petrolíferos, sobretudo na agricultura e na administração pública (MF, 2015). Baseada neste resultado, constata-se que a economia de Timor-Leste tem uma elevada dependência do setor petrolífero, em que, segundo o relatório do Banco de Desenvolvimento da Ásia, o projeto petrolífero Mar de Timor contribuiu para cerca de 80% do produto interno bruto (PIB) no período de 2006 a 2012 (ADB, 2015). Portanto, a política económica de balancear o rendimento do setor petrolífero e não-petrolífero é indiscutível e indispensável, sendo necessário investir na diversificação da economia deste país, de modo a garantir a sua sobrevivência.

Mesmo Timor-Leste demonstrando uma boa taxa de crescimento económico, cerca de metade dos timorenses vivem em condições de pobreza. Por exemplo, Harmadi e Gomes (2013) consideram a pobreza e o desenvolvimento humano em Timor-Leste como um caso extremo. Não há equilíbrio entre oferta e procura de trabalho. Muitos jovens com baixo nível de educação e habilitações estão no desemprego (DFAT, 2015). A limitação de *know-how* dos timorenses, faz com que algumas empresas os ignorem e prefiram contratar trabalhadores estrangeiros. Segundo o relatório do Secretário do Estado da Formação Profissional e do Emprego (SEFOPE) de Timor-Leste, no período de novembro de 2012 a maio de 2013, registou que a taxa dos trabalhadores estrangeiros cresceu 3,5% (Secretário do Estado de Formação Profissional e do Emprego (SEFOPE), 2013).

A pobreza e as dificuldades em encontrar emprego obrigam os jovens a imigrar, sobretudo para a Europa (Inglaterra e Irlanda do Norte), para a Ásia de Leste (Correia do Sul) e para a Austrália. Esses imigrantes têm contribuído para o rendimento de Timor-

Leste, como relatado pela *The Foundation for Development Cooperation* em 2007, em que as remessas enviadas para Timor-Leste atingiram os seis milhões de dólares americanos por ano (Shuaib, 2007).

A taxa de desemprego em Timor-Leste é alta e em 2013 atingiu 11% da idade produtiva e 21,9% de idade jovem (RDTL, CCI-TL, KSTL, & ILO, 2016). O setor privado e público têm limitações na absorção da força de trabalho. Segundo o relatório do Ministério das Finanças do Governo de Timor-Leste, em 2014, o setor público só empregava 33.800 pessoas, enquanto o setor privado empregava 62.200 pessoas, a maioria absorvido pelo setor da construção (MF, 2015).

Os sucessivos governos de Timor-Leste têm desempenhado as suas funções com resultados significativos no que diz respeito à redução da taxa de pobreza. Recentemente, o Ministério das Finanças de Timor-Leste referiu que a taxa de pobreza baseada em dois indicadores – a linha de pobreza nacional (a capacidade de satisfação de necessidades básicas) e a linha de pobreza extrema global (os gastos menores de linha de *purchasing power parity* de \$ 1,9 por dia) – baixou. Desde 2007 a 2014, a taxa nacional de pobreza caiu de 50,4% para 41,8%. No mesmo período, a taxa de pobreza extrema também decresceu de 47,2% para 30,3% (Ministério das Finanças (MF), 2016).

Esta mudança também é demonstrada pelo nível de desenvolvimento humano. Entre o período de 2000 a 2015, o índice de desenvolvimento humano de Timor-Leste subiu de 0,470 para 0,605, ou seja, cresceu 28,8% (United Nations Development Programme (UNDP), 2016). Em 2015, Timor-Leste foi posicionado em 133 de 188 países, com um valor de 0,605 de índice de desenvolvimento humano, sendo categorizado em nível médio de desenvolvimento humano (UNDP, 2016). No mesmo período, a esperança de vida aumentou de 59,4 anos para 60,5 anos, os anos médios de escolaridade subiram de 2,8 anos para 4,4 anos, os anos de escolaridade esperados aumentaram de 9,8 anos para 12,5 anos e o GNI (*Gross Nacional Income*) *per capita* cresceu significativamente, de US\$ 2,274 para US\$ 5,371 (UNDP, 2016).

2.5. Ambiente do Setor Privado em Timor-Leste

A economia de Timor-Leste é movida pelos três setores principais: a agricultura de subsistência, os bens e serviços, e os gastos públicos (U. S. Department of Commerce, 2013), globalmente impulsionados pelas receitas do setor petrolífero (ADB, 2015).

O setor privado em Timor-Leste está em fase de desenvolvimento (ADB, 2016). No entanto, é ainda rudimentar no sistema de registo e de arquivo (U. S. Department of Commerce, 2013). Neste momento, este setor ainda não desempenha a sua função como máquina principal de desenvolvimento económico deste país.

O setor privado em Timor-Leste, na sua maioria, é ainda subdesenvolvido, caracterizando-se por pequenas propriedades individuais, atividades agrárias e é ainda um setor muito informal, não oferecendo emprego às famílias rurais com rendimento sustentável (RDTL, CCI-TL, KSTL, & ILO, 2016). A maioria das empresas enquadra-se no setor da construção e indústria de retalho e apenas uma minoria se dedica ao setor dos serviços (Peace Divident Trust (PDT), 2009).

Em termos de tamanho das empresas, 81% são microempresas, 17% são pequenas empresas, 1,2% são médias empresas e apenas 0,3% são grandes empresas (PDT, 2009), estando 63% delas localizadas na capital do país, Díli, e as restantes distribuídas pelos outros municípios (PDT, 2009).

Existem algumas barreiras ao desenvolvimento do setor privado em Timor-Leste, tais como a ineficiência da burocracia, reduzidas opções de financiamento local, incipiente aplicação das regulamentações, falta de recursos humanos qualificados, conflito de interesses e o fenómeno da corrupção (ADB, 2016; U. S. Department of Commerce, 2013).

Evidentemente, estas barreiras limitam o posicionamento de Timor-Leste no contexto dos negócios internacionais. Em 2017, Timor-Leste foi categorizado no 175 lugar no *rangking* de 190 países sobre o grau de facilidade de iniciar um negócio (World Bank (WB), 2017). Segundo a avaliação do Banco Mundial, a eficácia do setor da justiça tem sido questionada, assim como o seu funcionamento, em que três indicadores de *Easy Doing Business*, ligado ao funcionamento do setor da justiça e produção dos instrumentos jurídicos (tais como a resolução de insolvência, o registo de propriedade, e execução de contratos) estão mal posicionados no *ranking* por terem sérias fragilidades, sendo

categorizada no *ranking* de 169, 187, e 190, respetivamente (WB, 2017). Ainda ligado às Leis e regulamentos, o resultado da avaliação de fragilidades do país, em 2012, baseado em cinco fases de desenvolvimento (1 – crise, 2 – construção e reforma, 3 – transição, 4 – transformação, e 5 – resiliência), indica que o setor da justiça e a base económica de Timor-Leste ainda é frágil e está na fase de “construção e reforma” (MF, 2015).

Além disso, as infraestruturas também são um obstáculo ao setor privado em Timor-Leste. A maioria das estradas deste país é fraca e implica custos elevados na distribuição de produtos e serviços em todo o território. Além disso, em Timor-Leste o setor privado tem dificuldade em realizar *e-commerce* porque a comunidade não tem acesso à rede de internet nas suas casas. Assim, o mecanismo de *marketing* convencional é o mais conhecido neste território.

Ligado às dificuldades de financiamento local, já mencionadas, existem, é certo, algumas instituições bancárias neste país, mas elas ainda não desempenham as suas funções completamente. Isso ocorre porque o setor financeiro em Timor-Leste ainda está em fase de desenvolvimento, o que limita os seus serviços e produtos e também oferece taxas de juro menos competitivas. Além disso, há limitações nos seus serviços, devido à falta de enquadramento legal e garantia de transações financeiras.

Para melhorar o ambiente do negócio em Timor-Leste, o setor público, privado e agências internacionais concentram-se na educação e formação, a fim de melhorar o capital humano local (U. S. Department of Commerce, 2013) para poder contribuir melhor para o desenvolvimento deste setor.

Baseado no fenómeno das barreiras de desenvolvimento em Timor-Leste (o capital humano, enquadramento institucional e enquadramento económico), o Governo determina e prioriza quatro pilares, a saber: a) o capital social – relacionado com o investimento do capital humano através da melhoria da qualidade da educação e formação e saúde; b) o desenvolvimento de infraestruturas – com foco no desenvolvimento de infraestruturas básicas; c) desenvolvimento económico – focado no aumento do crescimento económico e na criação de emprego através do fortalecimento do setor privado e na diversificação da economia; e d) enquadramento das instituições – com foco na boa governação e eficácia institucional (República de Democrática de Timor-Leste (RDTL), 2011).

Segundo o relatório do Ministério das Finanças de Timor-Leste, as agências e as instituições internacionais (bilaterais e multilaterais) também prestam apoio a Timor-Leste, de acordo com as quatro questões prioritárias, em que as proporções do seu apoio visam responder a questões sociais (39,3%) e de infraestruturas (24,2%) em comparação com a economia (19,4%) e instituições (17,1%) (MF, 2015). Podemos concluir que os doadores estão mais preocupados com as questões sociais e de infraestruturas (63,5%), do que com o aspeto económico e institucional (36,5%).

Ultimamente, o Governo tem tentado criar um ambiente mais propício ao crescimento do setor privado, através do estabelecimento de instituições independentes ligadas a este setor. Assim, foi criado o Serviço de Registo e Verificação Empresarial (SERVE), através do Decreto-lei nº 35/2002 de 18 de julho, com o propósito de integrar um serviço único relacionado com o registo e licenciamento comercial (Registo Comercial, tais como: registo comercial, impostos e licenciamento comercial) (Decreto-Lei n.º 35 /2012, 2012). O SERVE começou a sua operação em 4 de Junho de 2013.

Além disso, para atrair investimento estrangeiro, o Governo também fundou o TradeInvest, em 1 de janeiro de 2015, através Decreto-Lei nº 14/2011, de 28 de Setembro, para promover o investimento estrangeiro, a fim de que possa contribuir para o desenvolvimento económico deste país.

2.6. Contexto Legal de Timor-Leste Ligada à RSC

Timor-Leste tem sido associado ao sistema de lei civil (o sistema Romano-Germânico), que foi adaptado do sistema de lei civil na época de dominação de Portugal, de ocupação da Indonésia e de transição ONU e pós-independência.

Após a independência, várias leis foram produzidas e promulgadas, mas ainda não existe uma lei própria que regule a prática da RSC em Timor-Leste. Apesar disso, existe algum enquadramento legal e regulamentos que têm a ver com a prática da RSC, embora não muito explícitos quanto ao funcionamento da RSC.

Na constituição de Timor-Leste existem algumas normas relativas às práticas da RSC. Primeiro, a constituição determina a prática de anti discriminação. No art.º 16 referido sobre anti discriminação de “cor, raça, estado civil, sexo, origem étnica, língua,

posição social ou situação económica, convicções políticas ou ideológicas, religião, instrução ou condição física ou mental”. Posteriormente, mais específico, o art.º 17 determina a igualdade de género e no art.º 21 também são reconhecidos os direitos dos deficientes. Segundo, a constituição também se reconhece os direitos fundamentais de cada indivíduo numa organização ou na sociedade. O art.º 50 define o direito do cidadão ao emprego e ao bom tratamento no local de trabalho, nomeadamente o direito e dever de escolher o trabalho e profissão; o direito à segurança e higiene no trabalho, à remuneração, ao descanso e às férias; e o despedimento injusto. Seguidamente, o art.º 51 regula os direitos dos trabalhadores à greve e o art.º 52 fala sobre a “liberdade sindical”. Quanto aos direitos dos consumidores, o art.º 53 define sobre o direito dos consumidores em obter informações verdadeiras e qualidade do produto e serviço, segurança e saúde do produto e serviço, serviço de pós-venda, e publicidade responsável. Para além destes, no art.º 61, a constituição refere a questão do meio ambiente, sobretudo no que diz respeito às ações de proteção e conservação do meio ambiente para assegurar o interesse e a sustentabilidade económica (RDTL, 2003).

Além da Constituição, Timor-Leste também tem outras leis e decretos-lei ligados à RSC, sobretudo no que tem a ver com a relação laboral e o meio ambiente, a proteção dos consumidores e o controlo de qualidade dos produtos e serviços.

Nos termos da Lei nº 14/2011 de 28 de Setembro – Lei do investimento Privado, capítulo V – está definida a matéria respeitante às obrigações dos investidores. A matéria vigente nesta lei contém um único artigo, o art.º 27, que refere os deveres gerais e específicos dos investidores. No ponto 1, são definidas a obrigação geral do investidor de cumprimento dos regulamentares, como: “Todos os investidores são obrigados a cumprir a legislação vigente em Timor-Leste, bem como as obrigações previstas no Certificado de Investidor, sujeitando-se às penalidades aí determinadas” (Lei n.º 14/2011, 2011). No ponto 2 é definida a obrigação específica, tanto o desenvolvimento dos trabalhadores, bem como a gestão do meio ambiente interno e externo, como se segue:

[...] b). Empregar trabalhadores timorenses e promover a sua formação profissional para o desempenho de funções qualificadas de natureza técnica ou de gestão; c). Implementar as regras e procedimentos de proteção ambiental, saúde e segurança no trabalho, nos termos da legislação vigente no país; [...] (Lei n.º 14/2011, 2011).

No mesmo contexto, a Lei nº 13/2005 de 2 de setembro sobre as atividades petrolíferas, define o aspeto de conservação dos recursos e do meio ambiente para garantir

a sustentabilidade económica e social. Neste decreto-lei, sobretudo no capítulo IV, refere-se o desenvolvimento de atividades petrolíferas. No art.º 23 estão definidas as melhores técnicas e práticas da indústria petrolífera padronizada (ponto 1), nomeadamente a conservação e exploração responsável para garantir a sustentabilidade económica (a), assegura a segurança operacional (b), e a proteção ambiental e a minimização do impacto negativo no meio ambiente (c) (Lei n.º 13/2005, 2005). Além disso, neste setor de exploração dos recursos, o Governo, através da Secretaria de Estado dos Recursos Naturais de Timor-Leste publicou um Diploma Ministerial (Diploma Ministerial n.º 1/2008, 2008) sobre as "Regras específicas do licenciamento das atividades extrativas (minas e pedreiras) de massas minerais, e sua exploração de natureza e escala industriais", definindo, no art.º 22 (as obrigações gerais do titular da licença), que o sistema de exploração deve garantir tanto a segurança dos trabalhadores e de outras partes, como também a preservação de bens (ponto 2).

Existem outras leis relacionadas com a laboração, como por exemplo a Lei n.º 4/2012 de 21 de fevereiro, a Lei do Trabalho. Esta lei regula a relação entre empregador e empregado, a saber: define o princípio da igualdade (art.º 6), assegurando a prática de igualdade de género no acesso ao emprego e boas condições, formação e remuneração (n.º 1) e garante a prática da não discriminação pela condição física e mental, socioeconómica, cultural e política (n.º 2); a prática de assédio ao candidato ou trabalhador (art.º 7); a proibição do trabalho forçado. Além disso, esta lei também descreve e regula algumas práticas laborais, tais como: os deveres do empregador para estabelecer boas condições de trabalho (saúde, higiene e segurança), o desenvolvimento humano, remuneração pontual e justa, oportunidade de carreira e associação, a proteção de risco de trabalho, segurança de dados pessoais e um bom e digno tratamento aos trabalhadores (art.º 20), férias (art.º 30, 31, e 32), licenças por maternidade, paternidade, dispensas para consulta médica e amamentação, e falta para assistência a filhos (art.º 59, 60, 62, e 64), e proteção especial do trabalho de menores (art.º 67) (Lei n.º 4/2012, 2012).

Relativamente ao meio ambiente, vejam-se a Lei de Bases do Ambiente (aprovada pelo Decreto-Lei n.º 26/2012 de 4 de julho). Neste decreto-lei descrevem-se alguns aspetos importantes ligados à prática da RSC do meio ambiente, sobre os deveres de todos cidadãos para se envolverem ativamente em ações de proteção e conservação do meio ambiente (art.º 7) e valorização do costume tradicional de “Tara-bandu” no propósito de proteção e conservação do meio ambiente (art.º 8) (Decreto-Lei n.º 26/2012, 2012), que foi

acima abordada, no ponto 2.2.2.

Relativamente ao quadro jurídico ligado à proteção dos consumidores e controlo de qualidade da indústria, existem três decretos-lei que garantem a justiça de preço, o controlo da indústria de restauração e estabelecimentos similares e indústria de bebidas não alcoólicas. No Decreto-Lei n.º 29/2011 de julho, sobre o Preço Justo, define-se algumas práticas aos consumidores, a saber: a prática de registo obrigatório de preço e quantidade pelas empresas (art.º 3), a proibição de remarcação para preço mais elevado (art.º 4), e a elaboração e divulgação da tabela de preços pelas empresas produtoras, os importadores, os grossistas e os retalhistas (art.º 11) (Decreto-Lei n.º 29/2011, 2011).

Destinados às empresas de transformação de comida e bebidas não alcoólicas, e para garantir a defesa dos consumidores e a qualidade alimentar e das bebidas, o Governo também aprovou, respetivamente, o Decreto-Lei n.º 7/2009 de 15 de janeiro, sobre o “Regulamento dos Restaurantes e Estabelecimentos Similares” e o Decreto-Lei n.º 5/2009 de 15 de janeiro, que diz respeito ao “Regulamento do Licenciamento, Comercialização e Qualidade de Água Potável”. Neste Decreto-Lei n.º 7/2009 de 15 de janeiro, o Governo define alguns requisitos e deveres das entidades que se envolvem na indústria de comida e bebida tradicional, a saber: os critérios básicos do estabelecimento, tanto a higiene/limpeza e qualidade da comida, das facilidades e das instalações, bem como a qualidade de serviço e da segurança aos clientes (art.º 4 do ponto 3, 4, 5, e 6) (Decreto-Lei n.º 7/2009, 2009). Relacionado com o quadro legal de água potável, o Governo, através de Decreto-Lei n.º 5/2009 de 15 de janeiro, define o padrão de gestão de controlo de qualidade da água potável (art.º 4 e 5), requisitos operacionais (art.º 7), os processos de tratamento (art.º 8), e a claridade e verdade das informações aos consumidores (art.º 11) (Decreto-Lei n.º 5/2009, 2009).

Além das leis e regulamentos nacionais, Timor-Leste tem adaptado e ratificado também algumas convenções internacionais, desde 16 de junho de 2009. Por exemplo, a convenção n.º 29 (1930) sobre o trabalho forçado, a n.º 87 (1948) sobre a liberdade sindical e proteção do direito sindical, a n.º 98 (194) que diz respeito ao direito de organização e de negociação coletiva, e a convenção n.º 182 (1999), relativa à interdição das piores formas de trabalho das crianças (Fernandes, 2015).

Relativamente a prevenção da corrupção, Timor-Leste ratificou a convenção da ONU anticorrupção em 27 de março de 2009 (United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), 2017). Além disso, Timor-Leste também ratificou a convenção de trabalhadores internacionais e os direitos humanos (U. S. Department of Commerce, 2013). Relacionadas com as questões da igualdade, em 2003 o Governo de Timor-Leste ratificou a convenção da ONU contra a discriminação das mulheres (ADB, 2015) e criou um secretariado do Estado que se dedicava às questões económicas e sociais das mulheres.

Atualmente, Timor-Leste tem desenvolvido alguns enquadramentos legais, mas continua a haver lacunas, sobretudo no que diz respeito às leis que favorecem o ambiente do negócio e a aplicação das leis gerais (ADB, 2015). Relacionado com a aplicação da lei do trabalho, foi relatado que esta lei tem sido aplicada e aumentou, mas ainda há desigualdades (U. S. Department of Commerce, 2013).

2.7. As Práticas de Filantropia em Timor-Leste

As práticas relacionadas com a RSC têm sido praticadas neste país, desde a dominação externa, nomeadamente a dominação de Portugal e a ocupação da Indonésia. Sendo um país dominado pela religião católica, as instituições religiosas católicas foram como uma locomotiva para o desenvolvimento de valor inicial da RSC, sobretudo a prática da filantropia ou caridade.

Nos tempos coloniais, as ações filantrópicas foram promovidas por instituições religiosas, sobretudo pelos missionários católicos, após a descoberta da ilha de Timor pelos navegadores portugueses. As missões religiosas fizeram várias contribuições de caridade para melhorar a vida do povo de Timor-Leste, particularmente no que diz respeito à ação filantrópica nos setores da educação e da saúde. A maioria dos missionários têm ligação com o centro de educação e formação e da saúde, fornecendo estes bens essenciais gratuitamente em alguns lugares de Timor-Leste. Em relação ao setor da educação, alguns centros de educação, em vários lugares (Dare, Soibada, Ossu, Fatumaca e Fuiluro), formaram um grupo de elite que desempenhou um papel importante na era colonial portuguesa e pós-colonial. Como resultado dessa realização, no final de regime português, na década de 1970, 53% das crianças de idade escolar foram registadas em todas as escolas instaladas em algumas regiões de Timor-Leste (Hill, 2002). Mas, infelizmente, naquela

época, apenas 5%, da população total, foi alfabetizada (United Nations Development Program (UNDP), 2002).

Embora as ações filantrópicas das instituições religiosas católicas tenham sido significativas, não alcançaram todo o território de Timor Leste. No entanto, contribuíram para melhorar a vida da sociedade timorense, formando um pequeno grupo de pessoas com formação, que por sua vez fornecem os quadros profissionais na expansão do centro da educação e de saúde na era de dominação portuguesa. Ao longo de quatro séculos, a comunidade religiosa prestou um grande contributo na vida espiritual, humana e material dos timorenses.

Na era da ocupação indonésia, essas atividades filantrópicas foram continuadas e até realizadas em maior escala, por um lado, realizadas pelas instituições religiosas, por outro lado, pelas ONGs. Tanto as instituições religiosas católicas como as ONGs envolveram-se em ações de caridade e desenvolvimento da comunidade. Durante o regime do Estado Novo do ditador Soeharto, muitas fundações foram financiadas pelos fundos provenientes de empresas, agências internacionais e doações individuais.

A Igreja Católica desempenhou um papel importante na ação filantrópica pela estrutura forte e enraizada na comunidade timorense. Esta prestou uma contribuição significativa no setor da educação e da saúde, cobrindo todo o território. Na realização da sua missão, a Igreja Católica nas suas iniciativas foi apoiada por agências internacionais.

Começando na década de 1990, existem algumas instituições internacionais que marcaram a sua presença para responder às consequências de conflitos, sobretudo com missões humanitárias para ajudar os refugiados locais que chegavam à capital, Díli, provenientes de algumas regiões rurais. A maioria das ONGs e agências internacionais estabeleceram uma parceria com instituições da Igreja Católica e algumas apoiaram as ONGs locais. Além disso, algumas ONGs internacionais marcaram diretamente a sua presença através das suas representantes em Timor-Leste para executar os seus programas.

Após o referendo, muitas agências humanitárias estiveram presentes para contribuir para a recuperação das condições da comunidade timorense. Além disso, ao mesmo tempo, foram estabelecidas muitas ONGs locais em Timor-Leste. A maioria dessas ONGs, nacionais e internacionais, lidaram com ações relacionadas com a missão humanitária e o desenvolvimento da comunidade. Além disso, as instituições religiosas continuaram ativas

e a desenvolver atividades filantrópicas. Nas suas operações, a maioria dessas instituições receberam apoio financeiro das agências internacionais e das instituições religiosas.

No contexto global, no período de 2008 a 2014, Timor-Leste tem dado a sua solidariedade internacional através de apoio social, cerca de 35 milhões de dólares americanos, para causas humanitárias e desastres naturais, a estabilização política e a paz, tanto no contexto bilateral, como nas organizações multilaterais, especialmente na região da Ásia-Pacífico e da África.

Relativamente à prática da RSC em Timor-Leste, o Departamento de Comércio dos Estados Unidos da América relatou que muitas empresas têm apoiado a comunidade, sobretudo na vertente filantrópica, investimento social na área da educação e empregabilidade nas áreas rurais, mas, de um modo geral, a consciência relativamente à RSC é ainda baixa (U. S. Department of Commerce, 2013).

2.8. Súmula Conclusiva do Contexto de Timor-Leste

A compreensão da história, do desenvolvimento do país e da situação real fornece uma contribuição mais profunda para a compreensão holística da prática da RSC em Timor-Leste. Este é um país que sofreu, um longo período de domínio externo que se traduziu em singularidades no contexto histórico e cultural, socioeconómico, enquadramentos legais e de negócios, e no clima político.

Sendo um país em que a sociedade se formou de diferentes migrações populacionais e foi dominado externamente durante mais de 4 séculos, Timor-Leste tem, naturalmente, um contexto com múltiplas implicações para os valores sociais, formando uma sociedade multiétnica, multiculturas e multicultural. Além disso, a dominação também implicou algumas questões ligadas ao capital humano e ao meio ambiente. Algumas intervenções têm sido prestadas tanto pelo setor público, como pela sociedade civil e pelo setor privado, contribuindo para melhorar a situação socioeconómica e política deste país, continuando, no entanto, a haver muitas falhas.

Ao longo dos tempos, a filantropia tem sido praticada em Timor-Leste pelas instituições religiosas e por outras instituições sem fins lucrativos, sobretudo na área da educação, saúde e desenvolvimento da comunidade. Além disso, alguns valores e costumes

locais também estão ligados à ação filantrópica ou RSC. Mesmo assim, a consciência de praticá-la ainda é baixa e agrava-se mais por limitações de enquadramento legal e sua aplicação.

CAPÍTULO 3 – O SIGNIFICADO E A ORIGEM DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

3.1. Introdução

Neste capítulo, apresenta-se o significado, a origem e evolução da RSC, a divergência de perspectivas em contextos nacionais diferentes e a sua implicação na prática, os modelos de RSC e as dimensões e áreas de atuação. Na parte final do capítulo, aborda-se a especificidade da RSC, diz respeito aos motivos de envolvimento na RSC e às barreiras na implementação de RSC.

3.2. A Definição do Conceito

Existem na literatura várias definições do conceito de responsabilidade social corporativa (Faria, 2015; Gravelle & Rogers, 2011). Todavia a concordância sobre a sua definição é difícil obter (Armstrong & Green, 2013; Wang & Juslin, 2012). Segundo Freeman e Hasnaoui (2011) a definição de RSC é complexa porque difere de país para país, na sua orientação, no valor, na implementação e relevância e também na cultura (Matten & Moon, 2008). Para alguns teóricos o conceito traduz a ideia de responsabilidade como ‘obrigação legal’ (Preston & Post, 1981), para outros significa um ‘comportamento ético empresarial’ (Holme, 2010; Vaaland, Heide, & Grønhaug, 2008), para um terceiro grupo, expressa a ideia de ‘filantropia’ (Foster, Meinhard, Berger, & Krpan, 2009; Holme, 2010; Porter & Kramer, 2002), enquanto outros apresentam-na associada à noção de ‘legitimidade’ das empresas (Davis, 1973; Wartick & Cochran, 1985), e surge ainda associado ao termo obrigação ‘fiduciária’ empresarial (Freeman, 1984).

Na perspetiva clássica a RSC é entendida como uma legitimação dado que a empresa só existe para maximizar o lucro (Friedman, 1970). Keinert (2008) reforça essa ideia, referindo que os gestores têm como obrigação maximizar os lucros dos acionistas. Este conceito considera que a empresa só tem uma única responsabilidade que é a de natureza económica. As outras questões (e.g. social e ambiente) são responsabilidade do

Governo e das instituições sociais. Por isso, Friedman (1970) considerou o envolvimento das empresas em atividades de RSC como uma prática de má gestão. Pelo contrário, a ideia de “legitimar” a RSC é baseada na teoria da legitimidade social, (Gifford & Kestler, 2008; Margolis & Walsh, 2003; Moir, 2001) que afirma que as organizações empresariais têm obrigação e responsabilidade para com a sociedade, porque as empresas são beneficiárias desta, pelo que devem contribuir para o bem-estar das comunidades em geral. Este pensamento baseia-se na premissa da “moralidade mínima”, que defende que a empresa além de procurar o lucro como filosofia da sua existência, deve levar em conta os interesses e as normas da sociedade ao seu redor. Nesta perspetiva da RSC é realçado o equilíbrio entre o interesse das empresas e das partes interessadas, tal como é referido por Maon et al. (2009) como “solução *win-win* das empresas e das partes interessadas”, na qual ambas as partes ganham.

Crowther e Aras (2008) definem o conceito de RSC como importante para construir uma relação harmoniosa entre empresas e comunidades. Crowther e Aras (2008) definem a responsabilidade social corporativa como uma responsabilidade moral da empresa pois devem incluir na sua estratégia todas as partes interessadas, principalmente a comunidade local, onde a empresa opera. Ou seja, o princípio da moralidade inerente à RSC indica que a empresa deve voluntariamente responder às necessidades das partes interessadas.

Responsabilidade social corporativa é também a responsabilidade social duma empresa em práticas sistemáticas de melhoramento do local de trabalho dos seus colaboradores, através de práticas éticas no emprego e no trabalho, e no envolvimento e desenvolvimento da comunidade local. Estas práticas continuadas no tempo devem ser a consequência da sua decisão de investimento no desenvolvimento de infraestruturas sociais e a sua contribuição para a sustentabilidade do meio ambiente e para uma boa governação empresarial (Kanji & Chopra, 2010). Responsabilidade social corporativa pode ser também entendida como o grau em que os gestores de uma organização elevam as atividades da empresa e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário, sem que isso prejudique os interesses económicos e técnicos da organização (Teixeira, 2011).

A *Comission of the European Communities* (CEC, 2001), definiu Responsabilidade Social das Empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas. Nesta definição uma empresa é socialmente responsável de forma voluntária

e na contribuição que dá para a criação de uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo.

O World Business Council for Sustainable Development na sua publicação "*Making Good Business Sense*" (Holmes & Richard, 2000, p. 8), usou a seguinte definição:

Responsabilidade Social Corporativa é o compromisso contínuo por parte das empresas a se comportarem de forma ética e a contribuírem para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e das suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral.

Outra definição é a da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2010, p. 4) que nas diretrizes sobre responsabilidade social da ISO 26000 refere que:

A responsabilidade social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: a) contribui para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; b) leve em consideração as expectativas das partes interessadas; c) esteja em conformidade com a legislação aplicável; d) seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e e) esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações.

Garriga e Melé (2004) definem RSC com base em quatro grupos: a) no primeiro é considerado somente o aspeto económico e de geração de lucros, ou seja, a RSC só é realizada com o propósito de obtenção do lucro; b) o segundo grupo, é enfatizado o poder social das empresas, especialmente na relação com a sociedade e a sua responsabilidade no cenário político; c) o terceiro grupo, as exigências da sociedade têm sido integradas como via de sustentabilidade da empresa; e d) o quarto grupo, a dimensão ética tem prioridade na relação que a empresa estabelece com a comunidade.

Heslin e Ochoa (2008) sublinham que apesar da existência de um grande número de definições, a maioria aponta para o envolvimento das empresas em atividades económicas sustentáveis que vão além do exigido pelas leis, para a proteção do bem-estar dos colaboradores, da comunidades e do meio ambiente. A responsabilidade social corporativa é assim entendida como um conceito que requer compromissos voluntários da empresa, para atender e considerar os interesses das partes interessadas nas suas operações.

3.2.1. Origem e evolução do conceito

O conceito de RSC evoluiu de forma dinâmica ao longo do tempo. A RSC cresceu de uma noção estreita e muitas vezes marginalizada, para um conceito complexo e

multifacetado (Cochran, 2007). Howard Bowen (1953), economista americano, foi o “pai” do tema responsabilidade social, publicando o livro *“Social Responsibilities of The Businessman”* onde questionava as responsabilidades que um empresário deveria assumir perante a sociedade e as decisões tomadas pelos empresários dos vários negócios existentes que afetavam a vida dos cidadãos. Mas já no final do século XIX e inícios do século XX, Robert Bosh, na Alemanha e Henry Ford, nos EUA, tomaram medidas de responsabilidade social para com os seus colaboradores, através de sistemas de segurança social ou aquisição de habitação para os trabalhadores (Ashley, 2002; Monteiro, 2005; Moura et al., 2004). Nessa mesma época autores como Levitt (1958) argumentavam que as ações sociais eram preocupações que diziam respeito a outras instituições que não as empresas, tais como a Igreja e o Estado.

Inicialmente Sethi (1979) distinguiu os conceitos: obrigações sociais, responsabilidade social e as preocupações sociais. Segundo o autor, obrigações sociais estão relacionadas com o comportamento das empresas, com o intuito de responder às forças de mercado ou a termos legais. Obrigações sociais são prescritivas e responsabilidade social requer um equilíbrio entre o comportamento das empresas e as normas, regras, valores e expectativas da sociedade. A natureza da responsabilidade social é prescritiva, enquanto as preocupações sociais destacam o papel da empresa a longo prazo, dentro de um sistema social que é dinâmico. Neste caso, a orientação de negócios é antecipatória e preventiva. Estes dois conceitos de responsabilidade social e de preocupações sociais são conceitos que estão associados, enquanto o conceito de obrigações sociais está mais relacionado com o desempenho económico da empresa.

Frederick (1994) explicita as diferenças entre responsabilidade social e preocupações sociais, que estão associadas a duas etapas do desenvolvimento do conceito de RSC. A primeira etapa, chamada RSC1 é a RSC como um exame da obrigação/dever da empresa em contribuir para uma sociedade melhor, a segunda etapa, RSC2 é a capacidade da empresa responder às pressões sociais. Além das duas etapas anteriormente referidas, existem mais duas também defendidas pelo autor, a etapa RSC3 que é a transição para a ética social, incidindo na moral em ações ou nas políticas da empresa e a etapa RSC4 que entende o conceito numa perspetiva evolucionista.

Carroll (1979, 1991) defende quatro categorias de RSC: a responsabilidade económica, a responsabilidade legal, a responsabilidade ética e a responsabilidade

filantrópica. Segundo o autor, a responsabilidade económica é a obrigação da empresa produzir bens e serviços necessários aos consumidores. Responsabilidades legais indicam que a empresa deverá cumprir as suas responsabilidades legais e os regulamentos escritos. Responsabilidades éticas indicam uma preocupação de que a empresa atenda às expectativas da sociedade sobre as ações empresariais que não são codificadas em lei, mas são refletidas em padrões, normas e valores da sociedade. Responsabilidade filantrópica representa o papel da empresa em responder às expectativas da comunidade através da sua intervenção voluntária.

O modelo de Carroll foi ampliado e modificado por Wartrick e Cochran (1985) sendo considerado um “modelo” de desempenho social corporativo que integra mais três áreas: (1) o princípio da RSC (que usa as quatro categorias de responsabilidade social de Carroll como "princípios"); (2) o processo de responsabilidade social da empresa (reativa, defensiva, acomodativa e pró-ativa); e (3) as políticas desenvolvidas para tratar de questões sociais (gestão de questões sociais).

Outra modificação ao modelo de Carroll foi introduzida por Lantos (2001, 2002) que propôs uma tipologia de RSC, que enfatiza particularmente a diferença entre as componentes éticas e filantrópicas. Lantos (2001, 2002) propôs três dimensões de responsabilidade: a responsabilidade ética; a responsabilidade altruísta; e a responsabilidade estratégica. A responsabilidade ética é uma realização moral da responsabilidade económica e da responsabilidade legal de uma empresa. Do ponto de vista de Lantos (2001, 2002), a empresa deve garantir que o indivíduo ou a comunidade não tenha um impacto negativo por qualquer atividade por esta desenvolvida quer seja física, psíquica, económica, espiritual ou emocional. Responsabilidade altruísta vai além das responsabilidades éticas para solucionar os problemas sociais que em muitas circunstâncias não são causados pela atividade da empresa. Responsabilidade social altruísta é baseada em certas suposições sobre a responsabilidade pública em relação ao bem-estar do público em geral, que não são causadas por falhas da empresa. Por fim, a responsabilidade estratégica baseia-se no cumprimento das responsabilidades filantrópicas baseadas na publicidade positiva e de boa vontade que a longo prazo são rentáveis, tanto direta como indiretamente, tanto material como imaterialmente, e tanto para a empresa como para os *stakeholders*. De referir ainda que a responsabilidade altruísta não pesa nos benefícios de longo prazo quando comparada com a responsabilidade estratégica da empresa que pesa muito claramente nos benefícios das atividades de responsabilidade

social, pois a empresa acredita que as atividades de responsabilidade social que realiza trarão benefícios significativos no longo prazo.

Carroll (1999) associa-se à evolução do conceito de responsabilidade social por ter apresentado uma revisão da literatura reconhecida no meio acadêmico. No artigo intitulado “*Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*” a responsabilidade social é apresentada por Carroll como tendo uma história impressionante, afirmando que a era moderna do conceito surge na década de 50, expandindo-se durante os anos 60, proliferou durante os anos 70 e em 1980 apesar de surgirem menos definições sobre o tema, apareceram temas alternativos ao da responsabilidade social, tais como o desempenho social corporativo, a teoria dos *stakeholders* e a teoria da ética nos negócios. Nos anos 90 o tema da responsabilidade social voltou a estar em voga (Carroll, 1999). O autor refere ainda que o tema da responsabilidade social surgiu bem antes de 1950, mas não era apelidado como tal, sendo que autores como Chester Barnard (1938) na obra “*The functions of the executive*”, Clark (1939) na obra “*Social Control of Business*” e Theodore Krep (1940) com a obra “*Measurement of the social performance of business*”, já abordavam o tema não obstante não existir ainda com essa designação (Carroll, 1999).

Atualmente, os estudos sobre a temática da responsabilidade social concentraram-se em esclarecimentos, avaliações e atualizações e Schwartz e Carroll (2007) declaram que, devido à complexidade do assunto, a meta de encontrar um paradigma no campo dos negócios e sociedade, não foi ainda transposta dada a abrangência e competição de temas complementares, tais como a cidadania corporativa, a ética empresarial, a gestão de *stakeholders*, a responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Schwartz e Carroll (2007) sugeriram o modelo VBA (*value, balance and accountability*), que representa uma tentativa de alcançar um mecanismo integrador, baseado em três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade. O valor está relacionado com as obrigações das empresas em oferecer benefícios à sociedade na realização das suas atividades; o equilíbrio diz respeito à harmonia e ao equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, e a responsabilidade está associada à ideia de prestar contas à sociedade.

3.3. Diferentes Entendimentos sobre O Conceito em Diferentes Países

Sendo a RSC difundida globalmente (Campbell, 2007; Husted & Allen, 2001) existem diferentes entendimentos sobre o conceito em diferentes países (Blowfield & Frynas, 2005; Idemudia, 2011; Prieto-Carrón et al., 2006; Scherer et al., 2009). Cada país tem as suas especificidades sociais, culturais, históricos e políticas, e consequentemente, as percepções das partes interessadas são substancialmente diferentes (Bagire et al., 2011; Halme et al., 2009; Hiseh, 2009; Wong et al., 2010).

As expectativas e o comportamento face à RSC pode ser diferente de país para país, em diferentes momentos e envolvendo diferentes pessoas (Campbell, 2007; Hillman & Wan, 2005; Maignan, 2001; Wong et al., 2010). Calixto (2013), refere que existe uma diferença no desenvolvimentos, compreensão e gestão da RSC em cada país, que é dependente do setor industrial em que a empresa atua, do enquadramento legal e da pressão das partes interessadas. Na mesma linha de pensamento, existem diferentes perspetivas sobre RSC pela influência da cultura (Burton, Farh, & Hegarty, 2000; Crane & Matten, 2004; Katz, Swanson, & Nelson, 2001; Kim & Kim, 2010; Pinkston & Carroll, 1994; Schlegelmilch & Robertson, 1995). Esta divergência ao nível das percepções, por um lado, é como uma tendência de alteração do comportamento das organizações ou indivíduos (Bodružić, 2012) e por outro lado, é como um processo de socialização que decorre na cultura do país anfitrião, pelo que os gestores de diferentes origens, com diferentes valores culturais, têm diversidade de perspetivas quanto aos comportamentos éticos e consequentemente sobre o papel da empresa e a sua intervenção em práticas de RSC no país de acolhimento (Kim & Kim, 2010).

Estas diferenças implicam diferentes atuações em cada região do mundo. Por exemplo, a RSC no continente europeu tem por base o princípio do bem-estar da sociedade. Existe uma diferença significativa nas empresas norte-americanas onde tudo na sociedade é transitório (Kakabadse, Rozuel, & Lee-Davies, 2005). Esta diferença constatou-se, através da implementação da RSC por empresas de diferentes regiões ou continentes. Por exemplo, muitas empresas nos países Europeus implementaram a RSC de forma diferente comparativamente com as empresas norte-americanas. As empresas europeias implementaram a RSC com base na regulação determinada pelos Governos, encarando a implementação da RSC como uma obrigação da empresa e tendo como pressuposto uma certa obediência relativamente às diretrizes estabelecidas em

empresas-mãe. As empresas norte-americanas implementaram a RSC com base em ações voluntária, dominadas por preocupações ambiental e sociais.

Matten e Moon (2004) compararam RSC na Europa e nos Estados Unidos, e constatam que nos Estados Unidos esta é considerada explícita porque as empresas se oferecem para tratar de questões sociais e económicas importantes através das suas políticas de RSC. Em contraste, na Europa e concretamente no Reino Unido, a responsabilidade social é considerada implícita pelas empresas, ou seja, estas são constrangidas por forças legais. Os autores enfatizam a ideia de que a responsabilidade social corporativa explícita, reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização e não apenas aquelas impostas por instituições legais e governamentais. Sendo, assim, é uma atitude voluntária, deliberada, e até mesmo estratégica, por parte da organização. A responsabilidade social de forma implícita está alicerçada em sistemas imperativos para a organização, como o cumprimento das diretrizes legais e regulamentares mínimas. São estas diretrizes que definem as suas obrigações para com seus *stakeholders*. Crane e Matten (2004) concluíram que a pirâmide RSC de Carroll se aplica tanto na Europa como nos Estados Unidos, mas têm diferentes significados (Matten & Moon, 2004). Nos Estados Unidos, a RSC é mais explícita e na Europa é mais implícita.

3.4. Modelos da Responsabilidade Social Corporativa

Existem na literatura quatro modelos da responsabilidade social corporativa (Ma, 2012), o modelo da hierarquia da RSC de Carroll (1979), o modelo side by side da RSC, o modelo em estrela da RSC e o modelo coordenado da RSC (Ma, 2012):

- a) Modelo da hierarquia da responsabilidade social de Carroll (1979) divide a responsabilidade social em responsabilidade económica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica, como está ilustrado na seguinte pirâmide:

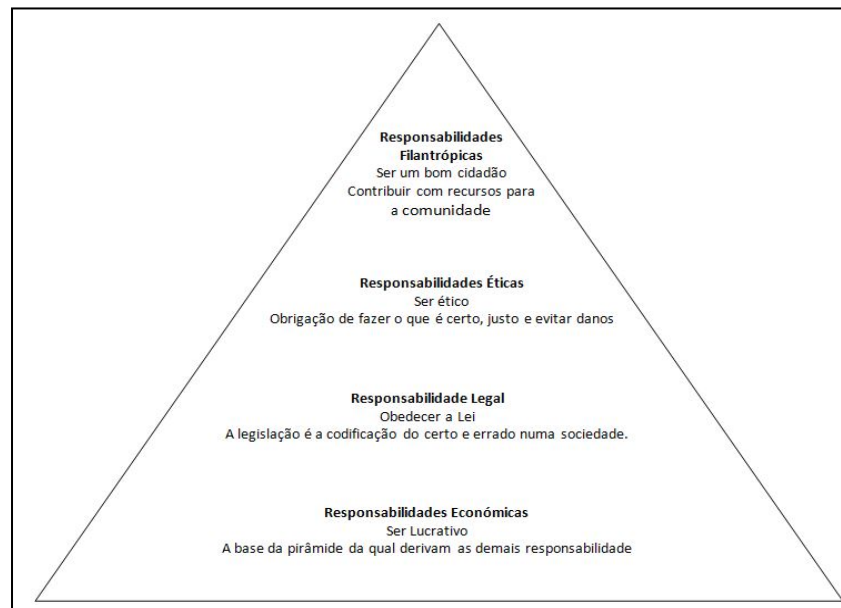


Figura 3 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa

Fonte: Carroll (1979, p. 499)

Burton e Goldsby's (2009) contrariam a construção piramidal do modelo de Carroll através um estudo realizado nos Estados Unidos, destinado aos proprietários de pequenas empresas que demonstra que a responsabilidade económica é a principal dimensão da RSC, enquanto que a responsabilidade discricionária ou filantrópica é a relevante para a empresa.

- b) O modelo *side-by-side* da responsabilidade social ilustra os princípios de motivação do comportamento responsável (institucional, organizacional e individual), os processos de resposta (avaliação ambiental, gestão dos stakeholders e gestão de problemas) e os resultados do comportamento organizacional. Esta abordagem da RSC é abrangente e integrada, e realça três aspetos do desempenho social corporativo em todos os domínios de atuação da empresa, principalmente nos domínios, económico, legal e ético.

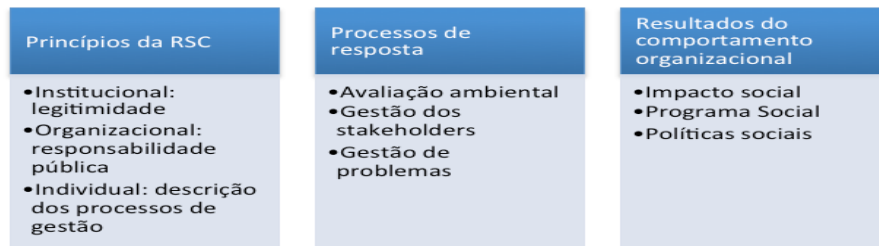


Figura 4 – Modelo *side-by-side* da RSC

Fonte: Ma (2012, p. 438)

- c) O modelo em estrela da responsabilidade social consiste numa outra lente teórica da RSC que à natureza da empresa e à relação que estabelece com os intervenientes externos, além dos acionistas, clientes, funcionários e fornecedores, acrescenta no modelo a comunidade e o ambiente.



Figura 5 – Modelo Estrela de RSC

Fonte: Ma (2012, p. 439)

- d) O modelo coordenado de responsabilidade social apresenta duas dimensões relevantes para a análise da RSC na prática, envolvendo a base da motivação (altruísta vs estratégica) e focos de responsabilidade (empresa vs individual). O motivo estratégico procura conciliar interesses da empresa e dos gestores, com o interesse social, enquanto o motivo altruísta é filantrópico. O foco da responsabilidade empresarial incide na ação social, enquanto que o foco individual da responsabilidade centra-se no papel dos gestores.

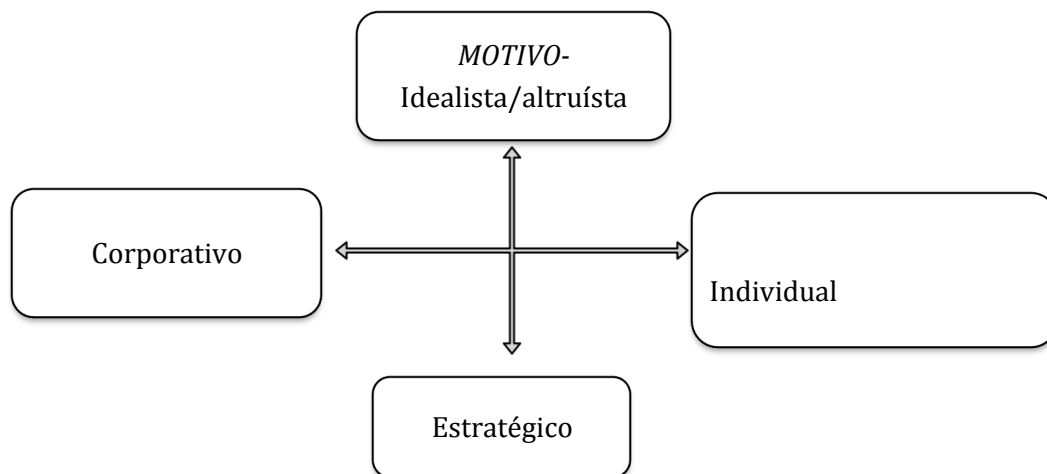


Figura 6 – Modelo de coordenação da RSC

Fonte: Ma (2012, p. 439)

3.5. A abrangência da Responsabilidade Social Corporativa

Existem duas dimensões da responsabilidade social corporativa: a dimensão interna e a dimensão externa (CEC, 2001). No que diz respeito à dimensão interna, podemos dizer que se prende com questões que implicam diretamente os trabalhadores, como o investimento na gestão de recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a gestão da mudança, e a nível ambiental podemos referir a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. A dimensão externa é relacionada com tudo o que ultrapassa o domínio da própria empresa e envolve todas as outras partes interessadas, como os parceiros comerciais, os fornecedores, os clientes, as autoridades públicas e as organizações ONGs que exercem atividade junto das comunidades locais ou no domínio ambiental.

A empresa, de acordo com o conceito económico clássico popularizado por Adam Smith, só tem uma responsabilidade: gerar lucros. No entanto, no seu desenvolvimento, verifica-se que a empresa, além de ter responsabilidades económicas, também tem outras responsabilidades entre as quais a responsabilidade social e ambiental. Estas três dimensões foram incorporadas por John Elkington (1998), que é conhecido como *Triple*

Bottom Lines (3P = *Profit, People e Planet*). O conceito 3P é considerado como um pilar fundamental no desenvolvimento de negócios de sustentabilidade. O conceito "3P" explica que na execução de operações empresariais, além do lucro (*profit*) a empresa deve ser capaz de fazer uma contribuição positiva para a comunidade (*people*) e desempenhar um papel ativo na proteção do ambiente (*planet*) (Bergenwall, Chen, & White, 2012).

Neves e Bento (2005) no seu estudo tentam ligar as duas dimensões da RSC (interna e externa) à dimensão social, económica e ambiental. Na dimensão interna/social a empresa aborda mais as questões sociais, como a empregabilidade, a gestão das pessoas e o seu desenvolvimento. A dimensão externa/social foca-se no envolvimento da empresa em atividades de apoio a questões sociais e culturais. Na dimensão económica/interna, refere-se ao contributo da empresa para a sua prosperidade económica como garantia de sustentabilidade a longo prazo e a dimensão económica/externo representa o contributo da empresa para a prosperidade económica da sociedade. Por fim, a dimensão ambiental/interna sobressai a atividade da empresa para minimizar o impacto negativo no meio ambiente e externamente foca-se na proteção e preservação do meio ambiente, referindo-se à conservação da natureza em geral.

Kanji e Chopra (2010), defendem um desempenho socialmente responsável, envolve práticas éticas no emprego e no trabalho, melhorando os locais de trabalho; nos projetos sociais com comunidades locais e na forma como comunica com as comunidades envolvidas. Mas envolve também a construção de infraestruturas sociais; a contribuição para um ambiente mais limpo, através da proteção e sustentabilidade; uma governança corporativa centrada no desenvolvimento económico em geral. Os autores concluíram que numa empresa socialmente responsável, o seu desempenho assenta em quatro dimensões (Figura 7): a) o local de trabalho relacionado com a ética e recursos humanos; b) o local do mercado relacionado com a governança corporativa e responsabilidade económica; c) a comunidade relacionada com prestação de contas e investimento social; d) e o ambiente relacionado com a proteção do ambiente e sustentabilidade.



Figura 7 – Dimensão da RSC

Fonte: Kanji e Chopra (2010, p. 121).

Vários autores indicam quatro áreas de responsabilidade que têm maior preocupação por parte das empresas (Kanji & Chopra, 2010; Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2004; Sweeney, 2009; Teixeira, 2011), a saber: a) os consumidores, as questões nesta área são relacionadas com a segurança dos produtos, qualidade do produto, design, preços justos e disponibilização de informação adequada sobre as características dos produtos vendidos; b) os empregados, as questões relacionadas com a segurança no trabalho, o salário justo, igualdade no local de trabalho, a formação e o desenvolvimento, e a assistência aos colaboradores; c) o meio ambiente, as preocupações nesta área são relacionadas com a higiene e segurança no local de trabalho, o controlo da poluição, a utilização de embalagens biodegradáveis ou recicláveis (para evitar lixo e desperdícios), e o tratamento de resíduos da empresa; d) a sociedade em geral, através dos apoios à educação, arte, saúde ou no desenvolvimento da comunidade.

Geva (2008) aborda a dimensão económica, referindo que a responsabilidade económica da empresa não consiste só na geração do lucro, mas também inclui uma responsabilidade mais ampla em relação à comunidade através da melhoria do seu bem-estar, do fornecimento de produtos e serviços a preço competitivo, da criação de emprego com compensação justa, da expansão da oportunidade de carreira e da erradicação da pobreza.

Um estudo empírico realizado em Portugal, com uma amostra de 60 empresas públicas e privadas, de diversos setores de atividade, mostrou que as áreas de investimento social são fundamentalmente a educação, a cultura, a ajuda humanitária, o ambiente, o desporto, o empreendedorismo social, a saúde, e a alimentação/nutrição (Correia & Coelho, 2012).

Blowfiel e Murray (2011), desenvolveram um estudo na Dinamarca e constataram que existem sete áreas principais de atividades da responsabilidade social:

- a) a liderança, missão, visão e valores como atividade relacionada com as empresas que estabelecem políticas e procedimentos, que se traduzem numa liderança ética;
- b) as atividades do mercado, que incluem relações com os clientes, responsabilidade social do produto, a concorrência ética fazendo que os mercados funcionem para todos;
- c) as atividades de trabalho, que englobam a comunicação com os empregados ou com os seus representantes no sentido de garantir a empregabilidade, a igualdade, a diversidade, a remuneração justa, o equilíbrio trabalho-vida privada, a saúde e a segurança dos funcionários;
- d) as atividades da cadeia de fornecimento, que engloba o designado cliente justo, os padrões sociais e ambientais, que promove a inclusão social e económica através da cadeia de fornecimento;
- e) o envolvimento das partes interessadas, que consiste em mapear as principais partes interessadas e preocupações fundamentais, consultar as partes interessadas, atender e gerir os *stakeholders*, e ser transparente nos relatórios ou comunicações;
- f) as atividades comunitárias, que estão relacionadas com doações financeiras e com o voluntariado;
- g) as atividades ambientais, sendo esta área uma área que inclui utilização dos recursos energéticos, gestão de poluições de resíduos, responsabilidade e planeamento de transportes.

3.6. Especificidade da Responsabilidade Social Corporativa: Motivações e Barreiras

Vários autores têm estudado a razão pela qual as empresas se envolvem em atividades de RSC. As razões ou motivos que levam as empresas envolverem-se em

práticas de RSC devem-se a exigências das partes interessadas, tais como investidores (Mackey, Mackey, & Barney, 2007), ONGs e Governo (Donaldson & Preston, 1995; Wood, 1991), consumidores (McWilliams & Siegel, 2001; Schuler & Cording, 2006), e colaboradores, comunidade local e comunidade em geral (Aguilera, Williams, Conley, & Rupp, 2006; Barnett, 2007; Baron, 2001; Wood, 1991). No estudo de Gunningham, Kagan e Thornton (2004) é referido que as empresas multinacionais são altamente vulneráveis a pressões das partes interessadas como consumidores, ativistas, e acionistas, o que as leva a envolverem-se em práticas de RSC em parceria com ONGs. Muitas vezes com o intuito de obter boa reputação.

Outra abordagem, mais instrumental, está presente no estudo Ditlev-Simonsen e Midttun (2011) que indica que o envolvimento das grandes empresas na Noruega depende da construção de uma imagem de marca e reputação. O estudo de Cesnienė e Neverkevici (2009), realizado na Lituânia, relata que os motivos de envolvimento das empresas na RSC são a lealdade e a satisfação dos colaboradores, a imagem e reputação, a competitividade e a lealdade dos consumidores.

Para Graafland e Van de Ven (2006), existem dois motivos que levam as empresas a desenvolver práticas de RSC: a) os motivos estratégicos e b) os motivos morais. Os motivos estratégicos indicam que a empresa se envolve na RSC com objetivo de maximizar a sua rentabilidade. Os motivos morais incluem os valores enraizados na comunidade e que motivam os gestores a “fazer a coisa certa” (Harwood, Humby, & Harwood, 2011; Kang & Wood, 1995; Sachdeva & Panfil, 2008).

A razão do envolvimento da empresa nas ações da RSC também referidas no estudo de Garay e Font (2012), além de razões de natureza altruísta, são também razões inerentes à competitividade (a diferenciação de marca e eficiência) e à conformidade com as partes interessadas. A competitividade, tanto no curto quanto no longo prazo, é compreendida nesta perspetiva como *resource-based value* (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales, 2008). Na mesma linha de pensamento, Maas e Liket (2011) indicam que a filantropia tem duas estratégias a saber: filantropia estratégica que é mais orientada para o interesse económico (financeiro) e social (bem-estar da comunidade), e filantropia não estratégica, em que o tipo de ações sociais tem uma visão altruísta, que se foca no bem-estar social, sem pensar na rentabilidade financeira imediata da empresa.

Outras abordagens mais normativas referem-se à dimensão ética. O estudo de Panapanaan, Linnanen, Karvonen e Phan (2003) envolve os executivos de 12 grandes empresas Finlandesas, relata que a atitude moral e ética levou as empresas a envolverem-se em práticas de RSC dirigidas aos colaboradores, consumidores, parceiros dos negócios e comunidades locais. Outro estudo mais focado nas características da liderança, considerou a RSC como um instrumento de impulsão. Hemingway e MacLagan (2004), afirmam que os motivos que levam uma empresa a envolver-se na RSC pode estar associada à personalidade do líder da empresa, dado que um gestor decide planejar uma ação de RSC com base nos seus próprios valores pessoais.

Alguns autores (Aaronson, 2005; Fox, Ward, & Howard, 2002; Moon, 2004) analisaram o papel e influência do Governo como impulsionador da RSC. Fox et al. (2002) identificaram quatro papéis essenciais do setor público ao promover a responsabilidade social corporativa: a) obrigatoriedade, b) facilitação, c) parceria e d) endossamento. A obrigatoriedade implica o estabelecimento de requisitos mínimos a partir de um enquadramento legal para a performance empresarial. A facilitação, por sua vez, depende do nível de facilitação do setor público em permitir ou incentivar as empresas a adotarem uma agenda de RSC. Outra maneira de estimular a RSC é através da parceria, central na agenda da RSC, pois inclui os órgãos públicos como participantes ou facilitadores no processo. Finalmente, os organismos públicos podem assumir o papel de endossamento da RSC, promovendo iniciativas tais como o reconhecimento de práticas empresariais através da concessão de prémios ou “menções honrosas” em discursos ministeriais.

Um impulsionador da RSC é a globalização das operações das empresas. A internacionalização das empresas, como a instalação de subsidiárias, consórcios, e *partnerships*, impulsionam a transferência de algumas práticas de RSC na forma de sistema de governação corporativa (Brammer, Jackson, & Matten, 2012), como governação corporativa transnacional. Brammer et al. (2012) especificam que as empresas transnacionais adaptam o modelo de governação da RSC em três formas: a) através dos padrões da RSC de instituições globais, como UN Global Compact, ISO 26000, OECD guidelines, entre outras; b) as empresas multinacionais impulsionam ou tentam institucionalizar as suas empresas transnacionais, como é praticada pelas empresas Coca-Cola, Nestlé, Unilever e Walmart; e c) a institucionalização da RSC através do mecanismo de adaptação das forças institucionais nacionais no país de origem ou de acolhimento. Por exemplo, o movimento do comércio justo tem implicações nas políticas do país de origem

e no de acolhimento das empresas. Outro exemplo referido por Tengblad e Ohlsson (2010) a globalização dos sistemas de negócios nacionais impulsiona as grandes empresas na Suécia a transformar a prática da RSC centrada numa visão nacional e comunitária (visão negociada) para uma visão internacional e individualista (visão de autorregulação).

Marrewijk (2003) identificou cinco tipos de motivações ou interesses das empresas na questão da sustentabilidade organizacional: a) o cumprimento da legislação ou regulamentos e ser uma empresa correta; b) a procura por melhorar a reputação e o retorno da imagem e boa reputação; c) a importância do cuidar do planeta; d) a importância da sustentabilidade em si mesma, reconhecida como sendo a direção do progresso, ainda que o caminho seja mais longo; e, e) a visão da sustentabilidade como única alternativa já que todos os seres vivos e fenómenos são mutuamente interdependentes.

Segundo CEC (2001), foram quatro os fatores que conduziram as empresas europeias a promover políticas de Responsabilidade Social, designadamente: (1) novas preocupações e expectativas dos consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização; (2) aumento da influência dos critérios sociais e ambientais na decisão de investimento de indivíduos e instituições, enquanto consumidores e investidores; (3) crescente preocupação com os danos causados pela atividade industrial no meio ambiente; (4) aumento da transparência das atividades empresariais, por meio da publicidade através das tecnologias de informação. Pedersen e Neegaard (2009) realizaram um estudo numa empresa multinacional com diferentes divisões, para conhecer as perceções relativamente à RSC. Os autores identificam como principais motivos do envolvimento da empresa nas atividades de RSC o fazer as coisas de forma certa, melhorar a imagem e reputação, e a orientação dos gestores topo.

Porter e Kramer (2002) dividem os motivos das empresas em: a) as que se envolvem nestas ações por filantropia de obrigação comum; b) por filantropia de formação do bom nome; e c) por filantropia estratégica. A filantropia de obrigação comum tem com objetivo obter o estatuto de boa cidadania, podendo alcançar uma boa interação com a comunidade em geral; a filantropia de formação de bom nome é orientada para obter uma boa reputação e imagem da empresa perante as suas partes interessadas e a filantropia estratégica é orientada para obter vantagem competitiva.

Santos, Santos, Pereira e Silva (2006) identificaram como barreiras à RSC enfrentadas pelas empresas portuguesas a limitação dos recursos financeiros, a reduzida

informação e conhecimento sobre a RSC, o baixo apoio público, e a falta de tempo. Andrejczuk (2016) realizou um estudo na Polónia que identificou como barreiras à implementação da RSC naquele país: a reduzida visão dos gestores das empresas, a fraca compreensão sobre os benefícios da RSC, e pouca formação quadros das empresas. O autor acrescenta ainda que a RSC é considerada somente como uma atividade de patrocínio, não havendo perceção da pressão dos consumidores, por um lado e por outro, a falta de apoio do Governo e a crise económica desincentivam investimento em ações sociais. O estudo de Cesnienė e Neverkevici (2009) realizado na Lituânia, indica que a falta de informação sobre os benefícios da RSC e a limitação de recurso humanos e financeiros são as barreiras à implementação da RSC.

Em suma, os fatores que motivam as empresas a investir em práticas de RSC consistem: a) no valor moral da organização ou pessoas, ou seja, a empresa além de se esforçar para atingir objetivos económicos, também tem responsabilidade moral em relação a questões sociais e ambientais; b) o valor estratégico, ou seja, a empresa envolve-se na atividade de RSC com o objetivo de obter vantagens competitivas; c) e pressão dos *stakeholders*, ou seja, a empresa envolve-se em ações de RSC por pressão da comunidade, instituições reguladoras, sociedade civil, e outros grupos de interesse. No que diz respeito às barreiras à RSC, quer as barreiras endógenas, quer as exógenas impedem o investimento em práticas de RSC. As barreiras endógenas são as que têm origem no ambiente interno da organização, tanto a nível local como global. Quanto, as barreiras exógenas, são as que têm origem no ambiente externo à organização e que implicam o seu desempenho social. Estas barreiras dizem respeito ao contexto do país, e estão muitas vezes associadas a problemas políticos e socioeconómicos.

CAPÍTULO 4 – AS TEORIAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

4.1. Introdução

Nesta parte são revistas as principais teorias da responsabilidade social, nomeadamente a teoria das partes interessadas, a teoria institucional e a teoria da legitimidade. Seguidamente, é apresentada uma abordagem múltipla que concentra a visão das três teorias anteriores e que de forma conjugada permitirm analisar o conceito.

4.2. Teoria das Partes Interessadas

A teoria das partes interessadas ou também designada de teorias dos *stakeholders* compreende a relação entre a empresa e a sociedade (Carroll, 1993) expandindo o objetivo tradicional da geração de lucros para um âmbito mais abrangente, ou seja, o objetivo das empresas não é entendido apenas como a maximização do lucro mas também como uma intervenção social no sentido de corresponder aos interesses e reivindicações das diferentes partes interessadas (acionistas, trabalhadores, fornecedores, clientes, sindicatos, ONGs, etc).

A responsabilidade social empresarial entendida sob esta lente teórica tem sido utilizada em vários estudos (Jamali, 2008; McWilliams & Siegel, 2001). A teoria das partes interessadas explica a relação entre a empresa e os *stakeholders* (Freeman, 1984), em relação à redistribuição de lucros e de poder das empresas (Freeman, 2002), tendo em vista equilibrar os interesses do negócio e os interesses das partes interessadas (Campbell, 2007).

A sustentabilidade das empresas tem sido interpretada como a capacidade de equilibrar os objetivos económicos e os objetivos sociais (Pirsch, Gupta, & Grau, 2007). A tentativa de encontrar equilíbrio entre os negócios e a dimensão social tem sido explicada por alguns autores (Freeman, 2002; Freeman & Reed, 1983; Post, Lawrence, & Weber, 2002), enfatizando a importância das empresas em criar riqueza, valor, ou satisfação, tanto

para acionistas, como para outras partes interessadas no sentido assegurar a sobrevivência e desenvolvimento do negócio (Kakabadse et al., 2005; Maon et al., 2009).

Vários autores têm definido “partes interessadas” como o indivíduo ou o grupo que afetam ou são afetados pelo processo de tomada de decisão, pela política e pelo desempenho da empresa (Freeman, 2002; Freeman & Reed, 1983; Post et al., 2002). Clarkson (1995) define o conceito como a pessoa ou grupo de pessoas que têm o direito de propriedade ou interesse sobre uma organização. Öberseder, Schlegelmilch e Murphy (2013) sugeriram que as partes interessadas incluem as pessoas, grupos, organizações, instituições, da sociedade e do meio ambiente. Com base nesta perspectiva, as empresas classificam e priorizam os diferentes interesses e solicitações destes agentes a fim de satisfazer as suas expectativas (Clarkson, 1995; Freeman, 1984).

Carroll (1991) identifica as partes interessadas como: acionistas, colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidade local, concorrentes, grupos de interesse (representativos da sociedade civil), Governo, imprensa e sociedade em geral. Também Zhao, Zhao, Davidson e Zuo (2012) identificam as partes interessadas como sendo os colaboradores, consumidores, fornecedores e parceiros, comunidade local, concorrentes, ONGs, Governo, acionistas, credores, e agências de meio ambiente.

Alguns autores distinguiram as partes interessadas em dois grupos: o primário e o secundário (Clarkson, 1995; Maon et al., 2009). O grupo primário é composto por consumidores/cliente, colaboradores, parceiros, acionistas e fornecedores e é mais crítico para a sobrevivência da organização pelo tipo de relação de interdependência e de relação contratual estabelecida com a empresa (Clarkson, 1995). O grupo secundário é composto pelo Governo, ONGs, comunidade local, imprensa e meio ambiente, é o grupo que se caracteriza pela inexistência de uma relação formal ou contratual com a empresa e portanto tem menor dependência em relação à mesma (Clarkson, 1995; Waddock & Smith, 2000). Maon et al. (2009) classificam o grupo primário como sendo vital à organização no cumprimento da sua missão de produção do produto ou serviço, e consiste nos consumidores, gestores e colaboradores, governo, fornecedores, e investidores. O grupo secundário é constituído para apoiar a missão da empresa, atribuindo-lhe legitimidade, e são sobretudo a imprensa e a comunidade local, concorrentes e as organizações sem fins lucrativos.

Outra classificação das partes interessadas é baseada no nível de proximidade. Jones (2010) classifica as partes interessadas em dois grupos: internos e externos. Segundo o autor, as partes interessadas internas são os grupos ou entidades que influenciam fortemente a organização, como sejam os acionistas, gestores e colaboradores e as partes interessadas externas são os grupos que têm interesse e influenciam a organização externamente, tais como clientes, fornecedores, Governo, associações de comércio, comunidade local e sociedade em geral.

Freeman e Liedtka (1997) sugerem outra forma de categorização das partes interessadas e baseiam-se no nível de potencialidade cooperativa e nas ameaças de competitividade. As partes interessadas oscilantes são os grupos que influenciam positiva ou negativamente a empresa através da mudança do seu comportamento; as partes interessadas defensoras são os grupos que já contribuem para a empresa e o seu suporte é crucial na garantia de desempenho da mesma; as partes interessadas de oportunidade são os grupos que se dispõem a realizar pequenas ações para ajudar a empresa a atingir determinados objetivos específicos; e as partes interessadas a monitorizar são os grupos que podem ser importantes, mas, como dispõem de poucas opções para mudarem de comportamento, ainda há pouca margem de manobra ou apresentam pouca flexibilidade para influenciarem o comportamento da empresa.

Os quatro perfis das partes interessadas baseiam-se no cruzamento do nível de potencialidade cooperativa e do nível de ameaças de competitividade (Freeman & Liedtka, 1997), tal como apresentado na Figura 8.

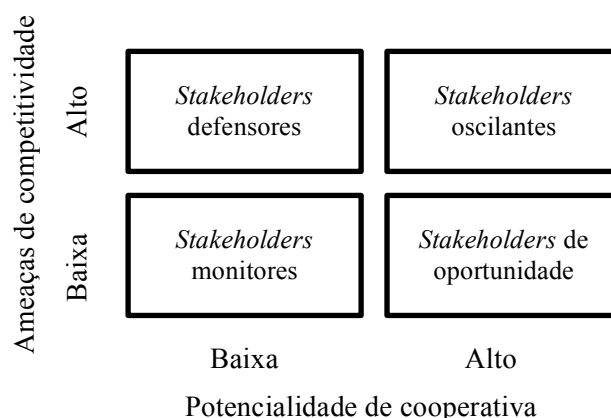


Figura 8 – Quatro perfis das partes interessadas

Fonte: Elaboração própria com base em Freeman e Liedtka (1997).

Donaldson e Preston (1995) subdividem a teoria dos *stakeholders* em três perspetivas distintas: descritiva, instrumental e normativa. A perspetiva descritiva enfatiza a forma como a empresa representa e compreende a relação que estabelece com o ambiente interno e externo. A perspetiva instrumental enfatiza a utilização de ferramentas de gestão para prosseguir o valor económico, centrando-se na gestão das partes interessadas. A perspetiva normativa enfatiza a forma de gerir e de comunicar com todas as partes interessadas. A perspetiva normativa explica como tratar as partes interessadas, enquanto a perspetiva descritiva aborda sobre como gerir ou comunicar com as partes interessadas. Por fim, a perspetiva instrumental revela como é gerir as partes interessadas para atingir metas económicas.

As três perspetivas da teoria de partes interessadas estão polarizadas em dois ramos: perspetiva moral e estratégica (Belal & Owen, 2007; Deegan, 2009; Donaldson & Preston, 1995; Frooman, 2010; Phillips, 2003). A teoria de partes interessadas que segue o ramo normativo ou moral baseia-se na filosofia ética e na moral. Este princípio da ética é referido por Jones (2010), como sendo os princípios morais que indicam o que é “certo” e “errado”, e tem como objetivo orientar os gestores na tomada de decisão, sobretudo, ajudando a resolver dilemas éticos e a agir de forma a tratar melhor as partes interessadas (Jones, 2010). A dimensão normativa da teoria das partes interessadas salienta que a empresa é uma parte da sociedade e deve comportar-se de forma ética, prestando atenção ao bem-estar da sociedade (Phillips, 2003; Tsoi, 2010), sem considerar o contributo destas para a empresa (Deegan & Jeffry, 2006). Nesta perspetiva, os gestores devem tratar de igual forma todos os interessados, sem considerar as suas forças e os seus impactos sobre o desempenho financeiro da empresa. Do ponto de vista da teoria normativa, a organização deve agir como um mecanismo que seja justo para todos os interessados, e os gestores devem orientar-se por esta máxima na resolução de dilemas que envolvem diversidade de interesses entre as partes. Esta situação afeta o tratamento a alguns grupos podendo gerar insatisfação relativamente à empresa.

Por outro lado, a teoria das partes interessadas, seguindo a abordagem estratégica, refere explicitamente as questões das partes interessadas e as forças que influenciam a organização para ajustar o seu comportamento face às expectativas das partes interessadas (Deegan, 2009). Embora a teoria das partes interessadas assuma que a empresa, na sua operação, estabelece uma relação diferente com cada uma, com diferentes expectativas, a

empresa deve tentar equilibrar os diferentes interesses dos *stakeholders* (Roberts, 1992), esclarecendo especialmente como é que os gestores devem equilibrar os interesses conflitantes de várias partes interessadas para garantir a sobrevivência da empresa a longo prazo (O’Riordan & Fairbrass, 2014). Nesta situação, a divergência de interesses das partes coloca os gestores face a dilemas éticos na tomada de decisão (Dufrene & Wong, 1996), especialmente no que toca à capacidade da empresa, tendo em consideração o seu desempenho económico. Neste sentido, as empresas gerem de forma pragmática a relação com os *stakeholders*.

Não sendo possível responder a todos, as empresas tendem a dar atenção aos grupos que são mais importantes para garantir a sua existência e sustentabilidade. Este comportamento pragmático é influenciado por fatores externos e internos. Os fatores externos são, por exemplo, a complexidade e as contradições dos interesses das partes, enquanto os fatores internos se relacionam com a limitação dos recursos da organização. Na perspetiva estratégica, de acordo com Freeman (1984), a empresa só tenta responder aos grupos que têm poder, ou seja, que podem beneficiar a organização na forma de legitimidade e licença para operar, de gestão de riscos e da aprendizagem. Assim, a empresa privilegia o grupo de partes interessadas que possuem ou controlam os recursos mais importantes para a organização, quer tangíveis (recursos naturais, financeiros e humanos), quer intangíveis (poder político e/ou legitimidade). Assim, as partes interessadas são definidas de acordo com a sua importância para a empresa.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem o modelo de "saliência de stakeholder", que diz respeito à identificação e prioridade das partes interessadas com base na sua influência, nomeadamente com base no nível de poder, de legitimidade e da urgência. Este mecanismo pode ajudar os gestores a geri-las de forma eficaz e eficiente. De acordo com os autores, as partes interessadas podem ser identificadas por três atributos distintos: (1) a força – em que o nível de potência das partes interessadas pode influenciar a organização; (2) a legitimidade – relacionada com o grau de legitimidade dado à organização quando se estabelece a relação entre a empresa e as suas partes interessadas; e (3) a urgência – em relação à emergência de reivindicação das partes interessadas à organização.

A tipologia de Mitchell et al. (1997), sugere sete tipos de *stakeholders*: 1) partes interessadas adormecidas; 2) partes interessadas discricionárias; 3) partes interessadas exigentes; 4) partes interessadas dominantes; 5) partes interessadas perigosas; 6) partes

interessadas dependentes; e 7) partes interessadas definitivas. As três tipologias são apresentadas na Figura 9.

Tendo por base o modelo são classificadas três classes: latentes, expectantes e definitivos. As latentes subdividem-se em: (1) adormecido – as partes interessadas que só têm o poder. Embora estas partes interessadas não possam ser utilizadas, elas merecem atenção porque têm potencialidade de obter outros atributos; (2) discretos – os que somente têm legitimidade. A estes as empresas podem satisfazê-los com ações de filantropia; (3) exigentes – as partes interessadas que só têm o atributo de urgência. Estas partes interessadas devem ser acompanhadas, sobretudo por poderem obter outros atributos. Seguidamente, as partes interessadas expectantes, que consistem em: (4) dominantes – as partes interessadas que têm força e legitimidade e portanto merecem especial atenção; (5) dependentes – são os *stakeholders* que têm legitimidade e urgência. A empresa deve considerá-los porque eles têm poder indireto, ou seja relacionam-se com as partes interessadas que têm poder para influenciar a empresa a responder às suas reivindicações; (6) perigosos – o atributo de urgência e o poder estão associados a estas partes interessadas. Assim, os gestores têm de considerá-los prioritários porque podem coercivamente influenciar a empresa. Por fim, as partes interessadas definitivas que são os que têm poder, legitimidade e urgência. A estes, a empresa dá maior atenção e prioridade.

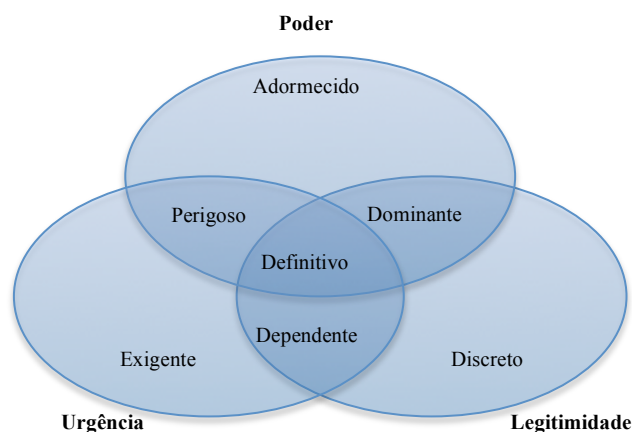


Figura 9 – Tipologia de classificação de “Saliência de partes interessadas” e sua combinação

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1997, p. 874)

Com base na teoria das partes interessadas que foi abordada, surgiu uma pergunta "qual é a relação entre a teoria das partes interessadas e a RSC? Esta questão leva-nos a abordar a relação entre a RSC e as partes interessadas. Existe uma relação estreita entre as partes interessadas e a RSC, uma vez que esta funciona como um mecanismo/instrumento para facilitar à empresa ser socialmente responsável perante as partes interessadas. A RSC é orientada para a criação de valor para ambos (Tokoro, 2007). A resposta ativa às expectativas das partes interessadas através da RSC pode possibilitar à empresa construir vantagem competitiva (Fadun, 2014; Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008).

A abordagem social da RSC afirma que a empresa além de ter responsabilidade económica e legal, também tem responsabilidade para com a sociedade (Carroll, 1979), sobretudo para com as partes interessadas (Clarkson, 1995). Dahlsrud (2008) reconhece a associação entre a teoria das partes interessadas e RSC, na qual a dimensão das partes interessadas e a sociedade é mais considerada do que outras na perceção da RSC.

O conceito de RSC está estreitamente ligado ao de partes interessadas (Dahlsrud, 2008; Pirsch et al., 2007), na medida em que a teoria das partes interessadas é referida como enquadramento teórico para compreender as questões associadas à RSC (Whitehouse, 2006; Wood, 1991), e ajuda a explicar as razões de envolvimento da empresa na RSC (Jamali, 2008). Além disso, esta teoria explica também a influência das partes interessadas nos programas de RSC (Jamali, 2008; Pirsch et al., 2007).

O programa de RSC da empresa tem um conjunto de atividades priorizadas consoante o poder, legitimidade e urgência das partes interessadas (Mitchell et al., 1997). De acordo com os autores, se os grupos de partes interessadas forem considerados como tendo influência (poder) na empresa, então a empresa procura sempre alinhar a RSC com os seus interesses. Além disso, se as partes interessadas forem consideradas muito importantes para a existência da empresa, esta considerá-los-á no seu programa de RSC. Finalmente, a empresa também é sensível às questões de emergência que conferem prioridade a algumas partes interessadas.

A fim de garantir o sucesso da RSC, a empresa deve estabelecer um sistema de gestão das partes interessadas eficiente e eficaz. Este pode ter um benefício mútuo, tanto para a empresa, como para as partes interessadas. Em relação a esta questão, alguns autores afirmam que a gestão da RSC está associada aos meios de gerir as partes interessadas (Wang & Juslin, 2013). Os autores defendem que o desempenho da RSC depende do

processo de gerir as partes interessadas, relacionado com o nível de comunicação e de relacionamento. O relacionamento com todas as partes interessadas de uma empresa é muito importante, pois pode afetar os objetivos da organização e ao mesmo tempo pode sofrer as consequências das decisões da organização (Freeman & Reed, 1983). A comunicação está associada ao diálogo das partes interessadas, para garantir as suas vozes, expectativas e necessidades (Öberseder et al., 2013). Em suma, de acordo com a teoria das partes interessadas, o sucesso da RSC depende da capacidade das organizações para construir uma relação forte e estável com as partes interessadas (Clarkson, 1995; Waddock & Smith, 2000).

4.3. Teoria Institucional

Para a teoria institucional as organizações devem adaptar-se às expectativas sociais e culturais impostas pelo ambiente institucional para o seu sucesso e a sua sobrevivência (Zucker, 1977). Esta teoria enfatiza o contexto e a sua importância na determinação das políticas e práticas relacionadas com a RSC (Deegan, 2009; Sánchez-Fernandes, 2014; Scott, 1995). A teoria institucional tem sido convocada para compreender a responsabilidade social e as questões relacionadas com as partes interessadas (Jones, 2010; Lee, 2008), com a legitimidade organizacional (Suchman, 1995) e com a dispersão da RSC (Matten & Moon, 2008).

DiMaggio e Powell (1983) e Lee (2008) concordam que as organizações se adaptam ao ambiente institucional com o propósito de obter legitimidade e conformidade social. Esta legitimidade quando alcançada proporciona entre outros benefícios, a possibilidade de obter licenças de operação e ter acesso aos recursos no local onde a empresa se instala. A conformidade social e a legitimidade são alcançadas de forma interligada e sequencial, ou seja, a legitimidade pode manter ou melhorar se uma organização tiver conformidade social, sobretudo se se adaptar aos valores, às normas e às crenças da sociedade. Pelo contrário, se a organização não se adapta aos valores e normas institucionais, pode enfraquecer a sua legitimidade e comprometer a sua sobrevivência (DiMaggio & Powell, 1983).

Para Scott (2008) os três pilares de ordem institucional são: o pilar regulador, normativo e cognitivo. O pilar regulador diz respeito às regras e à monitorização e sanções.

O pilar normativo diz respeito ao cumprimento das obrigações éticas e normas sociais. Finalmente, o pilar cultural-cognitivo baseia-se na percepção dos símbolos, palavras, sinais, que têm um efeito sobre a formação do sentido que nós atribuímos aos objetos (Scott, 2008). Uma organização pode ser legitimada pela sociedade se conseguir ajustar-se aos elementos institucionais da sociedade. Este processo pode causar uma homogeneidade do comportamento, conhecido como fenómeno de isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983; Jones, 2010). DiMaggio e Powell (1983) apresentam as três principais formas de isomorfismo institucional, a saber: a) o isomorfismo coercivo, em que uma organização adota determinados valores e normas devido à pressão de fatores externos, ou seja, que são provenientes de organizações públicas (locais e globais), bem como as organizações que defende (por exemplo: o parceiro de negócio, Governo, consumidores, e ONGs) e desta forma a empresa-mãe ou parceira impulsiona as empresas dependentes a adotar práticas de RSC por exemplo através do estabelecimento do código de ética e de orientações dirigidas aos gestores, a fim de minimizar os conflitos com as partes interessadas locais (Mahmood & Humphrey, 2013); b) o isomorfismo mimético, em que uma organização imita a prática de outras organizações para aumentar a sua legitimidade face à incerteza do ambiente organizacional; e c) o isomorfismo normativo, que é uma organização semelhante a outra voluntariamente, por causa das exigências de profissionalismo, como uma consequência de afiliação à outra organização. O autor explica ainda que este isomorfismo normativo é obtido através da educação formal (instituições de ensino superior) e não formal (formação).

Vários estudos empíricos realçam a influência dos mecanismos institucionais na adaptação de práticas de RSC pelas empresas, tanto nos países desenvolvidos (Sánchez-Fernandes, 2014), como nos países em desenvolvimento ou economias emergentes (Fifka & Pobizhan, 2014; Muthuri & Gilbert, 2011; Yin & Zhang, 2012). Alguns estudos sublinham ainda a importância da influência dos níveis institucionais nos comportamentos socialmente responsáveis das empresas (Campbell, 2007; Galaskiewicz, 1985), sendo em muitos casos a adaptação dessas práticas influenciadas por fatores externos à organização (Antolín, 2008), sob a forma individual ou organizacional, de agentes nacionais ou transnacionais (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007).

Existem duas formas de pressão no que toca à adoção de práticas de RSC: macro e micro. Ao nível macro a pressão é proveniente das entidades reguladoras e parceiros de negócios globais (Yin & Zhang, 2012), enquanto ao nível micro está relacionada com as

pressões provenientes do país de acolhimento para se comportar de acordo com as crenças e valores aplicáveis, a fim de obter e manter a legitimidade externa (DiMaggio & Powell, 1983; Tan & Wang, 2011).

Campbell (2007) explica mais detalhadamente a influência de âmbito institucional local no comportamento socialmente responsável das organizações. Para que as empresas sejam mais responsáveis quando operam numa condição de forte regulação, é importante a existência de autorregulação através de associações ligadas à indústria, associações de emprego e controlo das organizações sem fins lucrativos, e num ambiente normativo institucional que permita o diálogo com as partes interessadas. Também Jamali e Mirshak (2007) e Matten e Moon (2008) sublinham a maior dificuldade de implementação de práticas de RSC em determinados países em virtude dos seus níveis de institucionalização. Por exemplo o estudo de Sánchez-Fernández (2014) realizado na região da Península Ibérica, na região do sul da Espanha e norte de Portugal, concluiu que os mecanismos institucionais coercivos e normativos são determinantes da existência de práticas de RSC. Este isomorfismo coercivo diz respeito por exemplo ao conhecimento da legislação, à aplicação das leis, à existência de acordos, enquanto o isomorfismo normativo inclui obrigações morais, a adaptação ao contexto e ambiente organizacional e ajustamento às normas sociais.

Fifka e Pobizhan (2014), no seu estudo, analisam a RSC na perspetiva institucional, envolvendo 50 grandes empresas russas. Os autores categorizam as práticas de RSC na Rússia em dois modelos institucionais: por um lado as práticas de RSC que são influenciadas pelo ambiente político e socioeconómico do país e, por outro lado, pelo ambiente institucional global. Os autores sublinham a importância do cumprimento de exigências globais em conformidade com as normas internacionais como forma de melhorar a legitimidade da empresa.

O estudo de Yin e Zhang (2012) realizado na China está também relacionado com a perspetiva institucional da RSC, mas mais focado na sequencialidade do mecanismo de isomorfismo. Na primeira fase, a adaptação da RSC é causada pelo mecanismo de isomorfismo coercivo das entidades reguladoras e dos parceiros de negócio globais e, posteriormente, o mecanismo normativo tem o seu papel na adaptação da RSC, através da associação da indústria e disseminação da RSC. Este estudo alerta para o fenómeno de difusão da RSC dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento ou da

economia emergente, em que, na fase inicial, a RSC ainda não tem popularidade, de modo que as empresas são orientadas coercivamente pelas agências globais. Numa fase posterior, e depois de institucionalizada nas empresas pioneiras, a RSC começa a expandir-se às outras empresas através da divulgação e formação pelas associações industriais e pelas instituições educativas.

Um estudo realizado no Quênia por Muthuri e Gilbert (2011) demonstra que o processo de adaptação da RSC, num país que tem baixas pressões reguladoras, por parte do Estado, é impulsionado pela necessidade de estar em conformidade com as normas sociais e com as práticas globais para ganhar legitimidade e vantagem competitiva. Neste contexto de globalização das economias, nos países com sistemas de regulação mais frágeis as empresas imitam as melhores práticas das empresas globais e, simultaneamente, também alinham os valores organizacionais com o objetivo de aumentar a sua vantagem competitiva.

4.4. Teoria de Legitimidade

A teoria da legitimidade indica que esta representa para a empresa um recurso intangível importante e que é atribuído pela comunidade (O'Donovan, 2002), que não só legitima a sua existência mas também permite a sua sobrevivência.

Para Suchman (1995, p. 574), legitimidade significa “a perceção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.” Scott (2001) enfatiza quatro elementos que originam a legitimidade: as regulações, as normas, a cultura-cognição e a moral. A legitimidade de regulação deriva de regulamentos, regras, padrões e interesses criados por Governos, agências reguladoras, associações profissionais e organizações influentes (Zimmerman & Zeitz, 2002). Esta legitimidade tem características formais e coercivas. A legitimidade que decorre das normas consiste na obediência às mesmas e aos valores informais aceites pela sociedade (Scott, 2001). A organização é bem-recebida quando se comporta de acordo com os valores da sociedade, ou seja, em harmonia com o ambiente social em que opera. Além disso, a legitimidade, que é baseada na cultura-cognição, diz respeito à compatibilidade do valor organizacional com as crenças culturais amplamente difundidas e praticadas (Scott, 2001). Por último, a

legitimidade moral é uma escolha com base em práticas comportamentais do que é considerado “certo” e “errado” (Suchman, 1995).

A legitimidade torna-se um elemento-chave para a empresa (Díez Martín, Blanco González, & Prado Román, 2010), um recurso importante à organização para manter a sustentabilidade e desenvolvimento (DiMaggio & Powell, 1983; Handelman & Arnold, 1999; O'Donovan, 2002; Scott, 1995) que é conseguido através dos esforços de alinhamento do comportamento organizacional com os valores e normas da sociedade (Deegan, 2009; O'Donovan, 2002) e o tratamento das suas expectativas (Islam & Deegan, 2008). Quando há compatibilidade entre a prática da empresa e as regulamentações institucionais, normas e expectativas sociais, uma organização consegue alcançar legitimidade (Bansal & Clelland, 2004; Claasen & Roloff, 2012; Du & Vieira, 2012). Com essa legitimidade, a organização pode aceder aos recursos da comunidade (Deegan & Jeffry, 2006) e também obter o apoio da comunidade para a sua operação.

Suchman (1995) também tentou abordar a legitimidade que pode ser conseguida indiretamente, através de organizações intermediárias. Neste caso, a empresa ganha legitimidade da sociedade através de outras organizações que ligam a empresa à sociedade.

A legitimidade tem um carácter dinâmico. Ou seja, por vezes, pode surgir inconformidade entre os valores da empresa e os valores da sociedade, de modo que pode desencadear uma reação negativa do público (Deegan, 2002) representando consequências graves para a empresa (Deegan & Rankin, 1996). Portanto, a teoria da legitimidade sugere que as organizações avaliam constantemente a compatibilidade entre os seus comportamentos e os valores e as normas da sociedade (Mobus, 2005), sobretudo no que toca às políticas, decisões e ações. Esta condição permite a sobrevivência da empresa agindo de acordo com as expectativas da sociedade (An, Davey, & Eggleton, 2011). A "*legitimacy gap*" ocorre quando existe incompatibilidade entre o desempenho organizacional e as expectativas da sociedade, sobretudo das partes interessadas (Belkaoui & Karpik, 1989; Laan, 2009).

A priorização das partes interessadas é como um contrato social entre a comunidade e a empresa, em que, através de alguns contributos, a empresa pode obter a sua legitimidade, ou seja, pode obter a licença para operar (Woodward-Clyde, 1999) e esta pode ser mantida se a empresa responder constantemente às solicitações da sociedade ou das partes interessadas onde opera. Estas solicitações relacionam-se com as questões

sociais, éticas e do meio ambiente (Neu, Warsame, & Pedwell, 1998), naturalmente através da adaptação e envolvimento ativo nas questões relacionadas com a RSC.

Segundo Palazzo e Richter (2005), a aceitação dos valores sociais incentiva as empresas a conduzir diversas iniciativas: a filantropia, a colaboração com as partes interessadas, a auto-regulação e a divulgação de RSC. A RSC pode reforçar a legitimidade e a reputação de uma empresa, cumprindo as necessidades das partes interessadas e, ao mesmo tempo, operando lucrativamente (Carroll & Shabana, 2010). Na mesma linha de pensamento, Wei, Shen, Zhou e Li (2017), indicam que as empresas que adotam as práticas de RSC na China, especialmente no que concerne ao meio ambiente, podem aumentar a sua legitimidade o que por sua vez tem impacto positivo no desempenho organizacional. Todavia a atuação das empresas é determinada pelo enquadramento jurídico dos países. Amaeshi, Adi, Ogbechie, e Amao (2006), nos seus estudos no continente Africano, descobriram que as empresas na Nigéria usam a RSC para alcançar legitimidade política e para preencher a disfuncionalidade de enquadramento legal. Além disso, Yin e Zhang (2012), no estudo realizado em 16 empresas chinesas, constataram que as práticas de RSC tinham exatamente o mesmo propósito. Em suma, nesta perspetiva as empresas utilizam a RSC como uma forma de contrato social para se posicionarem como boas cidadãs face à sociedade. A RSC não é só vista como uma forma de obter legitimidade mas também como forma de ultrapassar uma situação de crise de legitimidade.

4.5. Múltiplas Abordagens

A teoria de legitimidade explica a existência da empresa na sociedade, ou seja, a empresa é uma parte da sociedade, por isso precisa de interagir com esta. Mas esta teoria vê a sociedade de forma holística, como uma entidade que pode legitimar ou aceitar a existência da empresa quando o comportamento estiver de acordo com as normas, valores e crenças da sociedade. Praticamente, esses esforços são feitos através de implementação das políticas e das estratégias de RSC da empresa, a fim de assegurar a sua existência, aceitação e licenças para operação. Esta teoria é questionada sobre a sua aplicabilidade: "será que numa sociedade que é composta por diferentes grupos, todos têm interesses semelhantes que sejam completamente respondidos?" A teoria das partes interessadas visa esclarecer quais são os grupos na sociedade que devem ser considerados pela empresa, de acordo com a sua capacidade. Para esta teoria as empresas beneficiam alguns grupos que

influenciam/favorecem a empresa ou são influenciados/prejudicados por ela. Embora ambas as teorias expliquem a relação entre a empresa e a sociedade, sobretudo as partes interessadas, elas não descrevem os mecanismos (os meios) para estabelecer essa relação. Por isso, o papel da teoria institucional é o de explicar como é que a empresa pode manter a relação com a sociedade, em particular com as suas partes interessadas. Esta teoria explica que, a fim de estabelecer boas relações com a sociedade, sobretudo com as partes interessadas, a empresa deve ser homogênea com o ambiente institucional, tanto no local, através da adaptação das melhores práticas (adaptação de padrões globais e os valores sociais locais), como globalmente. Posteriormente pode criar valor económico e social para a própria empresa e para as suas partes interessadas.

As três teorias contribuem para a compreensão da relação entre a empresa e a sociedade. A teoria da legitimidade e das partes interessadas focam-se neste relacionamento, a teoria institucional enfatiza o alinhamento do comportamento da empresa com as expectativas da sociedade e do ambiente institucional em que opera. Em suma, a empresa interage com a sociedade por meio de envolvimento nas atividades de RSC. É como um compromisso para estabelecer boas relações com a sociedade, sobretudo as partes interessadas, através do alinhamento dos valores organizacionais com o ambiente institucional existente, seja a nível local ou global. Finalmente, a empresa ganha a legitimidade para garantir a sua existência e a sua sustentabilidade.

CAPÍTULO 5 – ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

5.1. Introdução

Neste capítulo, são apresentados os estudos que incidem na política e estratégia de implementação da RSC. Apresentam-se os principais estudos sobre a implementação de estratégias e a forma de gerir a RSC, desde o processo de planificação até à avaliação. São também apresentados os estudos sobre a implementação da RSC em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento.

5.2. Estratégias de RSC

Uma empresa tem um melhor desempenho social quando integra na sua estratégia a responsabilidade social como estratégia central da empresa. A integração da estratégia da RSC nos objetivos estratégicos do negócio visa ganhar vantagem competitiva com base na incorporação da RSC no *core business* da empresa.

Relacionada com a importância da gestão estratégica da RSC, Burke e Logsdon (1996) afirmam que as empresas precisam adaptar suas atividades de responsabilidade social aos interesses estratégicos da empresa no sentido mais amplo, que inclui: a) a centralidade e proximidade entre as atividades de responsabilidade social com a missão e os objetivos da empresa, b) especificidade refere-se aos benefícios da RSC internalizado diretamente à organização, em vez de distribuídos em torno da indústria em geral, c) proactiva e plano de antecipação de tendências emergentes, d) voluntarismo em ação sem requisitos de implementação de ação RSC externamente, e e) a visibilidade e a capacidade para as empresas obterem o reconhecimento das partes interessadas.

Outra parte também importante na formulação estratégica da responsabilidade social consiste na coerência com a estratégia empresarial. Baseada em ferramentas de estratégia empresarial podem formular modelos de estratégia social, dependendo de quatro elementos: estrutura da indústria, os recursos internos da empresa, sua ideologia e valores organizacionais, e o relacionamento com os *stakeholders* (Husted & Allen, 2001). Porter e

Kramer (2002) afirmam que as empresas não podem perder a grande oportunidade para a criação do valor mais importante para a sociedade e para a própria empresa através da RSC. Hustad e Allen (2001) ainda referem que existe um balanço entre o desempenho económico e social se a RSC for desenhada cuidadosamente e integrada inclusivamente na estratégia da empresa. Estratégia de RSC filantrópica mais especificamente mencionada por Porter e Kremer (2002) que procura conciliar a geração de valor económico e social, com ênfase na obtenção de vantagens competitivas (Figura 10).

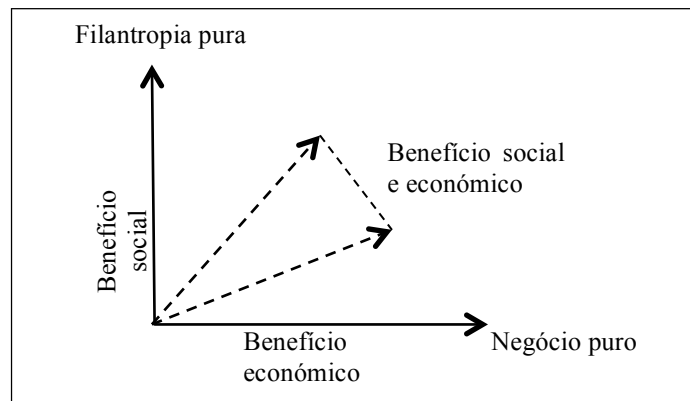


Figura 10 – Convergência de interesses comercial e social

Fonte: Adaptado Porter & Kramer (2002, p. 45).

Com base na Figura 10, apresentamos o modelo de estratégia de RSC filantrópica que é mais polarizado em aspetos sociais e económicos. A ideia básica da estratégia é o alinhamento entre RSC com a estratégia do negócio, de modo a permitir a reconciliação dos benefícios sociais e económicos. Neste caso, a estratégia de RSC deve ser definida de forma ampla para abrir oportunidades de diversificação nas atividades de responsabilidade social que podem oferecer benefícios a longo prazo para a empresa. Assim, a empresa posiciona as suas funções, como uma instituição de criação de riqueza e também contribuinte de bem-estar para a sociedade de forma simultânea e equilibrada, de modo que possa garantir a sustentabilidade da empresa. Na mesma linha de pensamento, o alinhamento da RSC com a estratégia da empresa irá contribuir para a maximização do benefício económico e social (Husted & Allen, 2001).

Porter e Kramer (2006), distinguiram a abordagem de investimento corporativo na sociedade em dois domínios: em RSC estratégica e responsiva (Figura 11), que consiste num comportamento de boa cidadania, a preocupação pelas partes interessadas, tentando minimizar o impacto negativo da operação, e demonstrar melhores práticas para obter vantagem competitiva.

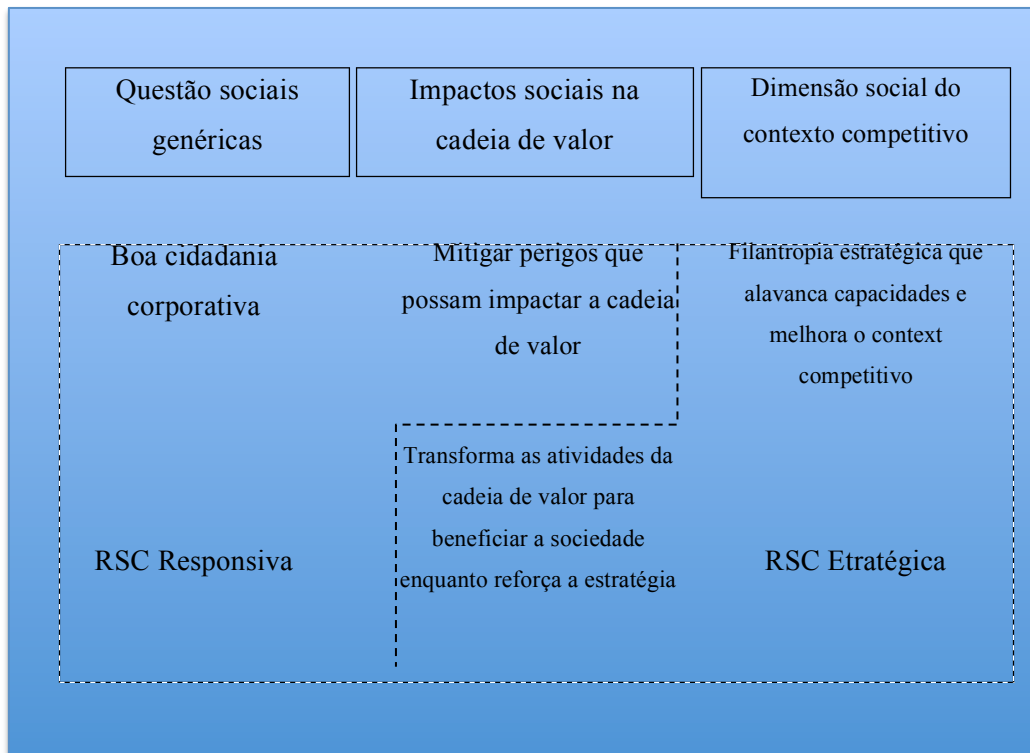


Figura 11 – Envolvimento Empresarial com a Sociedade: Uma abordagem Estratégica

Fonte: Adaptado Porter e Kramer (2006, p. 9).

Porter e Kramer (2006) avaliam as questões sociais a partir de três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo. As questões sociais genéricas podem ser relevantes para a sociedade, no entanto não afetam significativamente as operações empresariais nem influenciam a sua competitividade no longo prazo. As questões que são significativamente afetadas pelas atividades da empresa nas suas operações estão centradas nos impactos sociais da cadeia de valor. As questões relacionadas com o ambiente externo empresarial,

que afetam a sua competitividade local, estão voltadas para as dimensões sociais do contexto competitivo (Porter & Kramer, 2006).

O outro modelo da estratégia de RSC foi popularizado por Galbreath (2006), com enfoque no tipo de responsabilidades e nos motivos de envolvimento na RSC, oferecendo quatro estratégias que podem ser adotadas pelas empresas na prática da RSC: a estratégia dos acionistas, a estratégia altruísta, a estratégia de reciprocidade e a estratégia de cidadania (Quadro 2).

Quadro 2 – Diferentes tipos de estratégias de RSC

	Objetivo	Meios para atingir	Medição	Beneficiário	Benefício da empresa	Período do tempo
Estratégia dos acionistas	Lucro	Racionalização, self-interest	Resultado financeiro	Acionistas	Financeiro	Curto prazo
Estratégia altruístas	Devolve à comunidade	Filantropia	Doações	Grupo de comunidade e causas	Pode não ser mensurável	Intermitente, possível temporizada
Estratégia de reciprocidade	Benefício mútuo	Relação pública, parceria, forma da RSC	Atividade-baseada os relatórios	Empresa e comunidade	Financeiro, comercial, recurso humanos	Médio ao longo prazo
Estratégia de cidadania	Responsabilidade, Transparência e Sustentabilidade	Governança corporativa, ética aplicada, diálogo das partes interessadas	<i>Triple bottom line</i> , holístico	Empresas parceiras do negócios, sociedade em geral	Tangível e intangível	Longo prazo

Fonte: Galbreath (2006, p. 179).

Como vimos no quadro 2, cada uma das estratégias é abordada detalhadamente em alguns componentes, como o objetivo, os meios para atingir, a medição, os beneficiários, os benefícios das empresas e o período de tempo. Galbreath (2006) e Iamandi (2011) abordaram de forma detalhada estas estratégias para oferecer um melhor entendimento sobre: a) a estratégia dos acionistas, visa legitimar o objetivo clássico da empresa, que é a maximização do lucro (Friedman, 1970). Portanto os gestores, como agentes contratados pelos acionistas só tem como única obrigação maximizar os lucros aos acionistas (Keinert,

2008). Para maximizar o lucro, as empresas comportam a RSC se esta for lucrativa. Este modelo de estratégia é mais egoísta, pois foca-se na racionalidade e autointeresse e só se preocupa com os resultados financeiros, vendo apenas os acionistas como partes interessadas. Este modelo de estratégia tem uma visão de curto prazo para atingir o máximo do benefício financeiro; b) a estratégia altruísta, orienta-se para devolver algum lucro à comunidade onde a empresa está inserida. Este ato é inspirado numa ideologia ética de “fazer as coisas certas” sem esperar o retorno. Naturalmente, as empresas envolvem-se na ação filantrópica, fazendo doações à comunidade para manter uma boa interação com a comunidade. Como a RSC é realizada em natureza de filantropia, então ela decorre num período de tempo intermitente, que tem caráter temporal e imensurável; c) a estratégia da reciprocidade é um ato “solução win-win” que visa conciliar o interesse económico da empresa e os interesses sociais, ou seja, procura conciliar a geração de valor económico e social (Porter & Kramer, 2002). Portanto, na sua missão, pode beneficiar ambos, comunidade e a empresa. As atividades realizadas na forma de parceria, procuram incentivar a relação pública (patrocinador) e envolve ativamente as questões sociais. Esta estratégia é medida pelo relatório das atividades, com visão de médio a longo prazo; e d) a estratégia de cidadania é uma estratégia com visão mais abrangente e a longo prazo, em que a empresa visa comportar-se como uma boa cidadã. Neste contexto, a empresa deve acomodar as necessidades de todas as partes interessadas, tanto primárias como secundárias. Posteriormente, pode oferecer benefícios tangíveis e intangíveis à empresa. Esta estratégia tem como objetivo promover valores de responsabilidade, transparência e sustentabilidade, através da boa governação, comportamento ético e diálogo com as partes interessadas. O resultado da ação de RSC é medida de forma mais holística.

De acordo com Tsiakis (2009) existem quatro tipos de estratégias na gestão da RSC, que consistem em: a) Estratégia reativa, consiste numa estratégia em que a empresa tende a rejeitar e evitar a responsabilidade social; b) Estratégia defensiva, que consiste numa estratégia em que a empresa utiliza meios legais para evitar ou rejeitar a responsabilidade social; c) Estratégia acomodativa, que consiste numa estratégia em que a empresa tem práticas de responsabilidade social em virtude das exigências da sociedade e do meio ambiente; e d) Estratégia pró-ativa, que consiste numa estratégia em que a empresa considera a responsabilidade social corporativa um meio para satisfazer as partes interessadas, bem como construir uma imagem positiva da empresa.

5.3. Estratégias de Implementação da RSC

Vários estudos enfatizam o nível de envolvimento da empresa e as estratégias de implementação da RSC. Neto e Froes (2001) apresentam três níveis de envolvimento na responsabilidade social corporativa: a) gestão social interna, cujo foco são os colaboradores e incide nas condições de trabalho; b) gestão social externa, cujo foco é a comunidade local, o meio ambiente, e os consumidores; e c) gestão social de cidadania, que se foca na comunidade em geral, nos problemas sociais e de cidadania. Estas três fases de implementação da RSC conferem um caráter dinâmico à intervenção da empresa, tal como é ilustrado na Figura 12.

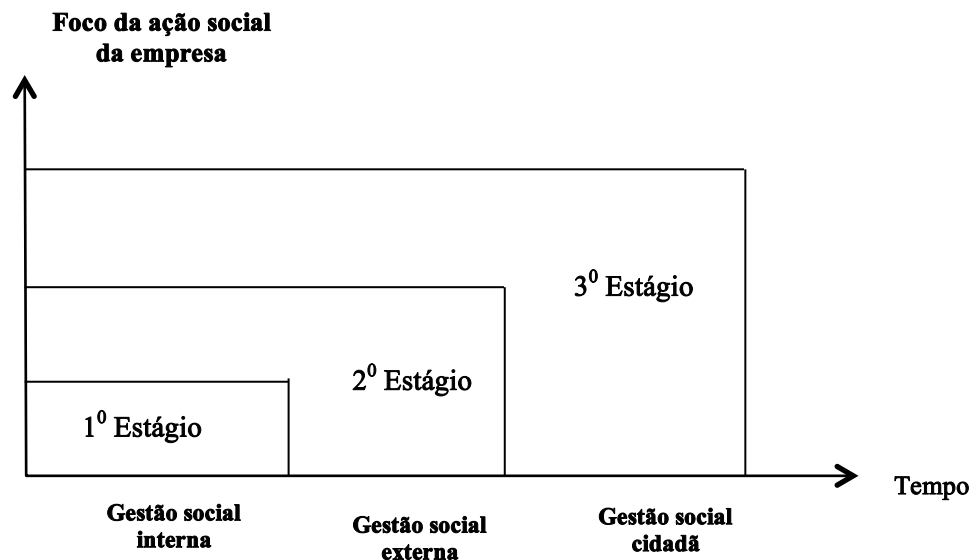


Figura 12 – Estágio da RSC

Fonte: Adaptado Neto e Froes (2001, p. 81).

Dunphy, Griffiths, e Benn (2003) apresentam um padrão de evolução da intervenção da empresa ao longo do tempo, ilustrando o percurso das empresas e as estratégias seguidas até à sustentabilidade corporativa (Figura 13).

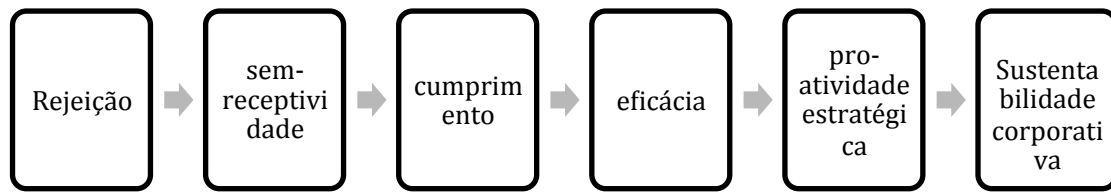


Figura 13 – Fases de evolução das práticas socialmente responsáveis

Fonte: Adaptado de Dunphy et al. (2003).

Na fase de rejeição, os autores identificam um total desinteresse por questões sociais e ambientais. A ideia presente é que todos os recursos da empresa, incluindo as práticas de recursos humanos relacionadas com a segurança, saúde e capacitação são totalmente descuradas. Portanto, a existência da empresa só se centra no lucro. Na fase seguinte, ou seja, a fase “sem receptividade”, as empresas muitas vezes manifestam desconhecimento em relação às questões sociais e ambientais. As consequências ambientais da empresa, neste nível, são admitidas no caso de serem positivas. Na fase de cumprimento, a empresa pratica a RSC com o objetivo de diminuir o risco de coimas por incumprimento dos parâmetros mínimos da legislação existente. Os gestores de empresas nesta fase enfatizam a sua ação de empregador responsável, cumprindo os requisitos mínimos de segurança, saúde e ambientais. Na fase da eficácia, a empresa tem a visão que a RSC é uma vantagem através da política de gestão dos recursos humanos e ambientais para reduzir o custo, ou seja, mais eficácia no setor operacional. Na fase da pro-atividade estratégica, as práticas de sustentabilidade integram a estratégia da organização e a empresa considera a RSC como uma vantagem competitiva. A política de RSC é parte integrante da estratégia para maximizar a rentabilidade no longo prazo. A administração da empresa preza pela implementação de uma política de recursos humanos avançada que posiciona a empresa como um empregador de eleição e implementa iniciativas ambientais e sociais que zelam pela segurança e bem-estar. Na fase da sustentabilidade corporativa, as empresas cumprem uma missão abrangente, e orientam as suas práticas no sentido de uma gestão sustentável. As empresas além de continuarem a perseguir objetivos económicos com retorno financeiro, também promovem voluntariamente práticas de RSC para além do seu âmbito, alargando-as à sociedade de um modo geral.

Os estádios da RSC classificados por Montana e Charnov (1998) e citados por Oliveira, Nogueira e Silva (2004), apresentam um modelo com três níveis: a) abordagem da obrigação social, na qual predominam a responsabilidade económica e legal, com destaque para uma ideia de que as empresas devem ir além da maximização do lucro, tendo preocupações com as questões sociais nomeadamente com a criação de empregos, determinação do nível dos salários e obedecendo a leis ou regulamentos; b) abordagem da reação social, na qual predomina a responsabilidade ética, neste caso a empresa além de procurar o lucro e o atendimento das obrigações legais, busca satisfazer as necessidades sociais percebidas que a afetam diretamente; e c) abordagem da sensibilidade social, a empresa amplia a sua participação social procurando desenvolver ações sociais (verdadeiramente comprometidas com o bem-estar social) mesmo em relação a problemas que não a afetem diretamente. Esta abordagem quando predomina significa que a empresa tem uma responsabilidade autenticamente filantrópica (Figura 14).

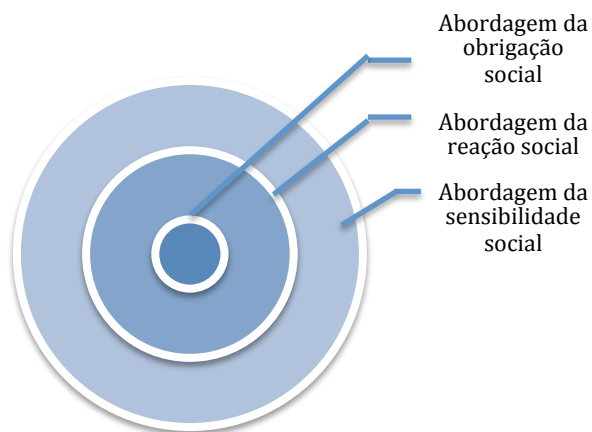


Figura 14 – As três abordagens da RSC

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (1998) citado por Oliveira et al. (2004, p. 37).

MacGregor e Fontrodona (2011) também identificam diferentes níveis de desenvolvimento da RSC numa perspetiva de institucionalização/operacionalização da RSC. Os autores determinam o nível de maturidade da RSC baseado na existência da RSC e na sua operacionalização, que consiste em quatro níveis de maturidade, como é apresentado na Figura 15. Neste modelo a maturidade da RSC é entendida em termos de institucionalização de um departamento específico responsável por esta área de atividade.

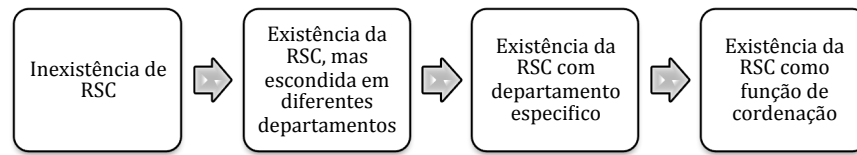


Figura 15 – Nível de maturidade da RSC da empresa

Fonte: Adaptado MacGregor & Fontrodona (2011, p. 89).

Existem três formas que as empresas podem adotar na implementação da RSC segundo Filho (2002). A primeira forma é através da criação de um Departamento ou Direção na área da responsabilidade social; a segunda forma é através da criação de uma organização própria, como uma fundação sem fins lucrativos para organizar as suas ações sociais; outra forma é a empresa manter uma parceria com outras instituições sem internalizar as atividades de RSC. Neste caso, a empresa não detem o controlo, mas dá apoio, sob a forma de doação. O modelo de parceria entre empresa e organização não lucrativa é como um mecanismo complementar para solucionar as questões sociais (Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2009), sobretudo no que diz respeito à troca de recursos financeiros e de conhecimentos, bem como a gestão do tempo.

Askeroğlu e Bahar (2014) realçam que as empresas podem criar a sua própria fundação para executar programas de RSC ou em parceria com as instituições independentes fora da empresa. Relativamente à parceria entre instituições lucrativas com não lucrativas, Berger, Cunningham e Drumwright (2004) identificam três formas de colaboração, a saber: a) colaboração de filantropia, que é quando as instituições sem fim lucrativos mantêm uma parceria com empresas para obter os fundos da ação social; b) colaboração transaccional, que é quando as empresas e o sector não lucrativo mantêm uma parceria de mutualismo para atingir um objetivo ou troca de recursos; e c) colaboração integrativa, em que a missão, as pessoas e as atividades das parceiras demonstra à coletividade integração das partes.

Todos os modelos da estratégia de implementação da RSC, tanto em auto-implementação ou em parceria, que envolvem conectividade entre o setor privado,

instituições sem fins lucrativos e o setor público, têm o mesmo objetivo: contribuir para a sustentabilidade do negócio e bem-estar das partes interessadas.

Num processo de internacionalização da uma empresa, ocorre uma confrontação estratégica entre a unidade no exterior e a matriz (Borini, 2008). Esta situação ocorre porque a empresa subsidiária procura cumprir as diretrizes estratégicas da empresa matriz, tendo como objetivo a maximização do desempenho do negócio. Por outro lado, simultaneamente há outra exigência de adaptação por políticas locais dos Governo, clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes. Por isso, podemos dizer que as multinacionais precisam orientar cuidadosamente o tipo de abordagem estratégica nas suas subsidiárias.

O estudo de Panapanaan et al. (2003) realizado na Finlândia, envolvendo doze empresas multinacionais e suas subsidiárias na Ásia, América Latina, Europa de Leste e África do Sul, centra-se nas diferenças entre as práticas de RSC na empresa matriz e na sua subsidiária. Também Geppert e Williams (2006) afirmaram que as abordagens estratégicas globais das empresas multinacionais influenciam a escolha estratégica, o poder e as políticas das empresas subsidiárias. Este estudo concluiu que se o processo de tomada de decisão estratégica das multinacionais for mais descentralizado, as subsidiárias têm maior oportunidade para desenvolver uma estratégia e política do tipo bottom-up e consequentemente, minimizar os conflitos de interesses das políticas internas. Por outro lado, se as multinacionais adotam uma abordagem estratégica centralizadora, a subsidiária desenvolve uma estratégia e política própria mas fracas.

Beltrão, Ferreira & Almeida (2013), consideram que existem três elementos estruturais da relação entre empresa-mãe e a sua subsidiária, a centralização ou descentralização e o nível de formalização influenciam as práticas das empresas subsidiárias. O tipo de estrutura centralizada pode limitar a autonomia, legitimidade e recursos das subsidiárias para tomarem decisões. Enquanto, a adaptação de estruturas descentralizadas, permitem à subsidiárias desenvolver a sua trajetória de conhecimento e autonomia para expandir o negócio (Ferreira, Li, & Serra, 2010). Muller (2006) no seu estudo com empresas multinacionais europeias sustentam que a estratégia de descentralização pode contribuir para um melhor desempenho ao nível da RSC local.

Outro estudo sobre a relação entre a empresa matriz e a subsidiária foca-se nos papéis das subsidiárias na tomada de decisões. Birkinshaw e Hood (1998) realçaram três

perspetivas sobre este tema. A primeira perspetiva, a subsidiária é controlada formal ou informalmente pelos gestores da empresa-mãe (Bartlett & Ghoshal, 1988), ou seja, as decisões sobre atividades atribuídas à subsidiária são definidas diretamente pela matriz (Birkinshaw & Hood, 1998). A segunda perspetiva, as subsidiárias têm autonomia para determinar os seus papéis (Birkinshaw & Hood, 1998). Por fim, a tomada de decisão conjunta pelos gestores da matriz e da subsidiária, baseada em características do ambiente local do país anfitrião (Birkinshaw & Hood, 1998). A matriz contribui com algumas ideias à empresa subsidiária para tomar as decisões, com a finalidade de garantir o alinhamento da estratégia com as necessidades do mercado e também manter o compromisso dos gestores da subsidiária como executor (Bartlett & Ghoshal, 1988).

Segundo Yang e Rivers (2009), a escolha da opção de política ao nível da RSC seguida pelas empresas é baseada três condições: dependência de recursos, imagem e contexto local. As subsidiárias que têm uma elevada dependência de recursos e legitimidade interna na empresa-mãe, têm menos probabilidade de adotar práticas de RSC locais. Esta ação é limitada pelo incipiente desenvolvimento de RSC (Yang & Rivers, 2009) e também pela fraca capacidade de governação corporativa. Por outro lado, segundo Yang e Rivers (2009), se as subsidiárias das multinacionais se deparam com maiores exigências das partes interessadas no país de acolhimento, a degradação de legitimidade da empresa-mãe, e a necessidade de melhorar a legitimidade interna, tendem a obrigar a empresa a adaptar-se às práticas da RSC locais para obter maior legitimidade.

5.3.1. Como é Gerida a RSC?

A RSC não é só vista como uma responsabilidade moral das empresas, mas como um instrumento estratégico para alcançar vantagens competitivas. Portanto, quando a RSC é gerida de forma eficaz pode melhorar o desempenho da empresa e criar valor a longo prazo. A importância da gestão da RSC é realçada por Porter e Kramer (2006), indicando que a boa gestão das iniciativas de RSC torna a empresa mais capaz de fazer melhor e diferente dos seus concorrentes.

A gestão da RSC envolve diferentes fases, nomeadamente a fase do planeamento, execução, e avaliação. Stohl, Stohl e Townsley (2007) afirmam que embora a RSC seja uma questão global, está sempre associada ao contexto social e cultural local no qual a

empresa opera. Também Matten e Moon (2008) sublinham que as diferenças culturais condicionam as expectativas sociais, face à postura das empresas e por isso, as empresas multinacionais tendem a adaptar a prática dos negócios às necessidades, costumes e culturas locais (Stohl, 2001).

O estudo de Michelon, Boesso e Kumar (2013), indica que uma empresa para ter iniciativas de RSC deve manter o diálogo com as partes interessadas, para conhecer as expectativas e as aspirações destas. De acordo com os autores, a empresa deve selecionar e priorizar as necessidades das partes interessadas e definir as iniciativas de RSC de forma estratégica, no sentido de a integrar no plano estratégico proceder à sua implementação. Isso permite às empresas criar uma relação forte com as partes interessadas, contribuir para o sucesso da empresa e evitar iniciativas de RSC pouco eficazes.

De acordo com as diretrizes de processo de implementação de RSC, existem cinco etapas do processo de gestão da RSC (CEC, 2001): (1) definição dos objetivos das empresas para o desenvolvimento sustentável, tendo em conta a atividade específica, a sua visão, valores e objetivos, suportadas por estratégias que possibilitem sustentar as atividades futuras; (2) planeamento das atividades necessárias para a realização dos objetivos gerais, estratégias e políticas de desenvolvimento sustentável. Nesta fase devem ser assegurados os recursos necessários que permitam desenvolver atividades, como é o caso da implementação de sistemas de informação de gestão. A definição de metas revela-se fundamental sem esquecer os indicadores que permitem a monitorização do desempenho; (3) integração e execução das atividades necessárias para o planeamento operacional de acordo com o plano do negócio; (4) integração das atividades que estão relacionadas com o desenvolvimento sustentável nas atividades diárias da empresa e nos processos de gestão. Para tal, a monitorização e a avaliação devem ter em atenção os objetivos definidos pela empresa; e (5) a etapa de avaliação e aprendizagem. Aqui a empresa deve analisar os resultados obtidos e retirar conclusões que permitam melhorar o processo de gestão, permitindo atingir mais eficazmente os objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável.

O’Riordan e Fairbrass (2008) desenvolveram um modelo para determinar a eficácia da estratégia de RSC e o seu diálogo com as partes interessadas na empresa através da credibilidade e do ambiente em que opera. Este ambiente é composto por quatro elementos analiticamente distintos, mas inter-relacionados: o contexto, os eventos, as partes

interessadas e as respostas de gestão. O contexto refere-se a diferentes aspectos, como a situação política, histórica, cultural, económica do país, a influência dos média, a eficácia da pressão das partes interessadas, a concorrência, e a estrutura da indústria. O evento contempla que, independentemente de um contexto global favorável ou desfavorável, a relação com um grupo de interesses pode ser modificada por um evento particular. Por exemplo, o aparecimento ou desaparecimento de uma linha de produto ou processo, a aparição pública de algum grupo afetado, um problema com um grupo de comunicação particular, entre outros. Os *stakeholders* incluem a identificação e análise dos fatores que influenciam o diálogo com as partes interessadas no contexto da situação analisada. Finalmente, a resposta da gestão incorpora a ideia da importância do planeamento estratégico e de ação relativamente à gestão de RSC e do diálogo com as partes interessadas.

O modelo sugerido por Shin (2014), indica quatro estágios de implementação da RSC, a saber: o planeamento estratégico, a operacionalização da RSC, a implementação e avaliação (Figura 16).

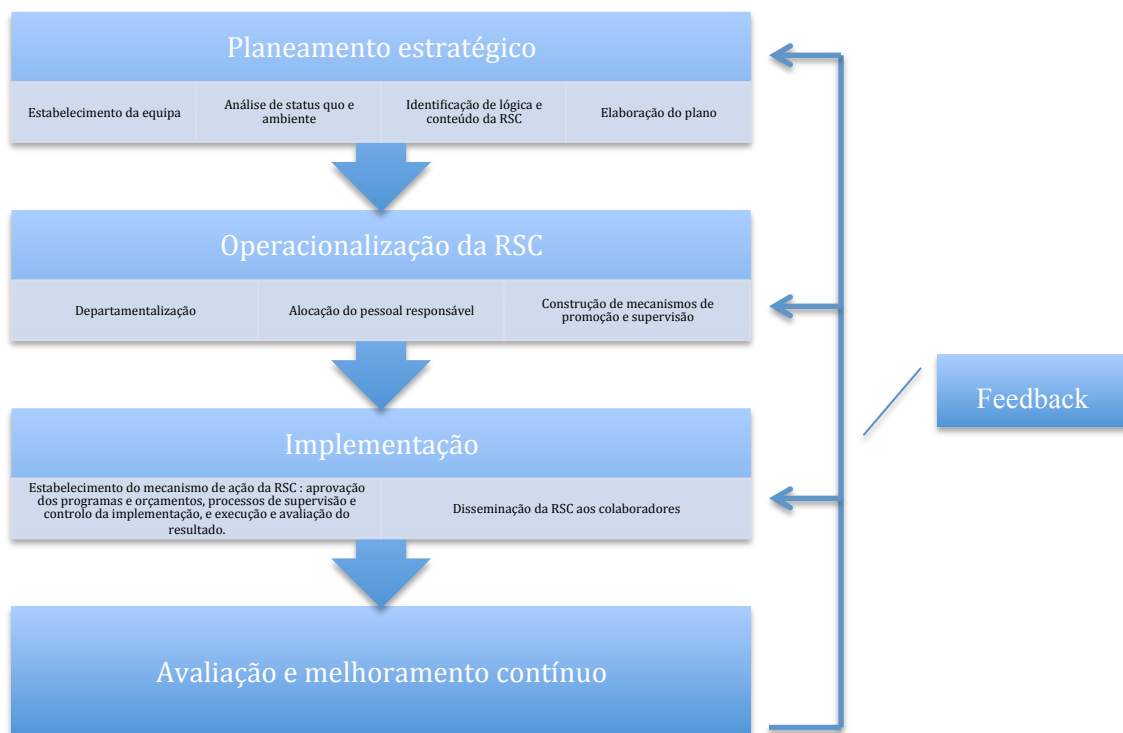


Figura 16 – Processo de implementação da RSC

Fonte: Shin (2014)

Neste modelo a primeira fase consiste na formulação do plano de estratégia, que inclui o estabelecimento da equipa do projeto, análise do *status quo* e do ambiente, identificação do conteúdo da RSC, e elaboração do plano estratégico. A segunda fase consiste no estabelecimento do sistema de propulsão através de algumas atividades, como a departamentalização da RSC, a alocação do pessoal, a promoção e construção do mecanismo de supervisão e de avaliação. A terceira fase diz respeito à promoção da implementação da RSC, que tem duas atividades principais. Primeiro, o estabelecimento do mecanismo de ação da RSC que se refere à disponibilização do orçamento e aprovação do programa anual, processo de supervisão e controlo de implementação, e execução e avaliação dos resultados. No processo de implementação também é desenvolvida a comunicação (divulgação do relatório aos *stakeholders*) e de disseminação através de formação e conferências regulares com os colaboradores, focando-se no desenvolvimento de estratégia da RSC e código de conduta, construção de um sistema de indicadores e construção de mecanismo de comunicação. A fase final é a avaliação e aperfeiçoamento do desempenho.

Pontes e Possamai (2002), apresentam quatro estágios de implementação da RSC, a saber: a) diagnóstico do ambiente organizacional; b) elaboração do plano de ação da RSC; c) implementação do plano de ação, visando atender aos indicadores sociais; e d) avaliação do resultado e *feedback*, como forma de verificar o cumprimento dos resultados atingidos com os indicadores estabelecidos. Aravossis, Panayiotou e Tsousi (2006) propõem várias etapas de implementação da RSC, a saber: análise da RSC, execução da RSC, e avaliação do desempenho da RSC (Figura 17).

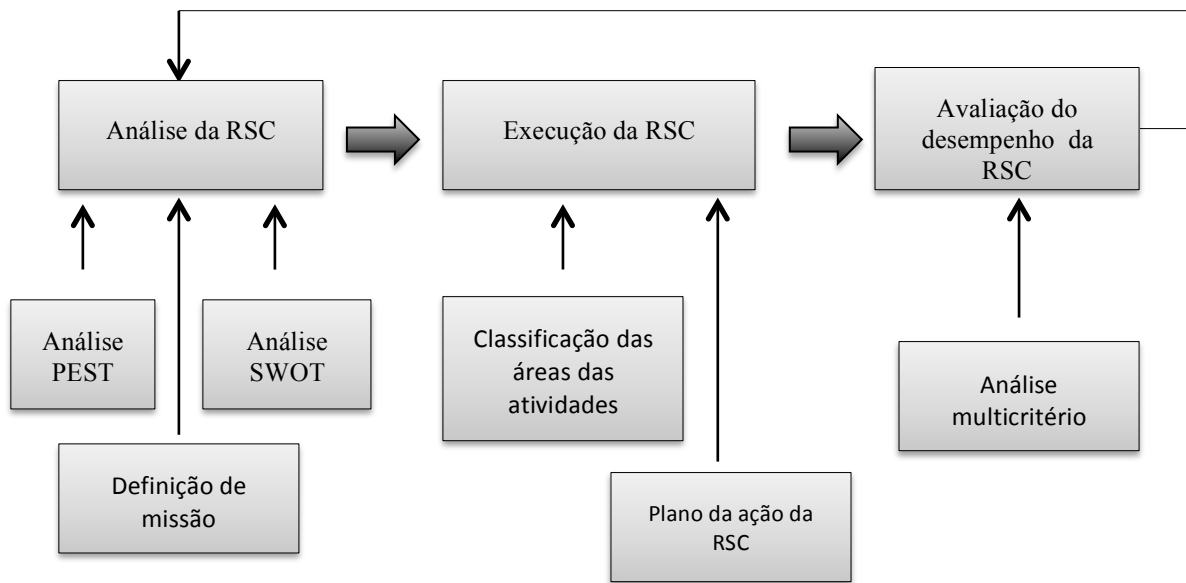


Figura 17 – Processo de implementação da RSC

Fonte: Aravossis et al. (2006)

Os autores apresentam três fases: a) fase de análise do ambiente interno e externo, utilizando ferramentas de gestão PEST (política, económica, social e tecnológica) e uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Nesta fase, também estabelece os indicadores, as metas e os objetivos que têm de ser alinhados com a cultura, visão e missão da empresa; a definição do plano de ação com base nas prioridades do programa; b) a fase execução é um processo de concretização dos programas de ação estabelecidos. Esta fase inclui o estabelecimento da estrutura e colocação do pessoal e também necessita de uma orientação do pessoal envolvido na execução do plano; e c) avaliação de desempenho com base nos indicadores estabelecidos, com objetivo de medir o cumprimento, ou não, das metas e objetivos e a adequação das políticas implementadas.

O modelo desenvolvido por Maon et al. (2009), baseia-se na teoria da mudança de Lewin para enquadrar os pressupostos que presidem à implementação da RSC (Figura 18).

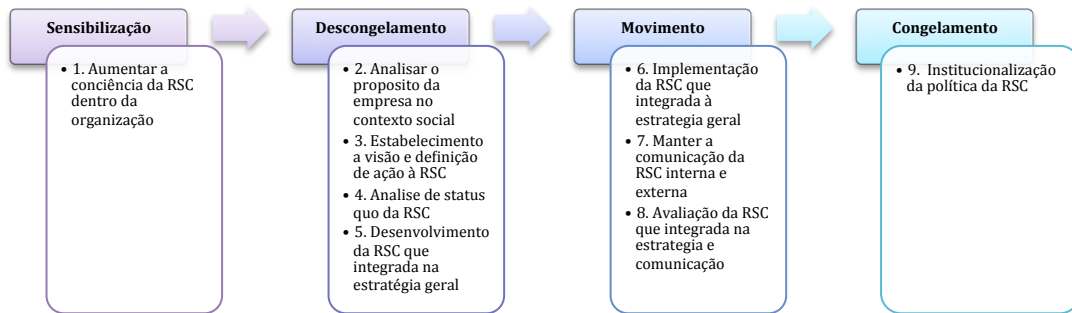


Figura 18 – Modelo de implementação da RSC

Fonte: Maon et al. (2009)

Os autores dividem este modelo em quatro estágios principais: estágio de sensibilização, de descongelamento, de movimento e de congelamento. Na fase de sensibilização a empresa procura reunir meios para aumentar a consciência da RSC dentro da organização. Na fase de descongelamento é feito o planeamento através da análise do propósito da empresa no contexto social, as suas normas e valores, as questões relacionadas com as partes interessadas; estabelecimento da visão e a definição da ação da RSC; análise de *status quo* da RSC que consiste na atividade de auditoria das normas, dos padrões, e das práticas da RSC, e desenvolvimento da RSC integrada na estratégia geral. A fase do movimento consiste na ação de execução e verificação/melhoramento. Nesta fase é implementada a RSC integrada no plano estratégia da empresa, mantida a comunicação interna e externa e avaliação da RSC. Na fase de congelamento ou institucionalização das políticas de RSC, são encorajadas as mudanças dentro do sistema da organização, assim como a sua cultura e os seus valores.

Para obter o formato ideal de responsabilidade social corporativa, Lusa (2007) sugeriu algumas diretrizes na realização de atividade de responsabilidade social. As empresas devem realizar uma análise comparativa entre o que será ideal fazer com o que na realidade foi feito (existente) no momento. Os resultados da análise das lacunas será uma referência para a empresa obter uma solução do que é realmente necessário para ter impacto positivo nas partes interessadas. A RSC deve ser gerida por uma divisão separada autónoma na organização. A essa divisão deve ser dada autoridade para decidir sobre todas as questões relacionadas com os *stakeholders*. Esta divisão deve ser capaz de estabelecer uma relação harmoniosa com reguladores, ONGs, associações relevantes e comunidades,

para que as decisões possam acomodar todas as partes. A utilização da tecnologia de informação e comunicação para poder melhorar a eficiência dos processos e sistemas, pode ajudar a tornar a informação mais disponível para interessados e criar novas possibilidades técnicas de vinculação das informações sobre os impactos individuais da empresa com outras fontes (Lusa, 2007; Nicolae & Sabina, 2012).

5.4. Implementação da RSC nos países desenvolvidos

Existem diferenças nos princípios, políticas e práticas de responsabilidade social seguidas pelas empresas em diferentes locais do mundo (Baughn et al., 2007; Küskü & Zarkada-Fraser, 2004), atuando com diferentes níveis de intensidade (Maignan & Ralston, 2002; Welford, 2005). Estas diferenças segundo Lindgreen et al. (2011), contribuem para diferentes velocidades na implementação da RSC. O primeiro fator considerado pelos autores são os recursos financeiros da empresa. Se uma empresa tem boas condições financeiras será mais fácil alocar recursos para iniciativas de RSC. Segundo, é a duração do envolvimento da empresa em atividades de RSC. As empresas que mais se envolvem em atividades de RSC desenvolvem a sua estratégia, incorporando as iniciativas de RSC. Terceiro, a determinação da estratégia da empresa. Uma boa seleção da estratégia pressupõe motivar os colaboradores para melhorar os seus desempenhos. Quarto, a dimensão da empresa e a valorização dos colaboradores afetam também segundo estes autores a velocidade da implementação da RSC.

O estudo realizado por Truscott, Bartlett e Tywoniak (2009) sobre as práticas de RSC na Austrália, (1) incluem um programa de voluntariado dos funcionários, programas de formação, programas de comunicação internos e externos da RSC, programas de recompensas, seguros de saúde e segurança, facilidades de *babysitting*, parcerias com a comunidade, disponibilização de bónus aos funcionários, implementação de normas ISO, integridade da cadeia de abastecimento, gestão ambiental, construção de edifícios ecológicos, produtos verdes; (2) filantropia, incluindo a atividade de doações em dinheiro a fundações; (3) performance, medição da reputação, auditoria interna, auditoria social/segurança; e (4) vantagem comercial, incluindo a atividade de patrocínio. O estudo de Sheldon e Park (2011) realizado com uma amostra de 274 empresas dos Estados Unidos da América demonstrou um nível elevado de sensibilização para a questão da RSC neste país. A maioria dos seus entrevistados envolvem-se de alguma forma na atividade de RSC

e quase um quarto (24%) foram designados para atividades de responsabilidade social dentro das organizações.

5.5. A RSC nos Países em Desenvolvimento

Nesta parte da revisão da literatura, apresentamos os estudos mais relevantes sobre a prática da RSC nos países em desenvolvimento, sublinhando aspetos relacionados com o contexto do país, a perceção e natureza da RSC, as motivações que presidem à implementação de práticas responsáveis, a política, estratégia e institucionalização, os benefícios e barreiras à implementação e as atividades de RSC.

O Banco Mundial classifica os países em função do seu rendimento nacional per capita. As economias classificadas com “baixo rendimento” e “médio rendimento” são comumente denominados de “países em desenvolvimento.” Este grupo inclui 152 países, com culturas e níveis de desenvolvimento muito diferentes, compreendendo cerca de 73% das economias do mundo (World Bank (WB), 2006). A maior parte dos estudos centrados na temática da responsabilidade social foram realizados no contexto de economias de “rendimentos elevados”, como a Europa ocidental, os EUA e a Austrália (Belal, 2001). A RSC em economias em desenvolvimento não recebeu muita atenção e os estudos ainda são desigualmente distribuídos entre estes países (Blowfield & Frynas, 2005; Blowfield, 2005).

Os estudos de Wang e Juslin (2012) e de Matten e Moon (2008), realçam diferentes perceções quanto a esta temática nos países em desenvolvimento, sobretudo no que toca à sua conceção e priorização das dimensão de RSC e dos *stakeholders* pelas empresas neste contexto. Crane e Matten (2004) e Rahim et al. (2011) nos seus estudos concluíram que a pirâmide de Carroll obedece a uma ordem diferente em contextos como os que foram realizados os estudos – África e Ásia (Malásia). Embora em ambas as regiões considerassem a dimensão económica como primeira, as outras dimensões obedecem a uma ordem diferente. Esta constatação decorre dos incipientes instrumentos legais e suas aplicações e da complexidade dos problemas sociais (Crane & Matten, 2004) nestes países analisados. Assim, as empresas envolveram-se em atividade de RSC voluntariamente, dando mais ênfase às atividades filantrópicas.

Um estudo comparativo em vários países asiáticos, conduzido por Chamber et al. (2003) concluiu que embora a RSC neste região se desenvolva a partir dos países ocidentais, os países em vias de desenvolvimento têm o seu próprio sistema. Welford (2005) sustenta que a maioria os países asiáticos praticam a RSC num nível inferior ao da Europa e da América do Norte. Outros estudos enfatizam que as empresas têm consciência da importância da RSC (Abdul & Ibrahim, 2002; Munasinghe & Malkumari, 2012), sendo praticada num nível moderado nestes países (Muwazir, 2011), mas em constante desenvolvimento (Hossain et al., 2012), e praticada com base regular por parte de médias e grandes empresas (Munasinghe & Malkumari, 2012). Chen et al. (2012) também reconhecem a importância de RSC, através de um estudo conduzido na China, salientando o reconhecimento da sua importância nas empresas de transporte aéreo e impacto nos desempenhos sociais.

A RSC é entendida como uma responsabilidade das empresas face aos *stakeholders* (Arevalo & Aravind, 2011). Para Fauzi (2014), no seu estudo na Indonésia, sublinhou a importância dos acionista nesta questão, tanto em empresas do setor extrativo como de transformação. O sector extrativo considera para além dos acionistas o governo, os clientes, e os colaboradores. Enquanto, as empresas dos sector de transformação colocam o governo após de clientes e colaboradores. Para Nejati e Ghasemi (2012) no seu estudo na região do Médio Oriente (Irão) os consumidores/clientes são os indicados como tendo maior prioridade nestas ações.

O desenvolvimento da RSC na região da Ásia é impulsionado pelo fenómeno da globalização (Chambers et al., 2003), sobretudo pelas empresas multinacionais (Baskin & Gordon, 2005; Ruud, 2002), através dos mecanismo de internacionalização das empresas (Brammer et al., 2012) e consequentemente, RSC é introduzida nesses países (Yin & Zhang, 2012). A presença das empresas multinacionais em países em desenvolvimento cria um dualismo institucional: global e local, na adaptação da RSC. As empresas têm pressões institucionais globais e locais para praticar a RSC (Muwazir, 2011; Yin & Zhang, 2012). As pressões globais são provenientes das empresas matrizes (Beddewela & Herzig, 2013; Ruud, 2002), agências globais, parceiros de negócio globais (Belal & Owen, 2007; Yin & Zhang, 2012), e acionistas/investidores e parceiros comerciais internacionais (Hossain & Rowe, 2011).

As pressões institucionais locais são identificadas em alguns estudos. Por exemplo, Govindan et al. (2014), num estudo na Índia, e Hossain e Rowe (2011), no Bangladesh, identificam a pressão do Governo. Além disso, Fauzi (2014) num estudo na Indonésia, relatam as pressões de *stakeholders* e o cumprimento das leis. As pressões institucionais implicam uma adaptação em termos de práticas de RSC, como foi identificao no estudo de Gao (2011) na China e de Rani e Khan (2015) na Índia. A RSC é mais praticada pelas empresas se recebem forte pressões institucionais (Gao, 2011). Rani e Khan (2015) sustentam também que a mudança da natureza da RSC de voluntário para mandatário, impulsiona o desenvolvimento da prática de RSC.

A RSC é influenciada também pelo tipo de relação estabelecido entre as empresas e os *stakeholders*. De acordo com Tang e Li (2009), as empresas que nas suas operações têm relações diretas com consumidores são mais propensas a definir a RSC como filantropia ou filantropia *ad hoc* ou ainda filantropia estratégica. Nestes casos, essas atividades têm com objetivo construir uma imagem positiva, a fim de atrai mais consumidores. Além disso, no contexto local os mecanismos de isomorfismo coercivo e de isomorfismo normativo exercem influência. Estes motivos são determinados pelo contexto organizacional interno (valor da empresa) e externo (capacidade do governo). Por exemplo, Kalyar et al. (2013), nos seus estudos no Paquistão, concluíram que o plano estratégico formal e a cultura organizacional impulsionam as empresas a envolverem-se na RSC; Wang e Chaudhri (2009), nos seus estudos na China, relatam que a cultura organizacional impulsiona as empresas neste processo; e Welford e Frost (2006) na região Ásia (China, Malásia, Camboja, Tailândia, Vietname e Indonésia), concluíram que a RSC é praticada pelas empresas como um cumprimento do código de conduta, inspeções e auditorias. A incapacidade revelada pelos Governos para resolver os questões sociais, impulsiona as empresas moralmente na sua resposta e contribuição (Hossain & Rowe, 2011).

Arevalo e Aravind (2011), no seu estudo na Índia, identificaram dois motivos para o envolvimento em práticas responsáveis – os motivos morais e estratégicos. Os motivos morais ou éticos (Munasinghe & Malkumari, 2012) impulsionam as empresas a envolver-se na RSC para “devolver” à comunidade o que esta proporcionou e também preencher as lacunas dos Governos (Quazi et al., 2007). Estes motivos incluem o valor religioso (Jamali, Zanhour, & Keshishian, 2009; Singh & Rana, 2008; Vives, 2006), o valor pessoal (Duarte, 2010) dos gestores e dos empresários (Yin & Zhang, 2012), que são influenciados pela educação da família, crença, tradição e cultura (Abdul & Ibrahim, 2002; Muwazir, 2011).

Por exemplo, a filantropia é entendida como uma cultura de negócio na região da Ásia (Chapple & Moon, 2005; Sharma, 2013).

Os motivos de natureza estratégica visam equilibrar os benefícios económicos e sociais, ou seja, para melhorar a imagem e reputação (Fauzi, 2014; Hossain et al., 2012; Hossain & Rowe, 2011; Munasinghe & Malkumari, 2012; Muwazir, 2011; Quazi et al., 2007; Rahul, 2010; Rettab, Brik, & Mellahi, 2009; Wang & Chaudhri, 2009), para obter licenças para operar (Visser, 2008), para obter benefícios económicos (Ahmad, 2006; Munasinghe & Malkumari, 2012; Muwazir, 2011), para melhorar a motivação e compromisso dos colaboradores (Munasinghe & Malkumari, 2012; Rettab et al., 2009), para reduzir os custos e riscos das operações (Sangle, 2010) e para obter benefícios fiscais (Jenkins & Newell, 2013).

Muwazir e Hadi (2014), no seu estudo na Malásia, concluíram que os motivos das empresas do sector financeiro estão relacionados sobretudo com as pressões das partes interessadas externas, com a imagem corporativa, e desempenho económico, bem como pela cultura. Segundo Visser (2008) nos países em desenvolvimento a RSC pode ser entendida segundo dois vetores (ver Figura 19): 1) nacionais (ou internos), como a tradição cultural, a reforma política, as prioridades socioeconómicas, as lacunas em governança, a resposta à crise, e o acesso ao mercado, 2) internacionais (ou externos) tais como a padronização internacional, os incentivos ao investimento, o dinamismo das partes interessadas, e a cadeia de fornecimento.



Figura 19 – Vetores da Responsabilidade social

Fonte: Elaboração próprio com base em Visser (2008)

As tradições culturais enraizadas na religião e tradições, especialmente ao nível da filantropia, inserção comunitária e éticas empresariais têm o potencial de afetar a prática da RSC. A reforma política, através do processo de democratização pode convencer empresas a considerar as questões sociais e ambientais. As prioridades socioeconómicas, ou seja, problemas sociais como a pobreza, a educação, o desenvolvimento das infraestruturas, e saúde também pode chamar a atenção da empresa para participar ativamente, através de atividades de RSC. As lacunas do Governo, quando estes não fornecem adequadamente diversos serviços sociais, em virtude da "limitação dos recursos ou má governação" também pode conduzir as empresas a assumir responsabilidades sociais mais amplas. As resposta a uma situação de crise, quando ocorrem eventos catastróficos, também pode levar as empresas a assumir responsabilidades sociais para resolver os referidos eventos. O acesso da mercadoria, ou seja a RSC também pode ser vista como um veículo para a expansão do mercado tanto o mercado interno como o mercado regional e internacional.

O dinamismo dos *stakeholders*, ou seja o dinamismo de grupos fortes como por exemplo, as agências de desenvolvimento, associações empresariais, sindicatos e ONGs têm potencial para obrigar as empresas a envolverem-se na RSC. A cadeia de fornecimento, ou as empresas nas cadeias de abastecimento podem adotar práticas de RSC em conformidade com as exigências impostas por parceiros de negócios multinacionais. A padronização internacional sob a forma de códigos, diretrizes e normas são um fator determinante para a empresa no sentido de promover as práticas da RSC. E os incentivos aos investimentos para a obtenção de um estatuto de investimento socialmente responsável na bolsa de valores pode ser outro motivo que influencie a intervenção das empresas.

5.5.1. Políticas, estratégias e institucionalização da RSC nos países em desenvolvimento

A literatura indica que existe uma divergência das práticas de RSC entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento e que esta decorre da adaptação da política, estratégia e forma de implementação nos últimos. Alguns estudos sobre a adaptação de políticas de RSC têm sido conduzidos em diferentes países (e.g., Cruz & Boehe, 2010; Jamali, 2010; Kolk, Hong, & van Dolen, 2010; Muller, 2006). O estudo de Muller (2006) revelou que as empresas subsidiárias estrangeiras autónomas, no México, têm seguido uma política de *home-country* e internacional (RSC global), em vez de *host-country* (RSC local). Isto demonstra que estas empresas em particular têm grande dependência da empresa matriz, tanto nos recursos tangíveis quanto nos intangíveis. Pelo contrário, o estudo de Haslam (Haslam, 2004) na América Latina, concluiu que apesar de existir uma relação entre subsidiárias/filiais com empresas-mãe, o código de ética e a própria política de RSC da empresa matriz não são adaptadas pelas filiais.

O estudo de Cruz e Boehe (2010), no Brasil, identificam uma combinação das duas estratégias: global e local. Os autores revelam que embora a adaptação da política de RSC pelas empresas subsidiárias seja baseada no contexto local, os valores são compartilhados com a matriz. O estudo do Kolk et al. (2010) na China, demonstrou que as empresas subsidiárias adaptam a política de RSC ao contexto local, bem como algumas práticas da cultura e dos valores de origem. Jamali (2010) identificou que as empresas subsidiárias no Líbano têm uma orientação da empresa-mãe relativamente ao processo de tomada de decisão. O autor ainda enfatiza que a estratégia de RSC é introduzida pela matriz no país

de acolhimento e posteriormente, desenvolvida com base em características da empresa e mercado no país onde se situa.

Relativamente ao alinhamento da estratégia de RSC com a estratégia de negócio, Muthuri e Gilbert (2011), relatam que só as empresas multinacionais têm institucionalizadas/formalizadas políticas e estratégias de RSC. No entanto, Tanaya (2012), no seu estudo na Indonésia, relatou que não só multinacionais, mas as empresas locais também têm começado a alinhar a RSC com a estratégia de negócio. Apesar de a RSC ainda não estar completamente institucionalizada neste país, já existe em muitas empresas uma estrutura formal responsabilizável pela RSC. Segundo Tanaya (2012), esta formalização da estrutura é feita através da criação de um departamento ou fundação das empresas, atribuição de orçamento, envolvimento dos colaboradores, e estabelecimento de parcerias com outras ONGs. Chung, Pyo, e Pyo (2012) num estudo realizado na Coreia do Sul, também relata esta questão de formalização das práticas de RSC sob a forma de criação de um departamento de RSC, e estabelecimento de visão, e criação de códigos de ética, entre outros. Pradhan e Ranjan (2010), no seu estudo na Índia, e Jamali e Mirshak (2007), no seu estudo no Líbano, indicam que algumas empresas multinacionais não têm um departamento próprio de RSC, sendo esta função assumida pelos outros departamentos, pela fundação da empresa ou em parceria com organizações sem fins lucrativas.

Neste processo, o apoio dos gestores é muito importante no sucesso de implementação. Abugre (2014) reconhece esta importância num estudo realizado no Gana, referindo que existe uma relação significativa entre o papel dos gestores e a eficácia de implementação das políticas de RSC numa organização, em que a atitude pró-ativa dos gestores topo na promoção e condução da RSC contribui para o sucesso da mesma (Abugre, 2014). Kulkarni (2015) realizou um estudo na Índia e relatou que apesar de as empresas alinharem a RSC com as seus *core business*, estas nem sempre têm consciência de que a RSC é um investimento lucrativo no longo prazo. Pelo contrario, Yin e Zhang (2012) indicam que o desalinhamento entre RSC e o *core business*, ocorre quando existe uma pressão do ambiente social normativo e dos pares menos afirmativa. Outros autores (e.g., Ismail, 2009; Visser, 2008) analisaram os benefícios da RSC na perspetiva económica e social da empresa relativamente à sociedade nos países em desenvolvimento. Segundo Ismail (2009), a RSC pode oferecer alguns benefícios, a saber: a) a criação de uma boa relação entre a empresa e a comunidade; b) a partilha de custo quanto a medidas que visam proteger o meio ambiente; c) a facilitação de transferência de tecnologia das

empresas globais para os países em desenvolvimento; d) a erradicação da pobreza; e) a defesa dos direitos humanos; e f) melhorias no setor público através de facilitação das tecnologias de informação. Esta tese também é reforçada por Visser (2008), que defende que a presença das empresas em países em desenvolvimento pode contribuir para uma melhoria das condições sociais do país através da criação de emprego, de contribuições fiscais, e pela transferência de tecnologia. Na mesma linha de pensamento, Enwereonye, Ugorji, Alozie e Awurumibe (2015) referem que a RSC oferece algumas vantagens aos países em desenvolvimento, a saber: a) constrói um bom relacionamento entre a empresa e a comunidade; b) ajuda a reter e atrair talento; c) facilita a transferência de tecnologia; d) contribui para a proteção e conservação do meio ambiente; e e) melhora o desempenho do setor público. Allahverdiyeva (2016) indicou que a RSC além de ajudar a solucionar problemas sociais, também oferece benefícios às empresas, nomeadamente, o poder de influenciar a política do governo, obtenção de benefícios fiscais, a diminuição da pressão de cumprimento dos quadros legais, e melhora a própria imagem corporativa.

Alguns estudos realizados nos países em desenvolvimento apontam algumas limitações da RSC, nomeadamente em vários países asiáticos (e.g., Welford & Frost, 2006), Bangladesh (Belal & Cooper, 2011; Hossain et al., 2012; Zabin, 2013), tais como o Sri Lanka (Munasinghe & Malkumari, 2012), e a Índia (Arevalo & Aravind, 2011; Gupta, 2007; Lattemann, Fetscherin, Alon, Li, & Schneider, 2009), e estudos realizados em vários países africanos (Abugre, 2014; Frynas, 2005) e na América Latina (Vives, 2006). Estes estudos sobressaem barreiras internas (limitação de recursos e consciência dos gestores) e barreiras externas (capacidade de governação da RSC, questões sociais, económicas e políticas do país, atitude pro-ativa dos *stakeholders*). As barreiras internas são provenientes do contexto organizacional, que tem a ver com as limitações dos recursos organizacionais (Arevalo & Aravind, 2011; Belal & Cooper, 2011), quer sejam recursos humanos (Frynas, 2005; Welford & Frost, 2006), quer sejam recursos financeiros (Munasinghe & Malkumari, 2012; Vives, 2006). Outra barreira interna é menor consciência dos responsáveis relativamente à RSC (Belal & Cooper, 2011; Hossain et al., 2012; Welford & Frost, 2006; Zabin, 2013) e compromisso face à RSC (Abugre, 2014; Munasinghe & Malkumari, 2012). Consequentemente, as empresas centram-se sobretudo no desempenho económico (Belal & Cooper, 2011; Zabin, 2013) e consideram a RSC como um custo (Munasinghe & Malkumari, 2012). Além disso, outra barreira é a capacidade de governação corporativa e consiste em más práticas de gestão e corrupção (Abugre, 2014),

menos conhecimento e capacidade de gestão (Abugre, 2014; Arevalo & Aravind, 2011; Gupta, 2007; Lattemann et al., 2009; Vives, 2006), e menor capacidade de gestão e implementação de projetos de cariz social (Frynas, 2005).

Quanto às barreiras externas, são provenientes do contexto do país onde as empresas estão instaladas, e dizem respeito concretamente às lacunas das instituições públicas, à complexidade dos problemas sociais e económicos (Frynas, 2005; Hossain et al., 2012); às limitações dos enquadramentos legais e suas aplicações (Belal & Cooper, 2011; Hossain et al., 2012; Lattemann et al., 2009; Zabin, 2013); e a uma menor pressão e cooperação dos *stakeholders* (Abugre, 2014; Zabin, 2013).

5.5.2. Atividades desenvolvidas nos países em desenvolvimento

Os estudos nos países em desenvolvimento relatam uma grande diversidade de atividades de RSC devido a diferentes influências do contexto local e global. No entanto e apesar desta diversidade, existe uma convergência sobretudo no que toca a práticas filantrópicas. Muitos estudos, por exemplo no contexto asiático (e.g., Baskin, 2006; Chambers et al., 2003; Fauzi, 2014; Gautam & Singh, 2010; Matten & Moon, 2004; Mohan, 2001; Rani & Khan, 2015; Schmidheiny, 2006; Visser, 2008; Yam, 2013), e africano (Ite, 2004) indicam a filantrópica como prática mais comum nestes contextos.

Por exemplo, Fauzi (2014) reconheceu que as empresas no setor extrativo e no de transformação na Indonésia, a filantropia é a prática mais comum. Enquanto outros estudos indicam as ações filantrópicas e de desenvolvimento comunitário como as mais valorizadas e as questões ambientais e éticas como menos valorizadas nestes países (Baskin, 2006; Chambers et al., 2003; Mohan, 2001; Schmidheiny, 2006; Visser, 2008).

Na mesma linha de pensamento, os estudos de Matten e Moon (2004) e de Gautam e Singh (2010) referem que em países em desenvolvimento, a maioria das empresas multinacionais e locais adaptaram práticas e filantropia com foco em questões dos colaboradores, de desenvolvimento de infraestruturas na educação e saúde, de saneamento básico, de acesso ao microcrédito e de capacitação das mulheres. Yam (2013) indicou que as atividades mais valorizadas pelas empresas de construção na Malásia são ações filantrópicas e de desenvolvimento dos recursos humanos, o que inclui programas, como

apoio às pessoas carenciadas, apoio a programas de saúde e de investigação, construção de centros comunitários e de escolas, e patrocínio de eventos desportivos e culturais.

Na Nigéria, a filantropia assume um caráter prioritário. Por exemplo, a companhia petrolífera *Shell Petroleum for Development* ofereceu uma contribuição significativa para o desenvolvimento socioeconómico da comunidade nigeriana sob a forma de contribuições filantrópicas em diversas áreas (Ite, 2004), nomeadamente: a) projetos públicos de água e saneamento básico; b) saúde pública – hospitais comunitários e serviços de saúde; c) formação, ou seja, conhecimentos básicos de carpintaria e eletricidade; d) educação – programa de bolsas de estudo e de infraestruturas escolares; e) agricultura, acesso aos agricultores e cooperativas; f) desenvolvimento de micro finanças e negócios, projetos de aumento do rendimento; e g) outras infraestruturas, nomeadamente, estradas, projetos de eletrificação rural, recuperação de terras para assentamento.

No estudo de Rani e Khan (2015), conduzido na Índia, os autores questionam-se sobre o nível de conhecimento da RSC sobretudo o que envolve práticas filantrópicas que só se focam em ações de caridade, como educação e saúde, em vez de ações de empoderamento, empregabilidade e de desenvolvimento sustentável.

Existe uma grande diversidade de atividades e de destinatários nos programas específicos de RSC que são relatados nos estudos. Por exemplo, na Ásia as questões relacionadas com a educação e saúde são sempre consideradas (Chambers et al., 2003; Chapple & Moon, 2005; Sen & Bhattacharya, 2001). Ismail et al. (2014), num estudo na Malásia, relata também a prioridade dos programas de educação. Wang e Chaudhri (2009) relatam que nas empresas chinesas, a maioria das atividades se foca em ações de ajuda humanitária, que é destinada à comunidade em geral. Pradhan e Ranjan (2010) revelaram que as empresas na Índia focam a sua ação no bem-estar da comunidade, nomeadamente no aumento de rendimentos, saúde, educação e formação, agricultura, infraestruturas públicas e gestão de recursos naturais. Musdiana et al. (2012) e Munasinghe e Malkumari (2012) relatam que as empresas estudadas se focam sobretudo no bem-estar da comunidade local e do meio ambiente. Outro estudo relata que na região asiática, as empresas dão maior prioridade ao envolvimento da comunidade e a seguir ao processo de produção socialmente responsável e relação laboral (Chambers et al., 2003).

Outros estudos incidem sobretudo em questões relacionadas com as relações laborais (colaboradores). Por exemplo, Welford e Frost (2006) constatarem que esta questão é

considerada como muito importante seguida da relação com os consumidores (Chen et al., 2012).

Em suma as áreas de intervenção nos países em desenvolvimento são: a) os consumidores; b) os colaboradores; c) o meio ambiente; e d) a sociedade em geral. As prioridades nestes países centram-se no apoio a infraestruturas na educação, e saúde, no desenvolvimento da comunidade, ou no apoio a empreendimentos comunitários (Munasinghe & Malkumari, 2012; Musdiana et al., 2012; Yam, 2013).

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

6.1. Introdução

Neste capítulo, apresentamos as explicações sobre a metodologia e o método de investigação utilizado no estudo. Na primeira seção, fundamenta-se a assunção filosófica, o paradigma da pesquisa e a abordagem de investigação. A seguir, caracterizam-se a metodologia e o método de investigação misto. Na terceira seção, explicita-se o método qualitativo seguido através da realização de entrevistas semiestruturadas e o método quantitativo através da aplicação de inquérito por questionário. Na quarta seção apresenta-se a técnica de análise de dados, quer análise de dados quantitativo, quer qualitativo. E por fim, na quinta fase, são apresentados os predicados éticos necessários na condução da investigação e os requisitos de confidencialidade que devem orientar o trabalho de investigação.

6.2. Abordagem de Investigação

A investigação consiste num processo sistemático que visa solucionar vários problemas ou questões do mundo real. Alves (2012), refere que investigar é uma ação de procurar através de várias fontes para conseguir obter um resultado ou objetivo. Esta definição é uma ideia mais geral que relaciona o processo inicial de identificação de um problema até à obtenção de um resultado. Outras definições mais sofisticadas apresentadas por Rajasekar, Philominathan, e Chinnathambi (2006) e por Coutinho (2011) indicam que a pesquisa é um processo de estudo ou uma análise de forma lógica e sistemática, que serve para explicar e compreender os fenómenos sociais, baseado em informação atual e em nova informação de diversas fontes, com o objetivo de obter um novo conhecimento.

Os conceitos acima referidos remetem-nos para duas visões. Primeiro, a visão mais superficial é a da pesquisa como um processo de entrada (*input*), processo (*process*), e saída (*output*). Segundo, a visão de maior profundidade e peso que se centra no processo de análise de forma lógica e sistemática. Esta é uma ação que necessita de adequação da

metodologia de investigação. Podemos dizer que, para garantir um bom resultado o processo de investigação necessita identificar e definir uma boa estratégia metodológica. Em suma, a definição da metodologia de investigação é uma ação essencial e indiscutível no processo de investigação que visa adquirir novo conhecimento.

Na investigação existe um procedimento próprio e sistematizado que vai desde a fase inicial até à obtenção de um resultado final. Para Collis e Hussey (1997) a investigação classifica-se em quatro fases: a) a definição do objetivo de investigação; b) o processo de investigação – meios de recolha e análise de dados; c) a lógica de investigação – visão lógica indutiva ou dedutiva; e d) o resultado da investigação – contributo da investigação para solucionar um problema ou contributo de natureza teórica.

Para atingir a finalidade de obter um resultado a investigação, necessita seguir um procedimento sofisticado que deve ser cumprido pelos investigadores e que consiste no desenho da investigação. Os investigadores precisam seguir uma metodologia que se baseia em normas científicas. Para Jonker e Pennink (2010), a metodologia é um caminho que orienta os investigadores e para McGregor e Murnane (2010) a metodologia refere-se à filosofia que preside todo o processo de investigação.

Relativamente à decisão sobre uma boa metodologia e o método da investigação a questão fundamental é a definição da filosofia da investigação, ou seja, a assunção filosófica subjacente. Neste contexto, de acordo com Creswell e Plano Clark (2007), a assunção filosófica consiste na base da investigação, ou seja, orienta a escolha adequada do método e garante a exatidão dos conhecimentos (Barañano, 2008). Esta noção é desenvolvida na seção seguinte.

6.3. Assunção Filosófica

Nesta secção apresenta-se os ramos da filosofia de investigação que são importantes no processo de descoberta científica, ou seja, os aspetos que formam um paradigma de investigação.

A filosofia de investigação consiste em quatro aspetos que formam o paradigma da pesquisa: ontologia, epistemologia, metodologia e axiologia (Wilson, 2001). A ontologia envolve a filosofia da realidade (Krauss, 2005). Este aspeto é como uma crença sobre a

realidade, ou seja, a forma como o mundo real/fenómeno é percecionado (Jonker & Pennink, 2010; Ponterotto, 2005; Wilson, 2001). Na ontologia tenta-se descobrir a forma e natureza da realidade, e ainda o que pode ser percebido sobre essa realidade (Blaike, 1993 citado por Petty, Thomson, & Stew, 2012; Ponterotto, 2005).

O termo epistemologia é simplesmente a filosofia do conhecimento, isto é, como podemos saber (Jonker & Pennink, 2010; Trochim, 2000 citado por Krauss, 2005). A epistemologia tenta responder à questão de como se posiciona o investigador face à realidade (Blaike, 1993 citado por Petty et al., 2012; Wilson, 2001), sendo entendida como a relação estabelecida entre o investigador e o objeto de estudo (Krauss, 2005; Ponterotto, 2005).

A metodologia centra-se nos aspetos mais operacionais da investigação, ou seja, como utilizar os meus pensamentos (a epistemologia), para descobrir a realidade/fenómeno. Krauss (2005) refere que a metodologia tenta identificar algumas práticas utilizadas no processo de descoberta e de conhecimento. Portanto, a função da metodologia consiste numa “fonte” que liga o paradigma adotado ao método ou técnica que é utilizada na condução de uma investigação.

Por fim, o paradigma também é formado pela axiologia, que consiste no conjunto da ética e moral (Wilson, 2001). A axiologia, refere-se à teoria da filosofia de valor mencionada por Ponterotto (2005), que tendencialmente tem relação com o papel dos valores dos investigadores no processo de descoberta da ciência.

Para Healy e Perry (2000) a ontologia é uma realidade estudada pelo pesquisador, a epistemologia é a relação entre a realidade estudada e o investigador, a metodologia é a técnica que é utilizada pelo investigador para analisar/estudar esta realidade. Na mesma linha, Guba e Linclon (1994) e Creswell (2003) citado por Creswell e Plano Clark (2007) defendem que a ontologia representa a visão sobre a natureza da realidade, epistemologia é a relação com a ciência, a axiologia refere-se ao valor demonstrado na pesquisa, a metodologia é a relação com processo da investigação, e a retórica relaciona-se com a linguagem da pesquisa.

6.4. Paradigma de Investigação

6.4.1. Abordagem geral de paradigma

O cenário do desenvolvimento da metodologia de investigação, historicamente, tem atravessado um período muito longo, contínuo e de grande rivalidade entre os cientistas. Este processo é conhecido como a guerra do paradigma de investigação.

O conceito de paradigma descreve-se como a assunção básica e teórica do ponto de vista geral (como origem de valor), de modo que se tornam leis, métodos e a sua aplicação na ciência pode determinar a natureza e caráter próprio da ciência (Chalmers, 2000).

O paradigma tem sido utilizado com dois significados, segundo Thomas Kuhn:

De um lado, indica toda a constelação de crenças, valores, técnicas, entre outros, partilhadas pelos membros de uma comunidade determinada. De outro denota um tipo de elemento nessa constelação: a solução concreta do quebra-cabeças, que são empregadas como modelos ou exemplos, podem substituir regras explícitas como base para resolver a solução dos restantes quebra-cabeças da ciência (Kuhn, 1998, p. 218).

O conceito de paradigma, de acordo com Kuhn (1998) para além de representar o processo de desenvolvimento da ciência (e.g., Chalmers, 2000), significa também a nossa visão sobre o mundo real (e.g., Belbase, 2007; Collis & Hussey, 2009; Creswell & Plano Clark, 2007; Jonker & Pennink, 2010; McGregor & Murnane, 2010; Wilson, 2001).

O termo paradigma consiste então na dimensão filosófica que relaciona a nossa visão sobre o mundo real e a dimensão técnica que consiste nos métodos e técnicas de investigação (McGregor & Murnane, 2010). Por esta razão, alguns autores definem o paradigma como a forma de relacionar aspetos mais teóricos e aspetos mais práticos (e.g., Belbase, 2007; Collis & Hussey, 2009; Creswell & Plano Clark, 2007; Guba & Lincoln, 1994; Jonker & Pennink, 2010; McGregor & Murnane, 2010; Wilson, 2001).

Ao selecionar um paradigma orientámo-nos pela assunção filosófica e pela construção do desenho do estudo (Collis & Hussey, 1997; Denzin & Lincoln, 2000 citado por Ponterotto, 2005). Neste contexto, Atieno (2009) refere que o paradigma dá um significado mais operacionalizado relativamente à abordagem ou desenho.

Belbase (2007) descreve o entendimento do paradigma em três níveis: a) aspeto filosófico – que se foca na crença básica sobre o mundo; b) contextual ou social – que tem

relação com as orientações sociais (considerações éticas) do processo de investigação; e c) o método ou técnicas – que são utilizadas no processo de investigação.

Podemos concluir, que o paradigma nos ajuda a responder a três questões fundamentais na investigação, que são a ontologia, epistemologia e metodologia: (a) como se caracteriza a realidade ou fenómeno? (b) qual é a posição do investigador enquanto estuda esta realidade/fenómeno? e (c) qual é a forma que o investigador utiliza para analisar/estudar esta realidade/fenómeno?

O paradigma segundo Khun (1998) é algo dinâmico e em permanente mudança (Chalmers, 2000), ou seja que é modificado e pode ser moldado pela experiência e pensamento (Creswell & Plano Clark, 2007, 2011). Segundo McGregor e Murnane (2010) o paradigma baseia-se na ontologia, epistemologia, lógica e axiologia, logo, ajuda-nos a determinar o método de investigação (McGregor & Murnane, 2010). Existem quatro paradigmas de investigação, a saber: positivistas, pós-positivistas, construtivista, e teoria crítica, que serão explorados em seguida.

6.4.1.1. Paradigma positivista

O paradigma positivista, associado a uma abordagem quantitativa (Creswell & Plano Clark, 2007; Sousa & Baptista, 2011), foi influenciado pela filosofia positivista de Aguste Comte e Émile Durkheim e pelo grupo do círculo de Viena (Zandvavian & Daryapoor, 2013). Este paradigma também tem enraizada a filosofia do realismo ingénuo (*naive realism*), que acredita existir somente uma única verdade, que é apreensível, identificável e mensurável (Ponterotto, 2005). Para os positivistas os seres humanos são indivíduos racionais regidos por leis sociais e também pelos seus comportamentos (Zandvavian & Daryapoor, 2013).

O paradigma positivista, referido por Bobbitt (1990), Atieno (2009) e Greener (2008) é conhecido como o paradigma de investigação que utiliza o teste empírico. O paradigma positivista segundo Greener (2008), centra-se no conhecimento adquirido com base nos nossos sentidos (dedutivo) para compreender os fenómenos. O autor refere ainda que estes fenómenos são conhecidos através de abordagens experimentais e testes de verificação das hipóteses (dedutiva), sendo desta forma possível produzir uma nova teoria

através da acumulação de todos os factos, para depois permitir a generalização de leis ou princípios (indutivo). Em suma, o processo lógico-dedutivo é “uma movimentação do geral (teoria) para o particular (dados referentes à investigação em curso)” (Sousa & Baptista, 2011, p. 8).

O positivismo caracteriza-se pelo dualismo e livre valor (objetivismo) em vez do subjetivismo (Greener, 2008; Ponterotto, 2005). Neste sentido, o investigador não influencia nem é influenciado pelo objeto estudado, porque a investigação é conduzida segundo uma condição controlada e padronizada (Ponterotto, 2005). Neste sentido não há espaço para a expressão dos sentimentos ou subjetividade dos investigadores (Krauss, 2005).

De acordo com Zandvianian e Daryapoor (2013), as descobertas científicas podem ser generalizáveis a outras comunidades. A abordagem positivista procura explicar e prever os fenómenos (Ponterotto, 2005) e por outro lado tem como propósito verificar a teoria. A abordagem positivista e pós-positivista defende que no processo de investigação não deve haver contaminação dos valores, expectativas e sentimentos. Ou seja, o processo de investigação deve ser conduzido através da utilização de métodos de pesquisa sistemática e padronizada, de forma a limitar a influência dos participantes no processo de investigação (Ponterotto, 2005).

6.4.1.2. Paradigma pós-positivista

O paradigma pós-positivista está associado à abordagem quantitativa (Creswell & Plano Clark, 2007), e assenta na filosofia do realismo crítico. Esta abordagem acredita também que só existe uma única realidade, com características objetivistas, mas isto é só imperfeitamente apreendido ou mensurado (Guba & Lincoln, 1994; Ponterotto, 2005). Nós não conseguimos capturá-la verdadeiramente porque existem limitações e também porque existe uma grande diversidade e heterogeneidade de fenómenos (Ponterotto, 2005).

Neste contexto, para Ponterotto (2005), o paradigma pós-positivista defende o dualismo modificado e o objetivismo, que significa que o investigador tem influência significativa no objeto estudado, mas a objetividade e independência é importante em todo o processo da pesquisa. No entanto, a interação entre investigador e o objeto de estudo,

pode ser uma mais-valia quando não ignora o rigor e procedimentos padronizados, ou seja o investigador deverá tentar posicionar-se da forma mais neutra possível na investigação que conduz.

6.4.1.3. Paradigma do construtivismo

O paradigma construtivista/interpretativo, conhecido como paradigma etnográfico (Atieno, 2009), centra-se na observação detalhada e explanada dos factos.

O paradigma construtivista também designado de interpretativo, baseia-se na filosofia fenomenológica desenvolvida por Edmund Husserl e na compreensão interpretativa designada por hermenêutica (Martens, citado por Mackenzie & Knipe, 2006), na teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo (Zandvavian & Daryapoor, 2013).

Na perspetiva qualitativa não existe uma única realidade, a realidade é dinâmica e percebida de forma diferente por cada indivíduo, numa determinada situação ou contexto (Joubish, Khurram, Ahmed, Fatima, & Haider, 2011) que só pode ser entendida através de reflexão em profundidade (Schandt, 2000). A posição do construtivismo-interpretativo é transacional e subjetiva (Ponterotto, 2005), isto é, a realidade é socialmente construída através da interação dinâmica entre investigador e participantes do estudo.

6.4.1.4. Paradigma da teoria crítica

O paradigma da teoria crítica acredita numa visão do mundo mais participativa e assenta no interesse político. Este paradigma é também considerado como fundamental na abordagem qualitativa (Creswell & Plano Clark, 2007), tal como a abordagem construtivista.

Na perspetiva crítica, a realidade é construída com base em fatores como a etnia, cultura, género, origem social, e valores políticos; onde a relação de poder histórico-social dita uma realidade (Ponterotto, 2005). Epistemologicamente, este paradigma é similar ao paradigma construtivista-interpretativo na medida em que é também transacional e

subjetivo e tem uma relação de natureza dialética. Neste paradigma há uma orientação que procura derrubar o "*status quo*", para que no fim se possa atingir uma transformação e uma realidade mais emancipatória/empoderada (Ponterotto, 2005).

Em relação à questão metodológica, Ponterotto (2005) sublinha que o paradigma crítico tem uma natureza dialógica (interação prolongada pode permitir a compreensão dos fenómenos em profundidade) e dialética (transformadora).

6.4.2. Escolha de um paradigma de investigação

Antes de chegarmos à identificação e definição da metodologia de investigação, precisamos de nos posicionar na nossa crença ou na nossa visão do mundo real. Esta crença/visão é chamada de “paradigma”, que definida por Creswell e Plano Clark (2007) consiste na nossa visão do mundo real ou crença básica, e que nos orienta no processo de condução da investigação. Jonker e Pennink (2010) consideram que a identificação do paradigma tem como base fundamental definir a metodologia e orientar os investigadores no seu trabalho de investigação. De seguida, orienta-nos na escolha do método de investigação, garantindo desta forma a exatidão e o rigor do conhecimento científico (Barañano, 2008).

Como já foi referido, um paradigma é formado por quatro aspetos a saber: ontologia, epistemologia, metodologia e axiologia (Wilson, 2001). A ontologia é uma realidade estudada pelo investigador, a epistemologia é a relação entre a realidade estudada e o investigador, a metodologia é a técnica que é utilizada pelo investigador para analisar/estudar esta realidade (Healy & Perry, 2000) e, por fim, a axiologia é associada à ética ou moral (Wilson, 2001), que tem uma relação com a importância dos valores dos investigadores no processo de construção da ciência (Ponterotto, 2005).

No processo de criação do conhecimento, historicamente, têm existido diferentes formas de visão do mundo e diferentes níveis de interação dos cientistas. Em vez de um único paradigma (positivista) tem-se processado “a mudança de paradigmas” (Chalmers, 2000) para outros (pós-positivistas, construtivista/ interpretativos, e a teoria crítica).

Estes quatro paradigmas geralmente são categorizados em dois principais, a saber: o paradigma positivista/quantitativo e o construtivista/qualitativo. A rivalidade entre ambos

é designada de “guerra de paradigmas”, o que levou alguns investigadores a tentar combiná-los num “paradigma alternativo” (Bryman, 2007; Tashakkori & Teddlie, 2003), a que chamamos abordagem do pragmatismo. Para Tashakkori e Teddle (2003), Feilzer (2010) e Morgan (2007), o pragmatismo serve como base fundamental para suportar a investigação que se suporta num método misto.

Neste estudo, optámos pelo paradigma alternativo, ou seja, pela abordagem do pragmatismo, que permite combinar elementos de ambos os paradigmas qualitativo (construtivista) e quantitativo (positivista) (Lingard et al., 2008), a fim de gerar conhecimento mais completo do que a perspetiva obtida com apenas uma abordagem paradigmática (Gioia & Pitre, 1990).

6.5. Justificação de Uma Metodologia de Método Misto

Tashakkori e Teddle (2003), Morgan (2007) e Feilzer (2010) consideram a existência de um paradigma alternativo, designado de paradigma do pragmatismo com base na assunção filosófica da abordagem do método misto. O princípio desta abordagem consiste em adotar ambos os métodos qualitativos e quantitativos que segundo este paradigma são considerados compatíveis (Molina-Azorín, López-Gamero, Pereira-Moliner, & Pertusa-Ortega, 2011), se estes se combinarem no processo de descoberta da realidade. Thomson (2011) indicou que os investigadores precisam ignorar o debate sobre o paradigma e aceitar/reconhecer que existem outros meios para obter a veracidade. Através da utilização do método qualitativo e quantitativo em simultâneo para descobrir, testar, e verificar as variáveis (Thomson, 2011), na fase de recolha de dados, na análise de dados e na interpretação dos resultados do estudo.

A abordagem alternativa oferece algumas vantagens ao uso de um único paradigma (e.g., Lingard et al., 2008; Onwuegbuzie & Leech, 2006). O método misto de pesquisa combina elementos de ambos os paradigmas, qualitativo e quantitativo, com o propósito de obter respostas às questões de pesquisa num contexto complexo (Lingard et al., 2008). Outros autores, tais como Onwuegbuzie e Leech (2006) realçam que a lógica do método misto envolve três aspetos: indução no propósito de obter o padrão, dedução para testar as teorias e hipóteses, e procura de várias explicações na compreensão dos resultados.

Neste âmbito de investigação, a relação do investigador com o objeto de estudo é dual. Por um lado, estabelece um distanciamento com objeto estudado (Healy & Perry, 2000), por outro lado, estabelece uma interação com o objeto estudado, de acordo com algumas medidas, a fim de compreender melhor a natureza e informação obtida acerca do fenómeno (Healy & Perry, 2000).

Assim, no presente estudo escolhemos uma metodologia mista, que combina a metodologia qualitativa e quantitativa, que se denomina multi-método ou triangulação. O método e técnicas de investigação são abordados de seguida.

6.6. Método de Investigação

6.6.1. Adaptação do método Misto

O método misto tem sido utilizado em diferentes estudos (Coutinho, 2006), sobretudo nos estudos empresariais (Bryman & Bell, 2007), relacionados com o empreendedorismo (Molina-Azorín et al., 2011), e a liderança (Plano Clark, Stentz, & Matkin, 2012). Mais especificamente os estudos, na área empresarial focam-se no comportamento das pessoas, entidades empresariais, economia, em questões financeiras e de regulação, entre outros (Greener, 2008).

O método misto segundo Creswell e Plano Clark (2007) segue quatro tipos principais de desenho: (a) a triangulação, é uma combinação de dados qualitativos e quantitativos para compreender as questões da investigação; (b) incorporada (*embedded*) é a utilização dos dados, tanto quantitativos ou qualitativos, para responder às questões da investigação interna na maioria dos estudos quantitativos ou qualitativos; (c) explanatório é a utilização dos dados qualitativos recolhidos na segunda fase, para ajudar a explicar os resultados do método quantitativo; e (d) exploratório é a recolha dos dados quantitativos na segunda fase para testar e explicar a sua relação com os dados qualitativos recolhidos na primeira fase.

No processo de mistura dos dados Venkatesh, Brown, e Bala (2013) sugerem sete propósitos na condução do método misto: complementaridade, abrangência, desenvolvimento, expansão, corroboração/confirmação, compensação e diversidade. Primeiro, o método misto de complementaridade procura ligar os dados ao fenómeno ou à

relação. Segundo, a abrangência é utilizada para garantir um enquadramento mais completo do fenómeno que se obtém. O método de desenvolvimento é como o método sequencial, no qual tanto se utiliza os dados de um método como através de outro. O método de expansão é utilizado para atingir maior entendimento dos resultados obtidos na fase anterior. O desenho de corroboração/confirmação é utilizado com a finalidade de avaliar a credibilidade das inferências obtidas a partir de uma abordagem. O método de compensação é utilizado para preencher as lacunas de utilização de uma única abordagem. Por fim, o método de diversidade é um desenho com o propósito de obter uma visão divergente do mesmo fenómeno.

No presente estudo adaptamos uma estratégia de triangulação concorrente do estatuto de igualdade, em que nós tentamos recolher e analisar os dados através das duas metodologias e em simultâneo confrontá-los. Neste caso, na qualidade de estudo de natureza objetiva utilizamos um questionário para “ajudar na triangulação e generalização do resultado” (Mishra, 2015, p. 187) e na qualidade de estudo de natureza subjetiva utilizamos a entrevista semiestruturada para “facilitar a captura de visões mais detalhadas” (Mishra, 2015, p. 187), que passaremos a explorar de seguida.

6.6.2. Método qualitativo: entrevista semiestruturada

A investigação qualitativa tem sido aplicada nas ciências sociais e ciências comportamentais (e.g., Dabić & Stojanov, 2014; Zagalo & Ruão, 2016) como forma de ultrapassar as fraquezas da investigação quantitativa, pela ineficácia que revela no estudo que envolve as emoções e os significados atribuídos pelas pessoas (Sousa & Baptista, 2011).

A investigação qualitativa visa descobrir uma realidade que ainda está em abstrato (Patton, 1990) e que necessita de uma análise mais profunda e detalhada. Esta abordagem pode ajudar-nos a compreender como é que as pessoas se sentem e o que sentem sobre um determinado fenómeno (Joubish et al., 2011). Sousa e Baptista (2011) resumem a investigação qualitativa da seguinte forma é a metodologia que tenta descobrir a realidade inerente aos comportamentos, às atitudes ou valores.

Uma abordagem qualitativa é uma abordagem que usa o paradigma do conhecimento construtivista, com uma visão participativa do investigador (Emzir, 2008). Nesta abordagem há uma pesquisa ideográfica que procura entender um indivíduo como uma entidade única e complexa (Ponterotto, 2005). O autor explica ainda que, com essa característica a pesquisa ideográfica geralmente é relatada de forma descritiva e detalhada.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a metodologia qualitativa permite: perceber o modo como os sujeitos interpretam os aspetos do mundo; o que subentende a recolha de dados de carácter descritivo, que possibilita a compreensão das representações, dificuldades, atitudes, significados e preferências dos sujeitos sobre os fenómenos; e se são de natureza descritiva, constituindo a maioria das entrevistas, documentações pessoais ou outros registos. A pesquisa qualitativa baseia-se na lógica indutiva, através de uma abordagem mais focada no objeto da pesquisa.

Para Bryman (2008), a pesquisa qualitativa é uma estratégia que utiliza as frases ou as palavras no processo de recolha e análise de dados que: a) utiliza a lógica dedutiva para relacionar a teoria e os fenómenos estudados, com orientação da teoria; b) foca-se na interpretação da realidade, em vez de utilizar práticas e normas das ciências naturais e do positivismo; e c) considera uma realidade dinâmica pelo envolvimento dos indivíduos.

Este método tem algumas vantagens e desvantagens. A principal vantagem do método qualitativo é ter capacidade de descobrir as situações abstratas dos fenómenos (Silvermen, 2009 citado por Zagalo & Ruão, 2016), gerar informações mais ricas (Creswell, 1994; Hair, Bush, & Ortinau, 2006) e compreensivas (Creswell, 1994), que permitem obter resultados mais expandidos, para preencher o *gap* das informações obtidas por meio do método quantitativo. Esta condição é permitida porque o método qualitativo, através a entrevista, permite ao investigador descobrir as informações profundamente numa realidade através do desenvolvimento das perguntas.

Relativamente às desvantagens, Atieno (2009) identificou algumas desvantagens do método de pesquisa qualitativo: a) os dados obtidos, sendo muito variáveis e detalhados são difíceis de determinar quantitativamente a frequência; b) podem ter características ambíguas, questões relacionadas com o comportamento ou situação que podem ser consideradas pouco claras na análise; c) os resultados do estudo não podem ser generalizados para a população. Outra desvantagem referida por Hair et al. (2006) é a necessidade de uma preparação dos investigadores para a condução de técnicas

qualitativas. Além disso, os dados recolhidos através do método qualitativo são complexos, específicos e desordenados, de modo que implicam um processo de análise detalhada.

6.6.2.1. Seleção do método de inquérito por Entrevista

O método de recolha de dados refere-se aos meios utilizados na investigação para obter os dados, e podem ser entrevistas, observação participante, grupo de foco, experiência controlada, e investigação documental (Bryman, 2008; Joubish et al., 2011; Milena, Dainora, & Alin, 2008; Small, 2011; Sousa & Baptista, 2011).

Neste estudo, optamos pela entrevista semiestruturada aplicada aos gestores das empresas, sobretudo os que têm exercido funções de Gestão ao nível da responsabilidade social corporativa ou outra função relacionada com esta área.

Segundo Sugiyono (2013), as entrevistas podem ser em profundidade, em que a sua realização é mais livre ou entrevistas estruturadas cuja condução é limitada estritamente por um guião. A entrevista semiestruturada é um tipo de recolha de dados que estabelece um tipo de comunicação *face to face*, em que o entrevistador conduz a entrevista com base num guião previamente definido, contendo as principais questões. Esta técnica é mais clara e é considerada por alguns autores como um método de recolha de dados que se apoia no estabelecimento de um diálogo interativo entre entrevistador e o entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que entrevistado deverá responder ou desenvolver, mais ou menos extensivamente, com o objetivo de o entrevistador obter algumas informações relativamente ao assunto em estudo (Barañano, 2008; Michael, 2005; Siena, 2007). Durante a condução da entrevista, o entrevistador explora as opiniões, as experiências, e as expectativas do entrevistado (Kvale, 1996).

A escolha da entrevista como método de investigação neste trabalho justifica-se pelo facto de se querer obter informações dos gestores com responsabilidades ao nível da execução da estratégia empresarial e com responsabilidades na operacionalização da mesma. É difícil conseguir-se entrevistas com os gestores e por esta dificuldade consideramos mais exequível as entrevistas, apesar de tudo, do que outro método de investigação. Por esta razão, este tipo de entrevista é realizado em, praticamente, menos de uma hora de duração e utiliza um guião para orientar a conversa para os temas que estão a

ser estudados. Além disso, a escolha deste método deve-se ao facto de pretendermos explorar a comunicação verbal, que pode oferecer informações muito ricas, e adicionalmente permitir obter expressões das emoções e os significados do tema estudado. Estas recomendações são dadas pela literatura, por exemplo Sousa e Baptista (2011) sustentam que a entrevista permite explorar as informações de forma mais rica e profunda, e existe possibilidade de verificação das perguntas e respostas não compreendidas pelo entrevistador ou pelo entrevistado. Na mesma linha de pensamento, para Bailey (1982), a entrevista oferece a possibilidade de responder a todas as perguntas (Creswell, 1994; Hair et al., 2006). A entrevista é considerada como um método flexível e compatível com outras técnicas (Black & Champion, 2009; Hair et al., 2006), pode-se explorar as informações mais especificamente, e pode-se harmonizar a situação de incompreensão de algumas questões (Bailey, 1982; Hair et al., 2006). Sousa e Baptista (2011) referem que a entrevista pode ser ineficiente na utilização do tempo e dos recursos, e o resultado da entrevista pode ser influenciado por ambos os intervenientes, como opiniões pré-concebidas, respostas falsas e incapacidade do entrevistado em verbalizar as ideias.

A preparação prévia, tanto no domínio da área estudada como da técnica, é considerada uma condição necessária para que esta ação seja executada de forma eficiente e eficaz, e para garantir qualidade nas informações obtidas. Atendendo às dificuldades que podem surgir na condução das entrevistas, no presente estudo todas as entrevistas foram realizadas pelo próprio investigador. As entrevistas foram realizadas em língua Tetum, Indonesia e Portuguesa. Uma entrevista foi realizada em língua inglesa e para garantir que as entrevistas decorriam com qualidade tentamos fazer o ensaio com pessoal proficiente em inglês, com o objetivo de melhorar a capacidade de expressão verbal na hora da realização da entrevista. Esta ação foi escolhida porque o sucesso da entrevista também é determinado pela competência situacional do entrevistador no aspeto da pré-preparação e das condições físicas e psicológicas (Flick, 2006), e também a efetividade da entrevista necessita de preparação prévia específica (Black & Champion, 2009). Em relação à eficácia na gestão do tempo, já foi referido que esta entrevista foi baseada num guião para aproveitar a oportunidade para colocar todas as questões consideradas fundamentais para o estudo (Black & Champion, 2009).

O guião da entrevista foi criado com base na revisão da literatura sobre as práticas de RSC (Anexo 1). O guião da entrevista foi elaborado em língua portuguesa e traduzido

para inglês, indonésio e tétum. Para garantir a boa qualidade da tradução, os guiões em língua inglesa e portuguesa foram revistos por profissionais proficientes nestas línguas.

A entrevista foi delineada para responder às questões que orientam esta investigação (Marshall & Rossman, 1999). Assim, o guião da entrevista está dividido em duas partes. A primeira contém as questões inerentes à caracterização dos entrevistados. Estas perguntas visam descrever os entrevistados, quer os dados pessoais, quer os dados profissionais. Para atingir este propósito, foram colocadas algumas perguntas relevantes, a saber: “Qual é o seu cargo?”; “Como descreve o seu trabalho?”; “Qual é a sua posição/departamento dentro da estrutura da empresa?”; “Na prática, qual é a atividade que desempenha na empresa?”; e “Pode-nos falar sobre a sua carreira profissional? Biografia e o seu percurso profissional?; Há quanto tempo trabalha nesta empresa?”.

A segunda parte do guião da entrevista é composta por perguntas relativas à perceção e prática da RSC. As primeiras questões centram-se nas perceções dos gestores, ou seja, como é percebida a RSC pelas empresas em Timor-Leste. As questões colocadas são as seguintes: “Na sua opinião, o que representa a RSC para esta empresa?”; “Na sua opinião, quais as questões de RSC mais importantes para a sua empresa?”; e “Em relação à RSC, qual é das partes interessadas a que considera mais importante na sua empresa?”.

Para obter informações sobre as razões pelas quais a empresa implementa práticas socialmente responsáveis são colocadas questões como: “O que é que motiva a sua empresa, tanto motivação interna ou externa, a envolver-se em ações de RSC?”; e “Para uma comparação, há alguma diferença entre a motivação e envolvimento na RSC dada por esta empresa e pela empresa-mãe? Porquê?”

O grupo de questões referentes à política e estratégia das empresas que atuam em Timor-Leste continha questões como: “Esta empresa tem uma política de RSC bem definida (plano de ação, financiamento para ação social, e código de conduta)? Se existe, há quantos anos é desenvolvida? Quem define esta política? Esta política é formulada localmente na sua empresa ou definida pela empresa-mãe?”; “Como caracteriza a relação entre estratégia da RSC e a estratégia geral da empresa? A estratégia geral da empresa contempla a RSC?”

As questões para identificar como atuam as empresas em Timor-Leste relativamente às práticas de RSC e qual a estrutura organizacional existente, são colocadas

as seguintes questões: “Existe um departamento específico de RSC? Se afirmativo, a que direcção/departamento se reporta?”; “Qual é a posição da RSC no organograma da empresa? Ocorrem encontros regulares para o planeamento?”; “Qual é o envolvimento dos gestores nas práticas de RSC?”; Com base na sua experiência nos últimos anos, como é gerir a RSC na sua empresa?”; “Pode dar a sua opinião, sobre o processo de implementação das iniciativas de RSC na sua empresa?”; e “Tendo em conta a sua experiência em relação às práticas de RSC, existem parcerias com o governo, sociedade civil, instituições de caridade, escolas e universidades, ou outras empresas?”

Outro grupo de perguntas foi desenvolvido para ajuda a identificar as atividades levadas a cabo pelas empresas em Timor-Leste. Para cumprir esse objetivo foram colocadas questões como: “A empresa investe mais em ações de RSC internas ou externas? Porquê?”; “Quais são os programas de RSC que a empresa dá prioridade? Por favor, descreva os projetos de RSC que estão implementados pela sua empresa desde o início até agora.”

Foram colocadas questões sobre os benefícios/vantagens e as barreiras à implementação de práticas de RSC pelas empresas. Assim, formularam-se duas perguntas para responder a esta questão, a saber: “Desde a implementação da RSC, quais são os benefícios da RSC para a empresa?”; “Com base na sua experiência, quais foram os principais obstáculos na operacionalização da RSC?” Finalmente, para responder à questão da diferença entre as práticas das empresas em Timor-Leste e as dos países de origem foram colocadas algumas questões, a saber: “Tem conhecimento das ações de RSC da empresa-mãe, qual é a diferença entre a prática da RSC desta empresa como subsidiária e a prática da empresa-mãe?”; “Como caracteriza a relação da sua empresa com a empresa-mãe em relação à política da RSC? Quantas vezes como gestor nesta empresa contactou com os gestores da empresa-mãe para tratar destes assuntos? Porquê?”; e “Como é coordenar a RSC a nível local com a empresa-mãe?”.

6.6.2.2. Estratégia de amostragem e condução da entrevista

O estudo empírico foi realizado em Timor-Leste, para tal o investigador deslocou-se temporariamente ao país para realizar as entrevistas com as empresas escolhidas. Neste estudo foi utilizada então uma amostragem não probabilística multinível de acordo com as

orientações de Bryman (2008) sobretudo devido à dificuldade inerente ao acesso à informação. A realidade empresarial em Timor-Leste, país em estado de construção, condicionou a adoção desta técnica de amostragem pela carência de dados ou informações coligidas e disponíveis para consulta no país.

Foi realizado um estudo preliminar, via *websites* das empresas, jornais, e também o conhecimento pessoal da realidade das empresas a operar em Timor Leste e que têm práticas de RSC. Neste estudo preliminar para obter fontes secundárias foi efetuada uma deslocação inicial a Timor-Leste em Junho de 2014. Deste trabalho obteve-se uma base de dados das empresas de TradeInvest Timor-Leste (a agência pública de investimento de Timor-Leste) e foram identificadas 16 empresas: três empresas agrícolas, três empresas bancárias, duas empresas de construção civil, três empresas de exploração e distribuição de petróleo, duas empresas de logística e armazenamento, e três empresas de telecomunicações. Portanto, foram consideradas estas 16 empresas como unidade de análise para a definição da amostra do estudo. As empresas foram escolhidas com base no seguinte critério: serem de grande dimensão e de capital estrangeiro, com empresas subsidiárias ou empresas locais dependentes das estrangeiras, instaladas em Timor-Leste há mais de dois anos, com mais de 50 colaboradores e com práticas de RSC.

Na fase seguinte as empresas foram contactadas diretamente aquando de uma segunda deslocação, e iniciou-se o trabalho de campo em Timor-Leste no início de Junho de 2015. Este processo de contacto implicou uma deslocação ao país para saber a localização das empresas sobretudo as que não tinham *website* ou as que tendo *website* não disponibilizavam o endereço completo. Em Timor-Leste é indispensável uma deslocação ao local onde as empresas estão situadas, porque o sistema de codificação das ruas e enumeração dos edifícios e das moradias dos timorenses está ainda incompleto. Além disso, outra razão é a vantagem de um contacto direto com as empresas estudadas para explorar informações sobre a natureza da empresa e também estabelecer uma relação de confiança entre o investigador e as empresas para a obtenção de autorização para a realização do estudo.

Procurou-se também informações sobre as empresas nas bases de dados das Instituições Governamentais (SERVE, TradeInvest, e Direção Geral das Receitas do Ministério das Finanças Timor-Leste), mas realmente as informações fornecidas foram

incipientes na medida em que nalguns casos estava disponível o número de telemóvel, sem informação adicional sobre o local onde as empresas estavam instaladas.

A fase seguinte, que decorreu no final do mês de junho de 2015, consistiu na formalização do pedido de autorização para a realização do estudo. O pedido foi feito através de uma carta dirigida ao gestor de topo de cada empresa. A carta descreve pormenorizadamente o tema da investigação, os objetivos e a importância do estudo. Neste documento é explicado o método utilizado na investigação bem como as garantias de confidencialidade das informações e o anonimato das empresas e dos participantes.

Das 16 empresas contactadas 9 autorizaram a realização do estudo e as restantes sete não foram consideradas como objeto do estudo por vários motivos, devido à complexidade do procedimento de autorização da empresa matriz, indisponibilidade dos gestores no prazo possível para a realização das entrevistas e a ausência do gestor de topo na empresa por motivo de férias. As nove empresas que fazem parte do estudo são: duas empresas da área do agronegócio (Singapura e uma empresa local afiliada a uma empresa multinacional americana), uma empresa bancária (Indonésia), uma empresa de construção e retalho (Portugal), duas empresas de exploração e distribuição de petróleo (Austrália e Indonésia), uma empresa de logística e armazenamento (França), e duas empresas de telecomunicações (Indonésia e empresa local afiliada à multinacional brasileira). Os gestores indicados pelas empresas para participar no estudo eram do departamento de RSC ou outro departamento próximo, de modo que estava garantido que os participantes eram responsáveis pela área da responsabilidade social das empresas. Desta forma os dados que posteriormente seriam recolhidos no contexto real através das entrevistas aos gestores garantiriam que os depoimentos eram de profissionais com experiências reais na área (Dabić & Stojanov, 2014) e dominavam o tema que iam discutir (Barañano, 2008).

A fase seguinte consistiu no momento em que contactámos ou fomos contactados pelos entrevistados para apresentar melhor o tema do estudo e acertar os pormenores da investigação, nomeadamente o agendamento das entrevistas. Algumas entrevistas não decorreram no dia planeado e houve necessidade de reagendamento. As entrevistas decorreram entre 8 de julho e 5 de outubro de 2015. Oito entrevistas foram realizadas no município de Díli (a capital de Timor-Leste), uma entrevista decorreu no município de Ermera, subdistrito de Railaco, que fica localizada a trinta quilómetros de Díli. As entrevistas seguiram três fases, a saber: fase introdutória, desenvolvimento e fase final. As

entrevistas foram iniciadas com uma breve apresentação do entrevistador, da sua instituição, uma apresentação do tema estudado, dos objetivos da pesquisa, e dos procedimentos da realização da entrevista, nomeadamente a sua duração aproximada, a garantia de anonimato do entrevistado e a confidencialidade dos dados, da sua utilização e o direito de entrevistado não responder às perguntas. Esta fase é muito importante, de acordo com alguns autores na medida em que a relação construída por ambos, entrevistador e entrevistado, é fundamental para o sucesso das entrevistas (Black & Champion, 2009). Neste sentido, esta etapa da investigação foi seguida de forma rigorosa, garantindo os predicados éticos e tentando construir uma relação informal com os entrevistados com o objetivo de criar um ambiente descontraído e de confiança entre as partes. Este procedimento garante um diálogo interativo e a maior fiabilidade da informação. Depois desta intervenção inicial, foi solicitada autorização para fazer a gravação da entrevista, através de assinatura do um termo de autorização de gravação de voz, com o intuito de garantir a confidencialidade das informações e também o cumprimento das regras estabelecidas.

Quando as regras foram aceites pelos entrevistados, as entrevistas decorreram com assistência de ferramentas de gravação. As entrevistas foram realizadas nas respetivas empresas e decorreram de forma tranquila. Registamos apenas algumas interrupções relacionadas com o funcionamento das empresas, como chamadas telefónicas e também coordenação do trabalho. Esta interrupção durou pouco tempo nas duas entrevistas, e ocorreram no momento em que foi entrevistado um gestor médio e um gestor de topo nas suas salas de trabalho. Todavia estas breves interrupções não afetaram a qualidade dos depoimentos prestados e o registo dos mesmos.

Todas as entrevistas foram realizadas face a face e sem a presença de outras pessoas. Só uma entrevista teve presente dois gestores, uma vez que um dos gestores esteve presente para reforçar o depoimento do entrevistado principal. Esta foi a única entrevista em que isso aconteceu. Durante a entrevista ocorrida, além da gravação, também foram tomadas notas para obter as informações mais relevantes. A gravação das entrevistas revelou-se útil porque é uma forma de garantir o registo da informação durante a entrevista e também permite ao investigador dedicar mais a sua atenção ao entrevistado (Black & Champion, 2009).

As entrevistas foram realizadas com uma duração média de uma hora, decorreram nas instalações das empresas estudadas (quatro entrevistas nas salas de conferência e quatro na sala dos gestores) e uma entrevista foi realizada na cafetaria próxima da empresa. Cinco entrevistas foram realizadas em língua tétum (língua oficial timorense), duas entrevistas foram conduzidas em língua indonésia, e as duas restantes foram realizadas em português e em inglês.

No decorrer das entrevistas esforçamo-nos por fazer perguntas produtivas, de modo a incentivar o balanço entre as respostas verbais obtidas e as questões colocadas (Black & Champion, 2009). Todas as entrevistas foram bem-sucedidas (Black & Champion, 2009), conseguindo-se manter um entendimento de qualidade. Esta situação foi conseguida porque no início do contacto foi construída uma relação de confiança e também durante a entrevista foi criado um ambiente informal e amigável. Outro aspeto também importante para o sucesso das entrevistas foi o facto de que durante a entrevista se tentou minimizar as intervenções que podiam influenciar as respostas do entrevistado, tanto intervenções no sentido de obrigar os entrevistados a dar uma resposta, ou também as intervenções que poderiam interromper o raciocínio que estava a ser seguido pelos entrevistados. Esta atitude foi uma opção fundamental para minimizar a intervenção nos depoimentos dos entrevistados e também evitar situações menos simpáticas.

Na fase final da entrevista, foi oferecida a oportunidade ao entrevistado para acrescentar alguma informação que não tenha sido suficientemente explorada no decurso da entrevista. No final da entrevista foi abordada a possibilidade de aplicação do questionário na empresa aos colaboradores, pedindo neste momento a colaboração dos entrevistados para facilitarem o acesso e recolha desses dados.

No Quadro 3 são apresentadas as características dos entrevistados e empresas, bem como a data em que foi realizada a entrevista, como se segue.

Quadro 3 – Resumo de caracterização dos entrevistados e das empresas

Empresa	Origem	Sector atividade	Entrevistado	Caraterísticas
Empresa A (EA)	Estrangeira (França)	Logística & Shipping	Entrevistado 1 (E1)	Idade: 27 anos
				Nacionalidade: Timorense
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Mestrado
				Posição: Diretor de RH e controlo de qualidade
				Tenure na posição: 3 anos
				Entrevista realizada a: 8/7/2015
Empresa B (EB)	Estrangeira (Indonésia)	Telecomunicações	Entrevistado 2 (E2)	Idade: 54 anos
				Nacionalidade: Indonésia
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Licenciatura
				Posição: Vice Presidente Corporate Secretary
				Tenure na posição: 2 anos
				Entrevista realizada a: 14/7/2015
Empresa C (EC)	Estrangeira (Indonésia)	Bancária	Entrevistado 3 (E3)	Idade: 49 anos
				Nacionalidade: Indonésia
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Licenciatura
				Posição: Diretor operacional
				Tenure na posição: 1,5 anos
				Entrevista realizada a: 16/7/2017
Empresa D (ED)	Local afiliada ao NCBA (EUA)	Agronegócio	Entrevistado 4 (E4)	Idade: 41 anos
				Nacionalidade: Timorense
				Sexo: Femenino
				Nível educação: Bacharelato
				Posição: Gestora Divisão de Saúde
				Tenure na posição: 12 anos
				Entrevista realizada a: 4/8/2015
Empresa E (EE)	Local afiliada à Oi (Brasil)	Telecomunicações	Entrevistado 5 (E5)	Idade: 55 anos
				Nacionalidade: Timorense
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Mestrado
				Posição: Diretor Jurídico e Relações Institucionais
				Tenure na posição: 5 anos
				Entrevista realizada a: 14/9/2015
Empresa F (EF)	Estrangeira (Austrália)	Petroliífera e Energia	Entrevistado 6 (E6)	Idade: 35
				Nacionalidade: Timorense
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Mestrado
				Posição: Representante Local e Acessor Relações Comunidade
				Tenure na posição: 2 anos
				Entrevista realizada a: 30/9/2015

Quadro 3 – Resumo de caracterização dos entrevistados e das empresas (continuação)

Empresa G (EG)	Estrangeira (Singapura)	Agronegócio	Entrevistado 7 (E7)	Idade: 56
				Nacionalidade: Timorense
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Licenciatura
				Posição: Diretor Executivo
				Tenure na posição: 10 anos
				Entrevista realizada a: 14/8/2015
			Entrevistado 7a (E7a)	Idade: 51
				Nacionalidade: Singapura
				Sexo: Masculino
Nível educação: Licenciatura				
Posição: CEO				
Tenure na posição: 6 meses				
Entrevista realizada a: 14/8/2017				
Empresa H (EH)	Estrangeira (Portugal)	Construção e Retalho	Entrevistado 8 (E8)	Idade: 42
				Nacionalidade: Português
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Mestrado
				Posição: CEO
				Tenure na posição: 2 anos
				Entrevista realizada a: 5/10/2017
Empresa I (EI)	Estrangeira (Indonésia)	Petrolífera e distribuição da energia	Entrevistado 9 (E9)	Idade: 40
				Nacionalidade: Indonésia
				Sexo: Masculino
				Nível educação: Licenciatura
				Posição: Diretor Marketing Representante Timor-Leste
				Tenure na posição: 2 anos
				Entrevista realizada a: 10/9/2017

Dos dez entrevistados (Quadro 4), 1 indivíduo (10%) tem idade entre 25 e 34 anos, 4 entrevistados (40%) têm idade entre 35 e 44 anos, na categoria entre 45 e 54 anos são 2 indivíduos (20%), e na categoria mais de 50 anos de idade são 3 pessoas (30%). Maioritariamente, a idade dos entrevistados concentra-se no escalão etário dos 35 a 54 anos (60%). Note-se que entre 25 a 34 e mais de 50 anos apenas representam uma pequena parte, isto é, 10% e 30%, respetivamente. Quanto à nacionalidade, constata-se que 5 (50 %) dos entrevistados são timorenses e 5 (50%) têm nacionalidade estrangeira; 3 indivíduos são Indonésios e 2 participantes com nacionalidade portuguesa e de Singapura. Evidentemente, a maioria dos entrevistados tem origem na região asiática (9 pessoas) e o restante é de origem europeia. Em relação ao género, verifica-se que 9 (90%) dos entrevistados são do género masculino e 1 (10%) do género feminino. No que se refere à escolaridade dos entrevistados, com licenciatura e mestrado, há 9 (90%) e 1 (10%) possuem o grau de bacharelato. Em suma, maioritariamente os entrevistados tem nível escolaridade mínimo de licenciatura. Quanto à função na empresa, verifica-se pelos dados recolhidos, que a

maioria os sujeitos entrevistados são gestores intermédios, que exercem a função como gestores do departamento que tem a ver com a área da RSC. Por exemplo, maioritariamente, 7 (70%) dos entrevistados têm exercido as suas funções como gestores intermédios e 3 (30%) como gestores de topo. Em relação à antiguidade de ocupação do cargo nas empresas, nota-se que a maioria dos entrevistados, sendo 7 indivíduos (70%) estão há menos de três anos no cargo e os restantes, uma pequena parte, 3 indivíduos (30%) estão efetivamente há mais de três anos no cargo.

Quadro 4 – Distribuição dos entrevistados

Sexo		Faixa etária				Nacionalidade			
Masc.	Fem.	25-34	35-44	45-54	≥ 50	Timoren- se	Português	Singapu- ra	Indonésia
9(90%)	1(10%)	1(10%)	4(40%)	2(20%)	3(30%)	5 (50 %)	1 (10 %)	1 (10 %)	3 (30 %)

Habitação académicas			Função na empresa		Antiguidade na função			
Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Gestores topo	Gestores intermédios	< 1	1-3	4-6	> 7
1 (10 %)	5 (50 %)	4 (40 %)	3 (30 %)	7 (70%)	1 (10%)	6 (60%)	1 (10%)	2(20 %)

6.6.3. Método quantitativo: aplicação de questionário

De acordo com Creswell (1994), a investigação quantitativa é um estratégia de investigação que tenta descobrir os fenómenos através da recolha de dados quantificáveis, que de seguida são analisados estatisticamente. Nesta perspetiva a característica dos dados quantitativos, relaciona-se com os números como recurso importante no processo de descoberta do fenómeno ou realidade, em vez de utilizar os dados das palavras como é feito na abordagem qualitativa. Como o referido por Onwuegbuzie e Leech (2006), na investigação quantitativa, os números são utilizados para explicar o fenómeno. Como foi anteriormente mencionado, este método é inspirado pelo paradigma positivista, que com a lógica dedutiva é orientado para a verificação das teorias (Atieno, 2009; Thomson, 2011).

A pesquisa quantitativa segue uma estratégia de recolha e análise de dados diferente da análise qualitativa (Bryman, 2008): a) utilização lógica dedutiva para associar teoria e fenómeno estudado com orientação para a confirmação da teoria; b) abordagem prática e normas de modelo de ciências naturais e positivistas, e c) ênfase na objetividade e independência da realidade.

A vantagem da abordagem quantitativa é a possibilidade de analisar os estudos anteriores, e de seguida, incorporá-los para obter uma nova teoria alargada (Sousa & Baptista, 2011) ou seleccioná-los para obter heterogeneidade da teoria anterior.

Uma desvantagem na metodologia quantitativa é a dificuldade na obtenção dos recursos de informação naturalmente, sobretudo informação numérica. Portanto, para obter essa informação no âmbito quantitativo, precisamos de um instrumento de medida para ser utilizado no processo de recolha de dados.

6.6.3.1. Adaptação do método de inquérito por questionário

Neste estudo, além de se utilizar o método a entrevista, também se utilizou a técnica de inquirição por questionário, destinada aos colaboradores, para recolher informações sobre a prática de RSC no contexto empresarial de Timor-Leste. Este método é realizado pela distribuição dos instrumentos formais como o questionário, que detém uma série de perguntas com opção de resposta pelos participantes (Hair et al., 2006).

O questionário, instrumento formal que contém questões e escalas para ser administrado sem a presença do investigador e com o objetivo da obtenção de informação (Barañano, 2008; Hair et al., 2006; Siena, 2007), oferece algumas vantagens. Primeiro, é eficiente na utilização do tempo, tanto na fase de recolha de dados como na fase de análise. Na fase de recolha de dados é eficiente porque o investigador tem contacto limitado ou até sem contacto com o participante. Esta metodologia não implica uma interação *face a face* entre o investigador e os participantes e permite garantir o anonimato (Bryman, 2008).

Embora o questionário tenha vantagens, esta técnica de recolha de dados também tem algumas desvantagens desde logo a taxa de retorno é tendencialmente baixa. Isso ocorre devido a limitações de tempo para preenchimento ou desconhecimento dos participantes. Por outro lado, há questões técnicas que ocorrem frequentemente no processo de preenchimento do questionário, em que os participantes não preenchem algumas partes do questionário. Isto deve-se à imprecisão no preenchimento ou incompreensão das perguntas (e.g., questão em aberto). Outra desvantagem é o facto de os participantes serem forçados a escolher uma resposta, embora não adequada às suas condições. Por fim, outra desvantagem do questionário é não permitir aos participantes, ou

ao investigador explorarem a realidade em maior profundidade. Todavia, apesar das desvantagens esta foi a metodologia escolhida para obter as percepções dos colaboradores das empresas sobre as práticas de RSC.

6.6.3.2. Estratégia de amostragem

O objetivo da parte quantitativa do estudo consiste em obter informações da parte dos colaboradores com o intuito de completar o estudo e possibilitar a verificação das opiniões dos gestores obtidas através do estudo qualitativo. A razão fundamental para envolver os colaboradores, é a verificação dos factos, e para que os colaboradores, como entidades principais (partes interessadas internas), manifestem a sua opinião relativamente à concretização de práticas de RSC das empresas. Eles são *stakeholders* primários que se envolvem diretamente na RSC (Farooq, Farooq, & Jasimuddin, 2014). Esta decisão reforçada pela perspetiva de Stringer (2007), defende que as partes interessadas dentro de um fenómeno estudado devem ser envolvidas no estudo.

Os colaboradores solicitados a responder pertenciam às nove empresas que já tinham sido seleccionadas na fase qualitativa. No entanto, nesta fase, só sete empresas foram consideradas como unidade de análise, uma vez que duas não autorizaram a aplicação dos questionários apenas se disponibilizaram a conceder as entrevistas.

Como foi anteriormente mencionado neste estudo, tanto no estudo quantitativo como no qualitativo, foram utilizadas técnicas de amostragem de não probabilidade múltipla, sobretudo técnicas de amostragem por julgamento e conveniência (como ilustrado na Figura 20).

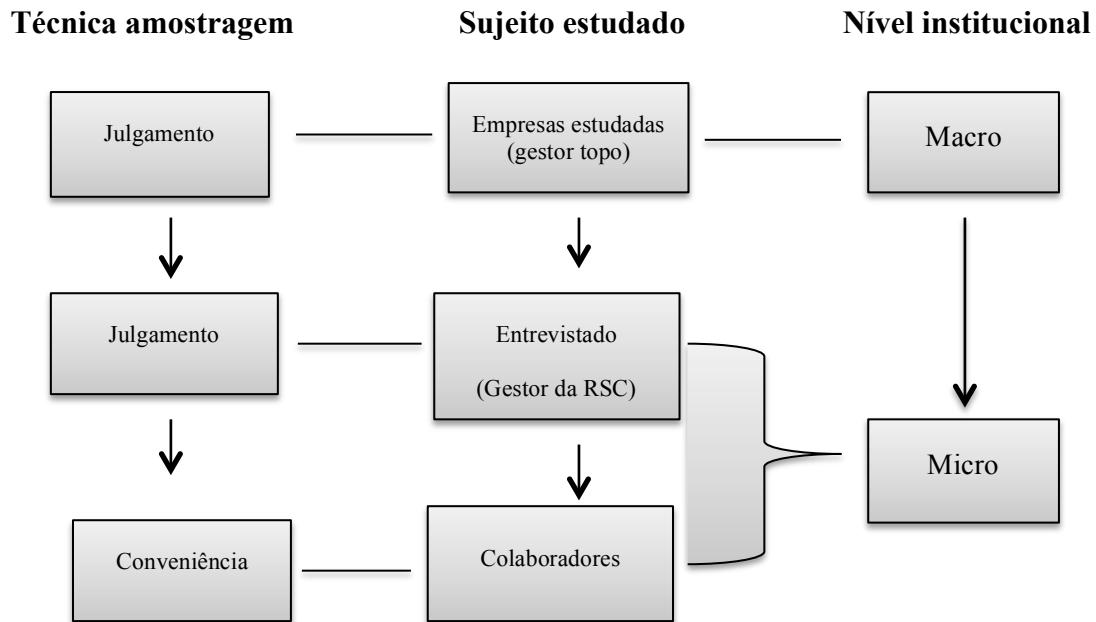


Figura 20 – Técnica de Amostragem de Não Probabilidade

A técnica de amostragem de não probabilidade é composta por três fases: primeiro, o investigador seleciona as empresas com base na técnica de amostragem por julgamento. Na realidade, para selecionar a empresa teve-se como referência empresas com práticas de RSC. Esta fase é a determinação da técnica de amostragem no contexto macro, nomeadamente a nível institucional; segundo, os gestores de topo das nove empresas selecionaram os gestores para entrevistar com a mesma técnica de amostragem (amostragem por julgamento), sobretudo selecionaram os gestores com experiência e conhecimento na área da RSC; terceiro, os gestores que já tinham sido entrevistados, selecionaram os colaboradores para participar no processo de inquirição por questionário com base na técnica de amostragem por conveniência, em que os participantes envolvem no estudo voluntariamente, ou seja, eles foram escolhidos por conveniência (Sousa & Baptista, 2011); e por último, as duas técnicas de amostragem, no contexto intrainstitucional como a técnica de determinação de amostragem de nível micro.

6.6.3.3. Desenvolvimento do questionário e medidas usadas

O instrumento de recolha de dados foi construído de acordo com as variáveis resultantes da revisão da literatura (Anexo 2). Através desta revisão da literatura, 86 itens

foram coligidos para identificar as práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas que estão instaladas em Timor-Leste. O questionário está dividido em quatro partes fundamentais. A primeira parte contém as informações gerais sobre o respondente e sobre a organização. Nessa secção é incluída informação referente ao nome da empresa, ano da fundação, localização, número de colaboradores, e setor de atividade. Relativamente aos inquiridos é questionado sobre o ano de nascimento, género, nacionalidade, nível de escolaridade, sindicalização, função atual na empresa, duração na função atual, antiguidade na empresa, e área de trabalho.

Na segunda parte, designada por “informação sobre a RSC” são incluídos quatro itens. Dois itens foram construídos para explorar a perceção da RSC pelos inquiridos e os outros dois referem-se à unidade organizacional que lida com a RSC, nomeadamente informação quanto à sua duração. Relativamente à perspetiva da RSC, o primeiro item foi desenvolvido com base nos trabalhos de Våland e Heide (2005) e de Fernando (2013) que refere a diversidade de terminologias da RSC. Foi formulada uma questão para saber o termo que é utilizado pelas empresas para as atividades relacionadas com a atividade social e do meio ambiente, incluindo oito opções: responsabilidade social corporativa (Carroll, 1979, 1991; Schwartz & Carroll, 2007), responsabilidade social da empresa (Carroll & Shabana, 2010; Santos et al., 2006; Bessera & Miller, 2001 citado por Sweeney, 2009); desempenho social corporativo (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008; Wood, 1991); resposta social corporativa (Frederick, 1994); cidadania corporativa (Carroll & Shabana, 2010; Schwartz & Carroll, 2007; Våland & Heide, 2005; Waddock & Smith, 2000); gestão de *stakeholders* (Schwartz & Carroll, 2007); sustentabilidade corporativa (Crane et al., 2008; Våland & Heide, 2005); e responsabilidade social e ambiental corporativa (Crane et al., 2008; Hossain & Rowe, 2011).

A segunda questão foi adaptada da escala de Duarte (2011) para explorar a perceção dos inquiridos sobre o conceito de empresa socialmente responsável. A outra questão está relacionada com a função, ou seja, procura identificar a unidade organizacional que lida com a RSC e sua duração. Em relação à unidade que lida com a RSC, são considerados alguns estudos (e.g., Hamid, Atan, & Saleh, 2014; MacGregor & Fontrodona, 2011; Sweeney, 2009), que indicam como a RSC é gerida no departamento ou pelo gestor de topo. A terceira parte do questionário é denominada de “informação sobre a estratégia e atitude perante a RSC” e procura abranger seis dimensões. A primeira dimensão relaciona-se com a estratégia da RSC. A construção desta questão inclui itens

adaptados de vários estudos existentes, a saber: a) participação dos colaboradores no planeamento da atividade de RSC (Katamba et al., 2012); b) a explicitação dos valores das empresas num código de ética/conduita para lidar com os *stakeholders* (Elankumaran, 2006; García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez, & Frías-Aceituno, 2014); c) a ligação entre estratégia da RSC e estratégia do negócio (Sweeney, 2009); d) a regularidade de realização das atividades de RSC (Sweeney, 2009); e e) o apoio dos gestores de topo à RSC (Abugre, 2014; Griffin & Ebert, 2002).

Na questão seguinte eram colocadas questões sobre a relação da empresa com a empresa matriz ou empresa que se depende, inerente à competência da definição das políticas de RSC. Para medir esta dimensão foram usados três itens de Birkinshaw e Hood (1998) sobre a dependência, independência e combinação na tomada de decisão sobre a política da empresa.

A escala referente às razões que levam a empresa a envolver-se em práticas de RSC foi inspirada na literatura, incluindo 14 itens. Relativamente a esta questão foram consideradas as pressões dos colaboradores e comunidade (Wood, 1991); as pressões dos investidores ou do conselho de administração, pressões do Governo, a preocupação por preservar ou melhorar a reputação e imagem da empresa, preocupações com condições socioeconómicas, e cumprimento de legislação e normas/padrões internacionais (Hossain & Rowe, 2011); pressões das ONGs nacionais e organizações internacionais, e globalização de operação e expansão do mercado (Visser, 2008); pressões dos consumidores (Heslin & Ochoa, 2008); ganhar vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2002); eficiência ou redução do custo e risco (Sangle, 2010); obtenção de incentivos financeiros e fiscais (Jenkins & Newell, 2013); e valor ético e moral (Panapanaan et al., 2003).

Quanto à questão que visava inquirir sobre os benefícios da RSC, foram considerados treze itens: o bom relacionamento e o bem-estar dos *stakeholders* (Armstrong & Green, 2013); atrair e reter investidores, aumentar a receita das vendas e quota do mercado (Heslin & Ochoa, 2008); atrair, motivar, e reter os colaboradores, e atrair e manter a satisfação e lealdade dos clientes/consumidores, obter incentivos fiscais do Governo e obter publicidade/cobertura gratuita dos *media* para a empresa (Sprinkle & Maines, 2010); melhorar a reputação e imagem, melhorar a qualidade dos produtos/serviços, e melhorar a cultura organizacional (Coppa & Sriramesh, 2013),

aumentar a vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2002), melhorar o desempenho financeiro ou rentabilidade (Lin, Yang, & Liou, 2009); e reduzir o custo e risco do negócio (Weber, 2008). Por fim, para conhecer as barreiras enfrentadas na implementação das atividades de RSC, foi utilizado trabalho de Abugre (2014) sobre a gestão dos fundos da RSC, as limitações financeiras, menos cooperação entre empresa e comunidade, e falta de apoio dos gestores de topo. A limitação dos recursos humanos e da informação quanto às barreiras da RSC é utilizado o estudo de Arevalo e Aravind (2011) e de Cesnienè e Neverkevic (2009). Sobre a limitação do tempo é adaptado o estudo de Vives (2006). Relativamente à dificuldade de mensuração do desempenho social é adaptado o estudo de Smith (1994) e relativamente à dificuldade de implementação da RSC é utilizado o estudo de Arevalo e Aravind (2011).

Na quarta parte do questionário são incluídas questões sobre a informação relativamente à prática da RSC. Esta parte consiste em quatro dimensões dos *stakeholders*, que é compatível com a opinião de Sweeney (2009) que as empresas descrevem as suas atividades relacionadas com a RSC com base nos quatro *stakeholders* principais, a saber os colaboradores, os consumidores, a comunidade, e o meio ambiente. Além disso alguns autores (Kanji & Chopra, 2010; Lisboa et al., 2004; Munasinghe & Malkumari, 2012; Musdiana et al., 2012; Yam, 2013) também descrevem as atividades da RSC nestas quatro dimensões. Estes autores explicam que as questões que representam maior preocupação pela empresa são: a) os consumidores, as questões nesta área estão relacionadas com a segurança dos produtos, qualidade do produto, design, preços justos e disponibilização de informação adequada sobre as características dos produtos vendidos; b) os colaboradores, as questões relacionadas com a segurança no trabalho, o salário justo, igualdade no local de trabalho, a formação e o desenvolvimento, e a assistência a colaboradores; c) o meio ambiente, as preocupações nesta área estão relacionadas com a higiene e segurança no local de trabalho, o controlo da poluição, a utilização de embalagens biodegradáveis ou recicláveis, e o tratamento especial de resíduos da empresa; e d) a sociedade em geral, expressa-se principalmente pelos apoios à educação, arte, saúde ou desenvolvimento da comunidade, na consideração do impacto social, no fornecimento de informações sobre os negócios e operações realizadas, no apoio a empreendimentos comunitários, etc. Com base nestes estudos, foi construída uma escala com 42 itens sobre a prática da RSC que é dirigida a estes *stakeholders*.

Neste estudo, o instrumento da pesquisa foi desenhado para produzir dados nominais (primeira e segunda parte do questionário) e ordinais (terceira e quarta parte). Os dados nominais foram obtidos nas questões relacionadas com as características dos respondentes e das empresas, enquanto os ordinais a partir de perguntas que necessitam da afirmação dos respondentes sobre o grau de concordância face à prática da RSC (Bryman, 2008).

Para medir as opiniões dos respondentes de acordo com o grau de concordância, utilizamos uma escala de Likert. A escala de Likert permite obter dados ordinais (Cortinhas & Black, 2012; Martins, 2011) e é frequentemente utilizada nos questionários (Doane & Seward, 2007), para medir atitudes, opiniões e percepções das pessoas face à realidade ou fenómenos (Bryman, 2008; Riduwan & Sunarto, 2009). A escala de Likert utilizada no presente trabalho permite medir o grau de concordância dos respondentes em cinco pontos: 5–Concordo totalmente, 4–Concordo, 3–Não concordo nem discordo, 2–Discordo, e 1–Discordo totalmente.

6.6.3.4. Estudo piloto para melhoramento do questionário

O estudo piloto é “um ensaio do questionário em pequena escala” (Barañano, 2008, p. 101; Hair et al., 2006), que permite verificar a estrutura e a clareza do guião (Barratt, Choi, & Li, 2011; Manzini, 1991; Triviños, 1987) e funciona, também para efetuar uma cuidadosa verificação empírica e saber como o instrumento de recolha de dados se comporta numa situação real (Singhal & Singhal, 2012). Este processo permite testar os questionários à pequena amostra, para preenchimento e simultaneamente procede a uma avaliação do mesmo (Hair et al., 2006), sobretudo ao nível da compreensão das perguntas apresentadas, da lógica e sequência das perguntas e inclusivamente da formatação do questionário. Esta decisão é tomada de maneira a minimizar erros de inadequação do instrumento de medição, que tendem a ser pouco claros, com questionários defeituosos e conceitos mal concebidos (Cortinhas & Black, 2012).

No nosso caso, o questionário foi verificado através de um pré-teste que teve como propósito verificar a adequação das questões e também a adequação do instrumento em contexto real. Foram seguidas duas fases neste processo de avaliação. Na primeira etapa

foi verificado o instrumento em contextos teóricos, ou seja, solicitamos *feedback* de académicos e profissionais. O esboço do questionário foi enviado a alguns peritos que têm conhecimento sobre o tema estudado, para que estes avaliassem a adequação das perguntas e a clareza das instruções do questionário. Como sugerido por Collis e Hussey (2009), um questionário deve ser avaliado pelos colegas ou amigos, antes de se distribuir aos respondentes. Este ato foi realizado para cumprir a orientação dos autores em que o instrumento já construído, tem de ser avaliado rigorosamente, antes de se aplicar. Além disso, primeiro o questionário é avaliado pelos peritos, proficientes em língua inglesa e portuguesa, para fazerem uma correção linguística.

Quanto à segunda etapa, ou seja, a avaliação do questionário em contexto real, foram envolvidas três empresas, que faziam parte da amostra. O estudo piloto decorreu entre o fim de maio de 2015 (via online) e 16 de julho do mesmo ano (aplicação dentro da empresa). Através da aplicação online foram obtidas duas respostas e por via da aplicação nas empresas, foram recolhidos dez questionários. Assim, o total dos questionários recolhidos neste pré-teste foi de doze.

A quantidade dos questionários, que foram recolhidos neste pré-teste seguiu o critério sugerido por alguns autores, em que o requisito mínimo do pré-teste é de dez respondentes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 1997). Realizou-se uma análise baseada na qualidade das respostas e *feedback* dos respondentes para podermos proceder à melhoria do questionário antes de o aplicar na fase de recolha de dados. É claro que o pré-teste foi somente realizado para verificar o grau de resposta às questões do questionário e também foi utilizado para compilar as sugestões de melhoramento. Assim, o presente estudo piloto teve dois processos e com o seu próprio objetivo. Primeiro, pediu-se o *feedback* de peritos associados à área da RSC para contribuir para a melhoria da qualidade do instrumento de pesquisa, especialmente o conteúdo e desenho. Segundo, aplicou-se os questionários em contexto real nas empresas estudadas para determinar a qualidade das respostas e as dificuldades em preencher o questionário. Mais especificamente, (Hair et al., 2006) estes mecanismos podem oferecer *feedback* sobre as palavras, as frases, as instruções, e os graus de dificuldade e confusão das perguntas no processo de preenchimento do instrumento.

O resultado final da aplicação do pré-teste permitiu confirmar a adequação do questionário, e foi possível o seu melhoramento. Algumas questões foram reescritas para se entender mais facilmente. A dificuldade de interpretar ou compreender as questões

decorreu também porque estes foram aplicados em diferentes níveis hierárquicos exatamente para testar a sua compreensão por pessoas com diferentes níveis de escolaridade.

Após o pré-teste, o modelo e o conteúdo do questionário sofreram algumas alterações. Foi removida a parte referente à informação sobre a empresa, nomeadamente a localização (subdistrito) porque foi o menos respondido, sobretudo pelos inquiridos estrangeiros. Alterou-se, também, o contexto das frases, na parte 17 e 18 com base no *feedback* dos respondentes. O *feedback* foi de que as questões estavam confusas, e portanto foram alteradas no sentido de facilitar a sua compreensão.

Nesta fase o questionário foi melhorado, e seguidamente duplicado na forma de um livro pequeno, por uma empresa de impressão, antes de se distribuir aos participantes. Este aspeto foi entendido como prioritário porque a literatura indica que a qualidade do *layout* do questionário é decisiva no processo de administração (Hair et al., 2006). Os questionários foram distribuídos em dois modelos, sendo o primeiro modelo em língua portuguesa e inglesa dirigiam-se aos participantes estrangeiros (Anexo 2.1.), enquanto os outros modelos escritos em língua tétum e indonésia dirigido aos participantes timorenses e alguns cidadãos indonésios (Anexo 2.2.). Esta opção foi seguida para haver compatibilidade entre a língua em que estão redigidos os questionários e as competências linguísticas dos inquiridos, sendo que o processo de tradução dos questionários passou também por um processo de verificação (Sugiyono, 2013).

6.6.3.5. Procedimentos de recolha de dados

O processo de administração dos questionários foi indireto, ou seja os respondentes receberam-nos através dos gestores da área da RSC ou gestores de outros departamentos relacionados com a área de RSC (pessoas que foram entrevistadas). Uma parte dos questionários foi distribuída aos respondentes, através dos gestores no momento da realização das entrevistas, que decorreu entre 8 de julho e 5 de outubro de 2015.

No momento da aplicação dos questionários pediu-se colaboração na distribuição dos questionários, e solicitou-se que estes fossem distribuídos proporcionalmente aos departamentos da empresa, dando o prazo máximo de dez dias para a recolha dos

questionários preenchidos, tendo como intenção que os respondentes tivessem oportunidade e tempo suficiente para o preenchimento.

Juntamente com o questionário eram dadas todas as informações necessárias à sua administração na página de rosto do questionário e através de uma carta de apresentação. A carta continha explicações relativamente ao tema e ao objetivo do estudo, à importância da contribuição dos participantes, e um apelo à seriedade no preenchimento. No final era garantida a confidencialidade sobre as informações fornecidas assim como o anonimato dos participantes e das empresas. Além disso, no final do questionário era disponibilizado um espaço para os inquiridos acrescentarem comentários e preencherem o endereço electrónico caso pretendessem receber um resumo dos resultados da investigação.

Depois de o tempo cedido para o preenchimento dos questionários ter vencido, as empresas foram contactadas novamente para se proceder à recolha dos questionários que foram preenchidos. Deste modo, o investigador dirigiu-se às empresas para confirmar se os questionários tinham sido devolvidos pelos inquiridos. Os questionários foram compilados pelos gestores das empresas instaladas em Díli. Já numa empresa instalada fora de Díli não foi necessário a deslocação ao local para recolher os questionários porque dois dias antes do limite, o gestor estabeleceu contacto e fez chegar os questionários preenchidos a Díli e desta forma foi possível levantar os questionários no armazém da empresa.

É ainda relevante referir que, os questionários foram devolvidos pelos participantes em momentos diferentes, portanto a confirmação foi feita várias vezes com as empresas envolvidas no estudo. Na realidade, o processo de recolha dos questionários ficou concluído a 25 de setembro de 2015. Por conseguinte, depois de recebidos os questionários preenchidos, estes foram verificados para determinar os questionários válidos e não válidos. Através desta verificação, dos 242 questionários distribuídos, 132 foram devolvidos. É possível observar em maior detalhe a quantidade dos questionários distribuídos e os devolvidos com respetivas percentagens na ilustração da Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de questionário enviados e taxa de retorno

Empresas	Questionários			Taxa de questionários devolvidos	Taxa de questionários válidos
	Enviados	Devolvidos	Válidos		
Empresa A (EA)	34	18	18	52.9 %	52,9 %
Empresa B (EB)	32	21	20	65.6 %	62.5 %
Empresa C (EC)	29	27	24	93.1 %	82.76 %
Empresa D (ED)	84	22	21	26.2 %	25 %
Empresa E (EE)	3	3	3	100 %	100 %
Empresa G (EG)	32	31	16	96.87 %	50 %
Empresa H (EH)	28	10	9	35.5 %	32.4 %
	242	132	111	54.5 %	45.9 %

Como demonstra a Tabela 1, em algumas empresas, os questionários foram distribuídos a pedido do gerente, de modo que, embora o número dos funcionários fosse mais elevado, os questionários foram distribuídos em menor quantidade. Dos 132 questionários recebidos, foram considerados válidos 111. Ou seja, 21 questionários não foram considerados válidos, por várias razões. Num questionário foi deixada uma página por responder, em 2 questionários não foram respondidas três páginas, 11 questionários só foram preenchidos três páginas, e em 7 questionários foram devolvidos em branco.

A taxa de resposta é de cerca de 46%, sendo melhor do que outros estudos existentes na literatura como por exemplo Quazi e O'Brien (2000) teve 38,2 %, Sweeney (2009) atingiu 17%, Muwazir (2011) obteve 38%. A taxa de resposta obtida neste estudo deve-se a dois mecanismos utilizados no processo de investigação. Primeiro, foi estabelecido um contacto amigável e um pedido diretamente aos gestores e pessoas conhecidas nas empresas. Segundo, a simplicidade de linguagem, a garantia de anonimato dos respondentes, e o envio do resumo do estudo também contribuem significativamente para a taxa de resposta.

6. 7. Análise de Dados

Neste parte é apresentado o procedimento e técnica de análise de dados. A análise de dados será dividida em duas partes. Na primeira parte foca-se na análise das

informações qualitativas que foram obtidas através da entrevista semiestruturada com os gestores. Neste processo foi utilizada a análise de conteúdo. Na segunda parte descrevem-se os procedimentos e técnicas adaptadas no processo de tratamento de dados que foram obtidos através do questionário. Nesta análise de dados é utilizada a estatística descritiva, que será apresentada detalhadamente em seguida.

6.7. 1. Análise de dados qualitativos: dados das entrevistas

Os dados compilados através das entrevistas e notas de campo foram coligidos e organizados para serem analisados. As entrevistas foram transcritas logo após a realização das mesmas para garantir que a informação sendo recente seria registada com maior rigor. Esta estratégia foi seguida porque se consideraram as limitações dos seres humanos para recordar as informações recebidas, quando passam por longos intervalos de tempo. Segundo Bryman (2008) esta é uma medida preventiva para evitar a perda das informações obtidas.

As transcrições das entrevistas foram feitas pelo investigador, através da audição das gravações para garantir o registo dos dados de acordo com os discursos dos entrevistados. Em relação às gravações das entrevistas em inglês e português, após a transcrição foi solicitada a colaboração de outras pessoas com proficiência para melhorá-las. A realização da transcrição das entrevistas, pelo próprio investigador revelou-se um trabalho muito útil e valioso para a fase de categorização dos dados, porque permitiu a familiarização com os discursos registados. Procurou-se nesta fase fazer uma transcrição rigorosa dos depoimentos prestados pelos entrevistados para assegurar a qualidade da análise dos dados tal como é recomendado pela literatura (Poland, 1995, citado por Santos & Cabral-Cardoso, 2014).

Depois de a transcrição estar concluída, foi realizada a análise de dados. Neste processo de análise foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica de análise foi utilizada para organizar dados muito complexos e abrangentes tornando organizadas as informações das entrevistas. Para Vergara (2005, p. 16) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” Esta análise permite agrupar ou organizar os discursos transcritos de acordo com os principais temas e subtemas. Para Bryman (2008)

estas temáticas são o resultado de re(ler) as transcrições e notas do campo e categorizar as informações recolhidas.

Este estudo é inédito no contexto de Timor-Leste onde se verifica uma total ausência de estudos sobre esta temática. Assim, este estudo sobre o tema da RSC é visto como um estudo preliminar, portanto utilizamos uma tabela de análise mista, em que além dos dados que foram analisados, baseados na categorização temática que tinha sido desenvolvida *à priori*, por meio da revisão literatura (base teórica), também simultaneamente adaptamos as novas categorias que emergiram do processo de análise de dados.

Tentamos com esta metodologia proceder à análise de conteúdo com base na perspectiva de Bardin (2004) que primeiro, como foi mencionado, iniciamos com a transcrição dos discursos das entrevistas; segundo, entramos na fase de definição de categorias e subcategorias temáticas e depois colocamos as unidades de registo dentro da cada categoria temática. Esta unidade de registo surgiu como consequência da análise do sentido do discurso e da respetiva codificação. Assim, as unidades de registos são discursos selecionados (Sousa & Baptista, 2011) mais pertinentes e ajustados ao tema estudado, para no fim responderem às questões da investigação.

Nesta sequência, os dados foram categorizados, com o tipo de análise horizontal, que contém as principais temáticas: categorias e subcategorias/dimensões, unidade de registo, e contagem de percentagem da unidade de registo. De acordo com Santos e Cabral-Cardoso (2014) “a análise horizontal procede a uma comparação sistemática entre as várias análises individuais relativamente a cada uma das categorias temáticas abordadas, salientando as diferentes formas sob as quais ela aparece nos vários sujeitos” (p. 335).

No quadro seguinte é descrito o modelo de categorização para associar a unidade de registo à categoria temática das práticas de RSC. A divisão é feita em dez categorias temáticas e quarenta e sete subcategorias, como ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias e Dimensões da análise das práticas de RSC

Categorias	Subcategorias/dimensões
1. Conceção da RSC	1.1. Conceção da RSC 1.2. A empresa socialmente responsável
2. Motivos que presidem à RSC	2.1. Procura de reputação, imagem e vantagem competitiva 2.2. Ética e moral 2.3. Acomodação das partes interessadas 2.4. Reciprocidade
3. Política e estratégia da RSC	3.1. Código de ética e padrões da RSC 3.2. Ligação da estratégia de RSC à estratégia geral da empresa 3.3. Compromisso da empresa: operacionalização (estruturação) da RSC e apoio dos gestores de topo 3.4. Equilíbrios de interesses 3.5. A política de RSC
4. Principais <i>stakeholders</i>	4.1. Governo e instituições públicas 4.2. Comunidade 4.3. Consumidores (clientes) 4.4. Acionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores e comunidade 4.5. Parceiros do negócio 4.6. Organizações não-governamentais, instituição académica e religiosa
5. Implementação da RSC	5.1. Certificação internacional 5.2. Processo de implementação 5.3. Definir prioridades de ação 5.4. Forma básica de implementação da RSC e a periodicidade da RSC
6. Barreiras da RSC	6.1. Regulamentação e questões socioeconómicas 6.2. Recursos financeiros, materiais e humanos da empresa 6.3. Recursos financeiros e humanos dos parceiros 6.4. Tempo 6.5. Consciência e cooperação dos <i>stakeholders</i> 6.6. Compromisso e consciência da RSC das empresas

Quadro 5- Categorias e Dimensões da análise das práticas de RSC (continuação)

7. Benefícios da RSC	7.1 Vantagem competitiva
	7.2. Expansão do mercado/obter mais clientes
	7.3. Imagem, reputação, e marca
	7.4. Eficiência e redução do risco
	7.5. Capital humano e “know how”
	7.6. Bem-estar das comunidades
	7.7. Manter boa relação com as partes interessadas
	7.8. Transferência de tecnologia
	7.9. Proteção e conservação do meio ambiente
	7.10. Erradicação da pobreza
	7.11. Melhoramento da cultura organizacional
	7.12. Retenção, motivação e lealdade dos colaboradores
8. Questões da RSC	8.1. Aspectos sociais
	8.2. Meio ambiente
9. Atividade da RSC	9.1. Colaboradores
	9.2. Clientes
	9.3. Comunidade
	9.4. Meio ambiente
10. Relação da empresa com matriz ou com organização se defende	10.1. Gestão da comunicação e do conhecimento
	10.2 Diferença entre práticas de RSC em Timor-Leste e no estrangeiro

O modelo de categorização temática desenvolvido teve por base as categorias que emergiram da análise. Esta decisão foi definida, por um lado com o intuito de facilitar uma melhor compreensão no processo de análise de conteúdo, e por outro para facilitar o processo de confrontação de resultados obtidos através da abordagem qualitativa e posteriormente da quantitativa.

6.7. 2. Análise de dados quantitativos

6.7.2. 1. Os procedimentos e ferramentas estatísticas utilizadas

Nesta fase da investigação, os dados numéricos foram recolhidos, com recurso ao *software* de estatística IBM SPSS (*statistical package for social science*) versão 22. Esta ferramenta facilita a análise dos dados, de forma mais eficiente e eficaz. Na análise de dados foi utilizada a técnica de estatística descritiva, que será abordada de seguida.

6.7.2. 2. Estatística Descritiva

Após os dados dos questionários serem introduzidos numa base de dados, foi utilizada a técnica de estatística descritiva para resumir e visualizar os dados, de modo a que fossem mais facilmente entendidos. Como referido por alguns autores, a função da estatística descritiva é descrever e sumarizar os dados, que se obtêm dos sujeitos estudados (Hair et al., 2006; Sugiyono, 2013). No presente trabalho, a estatística descritiva foi utilizada para descrever as características dos inquiridos e prática de RSC pelas empresas estudadas. Mais especificamente, segundo Hair et al. (2006) a análise descritiva utiliza dois tipos de medidas, a saber: a tendência central e a dispersão de padrão. Para Martins (2011) e Hair et al. (2006), as medidas de tendência central incluem a moda, mediana e média, enquanto a medida da dispersão consiste na frequência, intervalo interquartil, e desvio-padrão. A medida de tendência central utilizada é a média, enquanto em relação à medida de dispersão é utilizada a frequência e desvio-padrão.

6. 8. Ética e Confidencialidade da Pesquisa

A credibilidade de uma investigação recai na objetividade do pesquisador, assim como no comportamento ético na investigação (Black & Champion, 2009). Os aspetos éticos devem ser considerados no processo de pesquisa, sobretudo quando o objeto de estudo é sensível. No caso em questão, o investigador pediu autorização institucional e depois garantiu a confidencialidade dos dados obtidos (Atieno, 2009), porque as informações têm algumas consequências legais. Ghauri e Grønhaug (2010) defendem que a confidencialidade das informações é muito importante porque envolve consequência legais. Neste contexto, a prática da ética na investigação é considerada no início, durante, e no fim do projeto de investigação. Naturalmente, a adaptação é feita através dos comportamentos no processo de interação com os membros das instituições estudadas.

Na fase inicial da pesquisa de campo, o conhecimento e autorização institucional foi considerado essencial. Por isso, foi enviada uma carta de pedido de autorização às empresas envolvidas neste estudo, dirigida diretamente ao diretor geral de cada empresa.

As instituições tornam-se mediadoras entre o pesquisador e os participantes (Schmidt & Toniette, 2008), através de uma negociação formal de modo contínuo e de cooperação mútua durante o processo de investigação. Na fase da condução do estudo de campo, demonstrou-se um comportamento correto no contacto com os participantes e outros membros das empresas, na condução da entrevista e na garantia de confidencialidade da informação por meio de um termo concordância. Considerou-se que através desta conduta os participantes podem fornecer as informações mais fidedignas. No fim do trabalho de campo, foi demonstrado agradecimento verbal e escrito às empresas e aos participantes.

Na condução do trabalho empírico, o investigador informou de forma detalhada os intervenientes do estudo sobre a natureza da pesquisa, objetivo e método. Assim como, o anonimato e confidencialidade das informações recolhidas foi garantido em todo o processo de recolha de dados. No momento de realização das entrevistas, foi dada uma breve explicação sobre as características da investigação, de forma clara, a entidade responsável, o tema e objetivos da pesquisa, o método e mecanismo da entrevista, a utilização dos dados recolhidos, o anonimato dos entrevistados, a liberdade de responder às perguntas, e a permissão para fazer a gravação através de um acordo escrito para garantir a confidencialidade das informações.

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados qualitativos e quantitativos. Como referido anteriormente o método de recolha de dados utilizado foi o método misto, sobretudo a abordagem de triangulação que combina o método qualitativo e quantitativo no mesmo estudo. Depois de obtidos os dados, foram analisados e compatibilizadas as informações qualitativas e quantitativas de forma a obter um resultado mais compreensivo, sobre a prática da RSC na perspectiva dos gestores e dos colaboradores.

Embora o método qualitativo possibilite alguma subjetividade dos resultados, contribuirá para uma melhor compreensão do fenómeno estudado (Creswell & Plano Clark, 2007; Fry, Chantavanich, & Chantavanich, 1981; Kaur, 2016; Mingers, 2001; Poortinga, Bickerstaff, Langford, Niewöhner, & Pidgeon, 2004; Teddlie & Tashakkori, 2009), pelo facto de permitir obter informações mais ricas e aprofundadas. Por outro lado, como um método verificável e complementar, foi utilizada a técnica de inquirição por questionário, destinada aos colaboradores das empresas seleccionadas para o nosso estudo, para melhor caracterizar o fenómeno estudado e obter informações de uma perspectiva diferente da dos gestores, e também nos permitir a generalização dos resultados ao universo das empresas estudadas, o que não é possível com o método da entrevista.

Começaremos pela apresentação dos resultados da parte qualitativa, obtida pela técnica da análise de conteúdo das entrevistas aos gestores e de seguida com os resultados do questionário aplicado aos colaboradores.

7.2. Análise Qualitativa da Prática de Responsabilidade Social Corporativa das Empresas

Neste subcapítulo, são apresentados os dados da análise qualitativa que resultou de um processo de redução e categorização dos dados qualitativos recolhidos através das entrevistas. A técnica de análise de conteúdo de tipo horizontal foi seguida com o objetivo

de analisar os discursos dos gestores obtidos nas 9 entrevistas realizadas, com o propósito de construção da parte referente aos resultados compreensivos.

7.2.1. O significado, as questões sobre RSC e principais partes interessadas

7.2.1.1. Conceção da RSC: a perspetiva das partes interessadas

Quando questionados sobre o seu entendimento do conceito de responsabilidade social, apesar de os gestores das empresas em Timor-Leste apresentarem diferentes conceções, definem-na de acordo com a sua compreensão sobre o assunto, sendo que a maioria dos entrevistados oferece a mesma perspetiva na tentativa de definição de RSC. A grande parte dos entrevistados referem a ação filantrópica e a interação com as partes interessadas na definição e no entendimento que têm do conceito.

Os gestores salientam no seu discurso a relação com a comunidade e a contribuição para o seu bem-estar, e em linha com a literatura apresentam a responsabilidade social como um investimento social que permite construir e manter relações com a comunidade local. Esta noção de aproximação às necessidades das comunidades é salientada no depoimento seguinte:

Para nós, [RSC] chamamos investimento social. Isto é como a nossa política para apoiar uma ONG local em Timor-Leste. E, para nós, investimento social, ou RSC, é como um mapa importante para poder continuar a construir ou manter relações com a comunidade, onde estamos inseridos. [...] Nós temos sempre um enorme comprometimento para apoiar a comunidade [...] no local onde trabalhamos. Também é muito importante para manter a relação a longo prazo com a comunidade onde nós estamos. (Representante Local & Assessor de Relações com a Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Na mesma perspetiva, alguns gestores descrevem a RSC como uma obrigação moral de redistribuir uma parcela da sua riqueza com as partes interessadas (comunidade e clientes). Esta evidência é compatível com os estudos de Worthington, Ram e Jones (2006), no Reino Unido, de Panapanaan et al. (2003) e de Abaedian, Yeoh, e Khong (2014), na Malásia que atribuem à responsabilidade social esta necessidade de redistribuição dos benefícios económicos com as partes interessadas. O compromisso de devolver algo à comunidade posiciona a responsabilidade no patamar da filantropia (Yusof, Manan, Karim, & Kassim, 2015). O seguinte depoimento suporta esta visão:

RSC é uma responsabilidade da empresa, como empoderar a comunidade ao redor da empresa. Também RSC é a forma de distribuição de dividendos à comunidade e ao cliente,

embora não tenham sido práticas reais na empresa. Portanto, por um lado, a empresa tem obtido lucro do seu negócio, por outro [lado], a empresa tem de redistribuir uma parcela do seu rendimento à comunidade e aos clientes. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

Outros entrevistados partilham a perspetiva de que a RSC é como uma ação que visa equilibrar o objetivo económico e social, permitindo à empresa ter impacto social na comunidade e no meio ambiente, sobretudo contribuir para o seu bem-estar. Uma visão que se enquadra no valor de reciprocidade, que beneficia ambas as partes (empresa e stakeholders), como referido por Maon et al. (2009) como “solução *win-win* das empresas e das partes interessadas”, em que ambas as partes envolvidas ganham. Eis alguns excertos das entrevistas que ilustram esta visão:

EE [nome da empresa] como empresa do sector das telecomunicações, não só veio com a sua missão e visão para desenvolver o setor das telecomunicações [...] em Timor-Leste, mas também tem a responsabilidade social, como a grande parcela da existência de EE em Timor-Leste. E a sua responsabilidade, a sua visão para [...] não só para negócio, mas também [...] inserido numa responsabilidade social, para depois promover o bem-estar da sociedade timorense. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Em relação à RSC, isso realmente é o comprometimento dos gestores, de que quando nós estamos a operar numa localidade, temos de ter em conta o impacto social, no ambiente e na comunidade local. O comprometimento dos gestores, posteriormente, é inserido na nossa cultura da empresa e isso é visto como algo que devemos cumprir. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Por outro lado, alguns entrevistados percebem a RSC como um comportamento ético, ou como a empresa se comporta de forma justa e humana junto da comunidade, ou seja, “fazer o que é certo e bom para as pessoas” (Panapanaan et al., 2003), nomeadamente pelo respeito pelos direitos humanos e minimização do impacto negativo na sociedade. Esta perspetiva alinha com a teoria da missão moral segundo Mulligan (1992) que nos indica que as empresas devem acrescentar valor à sociedade. Os excertos seguintes são demonstrativos desta perspetiva elucidando sobre o entendimento dos gestores face à intervenção social das empresas em que são responsáveis.

Em todas as nossas operações, tentamos sempre ser justos na nossa relação com a comunidade, de modo a não provocar qualquer dano às pessoas aqui [...]. E é nessa base que nós procuramos ir ao encontro das solicitações dos beneficiários, quer através da comunidade, escolas, entre outras [...]. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

Desde o início, quando eu [...] entrei nesta empresa, sinto-me [...] a sua orientação não é só para o negócio, mas também tem outra responsabilidade. [...] não só na maximização de lucro [...], mas considera também a responsabilidade humana. Tem preocupação com os aspetos [direitos] humanos. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

Com base nas diferentes interpretações dos gestores sobre a definição de RSC, destacam-se oito dimensões: a relação com as partes interessadas, o desenvolvimento económico, o voluntarismo, a dimensão legal, social e ética, os direitos humanos e a proteção do meio ambiente (Tabela 2).

Tabela 2 – Revisão das dimensões de conceito da RSC

Dimensão da RSC	Frequência	Exemplo
Relação com as partes interessadas	15	“a comunidade local”, “os clientes”, “os colaboradores”, “a escola”
Desenvolvimento económico	9	“as nossas operações”, “o lucro”, “o rendimento”, “estamos inseridos”, “onde trabalhamos”, “a negócio”
Voluntarismo	6	“o comprometimento”, “procuramos ir ao encontro”, “o voluntário”, “a visão”, “a missão”, “as preocupações”
Dimensão legal	2	“baseada na lei”, “tem de ser”
Dimensão social	2	“o bem-estar da sociedade”, “o impacto social”
Proteção do meio ambiente	1	“o meio ambiente”
Direitos humanos	1	“os direitos humanos”
Dimensão ética	1	“ser justos”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Como vimos na tabela acima (Tabela 2), estas dimensões encontradas no estudo empírico têm sido sublinhadas pela literatura, por exemplo nas dimensões sugeridas por Rahman (2011) e Dahlsrud (2008). Com efeito, a RSC tem sido percebida de forma multidimensional, apontando para algumas divergências nas interpretações feitas (Sprinkle & Maines, 2010), não havendo uma definição consensual do conceito (Dahlsrud, 2008; Panapanaan et al., 2003), todavia é possível identificar pontos convergentes na literatura (Garriga & Melé, 2004; Sprinkle & Maines, 2010). Neste estudo e com base na leitura dos depoimentos dos gestores, a relação da empresa com as partes interessadas é a dimensão mais considerada por estes quando definem a RSC.

Os gestores não só associam a RSC a ações de filantropia, como também aos *stakeholders*, tanto internos (os colaboradores) como externos (os clientes, as comunidades e as instituições). Esta associação é compatível com estudo realizado em Inglaterra no qual a RSC é definida tendo por referência a teoria das partes interessadas (Whitehouse, 2006). Outro estudo realizado no Sri Lanka revela também que os gestores das empresas definem a RSC como uma responsabilidade corporativa orientada para as partes interessadas (Fernando, 2013). A noção de responsabilidade social é definida como uma relação entre as empresas e as partes interessadas (Crowther & Aras, 2008), sobretudo na ótica da

contribuição para a economia local e para a manutenção de uma relação harmoniosa com a comunidade local (Costa & Menichini, 2013).

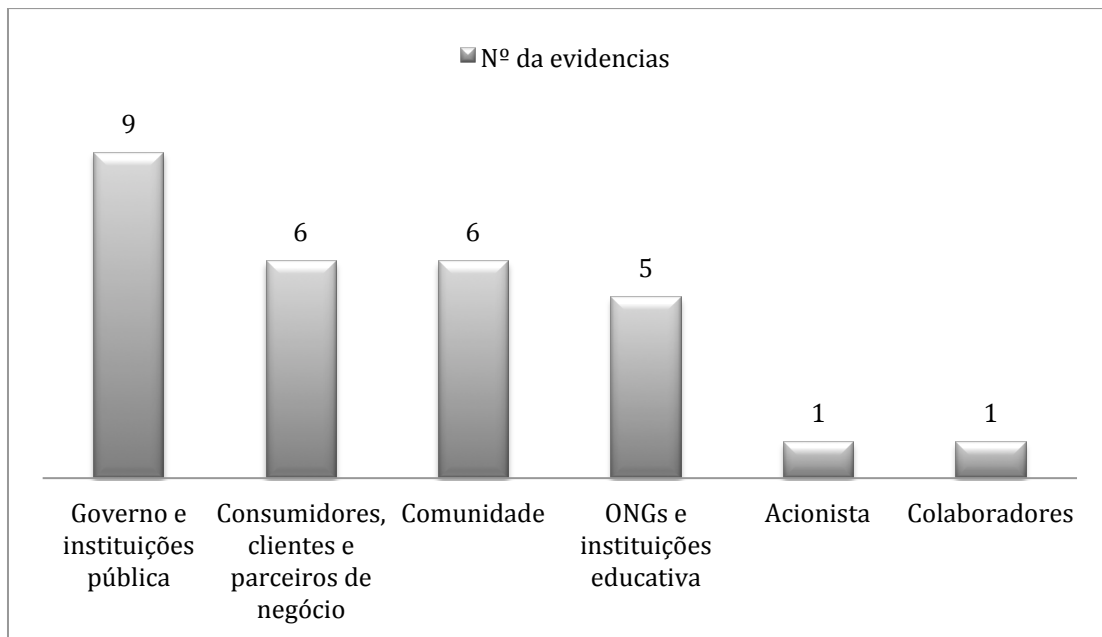
Com base na informação obtida, a RSC é então percebida como o envolvimento das empresas no sentido de equilibrar o interesse económico da empresa e das partes interessadas nas suas decisões e nas suas operações, baseado no princípio do voluntarismo, na dimensão ética, e nos direitos humanos, que posteriormente, contribuem para a sustentabilidade da empresa, bem-estar da comunidade e sustentabilidade do meio ambiente.

7.2.1.2. As principais partes interessadas

A partir da discussão anterior, percebe-se que as empresas em Timor-Leste nas suas concepções de RSC privilegiam a relação com as partes interessadas. Portanto, nesta secção, descrevemos em detalhe quais são as partes interessadas que são priorizadas pelos gestores no diálogo e relação que estabelecem. A priorização das partes interessadas é essencial para construir relações contínuas entre ambas as partes, por meio do diálogo, que por sua vez têm impacto no sucesso do negócio e na eficácia da RSC (Clarkson, 1995; Michelin et al., 2013; Waddock & Smith, 2000).

A influência das condições socioeconómicas e culturais locais na definição das partes interessadas tem sido consistentemente identificada e sublinhada em vários contextos nacionais (Bagire et al., 2011; Wong et al., 2010). Os gestores entrevistados no presente estudo com enfoque no contexto timorense sobressaíram vários *stakeholders*, incluindo o Governo e instituições públicas, ONGs, consumidores/clientes, parceiros de negócios, acionistas e colaboradores, assim como a comunidade em geral (Gráfico 1). Razões socioeconómicas e culturais contribuem para esta nomeação, assim como para a importância relativa dos vários *stakeholders*.

Gráfico 1 – As principais partes interessadas



Estas respostas são consistentes com o estudo de Clarkson (1995), de Fifka e Pobizan (2014) na Rússia, e com o estudo de Carneiro (2012), no contexto da Europa e do Brasil. As partes interessadas são priorizadas pelas empresas em Timor-Leste também semelhantes com as prioridades que têm sido assumidas por empresas, um exemplo disso é o da empresa Unilever (Unilever, 2006).

Baseando-nos nos discursos dos entrevistados, como vimos no gráfico 1, embora o Governo seja frequentemente considerado pelas entidades ocidentais como interveniente secundário (Clarkson, 1995; Gond, Kang, & Moon, 2011), o discurso dos gestores entrevistados sugere que este é avaliado como stakeholder “externo prioritário” em Timor-Leste, ou “dominante” segundo a tipologia de Mitchell et al. (1997) – tal como revela o estudo de Yin & Jamali (2016) a respeito da China. Este facto prende-se com a acumulação de funções assumida pelo Governo em Timor-Leste, dado que além de regulador, também é acionista e principal cliente das empresas. Os seguintes excertos sublinham estas idiossincrasias:

Com o Governo temos que ter uma boa relação porque o Estado tem capital. O Governo é nosso parceiro indiscutível e indispensável. Assim como a Comissão nacional das Eleições, a Comissão Anti Corrupção [...], e vários ministérios. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Muito importantes para nós, para a nossa atividade, são vários ministérios: o Ministério das Telecomunicações, o Ministério dos Negócios Estrangeiros, o Ministério da Justiça, e o SEPOPE [Secretário de Estado da Formação Profissional e Emprego]. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

Os depoimentos obtidos também salientam a importância da comunidade para a empresa. Alguns testemunhos sobressaem, também, a importância da sociedade em geral para a sobrevivência/continuidade da empresa, pelo que as suas necessidades têm significativo eco na definição das medidas de RSC. A este nível, as entrevistas realizadas revelam que o enfoque recai na resposta aos problemas sociais, tal como encontrado por Fernando et al. (2015) no contexto do Sri-Lanka. Vários gestores enfatizam, entre estas iniciativas de RSC, a atribuição de bolsas de estudo a jovens e colaborações pontuais na formação de estudantes universitários, tal como informam os seguintes gestores:

Em 2013, se não me engano, nós enviamos dez estudantes para continuar os seus estudos na UUI [nome da universidade], na Indonésia. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

E também damos palestras aos alunos universitários. De vez em quando, os universitários solicitam a minha presença, para darmos palestras sobre várias áreas, na área da tecnologia da informática, sobre educação,... (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Outras partes externas interessadas identificadas pelos gestores, e que podem ser classificados de *stakeholders* “oscilantes” (Freeman & Liedtka, 1997) dado constituírem fatores-chave para a sustentabilidade das respetivas empresas, são os consumidores e clientes, pelo que importa atender às suas expectativas no domínio da RSC (Schwartz & Carroll, 2007). O comentário do Vice Presidente Corporate Secretary – E2 (Empresa B, Telecomunicações) expressa esta preocupação: “Nós melhoramos o nosso serviço devido às queixas dos clientes. Quando eles protestam, isso é um sinal que temos que fazer algo para que a relação entre os clientes e a empresa melhore”.

São, ainda, consideradas partes interessadas externas várias organizações sem fins lucrativos, locais e internacionais, assim como instituições educacionais e religiosas. De realçar que em Timor-Leste a religião católica é predominante e as instituições religiosas beneficiam de elevada legitimidade na sociedade. O seguinte comentário exemplifica a resposta corporativa às necessidades das instituições educativas e religiosas:

Temos também uma cooperação com a UUA [nome da universidade], em específico com o instituto de formação de professores. Nós apoiamo-los para ajudar os seus professores. Com a nossa colaboração, neste momento há oito professores a fazer estudos no âmbito de Mestrado em Educação. (Representante Local & Assessor de Relações com a Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Depois há as instituições religiosas. Não só católicas, mas como os católicos predominam em Timor-Leste, portanto colaboramos com as três dioceses [...]. Diocese de Díli, de Baucau e de Maliana: temos com elas uma boa cooperação. [...] Na área da responsabilidade social, nós ajudamos muito. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Por outro lado, outras partes interessadas são realmente vitais e contribuem para a disponibilidade dos recursos da empresa, também é encontrada no discurso de um entrevistado, que reconhece a importância dos acionistas para a empresa. A responsabilidade face aos acionistas é uma responsabilidade clássica da empresa, pois as empresas são obrigadas a cumprir com os interesses dos acionistas (e.g., Friedman, 1970; Keinert, 2008) na forma de dividendos.

No que diz respeito à administração, as partes interessadas mais importantes são os acionistas. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Em contrapartida, enquanto a literatura reconhece os colaboradores como uma das partes interessadas internas fundamentais (Clarkson, 1995; Turker, 2009), os dados do presente estudo sugerem menor prioridade atribuída a medidas de RSC com enfoque neste público. De facto, os depoimentos colhidos apontam para a mera existência de ações de formação, entendidas como beneficiando o colaborador e a sua empregabilidade futura, mas tendo como meta imediata uma produção de melhor qualidade e quantidade. Estes resultados parecem decorrentes do fraco *bergaining power* que os colaboradores beneficiam no contexto timorense, o qual está associado à baixa taxa de sindicalização dos colaboradores e ao limitado emprego no país (Ministry of Economic and Development (MED), 2012). Considerando a proposta de classificação de Freeman & Liedtka (1997), este grupo pode ser avaliado como *stakeholders* monitores.

Baseando-nos nos discursos dos entrevistados que deram atenção às partes interessadas acima, informamos sobre o papel das empresas na tentativa de conciliação entre os objetivos de negócios e os objetivos sociais (Porter & Kramer, 2006), em que, por um lado as empresas procuram alcançar objetivos económicos que satisfaçam as expectativas dos acionistas, e também têm a responsabilidade de responder às expectativas das outras partes interessadas (Freeman, 1984). Este fenómeno é um paradigma de mudança do modelo de responsabilidade do negócio convencional (apenas cumpre as expectativas dos acionistas) para a responsabilidade do negócio atual (responde também às expectativas *multi-stakeholder*). Esta evidência alinha com a terminologia de Freeman (1984) sobre a interação que as empresas estabelecem com as partes interessadas, em que o objetivo de cada empresa é garantir o seu desenvolvimento e também o de todas as partes

interessadas (Werhane & Freeman, 1999). Contrariamente a tese clássica da responsabilidade das empresas segundo Friedman (1970) e Keinert (2008), a responsabilidade da empresa limitava-se à procura do lucro para beneficiar os acionistas.

7.2.1.3. Hegemonia das questões sociais da RSC em Timor-Leste

Timor-Leste é um país relativamente jovem (16 anos de independência), que ainda tem problemas económicos e sociais de grande complexidade. Existem problemas como o desenvolvimento humano, a pobreza, o crescimento e sustentabilidade e a economia (Harmadi & Gomes, 2013), a baixa produtividade (World Bank and Directorat of National Statistics (WB & DNS), 2008), as fracas infraestruturas (ADB, 2016; WB & DNS, 2008), e o desemprego.

No contexto de Timor-Leste, país em fase de construção, uma questão importante está relacionada com a capacidade limitada do Governo. Naturalmente, as funções do Estado, sobretudo nos domínios económico, da educação e saúde, ainda não impulsionam significativamente o processo de desenvolvimento humano. Portanto, a contribuição do setor privado é útil em diferentes níveis.

As respostas dos gestores evidenciam a importância das questões sociais, ou seja, o desenvolvimento da capacidade, da filantropia, e o relacionamento com as partes interessadas são discutidos nesta seção.

A preponderância das questões sociais em detrimento das questões relacionadas com a proteção do meio ambiente, é também salientado no estudo de Fernando et al. (2015) realizado no Sri-Lanka, revelando que os problemas ambientais não são considerados prioridade porque os problemas sociais são de tal forma graves que se sobrepõem aos demais.

Alguns gestores das empresas acreditam que o capital humano é um fator-chave para o desenvolvimento de Timor-Leste no presente e no futuro, e isto passa nomeadamente pela atribuição de bolsas de estudo para jovens e formação aos colaboradores. Estas iniciativas estratégicas foram escolhidas, porque um dos principais obstáculos ao crescimento do sector privado em Timor-Leste é a falta de mão-de-obra qualificada (ADB, 2016; U. S. Department of Commerce, 2013).

[...] A questão mais sensível da RSC na minha opinião é que nós também temos um compromisso para melhorar a capacidade dos recursos humanos em diversos lugares [...], nomeadamente aqui. Nós temos uma responsabilidade para o desenvolvimento dos recursos humanos, tanto no ambiente interno de EC [nome da empresa] e no ambiente externo. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

[...] A juventude é como uma base mais forte para o desenvolvimento de Timor, no futuro. Por esta razão, nós pensamos que é melhor dar ajuda diretamente através de bolsas de estudo. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

[...] Nesta empresa, nós focamo-nos mais na habilidade dos nossos colaboradores. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Os responsáveis pela área da RSC das empresas timorenses realçam nos seus discursos a importância do investimento em questões relacionadas com a qualidade do capital humano num sentido mais abrangente, e não só nas questões ligadas à educação, mas também à saúde e à economia. Como a maioria dos timorenses depende do sector agrícola, um dos empresários focou o desenvolvimento do sector agrícola como uma aposta, que posteriormente contribuiu para a resolução do problema da nutrição pública e para a erradicação da pobreza. Estas opiniões vão ao encontro de alguns estudos nos quais as questões económicas, o desenvolvimento humano e a pobreza são consideradas centrais em Timor-Leste (Harmadi & Gomes, 2013) e na Ásia e as questões relacionadas com a educação e saúde são sempre consideradas ações do âmbito da RSC (Chambers et al., 2003; Chapple & Moon, 2005; Sen & Bhattacharya, 2001).

[...] Nós estamos mais focados em três ou quatro áreas. Uma é na área da educação, educação ou desenvolvimento de capacidades, ou seja, tanto educação formal como não formal, nós apoiamos. [...] Também na área da saúde, nutrição e na área da agricultura. (Representante Local & Assessor de Relações com a Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

[...] Nós temos uma responsabilidade [...] de melhoria do valor económico ao nosso redor. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Os entrevistados referem o envolvimento dos *stakeholders* e a ação filantrópica como ações fundamentais na intervenção responsável das empresas. Esta intervenção tem como objetivo melhorar as condições económicas na comunidade local. Alguns autores argumentam que as questões filantrópicas e o desenvolvimento comunitário são considerados prioritários nos países em desenvolvimento (Baskin, 2006; Chambers et al., 2003; Mohan, 2001; Moon, 2002; Schmidheiny, 2006; Visser, 2008). Inclusivamente, a filantropia clássica é considerada como estando associada à cultura de negócios nos países asiáticos (Sharma, 2013). A questão da filantropia surge nos depoimentos dos gestores associada à necessidade de envolvimento na comunidade e a criação de uma relação que

estabeleça a necessidade de envolvimento com a comunidade. Esta ideia é recorrente nos depoimentos dos gestores tal como se constata nos seguintes excertos:

[...] Nós vemos a relação com a comunidade. Há atividades em que nós podemos envolver as comunidades [...]. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

[...] Para nós filantropia e envolvimento da comunidade merecem mais atenção. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

[...] As questões importante para a EI [nome da empresa] são as ações de filantropia [...]. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

As preocupações com a proteção do meio-ambiente são menos evidentes, surgindo, sobretudo, quando as empresas reconhecem o impacto ambiental negativo da sua atividade, sendo então referidas medidas em prol da reflorestação, da gestão da água, do tratamento de lixo, e do controlo da poluição na água e na terra. O seguinte testemunho é ilustrativo:

No início da nossa atividade tivemos muitos problemas, como deslizamentos de terra, deteriorações... De modo que, desde então, nos concentramos em tentar manter o ambiente tão próximo quanto possível do seu estado natural. Ou seja, tentamos minimizar a nossa pegada sobre o ambiente natural em que estamos inseridos. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

As questões apresentadas pelos gestores das empresas em Timor-Leste são dominadas por questões sociais, nomeadamente o desenvolvimento dos recursos humanos (capital humano), da economia, de saúde, das ações filantrópicas e do envolvimento da comunidade e meio ambiente, tal como é também possível constatar em vários estudos desenvolvidos em países em desenvolvimento na região da Ásia (e.g., Bilowol & Doan, 2015; Chambers et al., 2003; Kulkarni, 2015; Visser, 2008).

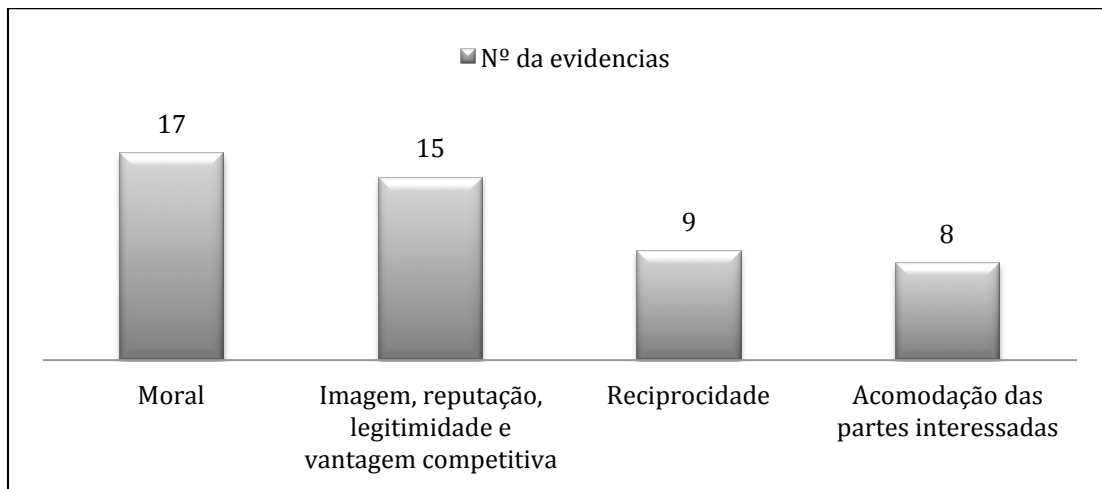
Em suma, as questões sociais são consideradas prioritárias neste país face às preocupações ambientais, devido ao facto das empresa estarem conscientes dos problemas sociais existentes e de carácter urgente. Esta ideia é salientada no estudo de Schmidheiny (2006) que revela que a RSC na América Latina e no Caribe está mais focada em questões sociais do que na proteção do meio ambiente. Outro fenómeno, mais ligado à tradição, que contribui para um menor interesse do setor privado em relação à questão ambiental, é a tradição de “Tara Bandu”. Esta tradição contribui significativamente para a proteção do meio ambiente através de um ritual que impulsiona coercivamente a comunidade a proteger e respeitar a natureza do local onde vive.

7.2.2. Motivos do envolvimento das empresas em práticas de RSC

Há duas razões principais para o envolvimento da empresa na RSC: a preocupação com a outra parte ou consigo mesmo. Como referido por Rollinson (2002) é como uma decisão dilemática, entre o altruísmo e a auto preservação.

As razões que presidem ao envolvimento da empresa em práticas de RSC foram consideradas pelos entrevistados como razões discricionárias (razões éticas e de acomodação das demandas das partes interessadas) e estratégicas (reciprocidade e reputação, imagem e vantagem competitiva), como ilustrado no Gráfico 2. Estes resultados indicam que as empresas são socialmente responsáveis por dois motivos: porque reconhecem princípios e crenças éticas e porque almejam que a empresa seja economicamente mais rentável (Lizcano & Nieto, 2006).

Gráfico 2 – O motivo da RSC



Como vimos no Gráfico acima, os gestores que participaram no presente estudo indicaram quer razões de ordem normativa, ética ou moral, quer razões estratégicas para o seu crescente envolvimento em iniciativas de RSC, sugerindo que ambos os objetivos são conciliáveis.

A obrigação moral é prioritária para os entrevistados, tal como indicam Quazi et al. (2007), no estudo realizado no Bangladesh. Este motivo centra-se numa visão altruísta de contribuir para o bem-estar da comunidade sem esperar um retorno financeiro desta relação

(Maas & Liket, 2011). O desejo de contribuir para o bem-estar e melhoria da qualidade de vida da sociedade é frequentemente associada aos valores morais dos gestores, à sua consciência ética, e à vontade de fazer “a coisa certa” (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio), tal como é associado pela literatura ao ramo normativo ou moral da teoria dos *Stakeholders* (Jones, 2010; Phillips, 2003; Tsoi, 2010). Os seguintes comentários sobressaem a preocupação com a sociedade e a consciência de que as empresas devem desenvolver uma atuação ética que favoreça o bem-estar social:

Desde há alguns anos que nós defendemos que não nos podemos afastar da comunidade onde estamos inseridos. A empresa, só pelo facto de empregar trabalhadores, já assumiu um papel junto da comunidade, ou seja, permite que as pessoas tenham emprego. Mas esse é só um dos fatores a assinalar e que não é suficiente. Assim, nós procuramos apoiar ações de carácter social, religioso, desportivo, e cultural. Tentamos sempre privilegiar ações de carácter social que possam ter benefícios imediatos e visíveis para a comunidade. [...] Tudo isto é voluntário e verifica-se porque sentimos o dever de dar resposta às necessidades da comunidade. [...] Queremos fazer algumas coisas que vão ao encontro das necessidades da população. Fazer ações de recuperação de património, oferta de alimentos, de roupa, de transporte... (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

A intenção principal dos nossos projetos é social. Chamamos “Projetos Sociais” porque, para nós, a recompensa reside na esperança de que a sociedade timorense se torne mais instruída. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Os gestores entrevistados sublinham que o envolvimento do setor empresarial em iniciativas de RSC é particularmente relevante num contexto como Timor-Leste. De realçar que este território conta apenas 16 anos de independência e lida com persistentes e complexas dificuldades económicas (baixo crescimento e sustentabilidade da economia, baixa produtividade, fracas infraestruturas) e sociais (fraco desenvolvimento humano, pobreza e desemprego), para os quais o Governo não possui capacidade de resposta suficiente (ADB, 2016; Harmadi & Gomes, 2013; WB & DNS, 2008).

A par destas preocupações em contribuir para o bem-estar da sociedade hospedeira que fornece importantes recursos (nomeadamente mão-de-obra e recursos naturais), sugerindo a presença da perspetiva moral, objetivos de ordem económica (estratégico) são em seguida elencados pela generalidade dos gestores. Por outras palavras, as respetivas empresas esperam retorno, de mais ou menos longo prazo, segundo uma lógica de reciprocidade, evidenciando-se pois a presença da perspetiva instrumental da teoria dos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995). A este nível destaca-se o envolvimento de algumas destas filiais de origem estrangeira em ações que visam “a melhoria da saúde da população de modo a que esta seja saudável para obtermos uma boa produção” (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio). Outro gestor sobressaiu que as ações de RSC dirigidas à proteção do meio ambiente revelam um impacto positivo na qualidade da

matéria-prima principal da empresa, a semente do cafeeiro, logo, na qualidade do café produzido. Por sua vez, iniciativas em prol da formação dos jovens timorenses são consideradas um bom investimento para geração de mão-de-obra mais qualificada para futura integração na empresa.

Na perspectiva da teoria institucional, para que a organização sobreviva e prospere num determinado ambiente institucional, esta deve ajustar as suas políticas e práticas às expectativas sociais e culturais do contexto particular (Scott, 1995; Zucker, 1977). Os gestores participantes na presente investigação reconhecem, precisamente, a necessidade da respetiva empresa implementar medidas de RSC que vão ao encontro das demandas de várias instituições locais de modo a promover a boa imagem e reputação corporativas. Estes benefícios são, por sua vez, percebidos como promotores de legitimidade organizacional e licença para operar em Timor-Leste, enquanto país hospedeiro, tal como verificado em estudos anteriores em diversos contextos nacionais (Allahverdiyeva, 2016; Askeroğlu & Bahar, 2014; Coppa & Sriramesh, 2013; Visser, 2008). Os comentários dos seguintes gestores sublinham a ligação percebida entre a resposta às necessidades e expectativas locais em termos de medidas de RSC e a obtenção de legitimidade organizacional:

Eu penso e defendo que o principal benefício que nós obtemos com as nossas iniciativas de RSC é ao nível da nossa reputação. Isso torna-se um compromisso dos gestores: obter uma perceção positiva junto da comunidade. Nós temos que assegurar a nossa reputação porque, tratando-se de um banco, este é um negócio sobretudo de confiança. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Obviamente que nós queremos trabalhar dentro da nossa comunidade, melhorar a nossa comunidade, ter uma boa relação de trabalho com a comunidade em que estamos inseridos e, em seguida, construirmos um relacionamento harmonioso. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

A nossa atuação em matéria de RSC é muito importante pois queremos que esta empresa seja conhecida como uma empresa de bem, como uma empresa de prestígio. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Em qualquer lugar onde nós marcamos presença, tentamos sempre criar atividades que podem apoiar a comunidade através dos nossos parceiros locais, de ONGs... Com isso estamos a contribuir para a legitimidade da empresa. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Entre os elementos do ambiente institucional timorense com significativa influência nas decisões destas filiais estrangeiras ao nível de RSC, os gestores entrevistados sobressaem o papel do Governo. A este nível, os gestores entrevistados explicaram que a legislação de Timor-Leste obriga as empresas a redistribuir uma parcela da sua riqueza à comunidade através de medidas de RSC: “Baseada na lei local, as nossas ações de

responsabilidade social podem ser resumidas como o lucro que a empresa tem de tirar para ser devolvido à comunidade local” (Vice Presidente Corporate Secretary–E2, Empresa B, Telecomunicações). Este resultado é semelhante ao da investigação de Abaeian et al. (2014) conduzida noutro país asiático, a Malásia.

A par da perceção do Governo como promotor de “isomorfismo coercitivo” (DiMaggio & Powell, 1983) em matéria de RSC, este elemento do ambiente institucional surge também como gerador de isomorfismo normativo. Como explicado pelos gestores entrevistados, as lacunas e incapacidade de resposta do Governo parecem estimular a consciência ética dos gestores e impelir as organizações a atuarem de acordo com a sua obrigação moral. O gestor 6 sublinha este aspeto:

Tentamos que o nosso investimento social incida, precisamente, nas áreas que o Governo identifica como mais carenciadas, e nas quais nós sentimos que podemos dar um contributo maior. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Por sua vez, as pressões oriundas de várias outras instituições timorenses, nomeadamente educativas e religiosas, parecem constituir outro mecanismo promotor de “isomorfismo coercitivo” em matéria de RSC, como indica o CEO de uma empresa de Construção & Retalho (E8): “A comunidade é muito ativa, os professores, as freiras, ..., e não têm vergonha de nos vir pedir ajuda, o que é muito bom”.

Numa perspetiva macro, alguns gestores nos seus discursos enfatizam que a RSC também movida pela mecanismo “isomorfismo coercivo” (DiMaggio & Powell, 1983) em matéria de RSC neste país, sobretudo pela exigência da empresa matriz, através os padrões de alvos e monitorização. A evidência empírica é consistente com o resultado do estudo de um autor no contexto dos países em desenvolvimento em que as empresas matrizes orientam as subsidiárias para se envolverem na RSC (Ruud, 2002). O seguinte testemunho é ilustrativo:

A empresa matriz dá sempre apoio a todas as sucursais tanto dentro do país e também no estrangeiro, para se envolver na RSC. *Corporate secretary* é uma unidade no edifício central que representa a *holding company* para supervisionar a realização da RSC de todos os lugares, incluindo [em] Díli. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Ela [matriz] deu o critério, [...] o nosso *target* [da RSC] foi determinado pela matriz. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Existem duas fontes de pressão para as empresas adotarem a RSC, uma pressão global e local (CEC, 2001) ou os vetores internacionais e nacionais (Visser, 2008). O contexto global/internacional, é compatível com o estudo de Chapple e Moon (2005) e

Jeon et al. (2011) em que os fatores da globalização/internacionalização incentivam as empresas a adotar práticas de RSC na Ásia. É o caso de Timor-Leste, a RSC é introduzida por mecanismos de investimento direto do estrangeiro e práticas de governação corporativa (Jeon et al., 2011) após a independência. A transferência de práticas de RSC é também chamada por alguns autores como governação corporativa transnacional (Brammer et al., 2012). Enquanto no contexto local/nacional é uma acomodação às necessidades da sociedade (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2006; Barnett, 2007; Baron, 2001), de fazer a coisa certa para ganhar legitimidade (Muthuri & Gilbert, 2011).

7.2.3. Política da RSC

7.2.3.1. Código e Padrões da RSC

Identificámos dois modelos de códigos de ética nas empresas em Timor-Leste. Por um lado, as empresas criam o seu próprio código de ética voluntariamente como mecanismo de autorregulação (Xiaoyong, 2006), por outro lado as empresas necessitam de uma adaptação ao mercado global, por exigência das partes externas (Levis, 2006) e então adotam o modelo de código das empresas multinacionais (Kolk, 2005).

Os entrevistados, de uma forma geral, só reconhecem a existência de autorregulação nas suas empresas, quando é denominado: código de ética e regulamento interno. Como os estudos de Georgescu (2012) e de Adams, Tashchian e Shore (2001) demonstram a maioria das empresas estudadas têm código de ética, sobretudo nas empresas estrangeiras e em empresas de grande dimensão (Mahajan & Mahajan, 2016). A adaptação desta ferramenta quando é importada da empresa-mãe é fundamental para corresponder às especificidades da cultura do país (Rodriguez-Dominguez, Gallego-Alvarez, & Garcia-Sanchez, 2009). Eis algumas frases proferidas pelos entrevistados que ilustram a existência de um código de ética:

Temos o código de ética para o negócio, mas especificamente para a RSC não temos. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

[...] Ao nosso [código de ética], chamamos estatuto/regimento interno. (Gestora de Divisão de Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

Embora nos depoimentos dos gestores não identificamos a referência da RSC no

código de ética, um gestor afirma a existência de um padrão de RSC na sua empresa. O código de ética é elaborado com base em diretrizes definidas pela empresa matriz/mãe. O estudo de Jamali e Mirshak (2007) realizado no contexto de países em desenvolvimento dá conta desta ideia e da necessidade de adaptação dos documentos definidos centralmente para serem aplicados localmente. Esta questão é aflorada pelo Diretor de RH & Controlo de Qualidade de uma empresa de Logística & Shipping.

[...] O nosso documento genérico sobre responsabilidade social [...] para o conteúdo local aqui já existiu, mas a implementação para a área em que nós realizamos a atividade é um pouco diferente. [...] Nós também fazemos a nossa documentação para poder implementar os documentos e artigos originários [...] da nossa empresa global, [mas] implementamos e modificamos para poder refletir sobre Timor-Leste, o contexto de Timor, o contexto local. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Os gestores entrevistados referiram que não existe nenhum documento específico que regule a RSC. Mesmo não existindo os gestores referiram que planeiam habitualmente a sua intervenção verbalmente. A razão fundamental para usar esta estratégia foi referida por um entrevistado pela complexidade das necessidades das partes interessadas e variedade das questões relacionadas com a RSC.

Não temos nada por escrito, mas temos sempre a discussão, temos coordenação. Só verbalmente, mas por escrito ainda não temos qualquer padrão [da RSC], ainda não temos. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

[...] Não tem uma política [de RSC] definida, não está aprovada pela administração, nunca foi posta por escrito. Em Portugal tínhamos, em Timor nunca fizemos. Nunca fizemos porque aqui as carências são diferentes. As coisas ainda não estão escritas também porque tudo é muito relativo. Até podíamos fazer, mas estamos a limitar a nossa ação porque hoje pode ser as escolas, amanhã pode ser a igreja ou ambiente. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

A necessidade de obter a certificação pelas empresas em Timor-Leste é o resultado da exigência imposta por cadeias de valores globais. As empresas multinacionais impulsionam as suas parceiras locais a cumprir os códigos globais e a obter determinadas certificações, nomeadamente a SA8000 (Berman & Webb, 2003; Kolk, 2005; Welford & Frost, 2006).

[...] A nossa certificação na área da responsabilidade social, é realizada pela primeira empresa de Timor-Leste que tem obtido certificação do escritório Veritas [...] para a área [...] do controlo de qualidade, [...] do controlo ambiental [...]. Desses [...] nós obtemos, anualmente, [através] uma auditoria. Os nossos dados estão sempre atualizados. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Aqui, nós obtivemos [a certificação] *Fairtrade*. [...] Uma certificação sobre [produto] orgânico que nós temos. [...] Por isso, em todos os nossos pacotes, marcamos que temos certificação da *Fairtrade*. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

Em termos de Timor Vita [nome do projeto], temos a certificação em GMP e HACCP. O nosso próximo objetivo é obter a certificação de ISO mas, obviamente, essa ainda requer algum trabalho que tem de ser feito. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

7.2.3.2. Implementação da política de RSC: Ajustamento política parental para necessidade local

Neste parte, tentamos explorar a relação entre as empresas em Timor-Leste e as suas matrizes nas questões relacionadas com a implementação da política de RSC. Esta questão é permite compreender o grau de relacionamento entre as empresas localizadas em Timor Leste e as suas sedes, a política de dependência, independência ou a combinação de ambas.

Segundo os gestores entrevistados, o envolvimento das respetivas empresas em medidas de RSC em Timor-Leste é significativamente estimulado pelas respetivas sedes estrangeiras, nomeadamente na definição de uma estratégia geral. O estudo de Ruud (2002) realizado na Índia incide precisamente nesta ideia. Esta influência das respetivas sedes é particularmente assinalável dado que a generalidade destas filiais é originária de países onde as expetativas sociais e culturais determinam uma política de RSC mais expressiva do que a praticada pelas empresas timorenses locais. A par da legislação timorense e de algumas instituições desse país, as sedes estrangeiras revelam-se, portanto, decisivos mecanismos conducentes ao “isomorfismo coercitivo” (DiMaggio & Powell, 1983) em matéria de RSC neste país hospedeiro.

Os gestores entrevistados garantem, todavia, que as especificidades do contexto timorense são consideradas pelos Conselhos de Administração e pelos acionistas locais de modo a garantir políticas e práticas mais ajustadas à cultura e às necessidades locais: “A cultura de Timor-Leste é diferente, então enfrentamos coisas diferentes, necessidades específicas” (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações).

Em concreto, enquanto parece competir às respetivas sedes estrangeiras a definição da estratégia de RSC, os gestores entrevistados asseguram que a atuação da casa-mãe é claramente menos significativa ao nível da sua tradução para políticas e práticas concretas de RSC, e respetiva implementação, nas filiais timorenses. Em particular, são definidos localmente os *stakeholders* a que as organizações devem dar primazia e respetivas medidas

práticas de modo a garantir uma melhor resposta às necessidades locais. Estes resultados – similares aos obtidos nos estudos conduzidos por Jamali (2010) e Cruz & Boehe (2010), respetivamente no Líbano e no Brasil – traduzem aquilo que Yin & Zhang (2012) referem como distintas dimensões de pressão para o desenvolvimento de medidas de RSC: (i) a dimensão macro, respeitante às pressões da entidade reguladora global, a sede estrangeira; e (ii) a dimensão micro, referente às pressões sociais, culturais e legislativas locais.

Os seguintes pareceres de alguns dos gestores entrevistados ilustram o exercício de adaptação local das linhas de orientação globais em matéria de RSC:

Os acionistas [locais] conhecem o país, sabem as carências do país... Portanto, todos os que estão a trabalhar em Timor-Leste, os próprios acionistas, incentivam a que a empresa se relacione de forma positiva com a sociedade. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

A decisão tem origem na sede, mas a implementação e a ação são concretizadas em contexto local. [...] As nossas metas são definidas pela sede, mas em relação à implementação, à ação e também à avaliação, fazemos aqui e depois reportamos à sede. Todavia, a cada dois anos, eles vêm aqui para fazer uma auditoria. Portanto, há um controlo forte, mas existe liberdade de tomar decisões. Portanto, há alguma flexibilidade. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

A sede acompanha-nos, é uma espécie de conselho técnico. Mas eles não ficam permanentemente cá, nem se envolvem na tomada de decisão. O que eles dão são conselhos, mas nós depois é que implementamos. Portanto, o nosso nível de dependência não é forte. Eles ouvem-nos sempre. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

Vários gestores concluem explicando que a filial timorense possui particular liberdade de decisão em projetos de RSC pontuais e de baixo orçamento; enquanto programas de grande dimensão, de cariz regular e que envolvem um orçamento elevado requerem a participação decisória da sede. De realçar que este modelo que combina decisões globais e locais é reconhecido pela eficácia na promoção de legitimidade e licença para operar nos países hospedeiros, assim como no importante acesso aos seus recursos (Yang & Rivers, 2009).

Neste matéria, as evidências empíricas justificam a combinação de dependências e independência de política de RSC (Birkinshaw & Hood, 1998). O estudo da Yin e Jamali (2016) na China contrariamente indica uma descentralização total da política de RSC, mas os estudos de Jamali (2010), Panapanaan et al. (2003) e Muller (2006) apontam para uma combinação da política de RSC da empresa global e a RSC implementada no país do acolhimento. Esta questão é evidenciada por Kostova e Roth (2002) sublinhando a adaptação da prática organizacional na ótica da teoria institucional, ou seja o “dualismo

institucional” que reconhece a pressão de adaptar à prática local as orientações de origem global.

7.2.3.3. Compromisso da empresa com a RSC: operacionalização (estruturação) da RSC e apoio dos gestores topo

A concretização das políticas e estratégias de RSC é traduzida pelo compromisso assumido pela empresa quer através da operacionalização e institucionalização da RSC na estrutura organizacional como pelo apoio dos gestores de topo.

Uma das formas de operacionalizar a RSC é através do estabelecimento de um departamento específico de RSC ou em alternativa ser diretamente gerida pelo gestor de topo. Quanto a esta questão, os entrevistados reconhecem que apesar de não existir um departamento específico de RSC, esta é gerida sobretudo pela direção de *corporate secretary*, pela direção operacional, de jurídica e de relações institucionais, de recursos humanos, ou pela direção de saúde. O estudo de Jamali e Mirshak (2007) confere esta ideia indicando que a RSC é por vezes gerida por outro departamento ou divisão. Os seguintes comentários sobressaem o tipo de departamento que enquadra a RSC:

Nós não temos um departamento próprio, [...] mas o que tem mais foco para gerir a RSC é o departamento da unidade de operação. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

[...] A minha função como diretor jurídico e relações institucionais é cobrir também a área da responsabilidade social da empresa. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Outros entrevistados nos seus discursos também justificam a inexistência de uma unidade específica, bem como a sua delegação nos outros departamentos. Com este tipo de operacionalização é mais fácil o processo de implementação, e de controlo ou monitorização. A forma como os gestores colocam esta questão, é de seguida ilustrada:

[...] Não temos um departamento de responsabilidade social, não temos um departamento de qualidade e segurança. Assim, são os gestores de topo [...] que gerem este tipo de área. (CEO–E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Neste momento, EI [nome da empresa] ainda não tem um departamento próprio para tratar a RSC. Por essa razão, nós não realizamos RSC em forma de projeto, por questões de dificuldade de monitorização. Portanto, a RSC que é realizada no período de tempo mais curto, temos algumas ações pontuais e também regulares, como o desporto. (Diretor Marketing Representativo–E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

A ausência de um departamento específico deve-se ao facto de as empresas operarem há pouco tempo neste país hospedeiro. Assim, as empresas estão mais concentradas no retorno dos investimentos e nas adaptações ao ambiente do país anfitrião. Muitos estudos justificam a departamentalização mista, ou seja gerida por um departamento que não é específico de RSC e pelo gestor de topo (e.g., Hamid et al., 2014; MacGregor & Fontrodona, 2011; Sweeney, 2009). Quanto, ao compromisso da RSC, o estudo de Quazi et al. (2007) demonstrou o interesse e compromisso dos gestores e acionistas em relação à RSC.

Este estudo demonstra que os gestores de topo e acionistas das empresas em Timor-Leste sentem um compromisso em relação à RSC de duas formas: envolvimento direto com as ações e o apoios às iniciativas da RSC. Alguns gestores que foram entrevistados referem o apoio à RSC através de mecanismos de envolvimento direto nas ações de RSC, nomeadamente nas ações de gestão de riscos, de preservação do meio ambiente, e da boa governação corporativa.

[...] Nós fazemos *toolbox meeting* todas as manhãs, o que é muito importante, porque podemos falar imediatamente sobre ações que são realizadas desde manhã à tarde. [...] [cada] gestor do departamento relevante, obtém a orientação, recebe a informação para prestar aos seus colaboradores. Depois, na minha área, de recursos humanos e controlo de qualidade, sou eu e meus executivos que verificamos a sua implementação por parte dos gestores, que fazem o *toolbox meeting* de manhã. [...] No dia em que nós prestamos [o trabalho], eles conseguem executar ou não. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

[...] De vez em quando, fazemos um grupo. Chamamos-lhe [...] “*Keep Dili Clean*”. Nós limpamos as praias (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

[...] No momento, em que fomos convidados pelo hospital, o sr. X [nome do CEO], como CEO, como diretor-geral, falou diretamente [sobre o serviço excelente], não delegou a outros colaboradores. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

O compromisso dos gestores de topo ou conselho de administração é visível através dos apoios e orientações. Os entrevistados nos seus discursos enfatizam que eles foram orientados, apoiados e impulsionados para se envolverem nestas ações.

No momento em que recebemos instruções, fomos lembrados sempre, foi-nos exigido [...] que fossemos mais responsáveis quanto à responsabilidade social corporativa. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

[Os gestores de topo] apoiam-nos sempre quando temos alguns problemas ou alguns obstáculos, ele apoia-nos sempre. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

O melhor exemplo [do envolvimento de gestor na RSC] é a operação de Timor Vita [nome do projeto RSC] [...]. O foco da Timor Vita é eliminar a má nutrição das

crianças e da maternidade [...]. De modo que o nosso presidente nos deu a autoridade para participar neste projeto. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

Um entrevistado refere que a forma de apoio dos gestores à RSC é através da permissão no envolvimento dos colaboradores em atividades de voluntariado, como voluntários extralaborais (Organ & Ryan, 1995) e conciliar o interesse dos colaboradores e da comunidade (Hemphill, 2004).

Uma forma concreta sobre o apoio dos gestores aos colaboradores é, por exemplo, nós darmos oportunidade a um colaborador para se envolver na atividade de escuteiro, na organização Escuteiro Timor-Leste. (Diretor Marketing – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

O envolvimento e apoio dos gestores tem sido considerado um aspeto importante para o sucesso das práticas de RSC (Abugre, 2014; Griffin & Ebert, 2002; Quazi et al., 2007; Sweeney, 2009). O presente estudo evidencia que os gestores de topo em Timor-Leste não só “decidem e orientam”, mas também são o “modelo” da RSC perante os seus subordinados. Os gestores de topo e os acionistas das empresas em Timor-Leste demonstram o seu compromisso com a RSC de duas formas: envolvimento direto nas ações ou através do apoio e orientação nas iniciativas.

7.2.4. Relação entre estratégia de RSC e estratégia de negócio

A relação entre a estratégia de RSC e a estratégia de negócios tem impacto na forma como a empresa cria valor. A criação de valor social e económico é conseguida através do equilíbrio de interesses económicos e expectativas sociais das partes interessadas, que pode compensar no longo prazo, tanto na forma de recursos intangíveis e tangíveis.

A generalidade dos gestores participantes sublinhou a importância do alinhamento entre a estratégia de RSC e a estratégia de negócio da empresa, visando conciliar e promover quer objetivos de bem-estar social quer objetivos económicos, tal como advogado na literatura (Jamali & Mirshak, 2007; Porter & Kramer, 2002; Vogel, 2005). O discurso de alguns entrevistados sobressai esta preocupação:

Obviamente que não nos podemos desviar da estratégia geral que temos. Devemos fazer as atividades ou programas de responsabilidade social baseados no plano de ação determinado pela nossa estratégia geral. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

Esta empresa é uma empresa de timorenses. A sua existência em Timor-Leste é também serviço para os timorenses. Portanto, ela não pode esquivar-se ao bem-estar

do povo, não é? [...] Mas, simultaneamente, a empresa também tem que ganhar dinheiro através das suas atividades comerciais, também tem que investir nisso. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Como exemplo desta orientação que visa equilibrar interesses de diversos *stakeholders* (O’Riordan & Fairbrass, 2014; Roberts, 1992), nomeadamente os objetivos económicos dos acionistas e as expetativas sociais do país hospedeiro, os gestores de empresas dos setores energético e agronegócio sublinharam a importância de atenuar os riscos associados às atividades com medidas concretas de RSC. Estas visam, sobretudo, a minimização dos riscos de saúde e segurança dos trabalhadores (através de formações em áreas de segurança) e a diminuição do impacto no meio-ambiente.

Com base nos depoimentos dos entrevistados em cima, concluímos que as empresas envolvidas neste estudo, consideram necessária a integração da estratégia de RSC na estratégia da empresa (Burke & Logsdon, 1996).

7.2.5. Implementação da RSC

A implementação da RSC deve ser gerida em conformidade com as "regras do jogo" (Griffin & Ebert, 2002), ou seja, de forma eficiente e eficaz (Werre, 2003), desde a sua idealização até à avaliação. A boa gestão da RSC pode conduzir a empresa a fazer melhor do que os outros e a obter vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006).

Um gestor explicou de forma geral o processo de implementação do programa de RSC, que consiste no planeamento, na execução e na avaliação no final, tal como é ilustrado no seguinte excerto:

Começamos o [...] planeamento no início do ano, em relação às atividades e orçamentos, depois no meio do ano, fazemos a monitorização [durante a implementação da RSC] e, no final do ano, fazemos a avaliação. O que foi feito, medimos sobre até que ponto houve impacto, como foram essas ações sentidas pelas partes interessadas. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Alguns entrevistados indicaram que o processo de implementação da RSC começa com o diagnóstico/exploração do ambiente da empresa. Os relatos indicaram que a primeira fase do processo de implementação da RSC é a fase de exploração/diagnóstico do ambiente organizacional, que inclui algumas subfases: a análise da RSC atual, a abordagem e o diálogo com as partes interessadas, e o estabelecimento das prioridades.

A análise de RSC atual foi considerada importante por vários gestores, sendo que um deles indicou que é fundamental para identificar as ações que são relevantes para continuar, e as que nunca foram desenvolvidas. Esta informação é relevante também para elaborar as prioridades do plano de ação.

[...] Fazemos escala de prioridades, quais são os mais prioritários, os que realmente nos anos anteriores ainda não fizemos. Então, [...] fazemos uma avaliação periodicamente, no final do ano, quais as ações já feitas e quais as ainda por fazer. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Alguns entrevistados referem a necessidade de abordar as partes interessadas. Este processo consiste em identificar as potenciais partes interessadas, como referido por Matten et al. (2003) antes de tomar as decisões, as empresas necessitam identificar as partes que influenciam ou são influenciadas pelas suas operações porque elas também devem participar e ser ouvidas. Também foi referido por Fadun (2014) no seu estudo que a identificação das partes interessadas facilita o processo de tomada de decisão.

De vez em quando, nós aproximamo-los, de vez em quando eles ouviam o nosso programa de RSC e depois eles aproximam-se de nós. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

[...] Eles dão-nos a proposta ou nós lemos os artigos em jornais. Se percebemos que a proposta é boa, podemos ajudar. [...] damos assistência técnica ou [...] ajuda financeira. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

O diálogo com as partes interessadas é também uma fase deste processo. Este diálogo, ajuda as empresas a identificar e selecionar as necessidades/expectativas sociais ou os projetos chave da RSC que contribuem para o bem comum da sociedade (Öberseder et al., 2013; Tonder & Roberts-Lombard, 2013). Na fase seguinte as empresas priorizam as medidas conforme o nível de urgência, a compatibilidade da área de intervenção, bem como a capacidade de recursos da empresa (O’Riordan & Fairbrass, 2008).

[...] Reunimos com pessoas e perguntamos o que precisam. É mais fácil. Quando sabemos daquilo que precisam, nós fazemos um plano. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Em relação ao apoio a igreja ou mesquita, provavelmente determinamos quem mais necessita de ajuda, e suportaremos numa primeira fase. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

(...) A área em que nós sentimos poder apoiar, então apoiamos. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Aqui o grande problema é sabermos optar pelos projetos mais importantes [...]. Mas as solicitações são muitas [...]. O mais difícil é conseguir ter o distanciamento e a capacidade de dizer que não a muitas solicitações. [...] Portanto, não podemos dizer sim a tudo e ter a consciência de que o envolvimento obriga à nossa presença, afetação de recursos quer humanos quer materiais. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

A fase seguinte é a elaboração do plano de ação, que consiste no estabelecimento do programa, do orçamento, e da determinação dos parceiros. O plano é depois discutido na assembleia geral, por gestores e acionistas, e inclui a sua aprovação.

Nós temos o nosso caderno, o chamado caderno fiscal. O plano anual também existe. EE [nome da empresa] tem o seu formato. Na altura devida, a parte das finanças emite e manda-o a cada um dos diretores. Por exemplo, para o diretor, de sistema de informação: “quais são os seus investimentos para próximo ano? para o quê? e no total, quanto?”. Depois, para a direção de engenharia e operações é também igual, assim como para todos os outros: para a direção jurídica e as relações institucionais, para a área comercial e para o marketing. Portanto, cada um de nós elabora, [...] entrega à assembleia geral. Esta reúne-se com os acionistas [...]. Quando eles já decidiram, eles dão-nos ordem para executar. A matriz é cada um de nós próprios. [...] O nosso relatório de contas deve ser distribuído aos acionistas, [também] às instituições do governo para eles poderem saber qual o estado de capital deste ano, quanto investimento, quantas receitas, quantas despesas e quantos dividendos vão caber aos acionistas. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Quando nós observamos que certa proposta tem potencial, tem possibilidade para nós mantermos uma parceria, com uma ONG, então primeiro temos que fazer a *concept note* [...]. A *concept note* é uma descrição de uma ou duas páginas sobre o background da sua organização, governação da sua organização, depois sobre qual o programa que pretende implementar, por que pensam que esse programa é bom. Depois, quais são os resultados obtidos através desse programa? Qual o montante do orçamento que eles necessitam para nós apoiarmos? [...] (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Portanto [os programas da RSC] são aprovados pela administração e depois são executados. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

A fase seguinte é a fase de implementação/execução do plano de RSC, tanto pela estrutura interna que é responsável pela RSC ou por terceiras partes (o parceiro), que está acreditado para executá-lo.

Obviamente, nós apoiamos a política da empresa sobre a RSC que nos é transmitida pelo Conselho de Administração. Tentamos implementá-la o melhor possível, conforme a nossa capacidade e com base no princípio que é dado pelo Conselho de Administração. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

A fim de assegurar a execução de acordo com o que foi planeado, então é necessário monitorizar (Khoo & Tan, 2002; Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005; Maon et al., 2009; Panapanaan et al., 2003). Alguns depoimentos indicam que esta atividade de monitorização é efetuada regularmente no momento em que o projeto está em curso, tanto ao nível da gestão que gere a RSC, bem como pelo Conselho de Administração para saber o seu andamento.

Depois, durante este processo, eu também costumo observar diretamente os seus projetos. Quando há reuniões com a comunidade local ou das autoridade locais com a comunidade, tento sempre estar presente. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

O Conselho de Administração faz a monitorização dos nossos programas e atividades de RSC. Nós [também] recebemos dele orientações, para melhorar ou gerir a nossa RSC de forma mais eficaz. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

Hohnen (2007) realça que a fase de avaliação tem de ser desempenhada para melhorar o processo de implementação da RSC. A avaliação permite identificar os problemas e medir as lacunas entre o desempenho real e o esperado (Maon et al., 2009), posteriormente possibilita a ação de melhoramento da RSC. Alguns discursos dos entrevistados consideram a avaliação como um instrumento valioso para medir o desempenho e o impacto da RSC. Eis alguns excertos dos entrevistados que justificam esta perspetiva:

[...] Fazemos a avaliação para ver o seu desempenho. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

No final do ano, certamente, avaliamos o que já fizemos, medimos também até que ponto teve impacto o que já fizemos. Será que isso ainda é relevante para as nossas partes interessadas? Se ainda for relevante para nós, poderemos continuar no próximo ano. Se sentimos que ainda não é suficiente, podemos melhorar. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

A fase final do processo de implementação da RSC consiste na fase do relato. Os gestores identificam dois tipos de relatório da RSC: o relatório de curto prazo e o relatório final. Estes enfatizam que o relatório da RSC tanto é dirigido aos gestores de topo dentro da empresa, como também é destinado ao representante regional ou à empresa mãe. O estudo de Beddewela e Herzig (2013) no contexto do Sri Lanka e o estudo de Hohnen (2007) apresentam o relatório da RSC como um instrumento resultante do processo de avaliação.

O relato é realizado durante a monitorização e avaliação. O relatório de curto prazo, sobre o progresso, é feito no momento da monitorização e tem relevância para a avaliação; o relatório final no fim do projeto visa proporcionar as informações aos *stakeholders*. O relatório é feito com o objetivo de melhorar a imagem da empresa (Ziek, 2009), para obter reconhecimento (DiMaggio & Powell, 1983) das partes interessadas, tanto interna como externamente, e contribui para a continuidade dos negócios a longo prazo através do melhoramento contínuo da gestão da RSC e identificação dos riscos e oportunidades futuras (Moravcikova, Stefanikova, & Rypakova, 2015).

Estas fases de implementação de RSC, tal como a literatura, indicam que o processo de implementação de RSC implica passar por diferentes fases: a) fase de exploração, que consiste no diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa

(Aravossis et al., 2006; Maon et al., 2009; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pontes & Possamai, 2002; Shin, 2014) e o envolvimento das partes interessadas (Michelon et al., 2013; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pontes & Possamai, 2002); b) a fase da definição de princípios e valores (Aravossis et al., 2006; CEC, 2001; Maon et al., 2009); c) a fase de elaboração do plano de ação da RSC (Aravossis et al., 2006; CEC, 2001; Maon et al., 2009; Michelin et al., 2013; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pontes & Possamai, 2002; Shin, 2014); d) a fase de implementação (Aravossis et al., 2006; CEC, 2001; Maon et al., 2009; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pontes & Possamai, 2002; Shin, 2014); e e) a fase de avaliação da RSC (Aravossis et al., 2006; CEC, 2001; Maon et al., 2009; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pontes & Possamai, 2002; Shin, 2014).

7.2.6. As barreiras da RSC

Dos depoimentos apresentados pelos gestores, identificamos seis barreiras à RSC em Timor-Leste que são categorizadas em dois grupos: barreiras exógenas que se originam no exterior das empresas (limitações de enquadramento legal, complexidade das questões socioeconómicas, culturais, limitação da perceção e cooperação das partes interessadas, assim como escassez dos recursos financeiros e humanos dos parceiros) e endógenas que advêm da empresa (falta de compromisso e consciência das empresas, o tempo necessário e limitação dos recursos financeiros, materiais e humanos das empresas).

Alguns gestores explicaram, todavia, que apesar do relacionamento estreito e de parceria estabelecido com o Governo, persistem várias limitações e ambiguidades nos seus regulamentos, entendidas como fruto da juventude do país. Estes culminam em barreiras para a RSC, tal como detetado por estudos anteriores noutros países em desenvolvimento (Buhmann, 2005; Gupta, 2007; Hilson, 2012; Visser, 2008). Os seguintes testemunhos ilustram esta perceção:

A nossa relação com as entidades governamentais é boa, mas quando anualmente é preciso renovar alguns certificados, por exemplo, as coisas são muito difíceis. [...] Há documentos pouco claros porque têm duas ou três versões, por exemplo em inglês e tétum, e o significado é diferente. Portanto, de vez em quando, nós temos dores de cabeça em relação às leis e à burocracia envolvida. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Nós queremos ajudar o Governo a implementar o e-governement. É para poupar dinheiro, não utilizar tanto os papéis. Se nós implementamos o e-governement, somos mais eficientes e, simultaneamente, contribuímos para proteger o meio ambiente. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Além das limitações legais, outras questões específicas do contexto/país impedem a integração da RSC (Frynas, 2005; Sharma, 2013), ou seja, questões relacionadas com os nível socioeconómico (Welford, 2005), questões ligadas à situação de pobreza extrema, como acontece em Timor-Leste (Harmadi & Gomes, 2013), limitações em termos de capacidade do Governo para resolver as questões sociais (Tanaya, 2012), e diferenças culturais. Por um lado as empresas enfrentam questões sociais e grande complexidade e por outro tentam adaptar-se às mudanças culturais. Alderson e Kakabadse (1994) indicam que as diferenças culturais têm um grande impacto no processo de tomada de decisão. No caso particular, os gestores enunciaram esta dificuldade de adaptação, tal como é entendido nos depoimentos seguintes:

[...] Estamos num país onde as coisas ainda estão num patamar difícil de trabalhar. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

[...] Muitas pessoas querem, mas só algumas já tiveram oportunidade. Um grande obstáculo, porque pouco afeta a imagem. Mas eu acho que a responsabilidade social da EE [nome da empresa] não é para criar a dependência dos timorenses, mas para evolui-los. Então, se eu vos apoiasse, vocês desenvolveriam as vossas capacidades de que forma? (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

[...] As solicitações [da RSC] são muitas [...].[...] Temos muitos pedidos e vamos tentando responder a esses pedidos. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

O grupo de gestores participante reconhece, todavia, algumas limitações destas filiais ao nível dos recursos disponíveis, incluindo de tempo, assim como problemas logísticos associados ao país. Esta barreira é compatível com alguns estudos (Frynas, 2005; Lee & Kim, 2009; Welford & Frost, 2006). Estas limitações obstam a capacidade destas filiais de responder a todas as solicitações das partes interessadas, tal como evidencia o seguinte parecer:

Os obstáculos [para a implementação de medidas de RSC] são os mesmos que as empresas têm no desempenho normal das suas funções. Não há meios, há falta de recursos, o planeamento das coisas tem que ser feito com vários meses de antecedência [para que funcionem]. Porque muitas vezes algumas ações envolvem compras fora de Timor e demoram três meses a chegar. Muitas vezes há uma sensação de impotência, porque podíamos ajudar, sabemos ajudar, mas não temos aqui os equipamentos ou os materiais necessários. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

[...] É um enorme desafio para nós, pois há muitas pessoas que têm interesse, mas o nosso orçamento é limitado. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

Por último, as empresas não só se preocupam com as limitações dos seus recursos, mas também com as limitações dos recursos dos seus parceiros. Um entrevistado no seu discurso expressou a sua preocupação com a baixa capacidade de "know-how" e de

recursos financeiros dos parceiros, há indícios de dependência entre empresas o que pode afetar a sustentabilidade do programa. Este discurso explica o estabelecimento do modelo de parcerias tradicional, em que existe uma grande dependência da parceira empresa, tal como referem Berger et al. (2004).

[...] Em relação aos nossos parceiros, eles implementam bem o programa, só que às vezes eu sinto, você também sabe sobre a nossa situação de Timor. A capacidade interna da organização... De vez em quando eu penso, não são todos, mas alguns ainda não têm recursos suficientes para implementar bem um programa. Depois há a outra parte: eu sinto que em Timor, de [ano] noventa e nove a dois mil e dez, e onze, foi fácil às nossas ONGs locais obterem os fundos, mas agora é um pouco difícil. Portanto, a meu ver, as nossas ONGs locais dependem muito de nós. Significa que eles não têm outro fundo, de outra fonte [...].[...] Na minha opinião, isso é um problema, porque no momento em que o projeto ou programa terminar, eles não poderão continuá-lo. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

As principais barreiras de implementação da RSC estão relacionadas com limitações ao nível do enquadramento legal, a complexidade das questões socioeconómicas e culturais; a limitação dos recursos, tanto nas empresas como nas organizações parceiras; e a limitação de tempo. A literatura tem dado indicação das limitações nomeadamente a limitação dos recursos financeiros, a falta de enquadramento legal, a fraca consciência e educação em torno da RSC, a reduzida informação e conhecimento sobre esta temática, a complexidade das questões socioeconómicas, e a menor cooperação das partes interessadas (Belal & Cooper, 2011; Hossain et al., 2012). Os estudos sublinham que o reduzido compromisso dos gestores, a diminuta cooperação das partes interessadas, e a falta de recursos financeiros (Abugre, 2014) são bloqueios consideráveis ao desenvolvimento da RSC (Andrejczuk, 2016; Santos et al., 2006; Vives, 2006).

7.2.7. Benefícios da RSC

As empresas que investem na RSC esperam retirar algumas vantagens. Tanto vantagens comerciais como benefícios para a sociedade (e.g., Armstrong & Green, 2013; Godfrey, 2005; Ismail, 2009; Visser, 2008), sobretudo em países em vias de desenvolvimento, estes benefícios vêm sob forma de valor compartilhado (Kurucz et al., 2008; Porter & Kramer, 2002) entre a empresa e os seus *stakeholders* (Singh, 2015).

Os entrevistados fazem referência a um benefício mútuo, para o negócio (melhoramento da imagem e reputação; prevenção e redução de riscos operacionais; boa relação com a comunidade e Governo; atração de clientes e expansão do mercado;

retenção, motivação e lealdade dos colaboradores; vantagem competitiva; melhoramento da cultura organizacional; e melhoramento do capital humano e transferência do “*know how*” aos colaboradores), e também para a sociedade (melhoramento da capacidade da comunidade, transferências tecnológicas, erradicação da pobreza, e proteção e conservação do meio ambiente). O melhoramento da imagem e reputação da empresa, a redução dos riscos das operações, o melhoramento da qualidade de capital humano, a transferência do “*know how*” aos colaboradores, o melhoramento da capacidade da comunidade e o aproveitamento de transferência da tecnologia são considerados pelos gestores como aspetos benéficos da RSC em Timor-Leste.

O melhoramento da imagem e reputação da empresa é uma das vantagens mais relevantes da RSC segundo os entrevistados sendo esta afirmação compatível com alguns estudos existentes na literatura (Allahverdiyeva, 2016; Askeroğlu & Bahar, 2014; Coppa & Sriramesh, 2013; Kurucz et al., 2008; Navarro, 1988; Waddock & Graves, 1997; Weber, 2008). Nos seus discursos, os entrevistados referem que através da RSC, a empresa pode alcançar uma melhor imagem e reputação perante comunidade facilitando a sua atividade. Carroll e Shabana (2010) afirmam que a RSC fortalece a legitimidade e a reputação das empresas porque além de responder às necessidades das diferentes partes interessadas também se mostra rentável nas suas operações.

[...] O benefício que é obtido através da RSC é melhorar a imagem de marca e também ajudar a atividade, o negócio da EI [nome da empresa] em Timor-Leste. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

[...] Primeiramente, eu penso e defendo que o benefício que nós obtemos é a nossa reputação [...]. Isso torna-se um compromisso dos gestores, em que nós temos que obter uma perceção positiva diante da comunidade. Nós temos que assegurar a nossa reputação, porque o banco é um negócio de confiança. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Vários benefícios para as organizações são, ainda, vistos como decorrentes das iniciativas de RSC dirigidas aos colaboradores. A este nível destacam-se medidas que visam a prevenção dos riscos de trabalho e a minimização de comportamentos antiéticos com potencial para prejudicar a produtividade e a imagem da empresa. Os gestores entrevistados consideram, também, que a RSC beneficia as empresas através da transferência de *know-how* específico a essa atuação (Ismail, 2009; Ite, 2004), representando pois uma oportunidade de aprendizagem para os colaboradores e melhoria da capacidade do pessoal, o que, em contrapartida, contribui para o bom desempenho organizacional (Heslin & Ochoa, 2008). Tal como advogado na literatura (Bevan, Isles,

Emery, & Hoskins, 2004; Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; Frynas, 2005; Yin & Zhang, 2012; Zhu, Hang, Liu, & Lai, 2014), vários gestores são da opinião de que as pessoas preferem trabalhar e sentem-se mais felizes em empresas socialmente responsáveis, o que é visto como oferecendo benefícios organizacionais ao nível da redução do *turnover*, aumento da lealdade e empenhamento dos colaboradores, assim em termos de melhoria da capacidade de atração de talento. O seguinte comentário revela esta percepção:

Há um orgulho notório dos trabalhadores por trabalharem numa empresa que tão frequentemente se envolve com a comunidade [através de medidas de RSC]. É óbvio que estes trabalhadores, mais felizes, são também melhores trabalhadores porque sentem-se bem e sentem orgulho. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Além disso, fruto das iniciativas de RSC em vigor, os participantes neste estudo especificam, então, vários benefícios para a sociedade, com particular destaque para as iniciativas que visam promover melhor acesso à saúde (ex.: clínica móvel para povoações remotas), assim como mais e melhor educação (ex.: atribuição de bolsas de estudo) e acesso à tecnologia. O discurso de alguns entrevistados sobressai esta benefícios:

Por exemplo, temos um grande projeto designado “Centro Comunitário da Internet”. A sua missão é contribuir para informatizar a sociedade timorense, para que esta entre, de facto, na era da informatização e da tecnologia. Com esta ação de RSC, as pessoas podem utilizar a internet, podem saber o que acontece no mundo. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

[...] A nossa RSC pode beneficiar [...] no desenvolvimento da comunidade, pode ajudar nos programas de uma instituição com características de capacitação da comunidade, para ter a habilidade no negócio e no desporto. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

Vou começar com os nossos beneficiários. É óbvio que eles podem aceder a um bom serviço de saúde, nomeadamente o programa da clínica móvel, porque nós chegamos às suas localidades. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

Os entrevistados nos seus discursos referem também que através da RSC as empresas têm atingido um relacionamento positivo, tanto com o Governo como com a comunidade onde estas estão inseridas. Hashimo e Anglo (2012) os bons gestores sabem que o sucesso a longo prazo da empresa é definido por um boa relação com o indivíduo, grupos e instituições.

[...] Através do nosso investimento social, podemos continuar e manter a nossa relação com as comunidades e também com o Governo. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

[...] Atingimos um nível de relacionamento muito harmonioso com a comunidade onde estamos inseridos. (Diretor Executivo – E7, Empresa G, Agronegócio)

Outro benefício é a atração de potenciais clientes e a expansão dos negócios (Heslin & Ochoa, 2008; Pivato, Misani, & Tencati, 2008; Weber, 2008). Os entrevistados afirmam que a comunidade contribui para empresas solidárias. Além disso, uma boa percepção da parte da comunidade facilita a entrada no mercado e expansão da empresa. Esta evidência está de acordo com um outro estudo de Yusof et al. (2015) na Malásia que revela que as iniciativas de RSC, através do bom atendimento aos clientes, ecologia e filantropia, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.

Um entrevistado afirma que a RSC beneficia a defesa do meio ambiente (Enwereonye et al., 2015; Ismail, 2009) e melhora a qualidade da produção (Coppa & Sriramesh, 2013). No seu discurso ele afirma que, através de programas de RSC, o meio ambiente tem vindo a ficar mais protegido e os produtos de café produzidos têm melhor qualidade.

A presença de empresas em Timor-Leste, e as iniciativas de RSC por estas implementadas pode por um lado, beneficiar a empresa e por outro lado a sociedade (Armstrong & Green, 2013; Enwereonye et al., 2015; Visser, 2008), sobretudo o bem-estar dos *stakeholders*, ou seja, permite a criação de valor às partes interessadas externas e internas. A RSC possibilita também a convergência entre os objetivos económicos da empresa e os objetivos sociais da comunidade (Carroll & Shabana, 2010; Jamali & Mirshak, 2007). Os resultados do estudo indicam que os benefícios estão associados à imagem e reputação obtidas pela empresa.

7.2.8. Práticas de RSC: Comunidade, Colaboradores, Meio ambiente, Governo e Consumidores

Nesta seção analisamos as atividades desenvolvidas por empresas em Timor-Leste no âmbito da RSC. A discussão deste tema, possibilita-nos conhecer em profundidade as atividades assim como também nos informa sobre os seus principais intervenientes.

Pretendemos analisar quatro dimensões das atividades da RSC como referido por alguns autores: comunidade, colaboradores, consumidores e meio ambiente (e.g., Kanji & Chopra, 2010; Lisboa et al., 2004; Munasinghe & Malkumari, 2012; Musdiana et al., 2012; Sweeney, 2009; Teixeira, 2011; Yam, 2013).

Nos seus discursos, os entrevistados afirmam que as atividades que visam melhorar

a qualidade dos recursos humanos são concretizadas através da atribuição de bolsas de estudo, atividades de partilha de conhecimentos e experiência, e capacitação dos recursos humanos. Os responsáveis das empresas revelam preocupação relativamente à falta de mão de obra qualificada nas empresas em Timor-Leste. Assim a necessidade de contribuir para o melhoramento do capital humano (Murphy, 2009) e a transferência de *know-how* (Enwereonye et al., 2015; Ismail, 2009; Visser, 2008) são essenciais para melhorar este paradigma. Além disso, as empresas facilitam o processo de transferência de conhecimento e habilidades técnicas (UN Department of Economic & Social Affairs, 2007). Esta preocupação é visível nos depoimentos seguintes:

[...] Dando bolsas de estudos aos jovens timorenses para prosseguem os seus estudos na Indonésia (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

[...] Através dos nossos parceiros, eles podem melhorar os conhecimentos e habilidades dos nossa comunidade (Representante Local & Assesor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Outro tipo de atividades são o apoio a determinados eventos desportivos e musicais (Yam, 2013) assim como outros eventos de promoção de empreendedorismo e publicação de recursos científicos. As iniciativas que visam o patrocínio de variadas atividades são orientadas para a melhoria da imagem e reputação da empresa, aumento da notoriedade da marca, estímulo das vendas, manutenção de boas relações com a comunidade e melhoria ao nível do empenhamento e motivação dos empregados (Dolphin, 2003).

[...] Patrocinamos eventos desportivos, nomeadamente, patrocinamos um evento de corridas de cavalos com propósito de desenvolver a potência do turismo em Timor-Leste, pois pode atrair os turistas para verem esse desporto de corridas de cavalos. Também patrocinamos um torneio de voleibol *indoor* e praia com o objetivo de motivar os jovens mais perseverantes no exercício, de modo a poder preparar atletas mais talentosos no futuro [...]. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

Na área da juventude, EE [nome da empresa] promove [...] os seus talentos. Por exemplo, nós temos um programa social, a que chamamos “TT Rock” [o nome do projeto]. Esse concerto musical [...] é para motivar os artistas, os músicos timorenses. Quer se goste, quer não, quer seja bom ou não, temos de promover os músicos timorenses. Anualmente, nós organizamos um concerto que, para além de reunir todas as bandas de música em Díli, ou noutro lugar, [...] nós financiamos e fazemos a promoção a outras empresas, para depois darem a motivação aos jovens. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

[...] Ajudamos os estrangeiros quando eles fazem o lançamento dos seus livros sobre Timor. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Outra atividade que é destinada à comunidade referida pelos entrevistados são as doações. As doações realizadas são de sistemas de comunicações e tecnologia assim como

doações humanitárias (financeiras e materiais) para as comunidades carentes, instituições públicas, e instituições religiosas e educativas. Porter e Kramer (2002) referem-se a esta ação como uma obrigação filantrópica comunitária, sendo uma prática de boa cidadania organizacional que contribui para o bem-estar da sociedade.

Na área da educação, EE [nome da empresa] investe muito em todo o território de Timor, temos onze escolas de referência. Nessas onze escolas de referência, o seu [...] instrumento de ensino é o português, para reintroduzir a língua portuguesa. [...] Nós temos um acordo de cooperação para depois EE [nome da empresa] investir lá. Não os apoiamos no orçamento, mas doamos-lhes [...] os equipamentos da tecnologia para depois eles trabalharem. E não é só nas escolas de referência, mas também nas muitas escolas nos distritos, nós oferecemos internet grátis [...]. No ensino superior também é a mesma coisa. Nós temos uma boa cooperação com a UNTL [Universidade Nacional de Timor Loro-Sa'e]. Nós instalamos lá uma sala de informática, nós temos lá também um centro comunitário que oferecemos gratuitamente, (e) a rádio da comunidade também é apoiada por nós. [...] A UNPAZ [Universidade da Paz] e o Instituto of Business também têm Internet oferecida por nós, internet de alta velocidade [...]. Do mesmo modo, o Instituto Superior Cristal, a UNITAL [Universidade Oriental de Timor Lorosa'e], o Instituto da Ciência Religiosa, o DIT [Dili Institute of Technology], [e] o Instituto de Café de Ermera. [...] Em muitas paróquias, nós montamos a internet. Quando as paróquias realizam as suas atividades, EE [nome da empresa] esta lá sempre para dar algum apoio [...]. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

Nós instalamos [...] a rede *wi-fi* gratuita nas escolas dos treze distritos, na área pública [...]. E depois, em algumas áreas, trabalhamos com os sucus [freguesias] para estabelecer a rádio [...] da comunidade. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

[...] Nós também fazemos doações a alguns orfanatos daqui, a algumas igrejas. Essa ajuda é na forma de alimentação e também financeira. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Muitas vezes oferecemos materiais que nos sobram de obras e que não têm para nós, de imediato, qualquer tipo de utilidade. Portanto podemos oferecer. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Ainda em relação às doações, as empresas também contribuem para a melhoria das infraestruturas (reabilitação e construção de estradas rurais, construção de escolas e de edifícios religiosos), tanto diretamente como também através de doações. Estes afirmam que as empresas desenvolvem as infraestruturas públicas como meios de erradicação da pobreza.

[...] Nós queremos comprar o café, mas as estradas estão em más condições. Então temos que as reabilitar, juntamente com os membros das comunidades [...]. Com uma responsabilidade partilhada, quer dizer, talvez *win-win solution* [...]. Há mutualismo (...). (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

[...] Nós apoiamos a construção de edifícios religiosos, que consiste na construção de uma mesquita e de uma igreja no [município] de Viqueque, através da doação de um montante de cinco mil dólares [...]. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

[...] Já no passado tivemos ações que foram de apoio à construção ou renovação de algumas

escolas, por exemplo, [e] algumas igrejas. No passado, em parceria ainda com GNR (nome de unidade policial estrangeira), renovamos aqui uma escola no Bairro do Farol. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Outra prática dirigida à comunidade é o apoio ao melhoramento da economia. Os gestores entrevistados relatam que as suas empresas se envolvem ativamente para melhorar as vidas das comunidades através de alguns programas que visam estimular as atividades que promovem o aumento do rendimento dos grupos, tais como o artesanato, agricultura, pescas, e programas de empregabilidade local.

Por exemplo, dantes, as senhoras teciam os panos de “Tais” no jardim. Esse grupo submeteu-nos a sua proposta, analisamos a sua proposta e eles mereceram obter o apoio financeiro para desenvolver melhor o seu modelo de negócio. Porque esses panos ajudam na promoção da identidade cultural timorense. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

[...] Empregamos as comunidades que residem ao redor da empresa. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

[...] Nós temos um projeto chamado *community and family garden* [...], implementado pelo nosso parceiro IML [nome da ONG]. [...] Até à data, foi implementado em vinte e dois hortos. Isso é uma combinação entre a nutrição e a horticultura porque o XX (nome de ONG) está a trabalhar com as autoridades locais de algumas aldeias que têm interesse em implementá-lo. As pessoas interessadas vão a Díli, frequentar [a formação] no centro de formação para saberem como é implementar um bom jardim, a horta e também aprender um pouco sobre a nutrição. Porque as hortaliças que são produzidas, podem apoiar as suas famílias, sobretudo para as crianças terem uma boa alimentação. [...] Nós também apoiamos ED [nome da ONG], uma ONG que está aqui desde dois mil e treze. Apoiamos-os para melhorar o conhecimento na área de negócio das nossas comunidades. Nós apoiamos com um programa chamado “a rede da comunidade do bom peixe”, que é sobre como as comunidades podem produzir o peixe seco com bom padrão de nutrição e, posteriormente, ligamo-los ao mercado [...]. No ano passado, nós apoiamo-los a estabelecerem um centro de formação lá. Este ano, assinamos um acordo com eles, [...] chamado “*integrate approach*”, para implementar um programa de negócio, não só negócio de peixe, mas também horticultura, aquacultura [...]. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

O setor de saúde da comunidade também é uma preocupação das empresas em Timor-Leste. Os depoimentos ilustram que o foco das empresas é também fornecer e expandir o acesso aos cuidados de saúde em áreas rurais através da prestação de serviços de saúde gratuitos, planeamento familiar, e acompanhamento das mulheres grávidas e lactantes.

[...] O foco da atividade que agora a ED [nome da empresa] tem é a atividade [responsabilidade] social no programa de saúde. Temos o serviço da clínica fixa, agora temos oito. Também temos a clínica móvel, nós temos [...] quatro equipas que cobrem vinte e sete áreas. Segundo, nós também temos um serviço com foco à comunidade, chamado *comunitation program*. Eles fazem educação para a saúde. Depois identificam alguns casos lá que são transportados para a clínica ou chamam o pessoal da saúde para ir fazer atendimento em casa, quando é possível. E mais: temos um programa de comunicação, temos um programa da saúde ao homem, em que se dá mais atenção aos homens para terem possibilidade de cuidar da sua saúde e encorajá-los a envolverem-se mais nos problemas da

saúde dentro das suas famílias, para melhorar o nível de saúde da família [...]. A terceira componente é [...] o controlo de qualidade ou apoio do serviço. Portanto, esse controlo de qualidade trata da monitorização, avaliação e também controla o padrão de serviço [...] dos programas que [...] existem na nossa divisão. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

[...] Nós também trabalhamos a apoiar a saúde infantil e a maternidade em Ainaro e Aileu [nome do município], nos seis ou sete sucos [freguesias], desde dois mil e nove. Nós trabalhamos com Fundação Alola. [...] Isso é bom porque podemos apoiá-los, especialmente as maternidades para saberem como é processar as alimentações locais, o que é que está disponível nos sucos delas para alimentar as crianças. Depois, como é que elas podem aceder ao centro de saúde durante a gravidez, o parto [...] o leite materno. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

O foco das atividades da RSC das empresas está também virado para os colaboradores. As empresas estão conscientes da importância dos colaboradores, estes contribuem para a sustentabilidade, crescimento e prosperidade da empresa (Botha, 2015; Clarkson, 1995; Turker, 2009). As atividades focam-se no bem-estar e apoio social (Turker, 2009), nomeadamente aumentos salariais e outras regalias como planos de saúde, progressão na carreira, e oportunidades de associação.

Não são apenas os programas de capacitação dos stakeholders externos (comunidade) que têm a atenção das empresas, mas também os colaboradores. As entrevistas indicam que as empresas estão a tentar melhorar as capacidades dos seus colaboradores relativamente às suas competências profissionais/especializadas, pessoais e complementares. Estas competências são alcançadas através de formação especializada, formação complementar e formação *on the job*.

A formação dos quadros é uma enorme responsabilidade social da EE [nome da empresa]. Anteriormente, eles foram enviados ao exterior para tirar os cursos de especialização. [...] A partir de dois mil e nove, quando entrei, primeiramente, construímos uma política de timorização de EE [nome da empresa], [...]. E para atingir esta fase, há que começar agora, tem que se investir na capacidade intelectual. Melhorar as capacidades intelectuais. Enviamos alguns para Portugal, outros para a China e outros para outros lugares, para fazerem estudos de especialização lá, para depois poderem ocupar esses cargos. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

De início foi o facto de estarmos a dar trabalho, ensinar carpintaria, trabalhar com ferro [e] com cimento. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

[...] Nós prestamos a formação de segurança aos colaboradores [...]. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

[...] Nós oferecemos aulas de inglês a todos os nossos colaboradores [...], tal como do programa Excel. Se eles ainda não conhecem alguns sistemas que utilizamos aqui, então [...] nós fazemos inscrição dos colaboradores para frequentarem. [A formação] na área de primeiros socorros também é muito importante. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

A remuneração foi assinalada como uma prática ao nível da gestão de recursos humanos que confere à empresa um estatuto de responsabilidade na gestão. Alguns entrevistados afirmam que, além das empresas recompensarem níveis salariais competitivos também devem fornecer outras regalias, tais como seguro de saúde, progressão na carreira, e outros incentivos (por exemplo, doações).

Nós também fazemos doações aos funcionários, com montantes de sessenta a setenta dólares americanos e também alimentação. Normalmente, é oferecido no fim de Junho e Dezembro. (Diretor Marketing Representativo – E9, Empresa I, Petrolífera & Distribuição de Energia)

Uma prioridade das atividades de RSC é dirigida ao meio ambiente, focando-se no controlo de emissões, proteção, conservação e sensibilização. O foco das empresas no meio ambiente é uma ação progressiva para responder a alguns problemas em Timor-Leste, tal como refere Coleman (2015) como a desflorestação, gestão da água, lixo assim como questões ligadas ao meio ambiente. Alguns gestores nos seus discursos referem que as suas empresas se envolvem ativamente em ações de redução de emissões através da utilização de meios de transporte padronizados e da geração de energia solar. Esta iniciativa tem o objetivo de reduzir a poluição atmosférica e sonora.

Nesta matéria, também os discursos de alguns entrevistados incidem na atuação das suas empresas no que toca à contribuição para a redução de resíduos, nomeadamente, organizam ações de voluntariado para recolha de lixo e contribuem ativamente para a construção de lixeiras.

A proteção e a conservação do meio ambiente também se tornou uma das prioridades das empresas. A principal atividade é a doação de árvores para reflorestação. O aumento da proteção do meio ambiente visa beneficiar as gerações presentes e futuras, tal refere Asemah et al. (2013). Ainda em relação à intervenção a favor da proteção do meio ambiente, os entrevistados relatam também que algumas atividades se focam na educação e sensibilização das comunidades.

[...] A área da responsabilidade social da EE [nome da empresa] cobre também o [...] projeto do meio ambiente. Por exemplo, [...] os universitários chamam-lhe “Estudante Adora a Natureza”. Anualmente, os estudantes, os jovens, costumam realizar as suas atividades de sensibilização do meio ambiente. A proteção, a conservação, etc. EE dá apoio no orçamento, [...] os equipamentos [ou] apoio material.... (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

As empresas têm também um papel de destaque no estabelecimento dos sistemas informáticos e de telecomunicações nalgumas instituições do setor público em Timor-

Leste, sobressaindo a importância das empresas estrangeiras na transferência de tecnologia aos países em desenvolvimento (Enwereonye et al., 2015; Ismail, 2009; Visser, 2008).

Com o Estado de Timor-Leste, EE [nome da empresa] é, até agora, o único de patrocinador da Comissão Nacional das Eleições. Por exemplo, [o sistema de] contagem de STAE, de nacional e até municipais. Os seus sistemas de tecnologia vieram de EE. [...] Nós temos um programa com a Presidência do Conselho de Ministros. [...] Temos lá um servidor para poder facilitar a comunicação entre os membros do governo. Nós oferecemos a internet com grande capacidade à Presidência da República [...]. No gabinete da primeira-dama, há internet dada por EE. Na casa da cidadania Timor-Leste, na residência da presidência, EE facilita a internet para depois facilitar a sua atividade. Nós oferecemos um acesso de *bagbound* para facilitar o serviço de CAC. Com o Instituto da defesa, também temos boa cooperação. Com a Rádio Televisão de Timor-Leste [RTTL], também temos muito boa cooperação, porque a RTTL não poderia fazer a sua transmissão direta [...] se nós não trabalhássemos com eles. (Diretor Jurídico & Relações Institucionais – E5, Empresa E, Telecomunicações)

O último ponto refere-se aos consumidores/clientes. Uddin et al. (2008) afirmam que existe uma ligação de interdependência entre consumidores e empresa, que funciona como uma chave para a sobrevivência da empresa (Clarkson, 1995). Portanto a empresa tem de considerar os consumidores/clientes na sua atividade de RSC. Um depoimento ilustra que uma atividade de favorecimento dos clientes é o estabelecimento de bom sistema de serviços, tal como se verifica nos estudos Turker (2009) e Yusof et al. (2015).

Eu sinto que todos os clientes são importantes, porque se eles não existissem, a empresa não seria nada [...]. Assim, tentamos oferecé-los um bom serviço. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

Para proporcionar uma descrição mais detalhada das atividades realizadas por empresas em Timor-Leste, a Tabela 3 sintetiza a principal informação obtida nas entrevistas sobre estas práticas de RSC.

Tabela 3 – Tipo de atividade da RSC

Destinatário da RSC	Área da RSC	Evidências	Resumo do tipo de atividades da RSC
Comunidade	Educação e formação	12	Apoio a bolsas de estudo Partilha de conhecimento com estudantes Apoio à elevação da qualidade dos professores universitários Estabelecimento de institutos educativos Desenvolvimento da capacidade da comunidade Desenvolvimento da capacidade dos parceiros
	Patrocínios de eventos desportivos e artísticos	11	Patrocínio de eventos desportivos e de artes Patrocínio de eventos de empreendedorismo Patrocínio de publicações científicas
	Doações de equipamentos informáticos e de comunicações	6	Doações de equipamentos tecnológicos e de instalações de rede internet nas instituições educativas, religiosas e de deficientes Estabelecimento de câmaras públicas na cidade Estabelecimento de rádios comunitários
	Doações aos carenciados	6	Doações de materiais escolares, alimentação e materiais desportivos a crianças Doações de material de construção Doações de infraestruturas de transporte a instituições religiosas Apoio à educação dos filhos de colaboradores
	Desenvolvimento de infraestruturas públicas	5	Construção/reabilitação de escolas, igrejas e mesquitas Construção de estacionamento públicos Reabilitações de estradas rurais Estabelecimento de bibliotecas públicas
	Aumento de rendimento	4	Apoio ao aumento do rendimento no setor da agricultura, pesca e artesanato Aumento da empregabilidade local
	Serviços de saúde	2	Apoio aos serviços de saúde Apoio à nutrição de crianças e mães grávidas
Colaboradores	Educação e formação	7	Formação especializada Formação de segurança para o local de trabalho Formações complementares em línguas e informática Formação pessoal
	Renumeração	3	Estabelecimento de salários competitivos baseados em leis laborais Regalias complementares Progressão na carreira
	Saúde, higiene e segurança no local de trabalho	6	Estabelecimento de boas condições de trabalho e higiene Seguro de saúde
	Doações	1	Doações financeiras em dias especiais
	Associativismo	1	Oferece a oportunidade para envolver-se nas organizações ou associações
Meio ambiente	Redução de poluições	3	Utilização de meios de transporte e maquinaria mais amigas do meio ambiente
	Redução de resíduos	3	Envolvimento em ações de limpeza de locais públicos Construção de lixeiras
	Proteção e Conservação	3	Doação de mudas de árvores e promoção da reflorestação Minimização do impacto negativo no meio ambiente
	Educação ambiental	1	Patrocínio de iniciativas de sensibilização sobre a proteção e conservação do meio ambiente
Governo	Educação e formação	3	Oferta de oportunidades de estágio aos funcionários públicos Partilha de conhecimento com instituições públicas
	Facilitação dos serviços públicos	3	Divulgação de atividades do governo ao público Apoio ao estabelecimento do sistema <i>e-government</i>
	Doação de equipamentos de informática e comunicação	1	Apoio ao estabelecimento dos sistemas tecnológicos de telecomunicação (internet)
Consumidores	Serviço de clientes	1	Estabelecimento de canais de serviço aos consumidores

Em suma, a Figura 21 ilustra um resumo das atividades relacionadas com a RSC em Timor-Leste num modelo de área de foco.

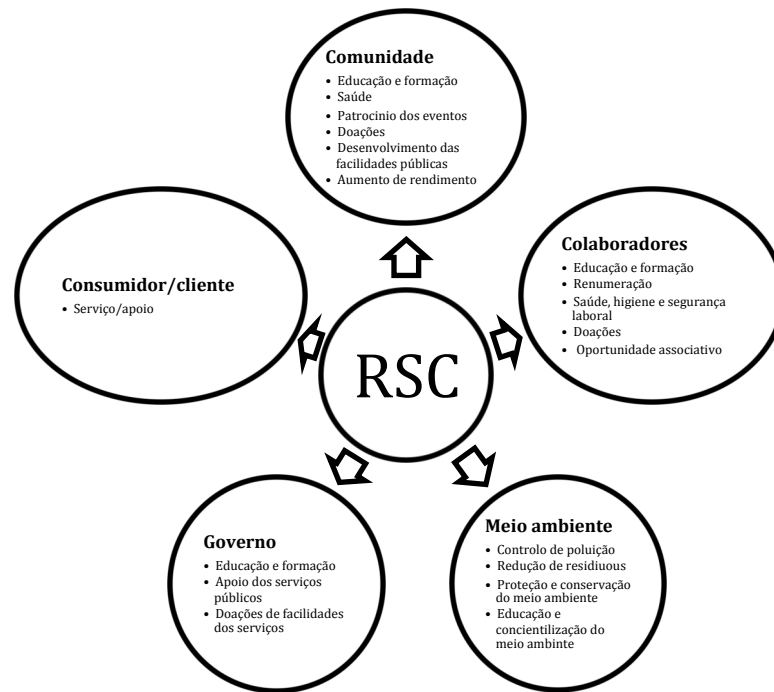


Figura 21 – Área de foco da RSC em Timor-Leste

Os resultados obtidos evidenciam o investimento das empresas em atividades filantrópicas, sobretudo patrocínios, educação, capacitação, assistência à saúde, caridade, desenvolvimento de infraestruturas públicas e desenvolvimento da comunidade. De facto, esta constatação é concordante com estudos prévios no contexto dos países em desenvolvimento (e.g., Baskin, 2006; Bilowol & Doan, 2015; Chambers et al., 2003; Chapple & Moon, 2005; Gautam & Singh, 2010; Ite, 2004; Jamali, 2008, 2010; Jamali & Mirshak, 2007; Mohan, 2001; Moon, 2002; Schmidheiny, 2006; Tang & Li, 2009; Visser, 2008) que referem que nestes países em particular as empresas se focam em ações filantrópicas e de desenvolvimento. É de destacar ainda a perspetiva de Visser (2008), que afirma, que é nos países em vias de desenvolvimento, que as empresas praticam mais ações filantrópicas e estão mais focadas no investimento em educação, saúde, desporto, meio ambiente, e outros serviços comunitários.

7.2.9. Relação entre empresas e acionistas/empresas matriz

7.2.9.1. Gestão de comunicação e de conhecimento

A comunicação é um mecanismo vital para as empresas sobretudo para as empresas em fase de internacionalização (He & Liu, 2010; Jones, 2010). Ao nível micro, a comunicação é feita verticalmente (entre gestores e os seus subordinados ou vice-versa) e horizontal (entre as organizações membros da mesma identidade organizacional). Ao nível macro a comunicação pode ser vertical (entre as empresas subsidiárias e a matriz) e horizontal (entre os membros da empresa subsidiária). Para garantir uma boa comunicação é necessário um sistema de comunicação confiável. Através de um sistema de comunicação, os membros das empresas podem partilhar informações e mensagens sobre as atividades da organização e prossecução dos objetivos organizacionais (He & Liu, 2010).

Os discursos dos entrevistados descrevem a comunicação entre a empresas subsidiárias, onde trabalham, e a empresa matriz. Estes referem a manutenção de uma boa comunicação sobre a RSC através dos meios convencionais (relatórios escritos e encontros presenciais) bem com electrónicos (telefone, correio electrónico e vídeo conferência), como uma boa prática de gestão. Os entrevistados deste estudo referem então que comunicam regularmente com a empresa matriz, e vice-versa. Uma das barreiras à comunicação é a distância geográfica (He & Liu, 2010), bem como o foco da empresa nas suas principais funções como produtoras de bens e serviços.

Nós temos um encontro anual. Por exemplo o nosso encontro anual, nomeadamente na região da Ásia pacífico, que nos encontramos em Shanghai ano passado e este ano será em Singapura. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Mensalmente, nós comunicamos. No momento, eles visitam-nos cá, eles veem o que é que já fizemos. Além disso, nós mostramos provas documentais, se necessário, nós convidámo-los a visitar alguns lugares, onde já fizemos a atividade da RSC. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Instituição Bancária)

[...] A nossa comunicação é boa, porque todas as semanas eu tenho sempre uma comunicação com a nossa equipa na Austrália em relação ao investimento social. Eu posso dizer que contactamos quatro ou cinco vezes por mês, no mínimo. Se temos algumas questões mais urgentes, nós contactamo-los sempre. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Através dos meios de comunicação, as empresas podem manter um bom relacionamento com as empresas matrizes. Alguns entrevistados descrevem as

características da relação entre empresas filiais e empresas mãe. Nos seus discursos, ilustram a qualidade das relações e afirmam que é excelente. Este relacionamento facilita a procura de soluções e evidencia a importância da comunicação na manutenção de um bom relacionamento e aprendizagem entre os membros das empresas. Tal como referem Rama, Milano, Salas e Liu (2009) o sistema de comunicação é utilizado para conectar e aprender.

Os meios de comunicação não só contribuem para melhorar o relacionamento, mas também facilitam a gestão do conhecimento da empresa. As evidências empíricas demonstram uma boa gestão do conhecimento através do aproveitamento do sistema de comunicação, em que os membros da organização partilham *know how*. Tal como revela Huang, Wei e Chang (2007) o sistema de comunicação facilita a difusão de *know how* entre os membros das organizações. Alguns autores revelam ainda que as comunicações também se focam no aproveitamento da tecnologia de informação, os sistemas de gestão de conhecimento diminuem o distanciamento entre membros de empresas internacionais, facilitam a partilha de informações e melhoram o grupo virtual (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006), o que por sua vez contribui para decisões mais fundamentadas (Jones, 2010).

As entrevistas aos gestores salientam os sistemas de comunicação como mecanismos fundamentais para a aprendizagem organizacional, tanto através de meios convencionais (e.g. relatórios escritos e encontros presenciais) assim como através de meios tecnológicos (e.g. messenger, telefonemas, email's e teleconferências). O estudo de Huang et al. (2007) apresenta exemplos de empresas que estimulam a partilha de conhecimento entre os membros. A comunicação melhora tanto o conhecimento do indivíduo como também o organizacional podendo até eventualmente melhorar o nível de criatividade e de competitividade dos parceiros. Este fenómeno também explica a difusão de competências locais da RSC entre a empresa matriz e a filial tal como defende Borini e Fleury (2010). Além disso Jones (2010) ainda explica que as competências da organização são melhoradas porque as empresas conseguem acumular conhecimentos através do estabelecimento de uma rede de operações global. Estas competências são entendidas como recursos vitais para a organização e podem melhorar o seu nível de competitividade, aprendizagem e tomada de decisão.

7.2.9.2. Diferenças entre a RSC em Timor-Leste e nos outros países

Alguns estudos revelam diferenças práticas da RSC nalgumas regiões, como África, América, Ásia, Austrália e Europeia. Por exemplo, estudos comparativos nas regiões da Ásia, Europa, Austrália, América do Norte, Médio Oriente e África (e.g., Baughn et al., 2007) revelam precisamente estas diferenças. A maioria dos estudos são feitos por diferentes sujeitos em cada região logo há poucos estudos que comparam as discrepâncias existentes entre o país de origem e o anfitrião. Nestes estudos os gestores na empresa anfitriã têm grande mobilidade internacional e conhecem bem as práticas de RSC nos países de origem.

Os testemunhos apresentados pelos gestores evidenciam diferenças no país de acolhimento, Timor-Leste, nomeadamente diferenças ao nível da regulamentação da RSC. Nos países de origem das empresas existem leis adequadas ao estímulo do envolvimento das empresas nas práticas socialmente responsáveis, enquanto que em Timor-Leste essas leis ainda não existem. Isto é consistente com a visão de alguns autores que observam que a prática da RSC em países em desenvolvimento, encontram nas limitações dos enquadramentos legais e suas aplicações um fator crítico para a adaptação da RSC (Baughn et al., 2007; Dodds & Kuehnelt, 2010; Hilson, 2012; Levis, 2006; Visser, 2008). Os seguinte excerto é ilustrativo desta questão:

[...] Na matriz ou *holding company*, o regulamento já existe. É mandatário: anualmente as pessoas sabem as suas responsabilidades. Agora, em Timor, ainda está começando. A meu ver, o regulamento também ainda não existe. (Vice Presidente Corporate Secretary – E2, Empresa B, Telecomunicações)

Outros depoimentos referem que as partes interessadas apoiam menos a RSC em Timor-Leste do que no seu país de origem. Estes consideram que as partes interessadas em Timor-Leste, sobretudo a comunidade local demonstra pouco entusiasmo em relação à RSC e o Governo também demonstra menos compromisso relativamente à questão do controlo de emissões poluentes.

A sua diferença, a meu ver, é a resposta da comunidade. A resposta da comunidade em Indonésia é mais alta porque a frequência é bastante intensa. A diferença é o entusiasmo: lá é mais, aqui não é tão alto. Portanto, talvez seja uma indicação para nós, para reforçarmos mais. (Diretor Operacional – E3, Empresa C, Bancária)

Por exemplo em alguns países, o governo aborda este tema [referiu a tema de redução CO₂] porque ele sente que este tema tem de ser abordado. Por exemplo se quiséssemos implementar a política de redução da emissão de CO₂ em Timor-Leste, seria difícil, porque o governo ainda não sente este assunto como uma questão que diga respeito a Timor-Leste.

Mas nos países que são agora mais industrializados, por exemplo, a China, a nossa EA [nome da empresa] China, EA Singapura, [...] é mais fácil para abordar este tema, porque o enquadramento [legais] também é muito forte. Em relação às áreas legais que eles precisam de abordar, eles foram ajudados por um departamento relevante, mas aqui é muito menor. [...] É obtido pouco incentivo do governo Singapura, porque essa coisa [refere-se à prática da RSC da matriz na redução da emissão CO₂] é um ponto forte da indústria em que nós trabalhamos. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Outro entrevistado também descreve a pró-atividade das partes interessadas e relaciona esta com o contributo dos colaboradores, dizendo que no país de origem da empresa, os colaboradores têm estado envolvidos na RSC, sobretudo fazendo doações à comunidade, mas em Timor-Leste não há condições para adotar essa prática porque há uma situação socioeconómica diferente.

[...] Em Portugal há uma prática corrente em que as empresas envolvem os trabalhadores nas ações que executam. [...] Convidamos colaboradores a trazerem roupa, brinquedos usados para oferecer. Em Timor não posso fazer isso, porque em Timor os nossos colaboradores têm essas dificuldades. Não lhes podemos pedir a eles para se envolverem na responsabilidade social da empresa. Portanto, são coisas diferentes. (CEO – E8, Empresa H, Construção & Retalho)

Os gestores afirmam que o nível das competências pessoais influencia a prática da RSC. Os gestores revelam dois pontos importantes: a tomada de decisões e o cumprimento do cronograma de implementação da RSC. Relativamente ao processo de tomada de decisões, na empresa em Timor-Leste, os gestores revelam menos experiência do que os que trabalham na empresa matriz. As atividades em Timor-Leste são mais difíceis desde logo pelas dificuldades ao nível da comunicação, que começam por exemplo no tempo despendido na submissão de relatórios, tal como é enfatizado pelos gestores no seu discurso.

[...] De vez em quando nós precisamos de algumas soluções. Vamos diretamente ter com os nossos colegas no regional porque já ultrapassaram alguns desses pontos, as fraquezas que nós temos. (Diretor de RH & Controlo de Qualidade – E1, Empresa A, Logística & Shipping)

Nós utilizamos as mesmas diretrizes, utilizamos a mesma abordagem, e frequentemente nós temos a discussão e comunicação, tentamos alinhar as coisas com a matriz. Mas há as suas diferenças, o que eu penso que é normal dado que o contexto Austrália, também é um pouco diferente [...]. Talvez porque as pessoas que ainda não conhecem Timor, pensam que as nossas ONG em Timor são iguais na Austrália. Esta é uma comparação errada. [As ONGs de] Timor precisa de mais tempo para entregar os seus relatórios porque, primeiro, eles precisam elaborar os relatórios em inglês e depois procuram algumas pessoas para melhorá-los. E depois, em termos do contexto geral, a nossa situação, em Timor, comparativamente com a Austrália não é igual. (Representante Local & Assessor Relações Comunidade – E6, Empresa F, Petrolífera & Energia)

Outro entrevistado refere ainda que as discrepâncias são também notórias ao nível administrativo, mencionando que em Timor-Leste estas ações são mais praxis, existe uma

interação física frequentemente com as partes interessadas e com o ambiente. Logo há uma maior necessidade de apoio e ações para responder e solucionar a complexidade das questões sociais e ecológicas.

Um entrevistado refere a diferença da dimensão do programa e do controlo. Este esclarece que em Timor-Leste todos os programas têm uma escala pequena quando comparados com os da *holding company*. Logo as empresas locais têm menos controlo do que a *holding company* que é maior e mais complexa.

Um entrevistado no seu discurso revela que tanto a matriz como o país anfitrião praticam ações filantrópicas e que as diferenças estão relacionadas com a alocação do orçamento da RSC. Este gestor referiu que a sua empresa em Timor-Leste não recebe apoio orçamental da matriz como recebem outras sucursais no país onde a matriz se localiza. Um gestor indica que uma das diferenças está relacionada com o tipo de intervenção das empresas locais, sobretudo os serviços de saúde, cobrem até áreas rurais, mas que a sua empresa matriz serve apenas a pequena área geográfica próxima dela.

A meu ver, uma diferença é que eles se deslocam menos até às áreas rurais. Eles só ficam na sua localidade, por exemplo, na área da fábrica ou da plantação. (Gestora de Divisão da Saúde – E4, Empresa D, Agronegócio)

Em suma, em Timor-Leste existem fatores, sobretudo regulamentações e as suas aplicações, desenvolvimento do país, comportamento das partes interessadas, e a qualidade do capital humano, que influenciam a adaptação da política e prática da RSC por parte das empresas. Tal como referem Maignan (2001), Hillman & Wan (2005), Campbell (2007) e Wong et al. (2010) a RSC difere de país para país, de pessoas para pessoa e de ano para ano.

Os resultados obtidos revelam a desigualdade da RSC. Esta é causada pelas diferenças do contexto empresarial do país (Chambers et al., 2003; Chapple & Moon, 2005), da cultura (Burton et al., 2000; Chapple & Moon, 2005; Visser, 2008), e de regulamentações e pressões das partes interessadas (Calixto, 2013). Também Ruud (2002) refere que a diferença da RSC é influenciada pela disparidade de normas, valores e nível de desenvolvimento económico do país. Em suma as empresas demonstram diferenças nos seus princípios, políticas e práticas (Baughn et al., 2007; Küskü & Zarkada-Fraser, 2004), em diferentes lugares e momentos.

7.2.10. Súmula conclusivo da análise qualitativa

As entrevistas aos gestores das empresas timorenses revelaram que apesar da literatura usualmente reconhecer os colaboradores como *stakeholders* internos fundamentais estes beneficiam no contexto timorense de menos medidas sendo estas mais expressivas no que toca a outros *stakeholders*. Por sua vez, o rol de *stakeholders* externos é integrado pelo Governo e instituições públicas, ONGs, instituições educacionais e religiosas, consumidores/clientes, parceiros de negócios, assim como a comunidade em geral. A relevância da comunidade em geral para a sobrevivência/prosperidade da empresa é reconhecida, nomeadamente para obtenção de recursos, pelo que as suas necessidades têm significativo eco na definição de medidas. Estas visam, sobretudo, contribuir para atenuar os problemas sociais nomeadamente nas áreas da saúde, educação e acesso à tecnologia. Preocupações com o meio-ambiente são menos evidentes, surgindo, sobretudo, quando as empresas reconhecem o impacto ambiental negativo da sua atividade. No contexto timorense o Governo é avaliado como stakeholder “externo prioritário” ou “dominante” devido à acumulação de funções que este como regulador, acionista e principal cliente das empresas.

As razões de ordem ética conjugam-se com razões de cariz estratégico nas justificações apresentadas pelos gestores para o crescente envolvimento das respetivas filiais em iniciativas das empresas locais, tornando-se evidente a presença da perspetiva instrumental da teoria *stakeholders*. O alinhamento entre a estratégia de RSC e a estratégia de negócio da empresa, visa conciliar os objetivos de bem-estar social e os objetivos económicos. É especialmente reconhecido o impacto positivo do desenvolvimento de medidas de RSC dirigidas ao bem-estar da comunidade na promoção da boa imagem e reputação corporativas. Estes resultados são percebidos como fundamentais no desenvolvimento e manutenção da legitimidade organizacional e licença para operar em Timor-Leste.

O envolvimento das empresas em ações de RSC em Timor-Leste surge estimulado pelas respetivas sedes estrangeiras, nomeadamente no que respeita à definição da respetiva estratégia geral, constituindo, pois, outro importante mecanismo de isomorfismo coercitivo nesta matéria. As especificidades do contexto timorense são, todavia, consideradas pelos Conselhos de Administração e pelos acionistas locais de modo a garantir a conversão da estratégia de RSC em políticas e práticas mais ajustadas à cultura e às necessidades locais.

De realçar que este modelo que combina decisões globais e locais é reconhecido pela eficácia na promoção de legitimidade e licença para operar nos países hospedeiros (Yang & Rivers, 2009).

No contexto timorenses existem barreiras endógenas e exógenas à implementação de práticas socialmente responsáveis, ou seja provenientes do contexto organizacional e seu exterior. Associado às características específicas do contexto timorense, verificam-se, todavia, barreiras ao desenvolvimento e à implementação de medidas de RSC neste jovem país asiático, nomeadamente referentes a ambiguidades nas regulamentações do Governo e questões do cariz burocrático, assim como problemas logísticos que dificultam o acesso a recursos importantes para responder às solicitações dos *stakeholders*, incluindo a limitação do tempo.

Enquanto as atividades da RSC, as programas realizados são com de caráter filantrópico e de desenvolvimento comunitário, focando-se na educação e desenvolvimento humano, saúde e desenvolvimento de infraestruturas públicas. A comunicação tanto através de meios convencionais como tecnológicos facilitam a coordenação das atividades da RSC e também são vitais para a divulgação do conhecimento.

Finalmente, a RSC neste país é entendida como sendo diferente da dos outros países principalmente pelas diferenças registadas ao nível dos quadros legais existentes, comportamento dos *stakeholders*, formação dos recursos humanos e carências sociais e económicas.

7. 3. Análise Resultados do Questionário Aplicado aos Colaboradores

Os questionários aplicados aos colaboradores das empresas estudadas foram analisados com recurso ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – versão 21). Os resultados que serão apresentados referem-se à perceção dos colaboradores das empresas timorenses que participaram no estudo sobre práticas de RSC por estas desenvolvidas. São apresentadas as médias e desvio-padrão das questões que integram o questionário. No final deste capítulo, são sintetizados os resultados obtidos através da análise estatística.

7.3.1. Caraterização dos inquiridos

Para uma caraterização dos respondentes, analisámos a idade, a nacionalidade, o nível de escolaridade, a sindicalização, a função atual, a antiguidade no cargo/função, a antiguidade na empresa, e a área de atuação.

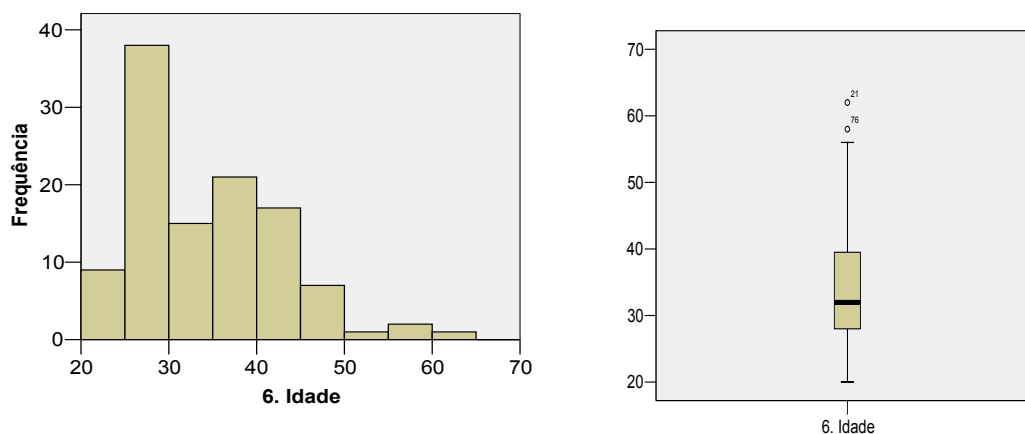
Da observação da Tabela 4, a amostra é composta por inquiridos bastante jovens sendo o valor etário médio de 34,1 anos, com uma dispersão de 24%. Os valores mínimos e máximos são, respetivamente, de 20 e 62 anos.

Tabela 4 – Idade

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Idade	111	34,1	8,2	24%	20	62

No histograma e diagrama tipo caixa ilustra-se a distribuição das idades dos inquiridos podendo observar-se uma distribuição dos valores de idade, principalmente entre os 20 e 45 anos (ver Gráfico 3), sendo que os valores superiores a 55 anos são considerados *outliers*, confirmando desta forma a juventude da amostra.

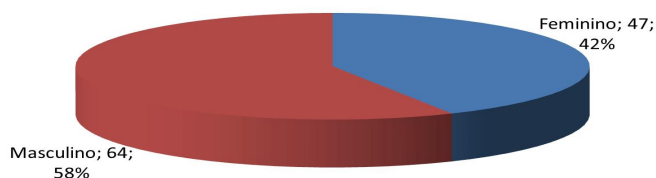
Gráfico 3 – Histograma e Diagrama tipo caixa 1-Idade



Relativamente ao género, pode-se observar a partir do Gráfico 4 que os respondentes do estudo são maioritariamente homens, constituindo 58% da amostra e os

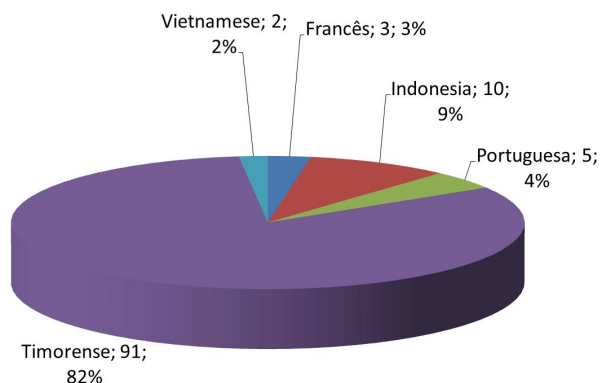
restantes 42% são do sexo feminino. No entanto pode considerar-se que a amostra é bastante equilibrada em termos de género.

Gráfico 4 – Género



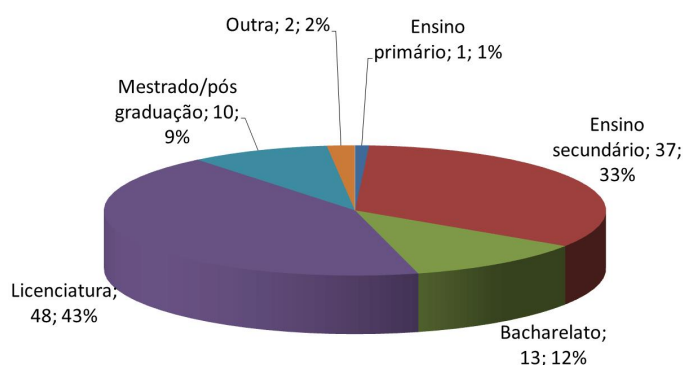
Pela leitura dada pelo Gráfico 5 percebe-se que apesar da maioria dos inquiridos (82%) terem nacionalidade timorense, 9% são indonésios, 4% portugueses, 3% franceses e 2% vietnamitas. Destes dados se constata que apesar dos colaboradores serem maioritariamente nacionais a amostra é representada também várias nacionalidades.

Gráfico 5 – Nacionalidade



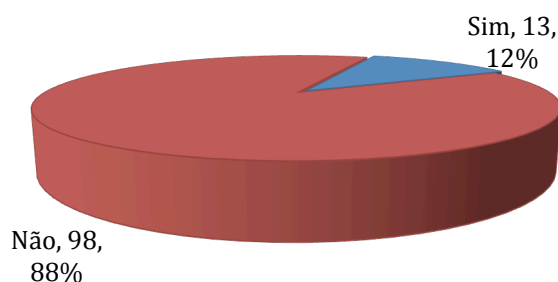
A estrutura da amostra, de acordo com nível de escolaridade, mostra que 43% dos inquiridos têm licenciatura, 33% têm ensino secundário, 12% bacharelato e 9% tem mestrado/pós-graduação, 1% tem ensino primário e 2% correspondem a outro (Gráfico 6). Podemos referir que a taxa de formação superior dos inquiridos ronda os 64% e apenas 36% destes detêm um nível de escolaridade até ao ensino secundário. Os inquiridos são colaboradores que na sua maioria detêm formação escolar de nível superior ou secundário.

Gráfico 6 – Nível de escolaridade



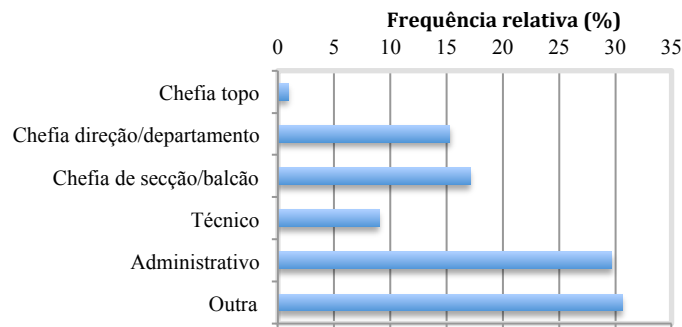
Quanto ao nível de sindicalização, 88% dos inquiridos não são sindicalizados e somente 12 % são sindicalizados (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Nível de Sindicalização



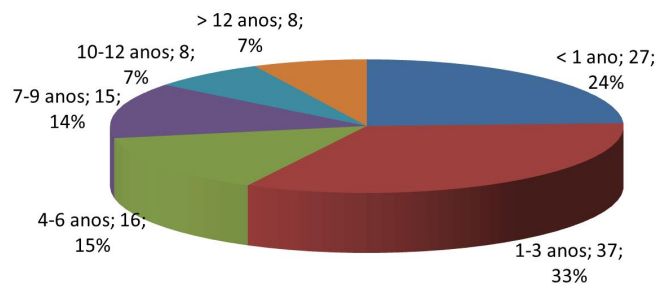
Quanto à função exercida na empresa (ver Gráfico 8), 31% dos inquiridos indicam “outra”, 30% respondem “Administrativo”, 17% assinalam “Chefia de secção/balcão”, 15% indicam “Chefia Direção/Departamento”, 9% respondem “Técnico” e 1% indica “Chefia de Topo”. Relativamente aos que indicam “outra”, as respostas especificam diferentes funções tais como: segurança (4 elementos), *staff frontliner* (3 elementos), motorista (2 elementos), staff (2 elementos), e ainda Auxiliar da farmácia, colaboradora, contabilista, enfermeira, facilitador de saúde, logística e responsável de área.

Gráfico 8 – Função atual na empresa



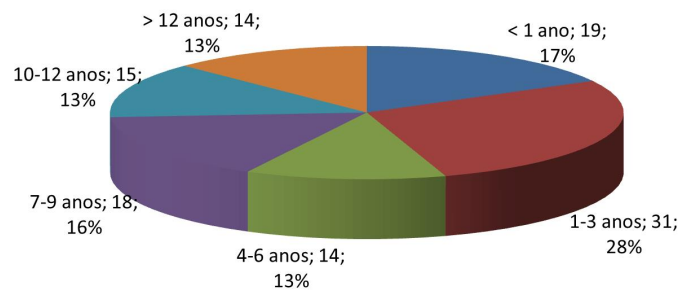
Relativamente aos anos no cargo/função, 24% estão há menos de 1 ano, 33% entre 1-3 anos, 15% entre 4-6 anos, 14% entre 7-9 anos, 7% entre 10-12 anos e apenas 7% há mais de 12 anos. Conclui-se portanto que os respondentes estão há relativamente pouco tempo na função e na empresa (ver Gráfico 9).

Gráfico 9 – Tenure no cargo/função



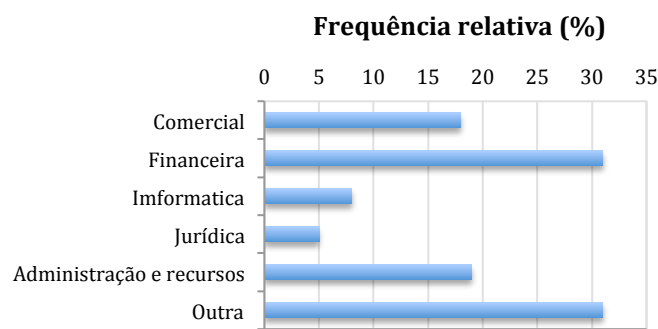
Relativamente à antiguidade na empresa, 17% estão há menos de 1 ano, 28% entre 1-3 anos, 13% entre 4-6 anos, 16% entre 7-9 anos, 13% entre 10-12 anos e 13% há mais de 12 anos (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Antiguidade na empresa



Quanto à área de trabalho diário na empresa (ver Gráfico 11), 31% indicam “a área financeira”, 31% respondem “outra”, 19% assinalam “Administração e Recursos Humanos”, 18% indicam “Comercial”, 8% respondem “Informática” e 5% assinalam “Jurídica”. Relativamente aos que indicam a categoria “outra” são indicadas funções tais como: controlo de segurança (3 elementos), motorista (3 elementos), responsabilidade social (2 elementos), técnico de instalação (2 elementos), e ainda chefe de segurança, enfermeiro, administração da clinica, administração e logística, administração, financeiro e logística, armazém, atendimento de saúde maternidade, desenhador, desenvolvimento do negócio, desenvolvimento do programa de qualidade do serviço da saúde, facilitador de saúde, segurança, serviço de informática e financeiro.

Gráfico 11 – Área da atuação diária na empresa

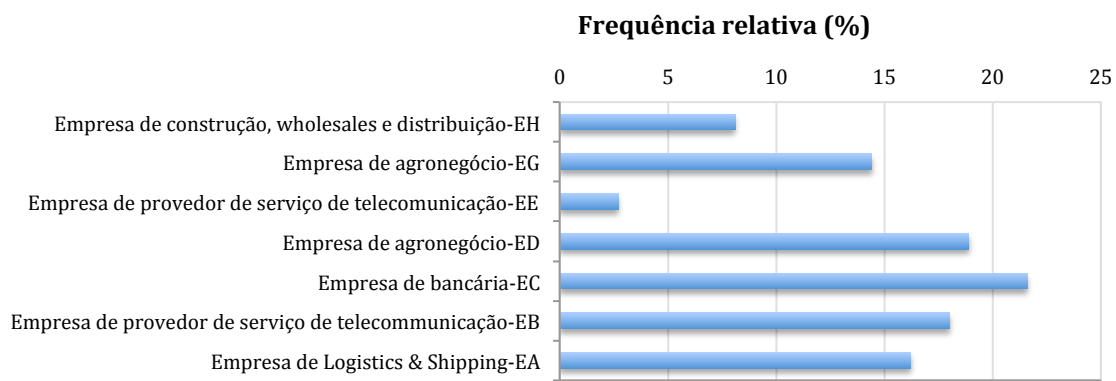


7.3.2. Informação sobre as empresas participantes no estudo

Relativamente à caracterização das empresas envolvidas neste estudo, apresentamos a distribuição dos inquiridos pelas empresas estudadas, localização, número de colaboradores, e setor de atividade.

Na amostra, os respondentes distribuem-se pelas empresas listadas, sendo as mais representadas “empresas financeiras e bancárias” com 22%, “empresas de agronegócio” com 33%, “empresa de serviço de telecomunicações” com 21%, “empresa de logística e shipping” com 16% e “empresas de construção” (8%). O Gráfico 12 ilustra esta a distribuição dos respondentes pelas empresas participantes no estudo.

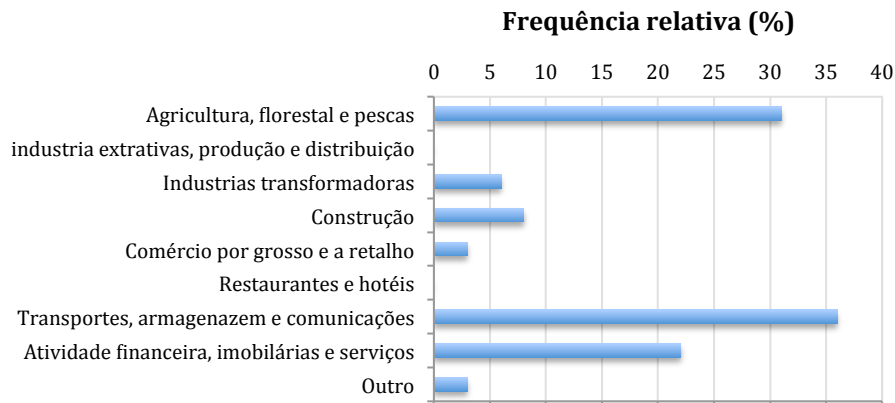
Gráfico 12 – Distribuições dos respondentes pelas empresas



À exceção de uma empresa que está localizada em Ermera, todas as outras empresas estão localizadas em Díli. Quanto à dimensão das empresas inquiridas, a mais pequena tinha 51 colaboradores e a maior tinha 506 colaboradores. O número médio de colaboradores é de 193,5. Portanto, as empresas envolvidas neste estudo são empresas grande dimensão.

Da observação do Gráfico 13 verifica-se que 36% dos inquiridos trabalham no setor dos transportes, armazenagem e comunicações, 31% no setor agrícola, florestal e de pescas”, 22% no setor financeiro, imobiliário e de serviços, 8% no sector da construção”, 6% no setor da indústria transformadora, 3% no setor do comércio grossista e a retalho”, 3% em “outro”, tendo dois elementos indicado o setor de “agricultura, florestal, produção de café e mandioca”. Não se verificaram respostas para os setores das indústrias extrativas, produção e distribuição da energia e restaurantes e hotéis.

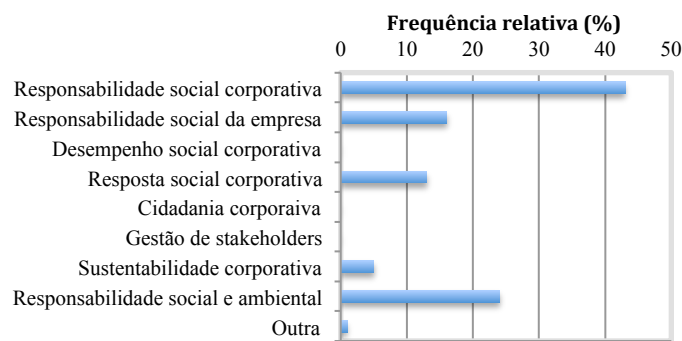
Gráfico 13 – Setor de atividade dos inquiridos



7.3.3. Perceção relativamente ao termo RSC

Os inquiridos foram solicitados a indicar qual o termo que a empresa refere para a atividade social e ambiental que desenvolve e em quase metade dos colaboradores indicaram o termo “responsabilidade social corporativa” (43%). Os inquiridos revelaram outros termos que a empresa onde trabalham designa para as atividades sociais e referentes à proteção do meio ambiente, a saber: “responsabilidade social da empresa” (16%), “resposta social corporativa”, “sustentabilidade corporativa” (5%), “responsabilidade social e ambiental” (24%), e outras designações (1%). Os inquiridos não indicaram os termos “desempenho social corporativo”, “cidadania corporativa” e “gestão de *stakeholders*” (Gráfico 14) tal como se tinha definido com base na literatura quando o questionário foi construído.

Gráfico 14 – Designação atribuída pela empresa à atividade social e ambiental



Observamos no gráfico, que apesar de o termo se referir a atividades sociais e ambientais é designada de forma diferente pelas empresas (Crane et al., 2008; Sweeney, 2009). A maioria dos colaboradores conhece a atividade como “Responsabilidade Social Corporativa” (43 %) tal como no estudo de Sweeney (2009), realizado na Irlanda, que indica precisamente a mesma designação para indicar o conjunto de atividades sociais e ambientais desenvolvidas pela empresa.

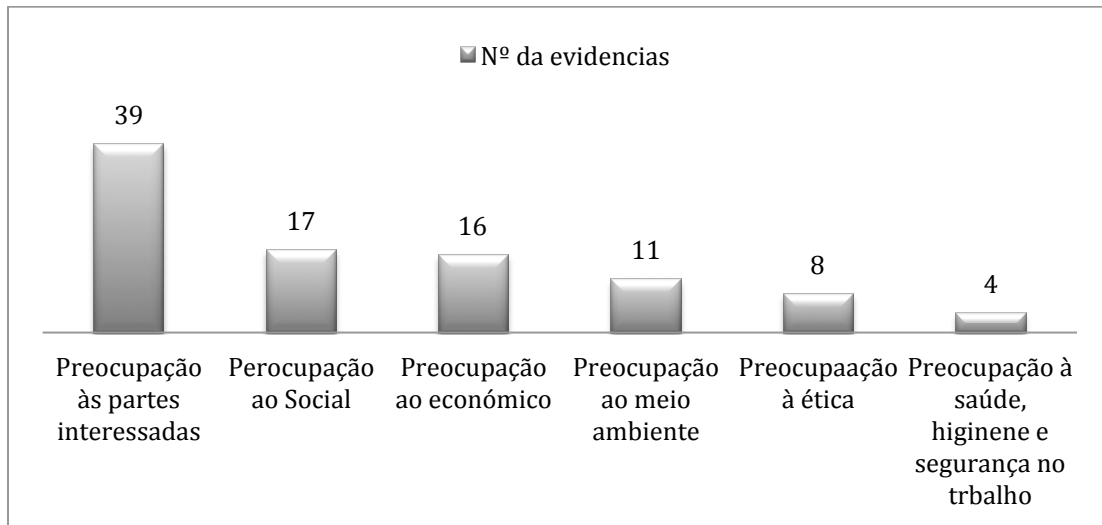
Estes dados salientam a importância que a noção de RSC tem assumido nos países da região asiática (Hill, Ainscough, Shank, & Manullang, 2007) evidenciando o seu crescimento nos países pequenos e em desenvolvimento, tal como foi indicado no estudo de Quazi et al. (2007) realizado no Bangladesh.

7.3.4. A empresa socialmente responsável: equilíbrio entre o interesse económico da empresa e o social

Nesta parte, procuramos analisar a perceção dos colaboradores face à atuação da empresa. Essa visão está sincronizada com as perspetivas dos gestores em relação à definição da RSC, será que há compatibilidade da conceção da RSC pelas pessoas de diferentes níveis institucionais? Na verdade, não podemos ignorar a perceção dos colaboradores porque eles são uma das partes internas interessadas vital para o sucesso da empresa (Clarkson, 1995), atuando como um agente de mudança para incentivar as empresas a assumir comportamentos socialmente responsáveis (Aguilera et al., 2007) e são eles como parte interessada que entendem, envolvem e avaliam a implementação da estratégia de RSC da empresa (Aguilera et al., 2006; Wood & Jones, 1995).

Com base na análise das respostas dos participantes à questão aberta, foram identificadas seis dimensões das preocupações da empresa socialmente responsável pelos respondentes nas suas respostas, sobretudo: as partes interessadas, a dimensão social, a dimensão económica, a proteção do meio ambiente, a dimensão ética, e a saúde, higiene e segurança no trabalho (Gráfico 15).

Gráfico 15 – A dimensão da preocupação da empresa socialmente responsável



Como demonstrado no gráfico 15, a maioria dos participantes no estudo consideram sobretudo a preocupação com as partes interessadas, a preocupação social, e económica, o que vai ao encontro da definição de Dahlsrud (2008). Os colaboradores têm uma perspetiva múltipla face à dimensão das partes interessadas, o que indica que reagem ao tratamento que a empresa dá aos colaboradores e a outros agentes externos (Aguilera et al., 2006).

Relativamente a questão aberta, solicitava a opinião dos inquiridos, em relação com a perceção sobre uma empresa socialmente responsável. Alguns entrevistados revelam a ligação entre a empresa e a comunidade, ou seja, a preocupação da empresa com a comunidade (Panapanaan et al., 2003). Eis como os participantes seguintes descrevem o comprometimento das empresas de prestar atenção à comunidade:

A empresa tem as melhores intenções das suas partes interessadas, pelo menos para a comunidade. (Q11)

A empresa tem capacidade de ouvir os interesses das várias partes, sobretudo da comunidade. (Q48)

Alguns respondentes avançam uma perspetiva mais operacional de concretização do compromisso de redistribuir o benefício económico da empresa (Panapanaan et al., 2003).

A empresa que reserva uma parcela de lucro da empresa para ajudar ou apoiar a comunidade ao redor. (Q70)

A empresa que ajuda as comunidades locais no desenvolvimento do país em todos os sectores. (Q39)

Além da comunidade, os colaboradores também demonstram uma preocupação em relação aos clientes/consumidores, porque existe uma relação de interdependência entre clientes/consumidores e a empresa (Uddin et al., 2008) e estes são vitais para a sobrevivência da empresa (Clarkson, 1995), sobretudo a contribuição económica com produtos e serviços que são oferecidos. Assim, o fornecimento de bom valor aos clientes pode satisfazê-los e de seguida, a empresa pode construir o caminho para ser lucrativa (Yusof et al., 2015). Este sucesso será atingido, se a empresa mantiver uma boa relação e contribuir para o seu bem-estar, por exemplo através de medidas de segurança e higiene do produto/serviço, bom atendimento e melhoramento contínuo (Turker, 2009).

A empresa tem responsabilidade social para com os clientes para obter prosperidade. (Q78)

A empresa realiza grandes eventos e promete várias coisas aos clientes e, na realidade, o que promete é cumprido. (Q32)

A empresa pode melhorar a capacidade de atendimento dos clientes. (Q41)

Os colaboradores são também referidos pelos inquiridos. A preocupação da empresa face aos colaboradores é indispensável, porque estes são um capital importante que contribui para a sustentabilidade da empresa, para o seu crescimento, e prosperidade (Botha, 2015; Folger & Skarlicki, 2008). Os inquiridos apontam que a empresa socialmente responsável é aquela que é percecionada como sendo a que tem preocupações com os colaboradores, por exemplo no domínio financeiro:

A empresa responsabiliza-se por ambiente social dos colaboradores, prosperidade e cumprimento de abono financeiro. (Q63)

A empresa tem grande responsabilidade e respeito pelos colaboradores em termos de saúde e em termos financeiros. (Q83)

De facto, o bom relacionamento entre ambos, empresas e colaboradores, não é só valorizada no plano financeiro mas também nos relacionamentos emocionais e sociais no local de trabalho. Este resposta vai ao encontro da ideia de Turker (2009) de que a RSC dirigida aos colaboradores, garante o bem-estar e apoio social através de boas condições no local de trabalho, oportunidades de carreira, justiça organizacional, e no desenvolvimento de uma política *family-friendly*.

A empresa responsabiliza-se pela prosperidade dos colaboradores [não só] em relação ao cumprimento do abono financeiro, mas também tem preocupação/empatia em relação aos problemas entre os colaboradores, colaboradores com gestores, também gestores com gestores, em relação a atividades diárias. (Q62)

A empresa tem responsabilidade nas questões relacionadas com os colaboradores, em relação a questões sociais (e.g. acidentes na hora de trabalho, falecimento de familiares dos colaboradores). (Q79)

As empresas socialmente responsáveis têm preocupações sociais. Os respostas indicam que a empresa socialmente responsável é aquela que dá resposta aos problemas sociais e que se envolve ativamente nos projetos sociais (Kanji & Chopra, 2010), nomeadamente nos projetos de solidariedade social (Baltazar, 2011) e nas atividades de filantropia organizacional (Souza & Marcon, 2002).

A empresa tem respostas sociais. (Q69)

A empresa que desempenha bem envolve-se em ações sociais. (Q52)

Se ao redor da empresa a comunidade enfrentar um problema, a empresa deve ajudá-la. (Q85)

Os resultados indicaram ainda que a empresa socialmente responsável é aquela que se preocupa com a dimensão económica, através da criação de emprego (Souza & Marcon, 2002) do desenvolvimento do país através do fornecimento de infraestruturas (Kanji & Chopra, 2010) e na produção de produtos com preços equitativos (Souza & Marcon, 2002).

A empresa tem a responsabilidade fundamental de contribuir para o desenvolvimento do país e oferecer benefícios aos trabalhadores. (Q25)

A empresa assegura a empregabilidade. (Q109)

A dimensão referente ao meio ambiente foi salientada também nestes resultados. Souza e Marcon (2002), Kanji e Khopra (2010), Baltazar (2011), Perrini (2005) e Vuontisjärvi (2004) referem que as empresas socialmente responsáveis contribuem para a proteção, preservação e conservação do meio ambiente.

[...] as empresas [que além de] realizam as suas atividades, como são tomadas as decisões, não só importa ver o seu impacto no aspeto da economia, por exemplo, a nível do lucro ou dividendo, mas deve considerar também o impacto social e no meio ambiente em que ocorrem. (Q101)

A empresa tem responsabilidade para com as pessoas que vivem no local onde a empresa está inserida, assim como tem preocupações, voluntariamente, para dar impacto positivo no meio ambiente e na empresa. (Q59)

As empresas socialmente responsáveis demonstram comportamentos éticos (Baltazar, 2011), cumprem a lei (McWilliams & Siegel, 2001; Souza & Marcon, 2002) e vão além das exigências legais (Vuontisjärvi, 2004) nas suas operações e na sua interação com as partes interessadas.

Uma empresa com enquadramento forte e sentido forte de obrigação faz o que é certo, tendo o interesse das pessoas no coração. (Q15)

A empresa pode respeitar o aspeto sociocultural e socioeconómico e também respeitar os direitos humanos. (Q23)

A empresa é boa, competente para solucionar os problemas, é honesta e responsável. (Q106)

Outra dimensão é a preocupação com as condições no local de trabalho no que se refere às condições de saúde, higiene e segurança no local de trabalho (Kanji & Chopra, 2010; Neto & Froes, 2001).

A empresa deve dar atenção às condições de trabalho, sobretudo no que se refere ao local de trabalho, equipamento, saúde e ambiente. (Q22)

A empresa prepara a boas condições no local do trabalho e equipamentos dos trabalhadores na obra. (Q24)

Este facto evidencia a sensibilidade dos colaboradores não só em relação aos seus interesses, mas também aos das outras partes interessadas (Farooq et al., 2014). Este fenómeno também vai ao encontro de alguns pensadores da teoria ética, de que o indivíduo não é só sensível às (in)justiças feitas a si próprio (Folger & Skarlicki, 2008), mas também o é face às (in)justiças com os outros (Skarlicki & Kulik, 2005). Esta sensibilidade é também causada pelo papel dos colaboradores no estabelecimento de relações com as outras partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995; Wood & Jones, 1995).

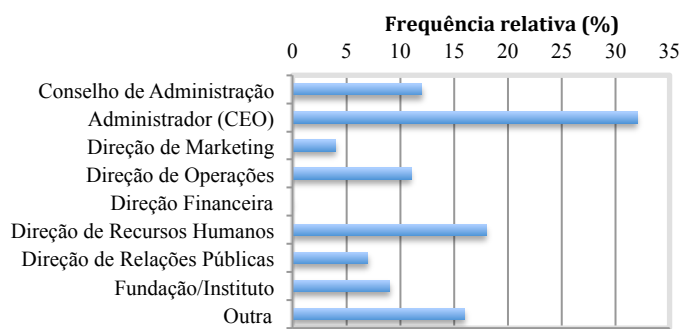
A partir do resultado sobre empresas socialmente responsáveis, identificamos vários critérios subjacentes a uma empresa socialmente responsável. Numa perspetiva global, uma empresa socialmente responsável é uma empresa que vai além da lei para equilibrar o interesse económico da empresa e das partes interessadas (Doane, 2005). Portanto, com base nas respostas das perguntas abertas, concluímos que a empresa socialmente responsável é uma empresa que na sua atividade procura centrar-se em normas éticas, no equilíbrio do interesse económico e social e no respeito pelo meio ambiente onde está inserida.

7.3.5. Unidade organizacional responsável pela RSC

Para obter uma maior compreensão sobre a forma como as empresas gerem a responsabilidade, inquirimos os colaboradores sobre a unidade organizacional que é responsável pela RSC e há quanto tempo esta representava uma área de atuação da empresa.

As respostas indicam que existe uma divergência em termos de estruturas responsáveis pela RSC em Timor-Leste, como demonstrada no Gráfico 16. No entanto, grande parte dos inquiridos refere que esta se encontra sob a alçada do Conselho de Administração e do Administrador (CEO). Noutros casos, a responsabilidade social está ao cargo da Direção de Recursos Humanos, da Direção de Operações ou fica a cargo da Fundação.

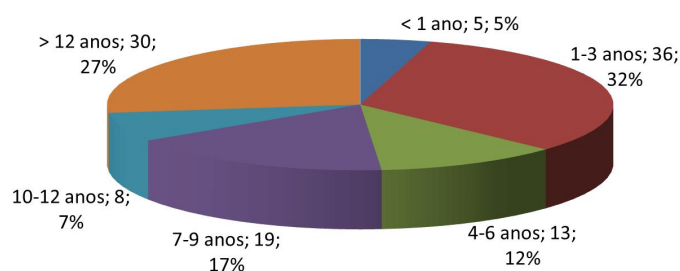
Gráfico 16 – A unidade organizacional responsável pela área da RSC



São indicadas na categoria “outras” a divisão administrativa ou de secretariado (5 elementos), a divisão de saúde (3 elementos), ou mesmo a indicação de que “todos” tinham essa responsabilidade (2 elementos).

Apesar de não encontrarmos um departamento específico de RSC esta encontra-se sob a responsabilidade de outros departamentos. Uma conclusão importante destes dados é a de que a RSC é gerida sobretudo pelos gestores topo e de uma forma geral, em parceria com outras organizações. Estes resultados são consistentes com o estudo de Hamid et al. (2014) na Malásia, com o estudo de Pradhan e Ranjam (2010) na Índia, e com os estudos de Jamali (2010), e de Jamali e Mishak (2007) no Líbano. McGregor e Fontrodona (2011), procuraram medir o nível de maturidade da RSC em Espanha e também referem a existência da RSC em diferentes departamentos nas empresas.

A responsabilidade social é um tema muito recente para as empresas em geral. Para as empresas de Timor-Leste é sem dúvida algo muito embrionário dado que a maioria dos respondentes relatam que a unidade organizacional que gere a RSC surgiu há menos de nove anos (ver Gráfico 17).

Gráfico 17 – Anos de existência da área de RSC nas empresas

Na amostra, relativamente há quantos anos existe a área de RSC na empresa, 5% refere ser há menos de 1 ano, 32% entre 1-3 anos, 12% entre 4-6 anos, 17% entre 7-9 anos, 7% entre 10-12 anos e 27% há mais de 12 anos.

Estes dados indicam que a RSC surgiu e desenvolveu-se antes de outros países ocidentais, tal como refere o estudo de Chambers et al. (2003) na região Ásia. A RSC em Timor-Leste desenvolveu-se após a independência do país, e foi depois incentivada pelo fenómeno da globalização (Chambers et al., 2003), sobretudo pelo investimento após a independência, através da instalação das empresas subsidiárias, e introdução de algumas práticas empresariais pelas organizações intergovernamentais no país. Portanto, as unidades ligadas à RSC são ainda recentes, porque as empresas estão ainda na fase de desenvolvimento, tal como indicam os dados obtidos através da agência *Asian Development Bank* (ADB, 2016).

7.3.6. Política e estratégia de RSC

A política e a estratégia da RSC é um fator crítico da sua implementação (Lindgreen et al., 2011). Todavia, apesar do reconhecimento da importância, a literatura aparece ainda pouco explorada neste tema em particular (Galbreath, 2006). Nesta parte pretende-se apresentar os resultados relativamente à perceção dos colaboradores face ao planeamento e ao alinhamento da responsabilidade social com estratégia geral da empresa. Neste ponto serão apresentados os resultados das perceções dos colaboradores em relação à política de RSC, sobretudo no que toca à sua institucionalização, ao apoio dos gestores, à calendarização, e à incorporação dos valores da empresa no código de conduta.

Os valores das médias (M) e desvios padrão (DP) entre os itens são comparados permitindo uma análise das percepções dos inquiridos, como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 – Estratégia de RSC da empresa

Itens	Média	Desvio padrão
e) A atividade de RSC na empresa obtém um forte apoio dos gestores seniores/topo	4,05	1,00
b) Os valores principais da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com as suas partes interessadas	3,92	0,80
c) A atividade de RSC na empresa está estreitamente ligada à estratégia de negócio	3,83	0,92
a) A atividade de RSC na empresa é planeada com a participação dos funcionários de diferentes áreas e cargos	3,75	1,06
d) A atividade de RSC na empresa é realizada regularmente	3,62	0,88

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior ao ponto intermédio da escala para todas as afirmações, sendo superior para “a atividade de RSC na empresa obtém um forte apoio dos gestores seniores/topo” (M=4,05; DP=1,00), seguida de “os valores principais da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com as suas partes interessadas” (M=3,92; DP=0,80) e de “a atividade de RSC na empresa está estritamente ligada à estratégia de negócio” (M=3,83; DP=0,92), depois de “a atividade de RSC na empresa é planeada com a participação dos funcionários de diferentes áreas e cargos” (M=3,75; DP=1, 06) e “a atividade de RSC na empresa é realizada regularmente” (M=3,62; DP=0,88).

Destes valores salienta-se a importância do apoio da gestão de topo na concretização de projetos que envolvam a responsabilidade social e ambiental da empresa. Este aspeto é salientado por vários estudos cujo enfoque é precisamente a atitude proactiva de apoio dos gestores topo (Abugre, 2014; Griffin & Ebert, 2002; Quazi et al., 2007; Sweeney, 2009). Os inquiridos também reconhecem o alinhamento da estratégia de RSC com a estratégia de negócio (Kulkarni, 2015; Tanaya, 2012).

Os inquiridos reconhecem também que as suas empresas envolvem os *stakeholders* no processo de planeamento. Esta ideia é também apresentada no estudo de Katamba et al. (2012). O envolvimento dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão da empresa (Matten et al., 2003) reforça a ideia de que estes *stakeholders* são determinantes para a empresa (Post et al., 2002) e que contribuem para boas práticas de gestão (O’Riordan & Fairbrass, 2008).

Quanto à implementação da política de RSC (ver Tabela 6), os inquiridos reconhecem a influência das empresas mãe/matriz nas empresas em Timor-Leste. Os inquiridos reconhecem que a empresa tem políticas de RSC baseadas nas necessidades locais mas definidas com a empresa-mãe ($M=3,92$; $DP=0,83$). A opinião de que a empresa só implementa as diretrizes da sede não reúne tanta concordância ($M=3,26$; $DP=1,13$) e a opinião de que a empresa pode livremente decidir e implementar as políticas sem intervenção da empresa-mãe é menos valorizada pelos inquiridos ($M=2,89$; $DP=1,22$).

Tabela 6 – A implementação da política da RSC da RSC

Itens	Média	Desvio padrão
b) Esta empresa tem políticas de RSC baseadas nas necessidades locais, definidas juntamente com a empresa-mãe	3,92	0,83
a) Esta empresa só implementa políticas de RSC formuladas pela empresa-mãe	3,26	1,13
c) Esta empresa pode livremente decidir e implementar políticas de RSC sem conhecimento da empresa-mãe	2,89	1,22

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Podemos concluir que os inquiridos além de reconhecerem o grau de dependência das empresas em relação às empresas matriz, consideram que as empresas têm independência limitada no ajustamento ao contexto local.

Este fenómeno de combinação da política global-local, é referido em vários estudos nos países em desenvolvimento (Cruz & Boehe, 2010; Jamali, 2010; Kolk et al., 2010; Muller, 2006) evocando a relação de independência e dependência das políticas de RSC (Birkinshaw & Hood, 1998), ou seja, o fenómeno de adaptação da política de RSC do país origem é condicionado pelo contexto cultural, histórico e social do país anfitrião (Chapple & Moon, 2005). O estudo da Yin e Jamali (2016) realizado na China, indica porém uma situação completamente diferente, onde se verifica a total independência da empresa no que toca à definição e operacionalização da política de RSC.

7.3.7. Motivos que presidem à RSC

Os inquiridos foram questionados relativamente às suas perceções sobre os motivos que levam as empresas a envolverem-se nestas iniciativas. A Tabela 7 resume os valores médios e desvio padrão das perceções dos colaboradores. Estes indicam que as principais razões são de ordem ética e moral ($M=4,06$; $DP=0,93$), orientam-se pelo cumprimento de

legislações e normas/padrões internacionais ($M=3,77$; $DP=1,11$) decorrem de preocupações com as condições socioeconómicas: casos de pobreza e de emergência social ($M=3,73$; $DP=1,04$), como forma de preservar ou melhorar a reputação e imagem da empresa ($M=3,70$; $DP=0,96$), pelo imperativo ditado pela globalização de operações e expansão do mercado ($M=3,52$; $DP=1,00$), como forma de obter vantagem competitiva ($M=3,47$; $DP=1,00$) e como resposta às exigências dos colaboradores ($M=3,03$; $DP=1,12$). Estas razões estão indicadas da mais importante para a menos importante. Quanto às razões menos valorizadas pelos colaboradores, surge a eficiência ou redução do custo e risco de produção/operação ($M=2,92$; $DP=1,03$), a obtenção de incentivos financeiros e fiscais (tais como a redução de impostos) ($M=2,91$; $DP=1,08$), as pressões dos consumidores ($M=2,83$; $DP=1,17$), as pressões do Governo ($M=2,79$; $DP=1,24$), as pressões dos investidores ou do Conselho de Administração ($M=2,68$; $DP=1,02$), as pressões das ONGs nacionais e internacionais ($M=2,62$; $DP=1,08$) e finalmente a menos valorizada as pressões da comunidade ($M=2,53$; $DP=1,09$).

Tabela 7 – Motivos da RSC

Itens	Média	Desvio padrão
l) Valor ético e moral (de fazer uma coisa certa)	4,06	0,93
n) Cumprimento de legislação e normas/padrões internacionais	3,77	1,11
m) Preocupações com condições socioeconómicas: pobreza, e casos de emergência	3,73	1,04
h) Preservar ou melhorar a reputação e imagem da empresa	3,70	0,96
g) Globalização de operação e expansão do mercado	3,52	1,00
i) Ganhar vantagem competitiva	3,47	1,00
f) Exigência dos colaboradores	3,03	1,12
j) Eficiência ou redução do custo e risco de produção/operação	2,92	1,03
k) Obtenção de incentivos financeiros e fiscais (e.g. redução de impostos)	2,91	1,08
e) Pressões dos consumidores	2,83	1,17
d) Pressões do Governo	2,79	1,24
b) Pressões dos investidores ou do Conselho de Administração	2,68	1,02
c) Pressões das ONGs nacionais e internacionais	2,62	1,08
a) Pressões da comunidade	2,53	1,09

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Os colaboradores tentam equilibrar as razões de ordem moral com as motivações económicas no envolvimento em práticas de RSC. As respostas indicam que as razões são de ordem normativa, ética e moral, e de ordem estratégica. Os estudos de Maon et al. (2010), de Arevalo e Aravind (2011) e de Muwazir e Hadi (2014) indicam esta tentativa de conciliação entre razões morais e razões económicas. Pelo contrário, o estudo de Ditlev-Simonsen e Midttun (2011) realizado na Noruega refere a importância das motivações de ordem instrumental em vez de motivos éticos.

As organizações que conduzem práticas de RSC são muitas vezes motivadas pelo altruísmo e pela reciprocidade (Bass, 2011), do que por princípios e crenças éticas e instrumentais (Lizcano & Nieto, 2006). Os motivos éticos e morais evidenciam a presença da perspectiva normativo/moral da teoria dos *stakeholders* (Jones, 2010; Phillips, 2003; Tsoi, 2010) enquanto os motivos estratégicos são representados pela perspectiva estratégica/instrumental da teoria de *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995).

Os principais motivos do envolvimento das empresas em práticas de RSC das empresas Timorenses podem ser agrupados em duas categorias. Primeira, a razão ética e moral, que tem sido evidenciada em diversos estudos realizados em países asiáticos (e.g., Quazi et al., 2007; Rajapakse & Fernando, 2010). O comportamento ético é analisado com base nos valores morais (Arevalo & Aravind, 2011; Graafland & Van de Ven, 2006; Panapanaan et al., 2003), religiosos (Arevalo & Aravind, 2011; Graafland & Van de Ven, 2006), na contribuição para o bem-estar da sociedade (Hossain & Rowe, 2011; Maas & Liket, 2011; Nelson, 2006), e na erradicação da pobreza (Hossain & Rowe, 2011). O cumprimento das legislações/padrões legais é também considerada uma prática ética, referindo-se à máxima “fazer as coisas certas” (Harwood et al., 2011; Kang & Wood, 1995; Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Pedersen & Neergaard, 2009). Segundo, a razão estratégica e instrumental, que inclui a globalização das operações e expansão do mercado, reputação e imagem, e vantagem competitiva. Esta categoria é encontrada também em diversos estudos (e.g., Hossain & Rowe, 2011; Marrewijk, 2003; Pedersen & Neergaard, 2009; Porter & Kramer, 2002; Rahul, 2010; Rettab et al., 2009) que salientam a imagem e a reputação como influência no comportamento das empresas. A boa imagem e reputação permite às empresas obter vantagem competitiva (Garay & Font, 2012; Porter & Kramer, 2002) e também expandir as suas operações através da obtenção de legitimidade, tal como defende Woodward-Clyde (1999) e da obtenção de licenças, tal como defende Visser (2008). Certamente, a reputação e vantagem competitiva têm sido construídas quando a empresa satisfaz as partes interessadas (Rettab et al., 2009; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saeidi, 2015) e estabelece boa relação com estas (Carroll & Shabana, 2010).

Em relação ao ambiente institucional timorense, existe um mecanismo institucional que influencia o envolvimento das empresas na RSC. Por um lado, a legislação e os padrões internacionais como promotores de “isomorfismo coercivo” (DiMaggio & Powell, 1983) na adaptação da RSC, por outro lado a lacuna e incapacidade do Governo para resolver a complexidade das questões sociais como promotor do “isomorfismo normativo”

(DiMaggio & Powell, 1983). A complexidade das questões socioeconómicas e a limitação do Governo obrigam as empresas moralmente a intervir e a tentar resolvê-las, tal como é referido em estudos realizados em países não muito distantes de Timor, de Tanaya (2012) e Sison (2013) nas Indonésia e Filipinas.

7.3.8. As barreiras que se impõem à implementação das práticas de RSC

A implementação da responsabilidade social enfrenta algumas barreiras quer endógenas, provenientes do contexto organizacional, quer exógenas, provenientes do contexto exterior à organização. Neste estudo, os respondentes reconhecem algumas barreiras, sobretudo as limitações de âmbito legal e suas aplicações e dos recursos disponíveis (financeiros e humanos), incluindo o tempo.

A Tabela 8 indica as barreiras consideradas mais relevantes para os inquiridos, estas são: limitação do enquadramento e aplicação das leis (M=3,24; DP=0,95), limitações ao nível dos recursos humanos (M=3,14; DP=1,12), limitações financeiras (M=3,10; DP=1,04) e limitação do tempo (M=3,08; DP=0,95).

Tabela 8 – Barreiras na implementação da RSC

Itens	Média	Desvio padrão
e) Limitação de enquadramento e aplicação das leis	3,24	0,95
d) Limitação de recursos humanos	3,14	1,12
b) Limitação financeira	3,10	1,04
c) Limitação de tempo	3,08	0,95
f) Menor cooperação das partes interessadas	2,96	1,03
j) Limitação da informação sobre os benefícios da RSC	2,95	1,07
h) Dificuldade de implementação da RSC	2,92	0,95
g) Dificuldade de mensuração do desempenho social das empresas	2,88	0,97
i) Falta de apoio dos gestores de topo	2,88	1,06
a) Má gestão dos fundos alocados à RSC (e.g. Corrupção)	2,82	1,20

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Com base nos valores apresentados acima, podemos concluir que os respondentes concordam que os fatores de limitação de âmbito legal, de recursos humanos, e financeiros são as principais barreiras à implementação da RSC em Timor-Leste. Estes aspetos foram já salientados em outros estudos realizados no continente asiático, nomeadamente Singapura, Bangladesh e Índia. Estes estudos realçaram precisamente a limitação dos

recursos financeiros, a falta de enquadramento legal e a complexidade das questões socioeconómicas (Arevalo & Aravind, 2011; Belal & Cooper, 2011; Hossain et al., 2012). Outras barreiras são as limitações de recursos humanos, tal como refere o estudo de Frynas (2005) e do tempo, como se verificou nos estudos de Welford e Frost (2006) e Lee e Kim (2009).

7.3.9. Vantagens da RSC

Quanto aos benefícios que as empresas têm no envolvimento de atividades relacionadas com a RSC, as respostas dos inquiridos são heterogéneas. Como observamos na Tabela 9, os colaboradores consideram os benefícios ao nível da imagem e reputação (M=4,06; DP=0,87); a atração e manutenção da satisfação e lealdade dos clientes/consumidores (M=3,97; DP=0,96), a atração, motivação e retenção de colaboradores (M=3,95; DP=0,94), o bom relacionamento com as partes interessadas e o seu bem-estar (M=3,89; DP=0,79), a melhoria dos produtos/serviços (M=3,86, DP=0,88), a atração e retenção de investidores (M=3,85; DP=0,89), os ganhos em termos de cultura organizacional (M=3,72; DP=0,83), a capacidade de aumentar a vantagem competitiva (M=3,66; DP=0,96), aumentar as receitas das vendas e quota do mercado (M=3,59; DP=0,87), melhorar o desempenho financeiro ou rentabilidade (M=3,48; DP=0,89), reduzir o custo e risco do negócio (M=3,07; DP=0,89) e obter incentivos de natureza fiscal (M=3,03; DP=1,00).

Tabela 9 – Vantagens da RSC

Itens	Média	Desvio padrão
e) Melhorar reputação e imagem	4,06	0,87
d) Atrair e manter satisfação e lealdade dos clientes/consumidores	3,97	0,96
c) Atrair, motivar, e reter colaboradores	3,95	0,94
a) Bom relacionamento com as partes interessadas e melhorar o seu bem-estar	3,89	0,79
g) Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	3,86	0,88
b) Atrair e reter investidores	3,85	0,89
h) Melhorar a cultura organizacional	3,72	0,83
f) Aumentar a vantagem competitiva	3,66	0,96
i) Aumentar a receita das vendas e quota do mercado	3,59	0,87
j) Melhorar o desempenho financeiro ou rentabilidade	3,48	0,89
m) Reduzir o custo e risco do negócio	3,07	0,89
k) Obter incentivos fiscais do governo	3,03	1,00
l) Obter publicidade/cobertura gratuita dos <i>media</i> para a empresa	2,97	0,99

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

As práticas de RSC estão associadas a vários benefícios para as empresas, quer do ponto de vista económico quer social (Armstrong & Green, 2013; Pradhan & Ranjan, 2010) ou benefícios indiretos (Jamali & Mirshak, 2007). Especificamente, a RSC oferece o benefício de melhoramento da imagem (Askeroğlu & Bahar, 2014; Coppa & Sriramesh, 2013). A RSC também oferece o benefício de manter uma boa relação e de melhoramento do bem-estar dos *stakeholders* (Ismail, 2009; Visser, 2008), e no estabelecimento de uma relação harmoniosa com a comunidade no sentido de erradicar a pobreza (Ismail, 2009) e solucionar as questões sociais (Ite, 2005).

Os benefícios associam-se ao melhoramento da qualidade dos produtos/serviços e reforço da cultura organizacional (Kucukusta, Mak, & Chan, 2013), de atrair e reter investidores (Heslin & Ochoa, 2008), de atrair e manter satisfação e lealdade dos clientes/consumidores (Chen et al., 2012) e também atrair, motivar, e reter colaboradores (Enwereonye et al., 2015). Os benefícios ao nível da imagem e reputação, da relação com os *stakeholders*, com a relação qualidade/serviço, as empresas aumentam a sua vantagem competitiva (Frynas, 2005; Garay & Font, 2012; Porter & Kramer, 2002; Vogel, 2005).

7.3.10. Práticas de RSC: Colaboradores, consumidores, comunidade e meio ambiente

Nesta parte, analisamos as perceções dos inquiridos relativamente às práticas de RSC das empresas destinadas às partes interessadas. Os respondentes foram inquiridos sobre as práticas de RSC relativamente às quatro dimensões, a saber: os colaboradores, os consumidores/clientes, a comunidade e o meio ambiente, que são apresentadas em detalhe de seguida.

7.3.10.1. Práticas destinadas aos colaboradores

No que diz respeito às práticas de RSC destinadas aos colaboradores da empresa (Tabela 10) verifica-se que a maioria dos itens obtiveram um valor médio superior ao ponto intermédio da escala, entre eles são “esta empresa cumpre o código de trabalho” (M=3,99; DP=0,9), “existe temperatura e iluminação adequadas no local de trabalho”

(M=3,98; DP=0,66), “esta empresa tem boas práticas de gestão de segurança, higiene e saúde no local de trabalho” (M=3,97, DP=0,87), “esta empresa divulga as informações relativas aos direitos laborais” (M=3,97; DP=0,80), “esta empresa promove a igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho” (M=3,93; DP=0,77), “esta empresa incentiva a formação profissional dos seus colaboradores” (M=3,89; DP=0,87), “esta empresa estabelece um padrão salarial justo e vantajoso” (M=3,68; DP=0,97), “esta empresa oferece assistência médica no interior da empresa” (M=3,68; DP=0,95), “esta empresa promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar” (M=3,63; DP=0,91), “esta empresa promove a progressão na carreira dos colaboradores baseada no mérito” (M=3,62; DP=0,97) e “esta empresa apoia a integração profissional das pessoas com deficiência” (M=3,41; DP=0,88). A pontuação média mais baixa é atribuída ao item “esta empresa oferece creche aos filhos dos colaboradores no local de trabalho” (M=2,46; DP=1,05).

Tabela 10 – As práticas da RSC aos colaboradores

Itens	Média	Desvio padrão
i) Esta empresa cumpre o código de trabalho.	3,99	0,91
g) Existe temperatura e iluminação adequadas no local de trabalho.	3,98	0,66
e) Esta empresa tem boas práticas de gestão de segurança, higiene e saúde no local de trabalho.	3,97	0,87
h) Esta empresa divulga as informações relativas aos direitos laborais.	3,97	0,80
b) Esta empresa promove a igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho.	3,93	0,77
a) Esta empresa incentiva a formação profissional dos seus colaboradores.	3,89	0,87
d) Esta empresa estabelece um padrão salarial justo e vantajoso.	3,68	0,97
f) Esta empresa oferece assistência médica no interior da empresa.	3,68	0,95
l) Esta empresa promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.	3,63	0,91
k) Esta empresa promove a progressão da carreira com base no mérito.	3,62	0,97
c) Esta empresa apoia a integração profissional das pessoas com deficiência.	3,41	0,88
j) Esta empresa oferece creche aos filhos dos colaboradores no local de trabalho.	2,46	1,05

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Podemos ainda concluir que percecionam de forma muito positiva a atuação da empresa no que toca às condições de trabalho. Os colaboradores são um dos *stakeholders* internos, que contribuiu significativamente para o sucesso da empresa (Clarkson, 1995; Turker, 2009). Estes são uma das partes interessadas principais que facilitam as relações da empresa com as outras partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995; Wood & Jones, 1995), sobretudo com os consumidores/clientes.

Os valores médios demonstram que os respondentes acreditam que os tipos de atividades foram dirigidas aos colaboradores e orientadas para garantir o seu bem-estar

pela criação de boas condições de trabalho, oportunidades de carreira, justiça organizacional (igualdade de oportunidade), políticas *family-friendly*, e desenvolvimento das pessoas e carreira (Sweeney, 2009; Turker, 2009). No contexto de Timor-Leste, um dos problemas das empresas consiste na falta de recursos humanos qualificados, de modo que as empresas investem no desenvolvimento humano (McWilliams & Siegel, 2001). Em suma, todos os esforços das empresas têm como objetivo melhorar o bem-estar dos colaboradores (Asemah et al., 2013) e contribuir para o melhor desempenho nas empresas (Treviño & Nelson, 2014; Zhu et al., 2014).

7.3.10.2. Práticas destinadas aos consumidores/clientes

Existe uma relação de interdependência entre as empresas e os consumidores/clientes, na qual os consumidores se tornam um fator-chave para a sustentabilidade da empresa (Clarkson, 1995). Portanto, as empresas precisam de projetar algumas atividades de RSC para os consumidores a fim de ganhar a sua lealdade.

Os dados revelam que as empresas integram algumas atividades que beneficiam os consumidores, sobretudo ao nível do controlo de qualidade dos produtos/serviços, adequação dos preços competitivos, um comportamento adequado em relação aos consumidores/clientes, nomeadamente no serviço pós venda (Tabela 11).

Os valores mais elevados referem-se a: “esta empresa fornece informações verdadeiras acerca dos seus produtos/serviços” (M=4,00; DP=0,80), “esta empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços” (M=3,91; DP=0,86), “a empresa determina o preço justo dos seus produtos/serviços” (M=3,89; DP=0,75), e “esta empresa tenta minimizar os riscos de danos à saúde dos usuários/consumidores” (M=3,88; DP=0,83). Enquanto, o valor mais baixo refere-se: “a empresa dá apoio aos seus consumidores/clientes antes, durante e após a venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto/serviço” (M=3,59; DP=0,85).

Tabela 11 – Práticas destinadas aos Consumidores/Clientes

Itens	Média	Desvio padrão
a) Esta empresa fornece informações verdadeiras dos seus produtos/serviços	4,00	0,80
i) Esta empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus produtos/serviços	3,91	0,86
f) A empresa determina o preço justo dos seus produtos ou serviços	3,89	0,75
b) Esta empresa tenta minimizar os riscos de danos à saúde dos usuários/consumidores	3,88	0,83
c) A empresa garante a publicidade adequada ao uso dos seus produtos/serviços	3,86	0,80
g) Esta empresa monitoriza as relações com os consumidores dos seus produtos/serviços	3,86	0,83
e) A empresa oferece produtos/serviços com alta qualidade	3,78	0,92
h) Esta empresa é proactiva a pedir feedback dos consumidores sobre seus produtos/serviços	3,73	0,89
d) A empresa dá apoio aos seus consumidores/clientes antes, durante e após a venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto/serviço	3,59	0,85

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Os inquiridos reconhecem que a empresa se envolve ativamente na criação de valor para os consumidores/clientes, sobretudo o compromisso de bom atendimento, fornecimento de informação eficiente e efetiva, consideração de acessibilidade dos clientes (Sweeney, 2009). Além disso, as empresas precisam manter uma boa relação e contribuir para o bem-estar dos consumidores ao garantir a segurança e higiene do produto/serviço e bom atendimento e melhoramento contínuo (Turker, 2009).

7.3.10.3. Práticas destinadas à comunidade local

A comunidade é um dos *stakeholders* privilegiados pelas empresas localizadas em países em desenvolvimento (Chambers et al., 2003; Munasinghe & Malkumari, 2012), dado que esta entidade ajuda a legitimar a existência e operações das empresas nos locais onde estão instaladas.

Os resultados obtidos indicam que a maioria das práticas apresentam valores médios elevados (Tabela 12), destacando-se juntamente os itens "esta empresa oferece formação e oportunidades de estágio à comunidade" (M=4,01; DP=0,85), "esta empresa apoia os eventos desportivos a nível internacional ou local" (M=3,86; DP=0,88), "esta empresa faz doações financeiras ou materiais à comunidade" (M=3,83; DP=0,92), "esta empresa apoia os eventos culturais locais" (M=3,81; DP=0,89), "esta empresa incentiva os seus colaboradores para ações de voluntariado na comunidade" (M=3,57; DP=0,89), "esta empresa apoia os projetos de combate HIV-Aids, malária e tuberculose etc." (M=3,20;

DP=1,13), "esta empresa apoia as iniciativas de aumento de rendimento das comunidades" (M=3,20; DP=1,00), "esta empresa concede bolsas de estudo a jovens ou estudantes" (M=3,16; DP=1,12), "esta empresa apoia os projetos públicos como hospitais ou centros de saúde" (M=3,14; DP=1,14), "esta empresa apoia facilidades informáticas e rede de internet à comunidade, escolas, universidades e instituições sem fins lucrativos" (M=3,13; DP=1,09), "esta empresa apoia os projetos públicos de fornecimento de água e saneamento à comunidade" (M=3,10; DP=0,94) e "esta empresa apoia projetos de construção e facilidades das escolas" (M=3,07; DP=1,02), as quais se podem considerar associadas também à prática de desenvolvimento comunitário, filantropia e voluntariado. Enquanto a variável "esta empresa oferece microcrédito à comunidade de baixo rendimento a baixas taxas de juro" (M=2,72; DP=1,10) é menos considerada pelos inquiridos, registando um valor negativo.

Tabela 12 – Práticas de RSC à comunidade

Itens	Média	Desvio padrão
e) Esta empresa oferece formação e oportunidades de estágio à comunidade	4,01	0,85
c) Esta empresa apoia os eventos desportivos a nível internacional ou local	3,86	0,88
b) Esta empresa faz doações financeiras ou materiais à comunidade	3,83	0,92
d) Esta empresa apoia os eventos culturais locais	3,81	0,89
a) Esta empresa incentiva os seus colaboradores para ações de voluntariado na comunidade	3,57	0,89
i) Esta empresa apoia os projetos de combate HIV-Aids, malária e tuberculose etc.	3,20	1,13
l) Esta empresa apoia as iniciativas de aumento de rendimento das comunidades (e.g. agricultura, negócio, artesanato etc.)	3,20	1,00
f) Esta empresa concede bolsas de estudo a jovens ou estudantes	3,16	1,12
h) Esta empresa apoia os projetos públicos como hospitais ou centros de saúde	3,14	1,14
k) Esta empresa apoia facilidades informáticas e rede internet à comunidade, escolas, universidades e instituições sem fins lucrativo	3,13	1,09
g) Esta empresa apoia os projetos públicos de fornecimento de água e saneamento à comunidade	3,10	0,94
j) Esta empresa apoia projetos de construção e facilidades das escolas	3,07	1,02
m) Esta empresa oferece microcrédito à comunidade de baixo rendimento a baixas taxas de juro	2,72	1,10

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Os respondentes revelam que as empresas se focam sobretudo em ações filantrópicas, tais como a educação e formação, o desenvolvimento de infraestruturas, serviços de saúde, patrocínio de eventos desportivos e culturais, e apoio ao nível da atribuição de rendimentos (Ite, 2004; Pradhan & Ranjan, 2010; Yam, 2013). As empresas também contribuem com tecnologias de informação à comunidade nos países em desenvolvimento (Enwereonye et al., 2015; Ismail, 2009; Visser, 2008).

7.3.10.4. Práticas destinadas à proteção do meio ambiente

Quando questionados sobre as práticas de RSC das empresas os inquiridos concordam que as empresas se envolvem ativamente na proteção do meio ambiente, sobretudo na conservação do meio ambiente e da energia, prática amigável ao meio ambiente, e adaptação de padrões e reciclagem, conforme se pode observar através da Tabela 13.

Verifica-se que as práticas que obtiveram a pontuação média mais elevada foram: "esta empresa evita o uso de produtos que poluem ou provocam danos à natureza e animais" (M=3,86; DP=0,82), "esta empresa adapta e utiliza o padrão internacional da gestão ambiental" (M=3,81; DP=0,80), "esta empresa dá prioridade à eficiência na utilização da água e energia elétrica" (M=3,61; DP=0,91), "esta empresa apoia os projetos de cuidado ou conservação do meio ambiente" (M=3,37; DP=0,93), "esta empresa utiliza produtos, materiais ou embalagens ecológicas ou amigas do ambiente" (M=3,36; DP=0,86), "esta empresa oferece soluções de reciclagem dos resíduos produzidos" (M=3,34; DP=0,96), e "esta empresa reutiliza e utiliza papel reciclado" (M=3,14; DP=1,03). Enquanto, o item "esta empresa utiliza energias renováveis (e.g. painéis solares, biogás e hidroelétrica etc.)" apresenta um valor médio muito mais baixo (M=2,95; DP=0,93).

Tabela 13 – Prática da RSC relacionadas com o meio ambiente

Itens	Média	Desvio padrão
b) Esta empresa evita o uso de produtos que poluem ou provocam danos à natureza e animais	3,86	0,82
a) Esta empresa adapta e utiliza o padrão internacional da gestão ambiental	3,81	0,80
e) Esta empresa dá prioridade à eficiência da utilização da água e energia elétrica	3,61	0,91
g) Esta empresa apoia os projetos de cuidado ou conservação do meio ambiente (e.g. reflorestamento, parques naturais etc.)	3,37	0,93
f) Esta empresa utiliza produtos, materiais ou embalagens ecológicas ou amigas do ambiente	3,36	0,86
c) Esta empresa oferece soluções de reciclagem dos resíduos produzidos	3,34	0,96
d) Esta empresa reutiliza e utiliza papel reciclado	3,14	1,03
h) Esta empresa utiliza energias renováveis (e.g. painéis solares, biogás e hidroelétrica etc.)	2,95	0,93

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Os respondentes reconhecem que as empresas se envolvem ativamente na proteção do meio ambiente no local onde a empresa está situada, através do programa de

conservação ambiental (Tang & Li, 2009) e minimização do impacto negativo da sua intervenção (Enwereonye et al., 2015).

Em comparação com as outras dimensões da RSC, os resultados indicam-nos que as preocupações com o meio ambiente são consideradas menos prioritárias do que as outras atividades sociais destinadas aos colaboradores, aos consumidores e à comunidade em geral. Estes resultados indicam que estas questões são subvalorizadas em prol de problemas sociais que se impõem com maior urgência (Fernando et al., 2015).

7.3.11. Súmula conclusiva da análise do questionários

Neste capítulo apresentamos os resultados do questionário sobre as perceções dos colaboradores das empresas timorenses quanto à RSC. Dos resultados obtidos concluiu-se que existe uma utilização generalizada do termo “Responsabilidade Social Corporativa”, evidenciando o conhecimento e a familiarização que os colaboradores têm em relação ao conceito. Uma empresa socialmente responsável é uma empresa que na sua atuação vai além da lei (Doane, 2005), em que na sua atividade tenta comportar-se bem, centrar-se em normas éticas, no equilíbrio do interesse económico e social e no respeito pelo meio ambiente onde está inserida.

Concluiu-se que a responsabilidade social está sobretudo a cargo dos gestores de topo e das respetivas administrações, tal como se tem sublinhado em vários estudos (e.g., Hamid et al., 2014; Jamali, 2010; Jamali & Mirshak, 2007; Pradhan & Ranjan, 2010). No que concerne à política e estratégia de RSC, os inquiridos reconhecem a importância do apoio dos gestores (Abugre, 2014; Griffin & Ebert, 2002; Quazi et al., 2007; Sweeney, 2009), a incorporação dos valores da empresa no código de conduta, e o alinhamento da RSC com a estratégia de negócio (Kulkarni, 2015; Tanaya, 2012), e o envolvimento dos stakeholder no processo de planeamento de RSC (Katamba et al., 2012; Matten et al., 2003).

As políticas de RSC apesar de definidas pela empresa-mãe são implementada com base nas necessidades locais (Cruz & Boehe, 2010; Jamali, 2010; Muller, 2006), ou seja, o fenómeno de adaptação da política de RSC do país origem é condicionado pelo contexto cultural, histórico e social do país anfitrião (Chapple & Moon, 2005).

Os resultados permitem concluir que as empresas em Timor-Leste tentam equilibrar as razões morais com as razões económicas na gestão da RSC. A globalização das operações e expansão do mercado, reputação e imagem, e vantagem competitiva são também motivos que levam as empresas a desenvolver práticas nesta área. Além disso, a incapacidade do Governo em resolver uma grande complexidade de questões sociais impulsiona as empresas a intervir moralmente e a tentar resolvê-las. A RSC oferece benefícios económicos às empresas e benefícios sociais aos *stakeholders*. Estes benefícios são por vezes obtidos de forma indireta através da melhoria da imagem e reputação e bem estar dos *stakeholders*. Relativamente às barreiras, a implementação da RSC enfrenta barreiras endógenas e exógenas, provenientes do contexto organizacional e do seu exterior. As principais limitações sentidas são de âmbito legal, dos recursos disponíveis, incluindo o tempo.

As atividades da RSC dirigidas aos colaboradores são sobretudo orientadas para garantir o seu bem-estar através da criação de boas condições de trabalho, oportunidades de carreira, justiça organizacional, políticas de apoio à família, e desenvolvimento das pessoas e carreira. Enquanto para aos consumidores/clientes, as atividades focam-se na qualidade, preço justo, e serviço pós venda. Em relação à comunidade, as principais atividades são ações filantrópicas, tais como a educação e formação, o desenvolvimento de infraestruturas, serviços de saúde, patrocínio de eventos desportivos e culturais. Finalmente, em relação ao meio ambiente, apesar de esta questão ser desvalorizada porque outras se impõem com maior urgência, as empresas investem na proteção do meio ambiente no local onde a empresa está situada e através de programas de conservação ambiental.

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES

8.1. Introdução

Neste capítulo apresentamos as conclusões do estudo sobre as práticas de RSC em Timor-Leste, a discussão dos resultados à luz das teorias e dos objetivos propostos.

O capítulo está dividido em quatro secções. Na primeira secção, são apresentadas as respostas às questões de partida da tese que orientaram esta investigação. Na segunda secção é apresentada a contribuição do estudo, tanto ao nível teórico como prático. Na terceira secção, são apresentadas as limitações encontradas durante o processo de investigação e finalmente, na quarta secção dão-se a conhecer as pistas para investigações futuras.

8.2. Resposta às Questões do Estudo

O objetivo central do estudo consistiu em explorar a prática de RSC em Timor-Leste, nomeadamente responder a três questões fundamentais, tais como: “o que é?”, focando-se nas perceções; “porquê?”, procurando identificar as razões do envolvimento na RSC; e “como?”, focando na implementação da RSC. Estas questões formuladas procuram compreender como é percebida a RSC pelas empresas em Timor-Leste. Além disso, este estudo tenta identificar os principais *stakeholders* e as questões inerentes à RSC em Timor-Leste, bem como saber que fatores motivam as empresas a envolverem-se nesta prática. Este estudo também analisa a política e estratégia das empresas face à RSC e também o processo e meios de implementação da RSC e identifica a estrutura organizacional responsável pela condução dos assuntos relacionados com a RSC. O estudo tem também como objetivo saber quais as atividades que são desenvolvidas pelas empresas, bem como as suas vantagens e barreiras durante o processo de implementação. Finalmente, este estudo também tenta identificar a diferença entre a RSC das empresas em Timor-Leste e as empresas matriz.

Para garantir o cumprimento dos objetivos, neste estudo foi seguido um método de investigação misto, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. A combinação de

duas técnicas de análise visou obter dados de duas fontes distintas, os gestores e os colaboradores das empresas timorenses, contribuindo desta forma para a compreensão das questões a ser estudadas. Aproveitando ambas as fontes de dados pela técnica da triangulação (qualitativa e quantitativa), procurou-se analisar a natureza da RSC em Timor-Leste. Além disso, a complexidade do fenómeno e a falta de dados sobre a realidade estudada condicionou a opção por uma abordagem múltipla.

Em seguida, apresentam-se as conclusões organizadas pelos temas principais ligados às questões de partida desta investigação como se segue.

8.2.1. Perceções (*Thinking*) da RSC

O primeiro objetivo deste estudo foi responder à questão “como é percebida a RSC pelas empresas em Timor-Leste”. Os resultados da investigação mostram que embora a RSC seja percebida de forma diferente pelos diferentes gestores entrevistados, as empresas de Timor-Leste associam o conceito de "Responsabilidade Social Corporativa" à sua intervenção social e ambiental. A familiaridade com o termo de RSC indica que a prática de RSC está a ganhar popularidade, não só nos países desenvolvidos, mas também nos países em desenvolvimento. A popularidade que o conceito tem assumido neste país deve-se em parte à difusão de algumas práticas empresariais pelas empresas transgovernamentais e pelo impacto do investimento direto estrangeiro após a independência do país.

No que diz respeito ao entendimento que os gestores têm do conceito e da sua prática, a RSC na perspetiva dos responsáveis das empresas timorenses vai além da filantropia e visa o diálogo com as partes interessadas. Quando as empresas operam em situações de complexidade em termos das questões sociais com que se deparam, a filantropia torna-se a principal opção para responder às necessidades dos seus *stakeholders*. Além de as empresas priorizarem a dimensão dos stakeholders, também se referem a outras questões tais como: o desenvolvimento económico, o voluntarismo, o enquadramento legal, as práticas sociais, a proteção do meio ambiente, a defesa dos direitos humanos e o seu posicionamento ético.

Dos depoimentos obtidos entende-se que a percepção dos gestores no que toca à RSC das empresas que dirigem vai no sentido de estabelecerem um compromisso com as empresas e se comprometerem nas suas decisões e operações a equilibrarem os interesses económicos da empresa e das partes interessadas, baseados no princípio do voluntarismo, intervenção ética, e defesa dos direitos humanos, que posteriormente, contribuem para a sustentabilidade da empresa, o bem-estar da sociedade e a sustentabilidade do meio ambiente.

O segundo objetivo do estudo consistia em identificar as principais partes interessadas e as questões relacionadas com a RSC em Timor-Leste. O *feedback* dos gestores em relação às partes interessadas e questões priorizadas pelas empresas na realização de iniciativas de RSC Vai no sentido de apresentarem múltiplos agentes e práticas. Os acionistas e os colaboradores compõem o grupo de stakeholders internos referidos. Todavia, enquanto a literatura usualmente reconhece os colaboradores como stakeholder interno fundamental (Clarkson, 1995; Turker, 2009), o fraco *bergaining power* que estes beneficiam no contexto timorense parece desencorajar medidas de RSC mais expressivas direcionadas a estes membros. Por sua vez, o rol de stakeholders externos é integrado pelo Governo e instituições públicas, ONGs, instituições educacionais e religiosas, consumidores/clientes, parceiros de negócios, assim como a comunidade em geral. Entre estes stakeholder externos, o Governo é considerado como stakeholder “externo prioritário” ou “dominante” devido a acumulação de funções: regulador, acionista e cliente principal. A relevância da sociedade em geral para a sobrevivência/prosperidade da empresa é reconhecida, nomeadamente para obtenção de recursos. Estas visam, sobretudo, contribuir para atenuar persistentes e complexos problemas sociais que o Governo Timorense não consegue solucionar satisfatoriamente devido à sua limitação de recursos. As preocupações com o meio-ambiente são menos evidentes, surgindo, sobretudo, quando as empresas reconhecem o impacto ambiental negativo da sua atividade. O meio ambiente ainda é uma prioridade secundária porque esta questão tem sido compensado pela promoção de valores locais (Tara-Bandu) ao nível comunitário que tem contribuído para a proteção e conservação do meio ambiente.

O terceiro objetivo consistia em saber quais as razões do envolvimento das empresas na RSC em Timor Leste. O *feedback* dos entrevistados sobre estas razões que incentivam a sua empresa a envolver-se em ações de RSC sugerem que a razão de ordem ética/moral conjuga-se com razões de cariz estratégico no envolvimento em ações de RSC,

como foi identificado por Lindgreen et al. (2011), Lizcano e Nieto (2006), Carroll (1991), e Schwartz e Carroll (2007). As razões evidenciam a presença da perspectiva moral e instrumental da teoria dos stakeholders. Estas razões incluem a perspectiva da intervenção moral, e na preocupação em melhorar a imagem e reputação, não perdendo de vista a acomodação dos interesses das partes interessadas. Por um lado, as condições sociais e económicas do país impulsionam as empresas moralmente a envolverem-se em práticas socialmente responsáveis para o bem-estar da sociedade e por outro lado, as empresas têm necessidade de sobrevivência, pelo que necessitam ser mais competitivas e ter boa reputação e imagem.

Nos países em desenvolvimento e atendendo à complexidade dos problemas sociais, os motivos não são puramente morais ou somente instrumentais. No entanto, é a combinação desses dois motivos, chamado motivos de reciprocidade, que encoraja as empresas a envolverem-se nessas ações para criar "valor com as sinergias" ou "*win-win solution*" para a própria empresa e para as partes interessadas. A estrutura institucional local (condições socioeconómicas) encoraja as empresas a transformarem as pressões institucionais globais com carácter instrumental em iniciativas altruístas.

No contexto macro, as empresas timorenses são impulsionadas por dois mecanismos: o isomorfismo normativo e isomorfismo coercivo, tanto ao nível global como ao nível local. Por um lado as empresas tentam ajustar a prática de RSC aos padrões globais e por outro lado, coercivamente, as empresas são impulsionadas pelas redes da matriz ou empresas de que dependem para se envolverem na RSC para atingir os objetivos instrumentais intangíveis (imagem e reputação, legitimidade e licença de operação e vantagem competitiva). Quanto ao nível local, as empresas também são impulsionadas por estruturas institucionais locais para melhorar as condições socioeconómicas da sociedade. O governo e as instituições educativas e religiosas estimulam as empresas, moralmente, a envolverem-se nestas práticas com o intuito de ajudar a resolver os complexos problemas sociais e económicos da comunidade local.

8.2.2. Implementação (*Doing*) da RSC

Nesta parte, a análise foca alguns aspetos, como a política e estratégia da RSC adaptada pelas empresas e o processo e meios de implementação da RSC.

O quarto objetivo consistiu em analisar a política e a estratégia das empresas que atuam em Timor-Leste face à RSC. Neste sentido, procurou-se entender o processo de implementação da política de RSC, a adaptação dos padrões de RSC e a institucionalização. No processo de implementação da política de RSC em Timor-Leste, as empresas tentam combinar as políticas globais e local de RSC (Panapanaan et al., 2003). No contexto da teoria institucional, este fato é chamado o fenómeno do dualismo institucional (e.g., Chapple & Moon, 2005; Jamali, 2010; Kostova & Roth, 2002), em que as empresas estão sob pressão do isomorfismo para adaptar as políticas globais (país de origem) e condicionadas pelas necessidades locais (país hospedeiro). Além disso, apesar de a maioria das empresas ainda não ter políticas específicas de RSC, estas desenvolvem algumas medidas nesse sentido (código de ética) e adaptam também os padrões globais (certificação global). A diversidade que decorre da adaptação das políticas de RSC é mencionada por Mijatovic e Stokic (2010) como uma "autorregulação múltipla" da empresa. Argumentamos que a adaptação de políticas globais, condicionadas com as necessidades locais, é uma estratégia da empresa em procurar legitimidade global e local, bem como ser mais competitiva.

No que diz respeito à estratégia de RSC, as empresas reconhecem a importância de alinhar a estratégia de RSC com a estratégia do negócio. A maioria das empresas praticam atividades filantrópicas, pelo que orientam a sua atuação para a convergência de interesses económicos e sociais, conforme proposto por Porter e Kramer (2002).

No que concerne à estrutura organizacional, embora as empresas timorenses reconheçam que ainda não possuem as estruturas necessárias, nomeadamente um departamento específico, esta é gerida pelos outros departamentos, ou seja, o departamento de RSC está “escondido” nos outros departamentos (Hamid et al., 2014; Jamali, 2010; Jamali & Mirshak, 2007; MacGregor & Fontrodona, 2011; Pradhan & Ranjan, 2010) e é dirigido diretamente pelos gestores de topo. O desenvolvimento da RSC é mais tardio nos países em desenvolvimento (Chambers et al., 2003) e o sector empresarial neste país está numa fase de desenvolvimento (ADB, 2016) impondo o desenvolvimento de estruturas de apoio à RSC. Além disso, o compromisso face a estas questões é também assumidamente proactivo pelos gestores, que não só “decidem e orientam”, mas como servem de “modelo” perante os seus subordinados.

O quinto objetivo neste estudo consistiu em identificar o processo de implementação da RSC, os meios de implementação e a periodicidade considerada pelas empresas em Timor-Leste.

O processo de implementação da RSC pelas empresas de Timor-Leste desenvolve-se em 5 estágios. O resultado do estudo empírico identifica algumas fases do processo de implementação da RSC: a) fase de exploração/diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa; b) a fase de elaboração do plano de ação da RSC e sua aprovação; c) a fase de implementação da RSC; e e) a fase de avaliação da RSC. Finalmente, o resultado da avaliação é transformado num relatório realizado durante e no final da avaliação e da monitorização das atividades. Este relatório tem como base principal a melhoria contínua da RSC (Moravcikova et al., 2015) e a melhoria da imagem da empresa (Ziek, 2009) para manter a legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983) e aprendizagem organizacional. Além disso, os resultados empíricos informam-nos detalhadamente sobre as questões relacionadas com a comunicação, sobretudo os meios, a periodicidade e as suas vantagens. A comunicação dos assuntos relacionados com a RSC é realizada através de meios convencionais e tecnológicos e é realizada regularmente e *ad hoc* (espontaneamente) no caso de urgência/emergência. As empresas reconhecem a importância da comunicação, sobretudo como meio de coordenação (Jones, 2010), gestão de conhecimento (He & Liu, 2010; Lin et al., 2009; Rama et al., 2009) e relacionamento (Rama et al., 2009; Zeithaml et al., 2006). Com base nestes dados é possível também concluir que o relatório de RSC não é apenas um instrumento para manter a legitimidade, mas também um instrumento para facilitar a gestão do conhecimento, ou seja, facilita a difusão de “*know how*” entre empresas com matrizes ou organizações, com outras filiais, e com outros membros da organização.

A periodicidade das ações de RSC é realizada de forma regular (RSC estratégica) para responder com antecedência aos programas que estão planeados, dirigidos aos parceiros permanentes e de forma pontual/imediata (RSC *ad hoc*) e são categorizados como ações de curto prazo para responder às necessidades de emergência (não planeada).

8.2.3. Consequências (*Consequence*) da RSC

Nesta seção, são apresentadas as conclusões sobre as questões relacionadas com os resultados da RSC, nomeadamente para responder a alguns objetivos da pesquisa, como o

foco das atividades de RSC, benefícios e barreiras, e as diferenças de práticas de RSC entre as empresas originárias em Timor-Leste e as empresas que dependem do exterior.

O sexto objetivo consistiu em analisar as atividades da RSC que são praticadas pelas empresas em Timor-Leste, sobretudo nas áreas alvo da RSC. Foi identificado que as atividades de RSC das empresas focam-se na ação filantrópica e envolvimento comunitário, focando seis domínios: educação e desenvolvimento humano, saúde, desenvolvimento de infraestruturas públicas, relações laborais, e meio ambiente. A maioria das atividades é direcionada para a comunidade (a saúde, educação e formação, o desenvolvimento de infraestruturas básicas, e patrocínios de eventos desportivos e culturais), seguidas das medidas dirigidas aos colaboradores (saúde, higiene e segurança no local de trabalho; oportunidade de carreira; justiça organizacional; políticas de apoio à família; e desenvolvimento das pessoas e carreira), ao meio ambiente (os programas de proteção ambiental e conservação), ao Governo (capacitação de funcionários públicos, apoio à boa governança e serviços públicos, e o apoio tecnologia), e aos clientes/consumidores (qualidade, preço justo, e serviço pós-venda).

O sétimo objetivo consistiu em identificar os benefícios/vantagens e as barreiras da implementação das práticas de RSC pelas empresas. A RSC permite um balanço entre o benefício económico às empresas e social aos *stakeholders* (Armstrong & Green, 2013; Enwereonye et al., 2015; Godfrey, 2005; Ismail, 2009; Visser, 2008), sob a forma de valor compartilhado (Kurucz et al., 2008; Porter & Kramer, 2002) entre a empresa e seus *stakeholders*, seja tangíveis ou intangíveis (Singh, 2015). A maioria dos benefícios económicos à empresa é intangível, como o melhoramento da imagem e reputação; prevenção e redução de riscos operacionais; boa relações públicas; atração de clientes e expansão do mercado; retenção, motivação e lealdade dos colaboradores; vantagem competitiva; melhoramento da cultura organizacional e qualidade; e melhoramento do capital humano e transferência de “*know how*” aos colaboradores, como foi encontrado no estudo do Jamali e Mirshak (2007). No que concerne aos benefícios sociais a RSC também oferece benefícios à sociedade, como o melhoramento da capacidade da comunidade, transferências de “*know how*” e conhecimento tecnológico, erradicação da pobreza, criação de emprego, e proteção e conservação do meio ambiente, que em contexto macro, acumula um benefício global, como o desenvolvimento económico e melhoramento das condições do país (Ismail, 2009; Ite, 2004; Visser, 2008). Neste estudo conclui-se que quando a RSC é implementada nos países em desenvolvimento, a complexidade e extremidade dos

problemas sociais, leva a que todas as intervenções ligadas à RSC sejam sentidas como necessidade de oferecer benefícios significativos à sociedade, sobretudo no que refere ao desenvolvimento económico, melhoramento de problemas sociais da comunidade e melhoramento do desempenho do sector público do país.

Relativamente às barreiras à RSC, foram identificadas duas barreiras, endógena e exógenas. Associadas às características específicas do contexto timorense, verificam-se barreiras ao desenvolvimento e à implementação de medidas de RSC neste jovem país asiático, nomeadamente referentes a ambiguidades nas regulamentações do Governo e questões do cariz burocrático, assim como problemas logísticos que dificultam o acesso a recursos importantes para responder às solicitações dos *stakeholders*. Estas barreiras são compatíveis com as barreiras à RSC já identificadas nos países em desenvolvimento, tais como; a limitação dos recursos financeiros, a falta de enquadramento legal e sua aplicação; e a complexidade das questões socioeconómicas (Arevalo & Aravind, 2011; Belal & Cooper, 2011; Hossain et al., 2012), bem como as limitações dos recursos humanos (Frynas, 2005) e a limitação do tempo (Lee & Kim, 2009; Welford & Frost, 2006). No entanto, foi identificada também outra barreira da RSC neste país, a limitação dos recursos financeiros e recursos humanos dos parceiros de ONGs.

Finalmente, o oitavo objetivo deste estudo com forma como é conduzida a RSC nas empresas em Timor-Leste confrontando com as políticas e orientações das empresas-mãe ou empresas de que dependem nos países de origem” na perspetiva dos gestores responsáveis pela aplicação da RSC. Os resultados indicam que as empresas em Timor-Leste atuam de forma diferente das empresas dos países de origem, sobretudo quanto à complexidade da RSC e à área de foco, ao nível de supervisão, dos mecanismos e montantes de recursos financeiros alocados. A diferença na aplicação da RSC é devida a: diferentes âmbitos de regulamentações e suas aplicações; ao comportamento das partes interessadas; qualidade dos recursos humanos existente; comportamento dos *stakeholders*; dimensão das necessidades sociais; dimensão de ações e áreas de cobertura da RSC; e mecanismo de alocação orçamental. Tal como referem Maignan (2001), Campbell (2007) e Wong et al. (2010) a RSC difere de país para país, de pessoa para pessoa e de ano para ano e é causada pelas diferenças do contexto empresarial do país (Chambers et al., 2003; Chapple & Moon, 2005), da cultura (Burton et al., 2000; Chapple & Moon, 2005; Visser, 2008), de regulamentações e pressões das partes interessadas (Calixto, 2013) e também

pela disparidade de normas, valores e nível de desenvolvimento económico do país (Ruud, 2002).

Com base nas principais conclusões apresentadas acima, descrevem-se de seguida as contribuições deste estudo, tanto para a literatura como para a prática.

8.3. Contribuição do Estudo

Nesta sub capítulo apresenta-se as contribuições deste estudo em duas partes. Na primeira parte será discutida a contribuição relevante para a teoria no âmbito da RSC nos países em desenvolvimento. Na segunda parte apresenta-se a contribuição relevante para a prática sobretudo no que concerne à RSC nos países em desenvolvimento.

8.3.1. Contribuição relevante para a teoria sobre RSC nos países em desenvolvimento

As conclusões deste estudo têm implicações teóricas nos fundamentos da RSC e contribui para enriquecer a discussão do tema nos países em desenvolvimento. Primeiro, ao definir a RSC como um modelo que visa equilibrar interesses económicos e sociais, evita a distorção da compreensão teórica da RSC como uma mera ação social com carácter filantrópico. Segundo, descreve-se o enquadramento teórico da implementação da RSC nos países em desenvolvimento, com base em experiências empíricas. Pela primeira vez um estudo é capaz de sugerir um enquadramento teórico de processo de implementação de RSC nos países em desenvolvimento. Este estudo explora as questões relacionadas com a RSC no contexto específico (as empresas de países dos 3Ps), como Timor-Leste. A maioria dos estudos sobre a RSC centram-se na região asiática e só se focam nos países do grupo BRIC. Assim, este estudo preenche esta lacuna neste área do conhecimento.

Por outro lado, este estudo baseia-se numa combinação da teoria das partes interessadas, da teoria institucional e da teoria da legitimidade. Assim, a combinação destas teorias pode ajudar a explicar a complexidade do fenómeno de modo a fornecer uma imagem mais clara, válida e profunda. Portanto, esta combinação das três teorias pode ser adaptada noutros estudos no mesmo contexto.

Finalmente, a maioria dos estudos sobre este tema segue uma metodologia quantitativo ou qualitativo parcialmente obtêm informações de uma única perspetiva. Este estudo ao combinar ambos os métodos e envolver as perceções dos gestores e colaboradores, contribui para a compreensão desta temática nas perspetiva dos implementadores e beneficiários. Assim, este modelo de combinação pode ser adaptado ou replicado em diferentes contextos e diferentes momentos para explorar esta prática nos países em desenvolvimento, sobretudo nos países da categoria 3Ps.

8.3.2. Contribuição relevante para a prática sobre RSC nos países em desenvolvimento

Os resultados deste estudo poderão ter algumas implicações para a prática das empresas nos países em desenvolvimento, nomeadamente para o desenvolvimento do setor empresarial em Timor-Leste, sendo um contributo para melhorar o desempenho social e ambiental das empresas neste país.

Os referidos resultados sobre o conceito de RSC fornecem uma compreensão aos decisores das empresas nos países em desenvolvimento, de que a RSC não é apenas uma ação de caridade, mas sim uma ação que além de melhorar o desempenho social, também melhora o desempenho económico da empresa. Posteriormente, com esse entendimento, os gestores poderão idealizar e praticar a RSC de forma mais ampla, no sentido de impulsionar o desempenho social e económico simultaneamente. Finalmente, poderão criar o bem-estar da comunidade, a sustentabilidade do meio ambiente e a sustentabilidade da empresa.

Neste estudo também se formulou o processo e os meios de implementação da RSC nos países em desenvolvimento. Estes conhecimentos poderão ser uma *framework* para os decisores empresariais, de forma a garantir a implementação e gestão da RSC de forma eficaz e eficiente.

Finalmente, dada a importância e o valor da RSC, os resultados deste estudo poderão melhorar a consciencialização dos Governos e dos decisores políticos nos países em desenvolvimento no sentido de encorajar e promover a RSC das empresas, a fim de que esta prática possa ser enraizada no setor empresarial destes países, contribuindo para a

resolução de problemas sociais e ambientais nos países em desenvolvimento, sobretudo em Timor-Leste.

8.4. Limitações do Estudo e Reflexões

No decorrer do estudo surgiram algumas limitações que foram sendo ultrapassadas ou contornadas até se chegar ao resultado final.

A primeira limitação ocorreu na obtenção da amostra e nas dificuldades sentidas na fase de operacionalização do estudo. No contexto de um novo país, como Timor-Leste, os esforços para identificar, aproximar, e envolver as grandes empresas no estudo foram muito grandes e o processo foi longo. Esta não foi uma tarefa fácil porque para além de enfrentar a dificuldade de identificar os locais das empresas devido à carência de informações fornecidas pela agência pública, bem como a incompleta identificação do endereço, tivemos algumas recusas em participar no estudo por razões de natureza pessoal e institucional, e também nos deparamos com a dificuldade de obter informações da parte das empresas por estas considerarem o tema de estudo sensível. No entanto, através de um enorme esforço e empenho, foi obtida a colaboração de nove empresas. Assim, o tempo necessário para esta fase do trabalho de campo foi prolongado e envolveu duas deslocações a Timor Leste. A preocupação consistiu em conseguir obter a participação de um maior número de empresas possível e uma amostra diversificada, a fim do estudo poder oferecer uma maior variabilidade e profundidade de dados/informações sobre as práticas de RSC, em diferentes setores empresariais. A opção por empresas multinacionais inviabiliza a extrapolação dos dados para as pequenas e médias empresas. Os resultados deste estudo só podem ser generalizados às grandes empresas que operam neste país. Portanto, um estudo de natureza mais abrangente poderá ser realizado, envolvendo outras empresas de pequena e média dimensão.

A segunda limitação sentida neste estudo, está ligada à opção de considerar apenas os gestores e os colaboradores como stakeholders para fazerem parte do estudo, quando a literatura aponta outros igualmente importantes: os colaboradores, os clientes/consumidores, a comunidade e meio ambiente (stakeholders de saliência). No estudo empírico, para além dos stakeholders reconhecidos por diferentes autores nos seus estudos (e.g., Kanji & Chopra, 2010; Munasinghe & Malkumari, 2012; Musdiana et al.,

2012; Sweeney, 2009; Yam, 2013), surgiu o Estado/Governo como principal stakeholder para as empresas timorenses, e este não foi abrangido como objeto deste estudo. O estudo permitiu constatar que no contexto das empresas de grande dimensão timorenses, existem também outros stakeholders principais, como é identificado pelos alguns autores (e.g., Carroll, 1991; Zhao et al., 2012), então estudos futuros poderão incidir sobre estes stakeholders prioritários nos países em desenvolvimento como o caso de Timor Leste.

A terceira limitação do estudo foram as fontes de informação sobre as prática de RSC consideradas e que excluíram por exemplo a análise em maior profundidade dos relatórios das empresas, páginas website da empresa e artigos da imprensa. Esta opção foi seguida porque se pretendia explorar as práticas de RSC das empresas na perspetiva dos gestores e colaboradores.

Finalmente, limitações de natureza pessoal, especialmente o domínio das línguas portuguesa e inglesa do autor, tendo implicações na dificuldade de construção dos instrumentos de pesquisa até à sua operacionalização. O trabalho de campo foi conduzido em quatro línguas, em inglês, português, tetum e indonésio daí a dificuldade não só na operacionalização no terreno como no tratamento dos dados recolhidos. Consequentemente, este projeto foi concretizado em mais tempo do que o previsto inicialmente, desde o processo de preparação da pesquisa até à finalização do projeto de investigação. De facto, o autor além de alocar o tempo para melhorar a capacidade de comunicação em ambas as línguas através de formação intensiva, também solicitou apoio a profissionais linguísticos para rever os instrumentos e para realizar o *try out* das técnicas de entrevista nos dois idiomas (português e inglês) antes de realizar entrevista no contexto real.

De facto, o autor enfrentou um grande desafio na sua vida de doutorando, mais familiarizado com o paradigma positivista e com carências ao nível da escrita académica e do domínio linguístico, tendo este trabalho sido uma conquista a todos os níveis. Esta jornada académica ofereceu-me enquanto investigador uma experiência valiosa no domínio teórico, da compreensão desta área do saber, e no domínio prático, do contacto direto com as empresas timorenses.

8.5. Pistas para Investigações Futuras

Para além das pistas já referidas no anterior capítulo, apresentamos mais uma pista que consideramos como um desenvolvimento teórico fundamental para a RSC. A RSC em Timor-Leste tem sido desenvolvida no contexto global e local, no entanto não aproveita ao máximo a estrutura social e cultural dos timorenses, sobretudo o capital social de “Tara-Bandu” e de “Ulu-Ini”. De facto, estes valores tradicionais têm uma filosofia parecida com a RSC, em que o “Tara-Bandu” promove a harmonia entre o membro da sociedade e entre a sociedade e o meio ambiente. O “Ulu-Ini” promove os valores da solidariedade e do voluntariado numa sociedade. Portanto, no futuro, a abordagem da RSC deveria reconhecer aqueles dois importantes valores sociais e ajustá-los de forma a oferecer uma melhor aplicação da RSC, porque são valores que poderão contribuir para o melhoramento do desempenho da RSC em Timor Leste. Os referidos valores não só legitimam e reforçam a RSC, como impulsionam a participação voluntária dos *stakeholders* nas ações sociais e ambientais.

A combinação entre os valores globais (RSC) e locais (Tara-Bandu e Ulu-Ini) pode oferecer a “vantagem triângulo”: o bem-estar da sociedade e a sustentabilidade da empresa e do meio ambiente (ver Figura 22).

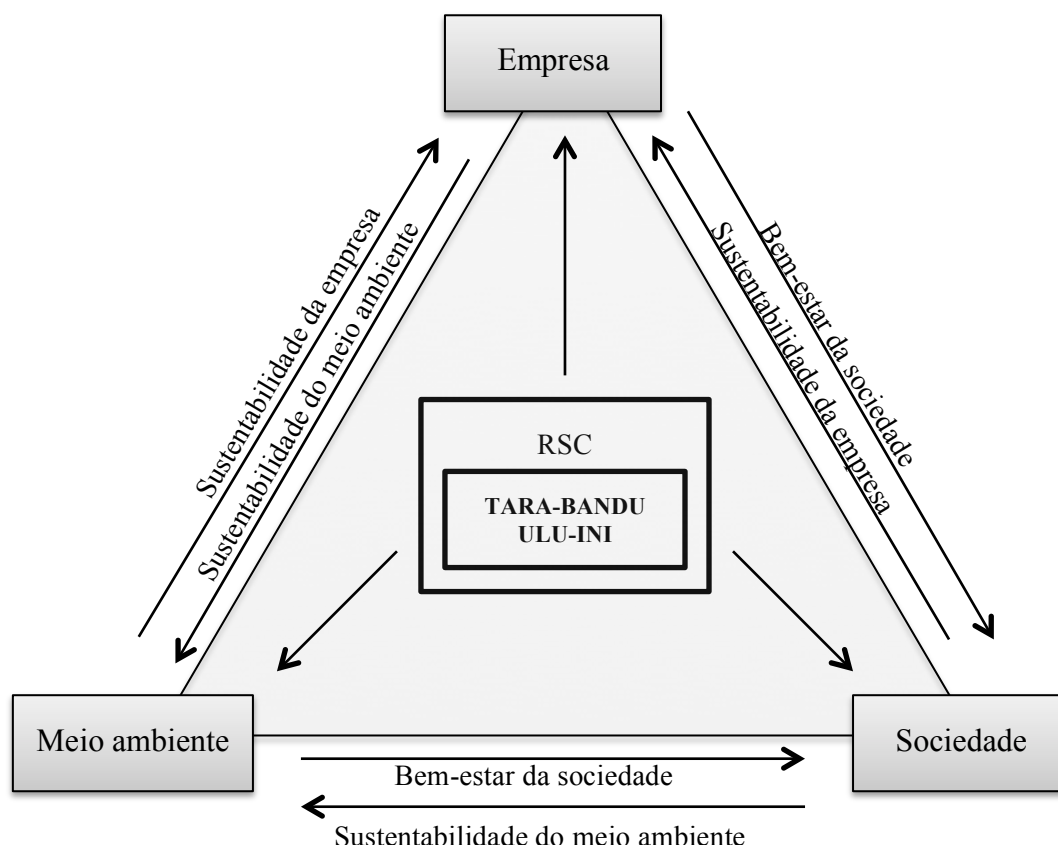


Figura 22 – Triângulo benefício da combinação da RSC com as “Tara-Bandu e Ulu-Ini”

A figura do triângulo do benefício acima ilustra a ideia de que se as empresas combinassem a RSC com o capital social local das “Tara-Bandu” e “Ulu-Ini”, poderiam oferecer uma vantagem de sustentabilidade da própria empresa, do meio ambiente e da sociedade. Posteriormente, se as três entidades conseguissem manter as suas sustentabilidades, poderiam criar um benefício recíproco. Primeiro, as empresas sustentáveis podem melhorar o bem-estar da sociedade e contribuir para a sustentabilidade do meio ambiente. Seguidamente, uma sociedade que tem melhor qualidade de vida pode contribuir para a sustentabilidade da empresa e do meio ambiente. Por fim, a sustentabilidade do meio ambiente oferece como vantagem a sustentabilidade da empresa e o bem-estar da sociedade. Assim, a combinação da RSC com valores locais de “Tara-Bandu” e “Ulu-Ini”, poderá ser a base de um novo estudo na tentativa de identificar a relação e o contributo destes valores locais nas práticas empresariais.

Referências bibliográficas

- Aaronson, S. A. (2005). “Minding our Business”: What the United States Government has done and can do to ensure that U.S. Multinationals act responsibly in foreign markets. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 175–198.
- Abaeian, V., Yeoh, K. K., & Khong, K. W. (2014). An Exploration of CSR Initiatives Undertaken by Malaysian Hotels: Underlying Motivations from a Managerial Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 423–432.
- Abdul, Z., & Ibrahim, S. (2002). Executive and management attitudes towards corporate social responsibility in Malaysia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2(4), 10–16.
- Abugre, J. B. (2014). Managerial Role in Organizational CSR: Emperical Lessons from Ghana. *Corporate Governance*, 14(1), 104–119.
- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199–211.
- ADB & UNDP. (2017). *Asia-Pacific Sustainable Development Goals Outlook*. Thailand: United Nations. Disponível em <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/232871/asia-pacific-sdgoutlook-2017.pdf>. Acesso em 5/1/2017.
- Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3), 147–158.
- Aguilera, R. V, Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543.
- Aguilera, R. V, Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don’t Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Ahmad, S. J. (2006). From principles to practice: Exploring corporate social responsibility in Pakistan. *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 115–129.
- Alderson, S., & Kakabadse, A. (1994). Business ethics and Irish management: A cross-cultural study. *European Management Journal*, 12(4), 432–441.
- Allahverdiyeva, T. (2016). Corporate Social Responsibility: Mutual Expediency of Transnational Companies and Developing Countries. *Open Journal of Business and Management*, 4, 355–360.
- Alves, M. P. (2012). *Metodologia Ciêntifica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Amaeshi, K. M., Adi, B. C., Ogbechie, C., & Amao, O. O. (2006). Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous influences ? *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(24), 83–99.

- An, Y., Davey, H., & Eggleton, I. R. C. (2011). Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 571–585.
- Andrejczuk, M. (2016). The Development of CSR in Poland as Seen by Managers. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics*, (423), 9–22.
- Antolín, M. N. (2008). La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales. *Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales*, (1), 33–64.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103.
- Aravossis, K. G., Panayiotou, N. A., & Tsousi, K. (2006). A Proposed Methodological Framework for the Evaluation of Corporate Social Responsibility. *Environmental Economics and Investment Assessment*, 98, 87–95.
- Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 399–414.
- Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66(10), 1922–1927.
- Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., & Edegoh, L. O. N. (2013). Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review. *New Media and Mass Communication*, 18(0), 45–54.
- Ashley, P. (2002). *Ética e responsabilidade nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Asian Development Bank (ADB). (2015). *Growing the Non-oil Economy: A Private Sector Assessment for Timor-Leste*. Mandaluyong City, Philippines. Disponível em <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/161516/tim-growing-non-oil-economy.pdf>
- Asian Development Bank (ADB). (2016). *Country Partnership Strategy: Timor-Leste 2016-2020*. Disponível em <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/183715/cps-tim-2016-2020.pdf>.
- Askeroğlu, E. D., & Bahar, Z. (2014). Contribution of Foundations to Reputation in Corporate Social Responsibility Applications: Vodafone Turkey Foundation Review. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(5), 718–725.
- Asniwati, B. (2010). Evaluasi Pelaksanaan Coorporate Sosial Responsibility (CSR) PT . Pupuk Kaltim. *Jurnal Eksis*, 6(1), 1267–1273.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (2010). NBR ISSO 26000. Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro.
- Atieno, O. P. (2009). An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of Education in the 21st Century*, 13, 13–18.
- Bagire, V. A., Tusiime, I., Nalweyiso, G., & Kakooza, J. B. (2011). Contextual environment and stakeholder perception of corporate social responsibility practices in uganda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 102–109.
- Bailey, K. (1982). *Methods of Social Research* (2nd ed.). New York: The Free Press.

- Baltazar, A. P. P. D. (2011). *Corporate Social Responsibility from An Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes. (Tese de Doutoramento)*. Instituto universitário de Lisboa, Lisboa: Portugal.
- Banco Mundial (BM). (2016). *Relatório anual de 2016*. Washintong. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/about/annual-report>.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3rd ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.
- Baron, D. P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7–45.
- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329–342.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. G. (1988). Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. *California Management Review*, 31(1), 54–74.
- Baskin, J. (2006). Corporate Responsibility in Emerging Markets. *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 29–47.
- Baskin, J., & Gordon, K. (2005). *Corporate Responsibility Practices of Emerging Market Companies—A Fact Finding Study*. OECD working paper on international investment [online], number 2005/3. Disponível em <http://prbass.net/blog/philanthropy-altruism-or-reciprocity>
- Bass, P. (2011). Philanthropy: Altruism or Reciprocity-or Why do People Give to Charity? Disponível em <http://prbass.net/blog/philanthropy-altruism-or-reciprocity>, acedido em 7/10/2016.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *The Academy of Management Review*, 33(1), 122–136.
- Baughn, C. C., Bodie, N. L., & McIntosh, J. C. (2007). Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(4), 189–205.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86.
- Beddewela, E., & Herzig, C. (2013). Corporate social reporting by MNCs' subsidiaries in Sri Lanka. *Accounting Forum*, 37(2), 135–149.
- Belal, A. R. (2001). A study of corporate social disclosure in Bangladesh. *Managerial Auditing Journal*, 16(5), 274–289.
- Belal, A. R., & Cooper, S. (2011). The absence of corporate social responsibility reporting in Bangladesh. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(7), 654–667.
- Belal, A. R., & Owen, D. L. (2007). The views of corporate managers on the current state of, and

- future prospects for, social reporting in Bangladesh. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 472–494.
- Belbase, S. (2007). Research Paradigms: Politics of Researchers. Disponível em <http://www.tesionline.com/intl/indepth.jsp?id=1124>.
- Belkaoui, A., & Karpik, P. G. (1989). Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social Information. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2(1), 36-51.
- Beltrão, J., Ferreira, M. P., & Almeida, M. (2013). *Relações de controlo e autonomia entre multinacionais e subsidiárias: um estudo de caso de multinacional Norte-Americana em Portugal* (No. Working Paper 99/2013). globADVANTAGE-Center of Research in International Business & Strategy. Disponível em http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/Working_paper-99_globadvantage.pdf
- Bergenwall, A. L., Chen, C., & White, R. E. (2012). TPSs process design in American automotive plants and its effects on the triple bottom line and sustainability. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 374–384.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social Alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58–91.
- Berman, J. F., & Webb, T. (2003). *Race to the Top: Attracting and Enabling Global Sustainable Business*. Business Survey Report, World bank/IFC, Washintong D. C.
- Bevan, S., Isles, N., Emery, P., & Hoskins, T. (2004). *Achieving high performance: RSC at the heart of business*. London: The Work Foundation.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44.
- Bilowol, J., & Doan, M. A. (2015). Multinational corporations' role in developing Vietnam's public relations industry through corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 41(5), 825–832.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.
- Black, J. A., & Champion, D. J. (2009). *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Rafica Aditama.
- Blowfield, M. (2005). Corporate Social Responsibility -The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations. *International Relations*, 19(2), 173–191.
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Setting New Agenda: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3), 499–513.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Bobbitt, N. (1990). A Holistic Profession Requires Holistic Research. *Home Economic Forum*, 4(2), 3–5.
- Bodružić, D. (2012). Privatizing Development: Corporate Social Responsibility in The Developing World. In *Canadian Political Science Association Conference*. Disponível em <https://www.cpsa-acsp.ca/papers-2012/Bodruzic.pdf>

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação - Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borini, F. M. (2008). *Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2010). O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 575–593.
- Botha, M. M. (2015). Responsibilities of Companies towards Employees. *PER/PELJ*, 18(2), 1–68.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibility of The Businessman*. New York: Harper & Row.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3–28.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2007). Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1), 5–15.
- Bryman, A. (2007). Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 8–22.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd ed.). New York: Oxford.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buhmann, K. (2005). Corporate social responsibility in China: Current issues and their relevance for implementation of law. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 22, 62-91.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.
- Burton, B. K., Farh, J.-L., & Hegarty, W. H. (2000). A cross-cultural comparison of corporate social responsibility orientation: Hong Kong vs. United States students. *Teaching Business Ethics*, (4), 151–167.
- Burton, B. K., & Goldsby, M. (2009). Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior: A Study of Small Business Owners. *Business & Society*, 48(1), 88–104.
- Calixto, L. (2013). A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. *Revista de Administração*, 48(4), 828–842.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- Cardinoza, M. (2005). Reviving Traditional NRM Regulations (Tara Bandu) as a Community-based Approach of Protecting Carbon Stocks and Securing Livelihoods. In D. Murdiyarso & H. Herawati (Ed.), *Carbon forestry: Who will benefit?* (pp. 197–210). Jakarta: Center for International Forestry Research.
- Carneiro, C. M. B. (2012). *A Divulgação da informação ambiental: Um estudo com empresas do setor de energia elétrica do Brasil e da Península Ibérica*. (Tese Doutorado). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carvalho, D. A., & Coreia, J. (2011). Tara Bandu nudar: matenek ecologia tradicional (local). In D. A. Carvalho (Ed.), *Matenek Local Timor Nian*. Jakarta: Unesco. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002145/214540TET.pdf>.
- Cesnienė, R., & Neverkevicius, M. (2009). Imoniu socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo imonėse. *Verslas, Vadyba Ir Studijos*, 261–270. Disponível em <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/view/18/pdf>.
- Chalmers, A. F. (2000). *¿Qué es la cosa llamada ciencia?* España: Siglo Veintiuno de España. Disponível em <https://ulagos.files.wordpress.com/2012/03/libro-que-es-esa-cosa-llamada-ciencia.pdf>
- Chambers, E., Chapple, W., Moon, J., & Sullivan, M. (2003). *CSR in Asia: A seven country study of CSR website reporting*. International Centre for Corporate Social Responsibility. Disponível em <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/assets/researchpapers/09-2003.PDF>, acessado em 21/3/2014.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia: a seven country study of CSR website reporting. *Business & Society*, 44(4), 415–441.
- Chen, F. Y., Chang, Y. H., & Lin, Y. H. (2012). Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty. *Journal of Air Transport Management*, 20, 49–51.
- Chung, S. A., Pyo, N. S., & Pyo, H. (2012). Formalizing Corporate Social Responsibility: Korean Experiences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 514–520.
- Claasen, C., & Roloff, J. (2012). The Link Between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 379–398.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449–454.
- Coleman, D. Y. (2015). 2015 Country Review: East Timor. Texas: Country Watch, Inc.
- Collis, J., & Hussey, R. (1997). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.

- Commission of the European Communities (CEC). (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility. *Commission of the European Communities*, 5(July), 1–37.
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39(1), 30–39.
- Correia, A., & Coelho, C. (2012). Responsabilidade Social Corporativa em Portugal. Disponível em https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf
- Cortinhas, C., & Black, K. (2012). *Statistics for Business and Economics* (1st ed.). Italy: Wiley.
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150–161.
- Coutinho, C. P. (2006). Aspectos metodológicos da investigação em tecnologia educativa em Portugal (1985-2000). In *Actas do XIV Colóquio AFIRSE* (pp. 1–12). Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6497>
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). Corporate social responsibility agenda. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 3–15). Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. United Kingdom: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. United Kingdom: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). Corporate Social Responsibility. Bookboon. Disponível em www.mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf.
- Cruz, L. B., & Boehe, D. M. (2010). How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91(SUPPL 2), 243–263.
- Dabić, T., & Stojanov, Ž. (2014). Techniques for collecting qualitative field data in education research: Example of two studies in information technology field. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 362–367.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Decreto-Lei n.º 26/2012. Lei de Bases do Ambiente. Jornal da República: I série, n.º 24 (12-07-04), 6015-6030 (2012). RDTL: Díli. Disponível em http://www.mj.gov.tl/jornal/public/docs/2012/serie_1/serie1_no24.pdf

- Decreto-Lei n.º 35 /2012. Serviço de Registo e Verificação Empresarial (SERVE). Jornal da República: I série, n.º 25 A (12-07-18), 15-50. (2012). RDTL: Díli. Disponível em http://www.mj.gov.tl/jornal/public/docs/2012/serie_1/serie1_no25a.pdf
- Decreto-Lei n.º 5/2009. Regulamento do Licenciamento, Comercialização e Qualidade da Água Potável. Jornal da República: I série, n.º 2 (09-01-15), 2864-2867 (2009). RDTL: Díli. Disponível em http://www.mj.gov.tl/jornal/public/docs/2009/serie_1/serie1_no2.pdf
- Decreto-Lei n.º 7/2009. Regulamento dos Restaurante e estabelecimento Similares. Jornal da República: I série, n.º 2 (09-01-15), 2882-2886 (2009). RDTL: Díli. Disponível em http://www.mj.gov.tl/jornal/public/docs/2009/serie_1/serie1_no2.pdf
- Decreto-Lei n.º 29/2011. Preço Justo. Jornal da República: I série, n.º 27 (11-07-20), 5010-5015 (2011). RDTL: Díli. Disponível em http://www.mj.gov.tl/jornal/public/docs/2011/serie_1/serie1_no27.pdf
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
- Deegan, C. (2009). *Financial Accounting Theory*. Sydney: McGraw-Hill.
- Deegan, C., & Jeffry, U. (2006). *Financial Accounting Theory*. United Kingdom: McGraw-Hill.
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 50–67.
- Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT). (2015). Aid investment plan Timor-Leste 2015/16 to 2018/19. Australia. Disponível em <http://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/timor-leste-aid-investment-plan-2015-19.pdf>.
- Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 13(43), 115–143.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Diploma Ministerial n.º 1/2008. Regras específicas sobre o licenciamento das actividades extractivas (minas e pedreiras) de massas minerais, e sua exploração de natureza e escala industriais. Jornal da República: I série, n.º 32 (08-07-30), 2520-6030. (2008). RDTL: Díli. Disponível em http://timor-leste.gov.tl/wp-content/uploads/2010/03/DM_2008_1_Licenciamento_activid_extr_minerais_12.pdf.
- Direcção Geral de Estatística (DGE). (2012). *Timor-Leste em números 2012*. RDTL: Díli. Disponível em <https://www.laohamutuk.org/DVD/DGS/TLFigures2012.pdf>. Acesso em 10/10/2016.
- Direcção Geral de Estatística (DGE). (2015). *2015 Timor-Leste population and housing census-Data*. RDTL: Díli. Disponível em <http://www.statistics.gov.tl/wp-content/uploads/2016/11/Wall-Chart-Poster-Landscape-Final-English-rev.pdf>. Acesso em 20/10/2015.
- Ditlev-Simonsen, C. D., & Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? a survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25–38.

- Doane, D. (2005). The myth of CSR: The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way. *Stanford Social Innovation Review*, 3(3), 23–29.
- Doane, D. P., & Seward, L. E. (2007). *Applied Statistics in Business & Economics* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dodds, R., & Kuehnel, J. (2010). CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221–244.
- Dolphin, R. R. (2003). Sponsorship: Perspectives on its Strategic Role. *Corporate Communications An International Journal*, 8(3), 173–186.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65.
- Du, S., & Vieira, E. T. (2012). Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413–427.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate Social Responsibility from An Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. (Tese de doutoramento). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/3649>. Acesso em 10/5/2015.
- Duarte, F. (2010). Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355–368.
- Dufrene, U., & Wong, A. (1996). Stakeholder Versus Stockholder and Financial Ethics: Ethics to Whom? *Managerial Finance*, 22(4), 1–11.
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of The Future*. London: Routledge.
- Elankumaran, S. (2006). Corporate Code of Conduct in India: A Survey. *Journal of Human Values*, 12(1), 65–80.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Emzir. (2008). *Metodologi penelitian pendidikan: Kuantitatif & Kualitatif*. Jakarta: Raja Wali Pers.
- Enwereonye, E. N., Ugorji, K. O., Alozie, S. T., & Awurumibe, N. U. D. (2015). The impact of corporate social responsibility (CSR) in community development: The gain of social work practice. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 3(3), 13–17.
- Fadun, S. O. (2014). Corporate social responsibility (CSR) practices and stakeholders expectations: The Nigerian Perspectives. *Research in Business and Management*, 1(2), 13–31.
- Faria, M. J. S. (2015). *Responsabilidade Social Empresarial: Relato e Análise Económica e Financeira*. Porto: Vida Económica.
- Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). "Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation". *European Management Journal*, 32(6), 916–927.

- Fauzi, H. (2014). The Indonesian Executive Perspective of CSR Practices. *Issues in Social & Environmental Accounting*, 8(3), 171–181.
- Feilzer, M. T. (2010). Doing Mixed Methods Research Pragmatically: Implications for the Rediscovery of Pragmatism as a Research Paradigm. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 6–16.
- Fernandes, F. L. (2015). *Regime Jurídico do Contrato de Trabalho em Timor-Leste*. Porto: Universidade Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80096/2/19180.pdf>. Acesso em 1/1/2017.
- Fernandes, M. S. (2005). O Processo de descolonização do Timor Português nos arquivos portugueses, 1974-1975. In *IV Seminário de arquivos de tradição ibérica* (pp. 1–14).
- Fernando, S. J. (2013). *Corporate social responsibility practices in a developing country: Empirical evidence from Sri Lanka*. (Tese de doutoramento). Universidade de Waikato, Hamilton-New Zeland. Disponível em <http://hdl.handle.net/10289/8361>. Acesso em 15/4/2013.
- Fernando, S., Lawrence, S., Kelly, M., & Arunachalam, M. (2015). CSR practices in Sri Lanka: an exploratory analysis. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 868–892.
- Ferreira, M. P., Li, D., & Serra, F. A. R. (2010). Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. *RAE Eletrônica*, 9(1), 1–29.
- Fifka, M. S., & Pobizhan, M. (2014). An institutional approach to corporate social responsibility in Russia. *Journal of Cleaner Production*, 82, 192–201. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.091>
- Filho, M. C. A. P. (2002). *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um estudo multicaseos*. (Tese de Doutorado). Universidade São Paulo, São Paulo.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (Vol. 3th). United Kingdom: Sage.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2008). The Evolutionary Bases of Deontic Justice. In S. W. Gililand, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Justice, morality, and social responsibility* (pp. 29–62). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Foster, M. K., Meinhard, A. G., Berger, I. E., & Krpan, P. (2009). Corporate Philanthropy in the Canadian Context: From Damage Control to Improving Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(X), 441–466.
- Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study Strengthening Corporate Social Responsibility. Washington, DC: World Bank. Disponível em <http://pubs.iied.org/pdfs/16017IIED.pdf>
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 33(2), 150–164.
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419–443.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitmann.
- Freeman, R. E. (2002). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. *Ethical Issues in Business*, 3, 97–106.

- Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1997). Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European Management Journal*, 15(3), 286–296.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, pp. 122–124. Disponível em <http://www.nytimes.com/>
- Frooman, J. (2010). The issue network: Reshaping the stakeholder model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(2), 161–173.
- Fry, G., Chantavanich, S., & Chantavanich, A. (1981). Merging Quantitative and Qualitative Research Techniques: Toward a New Research Paradigm. *Anthropology & Education Quarterly*, 12(2), 145–158.
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3), 581–598.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 281–304.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2), 175–187.
- Gao, Y. (2011). Philanthropic disaster relief giving as a response to institutional pressure: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 64(12), 1377–1382.
- Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329–337.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2014). Board of Directors and Ethics Codes in Different Corporate Governance Systems. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 681–698.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.
- Gautam, R., & Singh, A. (2010). Corporate social responsibility practices in India: a study of top 500 companies. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2(1), 41–56.
- Georgescu, M.-A. (2012). Business Ethics and Organizational Values in Romanian Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 3, 734–739.
- Geppert, M., & Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations: Towards a sociopolitical framework. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 49–69.
- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1–14.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in business studies* (4th ed.). United Kingdom: Person Education.
- Gifford, B., & Kestler, A. (2008). Toward a theory of local legitimacy by MNEs in developing nations: Newmont mining and health sustainable development in Peru. *Journal of*

- International Management*, 14(4), 340–352.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584–602.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640–671.
- Govindan, K., Kannan, D., & Shankar, K. M. (2014). Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: A multi-stakeholder perspective. *Journal of Cleaner Production*, 84(1), 214–232.
- Graafland, J., & Van de Ven, B. (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111–124.
- Gravelle, J., & Rogers, C. (2011). Policing public protests and corporate social responsibility. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 39(2), 111–120.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Book Boon.com. Disponível em <http://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2002). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–107). Thousand Oaks, CA.
- Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2004). Social licence and environmental protection: why businesses go beyond compliance. *Law and Social Inquiry*, 29(2), 307–341.
- Gupta, A. Das. (2007). Social responsibility in India towards global compact approach. *International Journal of Social Economics*, 34(9), 637–663.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2006). *Marketing research: Within a changing information environment* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Halme, M., Roome, N., & Dobers, P. (2009). Corporate responsibility: Reflections on context and consequences. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 1–9.
- Hamid, F. Z. A., Atan, R., & Saleh, M. S. M. (2014). A Case Study of Corporate Social Responsibility by Malaysian Government Link Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 600–605.
- Handelman, J. M., & Arnold, S. J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48.
- Harmadi, S. H. B., & Gomes, R. A. (2013). Developing Timor-Leste's Non-Oil Economy: Challenges and Prospects. *Southeast Asian Economies*, 30(3), 309–321.
- Harwood, I., Humby, S., & Harwood, A. (2011). On the resilience of Corporate Social Responsibility. *European Management Journal*, 29(4), 283–290.
- Hashimo, B., & Ango, N. A. (2012). Multinational Companies Corporate Social Responsibility Performance in Lagos State, Nigeria: A Quantitative Analysis. *European Journal of Globalization and Development Research*, 5(1), 246–264.

- Haslam, P. (2004). The corporate social responsibility system in Latin America and the Caribbean. *Policy Paper*, 1–16. Disponível em http://commdev.org/files/1469_file_csr_04.pdf
- He, R., & Liu, J. (2010). Barriers of cross cultural communication in multinational firms. *Halmstad School of Business and Engineering*, 1–32. Disponível em <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:344618/FULLTEXT01.pdf>
- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 118–126.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Hemphill, T. A. (2004). Corporate citizenship: the case for a new corporate governance model. *Business and Society Review*, 109(3), 339–362.
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144.
- Hill, H. (2002). *Stirrings of Nationalism in East Timor: FRETILIN 1974–1978*. Sydney: Oxford Press.
- Hill, R., Ainscough, T., Shank, T., & Manullang, D. (2007). *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective*. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 165–174.
- Hillman, A. J., & Wan, W. P. (2005). The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 322–340.
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131–137.
- Hiseh, N. (2009). Corporate social responsibility and the priority of shareholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 553–560.
- Hohnen, P. (2007). *Corporate social responsibility: An implementation guide for business*. International Institute for Sustainable Development. Manitoba, Canada. Disponível em http://www.iisd.org/pdf/2007/RSC_guide.pdf
- Holme, C. (2010). Corporate social responsibility: a strategic issue or a wasteful distraction? *Industrial and Commercial Training*, 42(4), 179–185.
- Holmes, R., & Richard, W. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making good Business Sense*. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.
- Hossain, M. M., Rowe, A. L., & Quaddus, M. A. (2012). Drivers and Barriers of Corporate social and environmental reporting (CSER) practices in a Developing Country: Evidence from Bangladesh. In *10th Interdisciplinary Perspectives on Accounting (IPA) Conference, Jul 11, 2012*. Cardiff, UK: IPA.
- Hossain, M. M., & Rowe, L. A. (2011). Enablers for Corporate Social and Environmental Responsibility (CSER) Practices: Evidence from Bangladesh. In *10th CSEAR Australasian Conference (Conference on Social and Environmental Accounting Research)*. Launceston: University of Tasmania. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.5065&rep=rep1&type=pdf>
- Huang, N.-T., Wei, C.-C., & Chang, W.-K. (2007). Knowledge management: modeling the

- knowledge diffusion in community of practice. *Journal of Knowledge Management*, 36(5/6), 607–621.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001). Toward a model of Corporate Social Strategy Formulation. In *Proceedings of the social issues in management Division at Academy of Management Conference* (pp. 1–35).
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838–849.
- Iamandi, I.-E. (2011). The Application of Corporate Social Responsibility Models in Romania in the Context of the Post-Accession to the European Union. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14(1), 27–34.
- Idemudia, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1–18.
- Institute for Human Rights and Business (IHRB). (2015). *State of Play: Business and the Sustainable Development Goals: Mind the Gap-Challenges for Implementation*. London: IHRB. Disponível em <https://www.ihrb.org/pdf/state-of-play/Business-and-the-SDGs.pdf>. Acesso em 1/5/2015.
- Islam, M. A., & Deegan, C. (2008). Motivations for an organisation within a developing country to report social responsibility information Evidence from Bangladesh. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(6), 850–874.
- Ismail, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: an International Perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 199–209.
- Ismail, M., Amat Johar, R. F., Mohd Rasdi, R., & Alias, S. N. (2014). School as Stakeholder of Corporate Social Responsibility Program: Teacher's Perspective on Outcome in School Development. *Asia-Pacific Education Researcher*, 23(2), 321–331.
- Ite, U. E. (2004). Multinationals and corporate social responsibility in developing countries: A case study of Nigeria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(1), 1–11.
- Ite, U. E. (2005). Poverty reduction in resource-rich developing countries: What have multinational corporations got to do with it? *Journal of International Development*, 17(7), 913–929.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(SUPPL. 2), 181–200.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377.
- Jenkins, R., & Newell, P. (2013). CSR, tax and development. *Third World Quarterly*.
- Jeon, J. Q., Lee, C., & Moffett, C. M. (2011). Effects of foreign ownership on payout policy: Evidence from the Korean market. *Journal of Financial Markets*, 14(2), 344–375.

- Jones, G. R. (2010). *Teoria das organizações*. (L. Luciane & D. Viera, Trad.). São Paulo: Pearson.
- Jonker, J., & Pennink, B. W. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Masters and PhD Students in Management Science*. New York: Springer.
- Joubish, M. F., Khurram, M. A., Ahmed, A., Fatima, S. T., & Haider, K. (2011). Paradigms and characteristics of a good qualitative research. *World Applied Sciences Journal*, 12(11), 2082–2087.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277.
- Kalyar, M. N., Rafi, N., & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), 495–505.
- Kang, Y. C., & Wood, D. J. (1995). Before-Profit social responsibility-turning the economic paradigm upside-down. In D. Nigh & D. Collins (Eds.), *Proceedings of the 6th Annual meeting of international association for business and society* (pp. 408–418). Vienna: IABS.
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 119–143.
- Katamba, D., Kazooba, C. T., Mpisi, S. B., Nkiko, C. M., Nabatanzi-Muyimba, A. K., & Kekaramu, J. H. (2012). Corporate social responsibility management in Uganda: Lessons, challenges, and policy implications. *International Journal of Social Economics*, 39(6), 375–390.
- Katz, J. P., Swanson, D. L., & Nelson, L. K. (2001). Culture-Based Expectations of Corporate Citizenship: a Propositional Framework and Comparison of Four Cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 149–171.
- Kaur, M. (2016). Application of Mixed Method Approach in Public Health Research. *Indian Journal of Community Medicine*, 41(2), 93–93.
- Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Germany: Phsica-Verlag A Springer Company.
- Khoo, H. H., & Tan, K. C. (2002). Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 196–205.
- Khun, T. (1998). *A estrutura da revoluções científicas* (5th ed.). São Paulo: Perspectiva.
- Kim, Y., & Kim, S. Y. (2010). The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 485–500.
- Kimber, D., & Lipton, P. (2005). Corporate Governance and Business Ethics in the Asia-Pacific Region. *Business & Society*, 44(2), 178–210.
- Kolk, A. (2005). Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector. *European Management Journal*, 23(2), 228–236.
- Kolk, A., Hong, P., & Van Dolen, W. (2010). Corporate social responsibility in China: An analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 289–303.

- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.
- Krauss, S. E. (2005). Research Paradigms and Meaning Making: A Primer. *The Qualitative Report*, 10(4), 758–770.
- Kucukusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 19–30.
- Kulkarni, M. S. (2015). A Study of the CSR Policies and Practices of Indian Companies. *DAWN: Journal for Contemporary Research in Management*, 17–26. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101100867&site=bsi-live>
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook on corporate social responsibility* (pp. 83–112). Oxford: Oxford University Press.
- Küskü, F., & Zarkada-Fraser, A. (2004). An empirical investigation of corporate citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*, 15(1), 57–72.
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laan, S. Van Der. (2009). The role of theory in explaining motivation for corporate social disclosures: Voluntary disclosures vs “ solicited ” disclosures. *Australasian Business and Finance Journal*, 3(4), 15–30.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
- Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 205–232.
- Lattemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., & Schneider, A. M. (2009). CSR communication intensity in chinese and indian multinational companies. *Corporate Governance*, 17(4), 426–442.
- Lee, K., & Kim, J. (2009). Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 138–148.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Lee, Y. K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. xin. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756.
- Lei n.º 13/2005. Lei das Actividades Petrolíferas. Jornal da República: I série, n.º 17 (05-09-02), 943-954. (2005). RDTL: Díli. Disponível em http://timor-leste.gov.tl/wp-content/uploads/2010/03/Lei_2005_13_Actividades_Petroliferas_1.pdf. Acesso em 25/10/2016.
- Lei n.º 14/2011. Lei do Investimento Privado. Jornal da República: I série, n.º 36 (11-9-28), 5248-5255. (2011). RDTL: Díli. Disponível em http://www.mj.gov.tl/jornal/public/docs/2011/serie_1/serie1_no36.pdf. Acesso em 20/6/2016.

- Lei n.º 4/2012. Lei do Trabalho. Jornal da República: I série, n.º 7 (12-02-21), 5682-5703. (2012). RDTL: Díli.
- Levis, J. (2006). Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics*, 17(1), 50–55.
- Levitt, T. (1958). The Dangers Of Social-Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41–50.
- Lin, C.-H., Yang, H.-L., & Liou, D.-Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31(1), 56–63.
- Lindgreen, A., Swaen, V., Harness, D., & Hoffmann, M. (2011). The Role of “High Potentials” in Integrating and Implementing Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 99(SUPPL. 1), 73–91.
- Lingard, L., Albert, M., & Levinson, W. (2008). Grounded theory, mixed methods, and action research. *Practice*, 337, 459–461.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à Gestão das Organizações*. Lisboa: Vida Económica.
- Lizcano, J. L., & Nieto, P. (2006). La responsabilidad en el capitalismo futuro . Competencia , gasto público y comportamiento social de las empresas. *Universia Business Review*, 10, 10–23.
- Luken, R. A. (2006). Where is developing country industry in sustainable development planning? *Sustainable Development*, 14(1), 46–61.
- Luning, S. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR) for exploration: Consultants, companies and communities in processes of engagements. *Resources Policy*, 37(2), 205–211.
- Lusa, J. S. (2007). Mencari Bentuk Ideal Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Disponível em http://www.icsd.or.id/indexina.php?menu=show_news.php&id=20&lang=ina. Acesso em 15/04/2013.
- Ma, J. (2012). A Study on the Models for Corporate Social Responsibility of Small and Medium Enterprises. *Physics Procedia*, 25, 435–442.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445–464.
- MacGregor, S. P., & Fontrodona, J. (2011). Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility? *Universia Business Review*, (30), 80–94.
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2). <http://doi.org/>Retrieved from ERIC
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817–835.
- Mahajan, A., & Mahajan, A. (2016). Code of Ethics Among Indian Business Firms. *Paradigm*, 20(1), 14–35.
- Mahmood, M., & Humphrey, J. (2013). Stakeholder Expectation of Corporate Social Responsibility Practices: A Study on Local and Multinational Corporations in Kazakhstan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 168–181.

- Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2009). **Perspective** —The Interdependence of Private and Public Interests. *Organization Science*, 20(6), 1034–1052.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57–72. <http://doi.org/10.1023/A:1006433928640>
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956–977.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514.
- Manzini, E. (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, 26/27, 149–158.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(SUPPL. 1), 71–89.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marrewijk, M. Van. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 95–105.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS*. Braga: Psiquilibrios.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45, (1-2), 109–120.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *International Centre for Corporate Social Responsibility Research Paper Series*, 1–44. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- McGregor, S. L. T., & Murnane, J. A. (2010). Paradigm, methodology and method: Intellectual integrity in consumer scholarship. *International Journal of Consumer Studies*, 34(4), 419–427.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515.
- Michael, M. H. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94.
- Mijatovic, I. S., & Stokic, D. (2010). The influence of internal and external codes on CSR practice: The case of companies operating in Serbia. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 533–552.
- Milena, Z. R., Dainora, G., & Alin, S. (2008). Qualitative research methods: A comparison between focus-group and in-depth interview. *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), 1279–1284.
- Mingers, J. (2001). Combining IS Research Methods: Towards a Pluralist Methodology. *Information Systems Research*, 12(3), 240–259.
- Ministério das Finanças (MF). (2015). *2014 Development cooperation report for Timor-Leste*. Timor-Leste: Ministry of Finance Development Partner Management Unit. Disponível em https://www.mof.gov.tl/wp-content/uploads/2011/07/merged_document.pdf. Acesso em 10/5/2015.
- Ministério das Finanças (MF). (2016). *Poverty in Timor-Leste 2014*. Timor-Leste: Ministério das Finanças. Disponível em https://www.mof.gov.tl/wp-content/uploads/2016/09/012_TL_REPORT_R01.pdf. Acesso em 10/1/2017.
- Ministry of Economic and Development (MED). (2012). *Sustainable Development in Timor-Leste: National Report to The United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD) On the run up to Rio+20*. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/978timor.pdf>. Acesso em 10/2/2016.
- Mishra, P. (2015). Doctoral Journey of a Management Scholar: A Viewpoint. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 185–188.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mobus, J. L. (2005). Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(4), 492–517.
- Mohan, A. (2001). Corporate citizenship: perspectives from India. *Journal of Corporate Citizenship*, 2, 107–117.
- Moir, L. (2001). what do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 1(2), 16–22.
- Molina-Azorín, J. F., López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2011). Mixed methods studies in entrepreneurship research: Applications and contributions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(5–6), 425–456.
- Monteiro, M. A. (2005). A Responsabilidade Social das Empresas. *Cadernos Do Mercado de Valores Mobiliários*. Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, N.º 21, Agosto 2005.
- Moon, J. (2002). Corporate Social Responsibility: An Overview. In C. Hartley (Ed.), *The International Directory of Corporate Philanthropy* (1st ed., pp. 3–14). London & New York: Europa Publications.
- Moon, J. (2004). Government as a driver of corporate social responsibility. *ICCSR Research Paper Series*, 44(20), 1–27.

- Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication. *Procedia Economics and Finance*, 26, 332–338.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48–76.
- Moura, R., Coelho, V., Moura, K., Raposa, R., Brites, R., Cardim, J., & Silva, A. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional*. Mundi Serviços.
- Muller, A. (2006). Global Versus Local CSR Strategies. *European Management Journal*, 24(2–3), 189–198.
- Mulligan, T. (1992). The Moral Mission of Business. In Beaucamp, Tom, Bowie, & Norman (Eds.), *Ethical theory and Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Munasinghe, M. A. T. K., & Malkumari, A. P. (2012). Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises (SME) in Sri Lanka. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(2), 168–172.
- Murphy, S. (2009). *Business and Philanthropy Partnerships for Human Capital Development in the Middle East* (No. 52). Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Disponível em http://www.ksg.harvard.edu/mrcbg/RSCI/research/publications/workingpaper_52_murphy.pdf.
- Musdiana, Salleh, M., Nasbiah, & Wahid, A. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR) in Malaysian banking industry: an analysis through website of six banking institutions. *Elixir Marketing Management*, 50, 10225–10234.
- Muthuri, J. N., & Gilbert, V. (2011). An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 467–483.
- Muwazir, M. R. (2011). *Corporate social responsibility in the contexto of financial services sector in Malaysia*. (Tese de doutoramento). Cardiff University, United Kingdom.
- Muwazir, M. R., & Hadi, N. A. (2014). Motivation for CSR practices: Evidence from financial services industry. In *the 2nd IBEA-International Conference on Business Economics and Accounting*, 26-28 march. Hongkong.
- National Statistics Directorate & ICF Macro. (2010). *Timor-Leste Demographic and Health Survey 2009-10*. Díli, Timor-Leste. Disponível em <https://wedocs.unep.org/rest/bitstreams/17869/retrieve>
- National Statistics Directorate & United Nations Population Fund (NSD & UNFPA). (2011). *Population and Housing Census of Timor-Leste, 2010*. Díli, Timor-Leste. Disponível em <https://www.mof.gov.tl/wp-content/uploads/2011/06/Publication-3-English-Web.pdf>. Acesso em 10/11/2017.
- Navarro, P. (1988). Why Do Corporations Give to Charity? *The Journal of Business*, 61(1), 65–93.
- Nejati, M., & Ghasemi, S. (2012). Corporate social responsibility in Iran from the perspective of employees. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 578–588.
- Nelson, J. (2006). Leveraging the development impact of business in the fight against global poverty. In L. Brainard (Ed.), *Transforming the development landscape-The role of the private sector* (pp. 41–54). Washington, DC: Brookings.
- Neto, M. F. P., & Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso*

- brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 303–314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Nicolae, J. C., & Sabina, D. B. M. (2012). The ICT Implication on CSR in the Tourism of Emerging Markets. *Procedia Economics and Finance*, 3, 702–709.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Corporate Social Responsibility Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758.
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839–1851.
- Oliveira, A. M. V., Nogueira, Ú. A. A., & Silva, D. (2004). Responsabilidade social na visão de organizações da sociedade civil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6(15), 34–41.
- Olivier, J. G. J., Janssens-Maenhout, G., Muntean, M., & Peters, J. A. H. W. (2015). Trends in global CO2 emissions: 2015 Report. The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency; Ispra: European Commission, Joint Research Centre. Disponível em http://edgar.jrc.ec.europa.eu/news_docs/jrc-2015-trends-in-global-co2-emissions-2015-report-98184.pdf. Acesso em: 15/5/2017.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. (2006). Linking research questions to mixed methods data analysis procedures. *The Qualitative Report*, 11(3), 474–498.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Palazzo, G., & Richter, U. (2005). CSR business as usual? the case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 387–401.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M.-M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44, 133–148.
- Pastrana, N. A., & Sriramesh, K. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40, 14–24.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage Publications.
- Peace Divident Trust (PDT). (2009). *Business community in Timor-Leste partone: overview*. Timor-Leste: Peace Divident Trust.
- Pedersen, E. R., & Neergaard, P. (2009). What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. *Management Decision*, 47(8), 1261–1280.

- Perrini, F. (2005). Building a European portrait of corporate social responsibility reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611–627.
- Petty, N. J., Thomson, O. P., & Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 1: Introducing the philosophy of qualitative research. *Manual Therapy*, 17(4), 267–274.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157–169.
- Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 125–140.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3–12.
- Plano Clark, V. L., Stentz, J. E., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: a review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173–1183.
- Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 126–136.
- Pontes, J., & Possamai, O. (2002). Responsabilidade social das organizações: Um modelo para priorizar as necessidade sociais da região onde a organização está inserida. In *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. Curitiba, 1-8. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr100_0396.pdf
- Poortinga, W., Bickerstaff, K., Langford, I., Niewöhner, J., & Pidgeon, N. (2004). The British 2001 Foot and Mouth crisis: A comparative study of public risk perceptions, trust and beliefs about government policy in two communities. *Journal of Risk Research*, 7(1), 73–90.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Pradhan, S., & Ranjan, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Rural Development Sector: Evidences From India. *School of Doctoral Studies (European Union) Journal*, 2, 139–147.
- Preston, L., & Post, J. (1981). Private management and public policy. *California Management Review*, 23(3), 56–64.
- Price Waterhouse Coopers (PWC). (2015). *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*. Disponível em https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG_Research_FINAL.pdf. Acesso em 2/6/2017.
- Prieto-Carrón, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., Muro, A., & Bhushan, C. (2006). Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs*, 82(5), 977–987.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33–51.

- Quazi, A., Rahman, Z., & Keating, B. (2007). A developing county perspective of corporate social responsibility: A test case of Bangladesh. In *The Australian and New Zealand Marketing Academy Conference* (pp. 2789–2795). Dunedin, New Zealand: Australia and New Zealand Marketing Academy.
- Rahim, R. A., Jalaludin, F. W., & Tajuddin, K. (2011). The importance of corporate social responsibility on consumer behaviour in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 119–139.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166–176.
- Rahul, H. (2010). Corporate social responsibility: An Indian perspective. *Advances in Management*, 3(6), 42–44.
- Rajapakse, R. M. D. A. P., & Fernando, A. A. J. (2010). Motives of Managers' for corporate social responsibility: Evidence from Sri Lanka. *Full Paper Proceeding MISG*, 1, 78–86.
- Rajasekar, S., Philominathan, P., & Chinnathambi, V. (2006). Research Methodology. *Anesthesia and Pain Medicine*, 36, 1–53.
- Rama, D., Milano, B. J., Salas, S., & Liu, C. H. (2009). CSR Implementation: Developing the capacity for collective action. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 463–477.
- Rani, P., & Khan, M. (2015). Changing scenario of corporate social responsibility (CSR) in an era of globalization. *International Journal of Applied Research*, 1(10), 111–114.
- RDTL, CCI-TL, KSTL, & ILO. (2016). *Decent Work Country Programme (DWCP) Timor-Leste 2016-2020*. Disponível em http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/download/timor-leste_2016-2020.pdf. Acesso em 21/1/2017.
- República de Democrática de Timor-Leste (RDTL). (2011). *Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011- 2030*. Díli, Timor-Leste: República de Democrática de Timor-Leste. Disponível em http://timor-leste.gov.tl/wp-content/uploads/2012/02/Plano-Estrategico-de-Desenvolvimento_PT1.pdf. Acesso em 20/1/2016.
- República Democrática de Timor-Leste (RDTL). (2002). *Health profile Democratic Republic of Timor-Leste*. Díli, Timor-Leste: República de Democrática de Timor-Leste.
- República Democrática de Timor-Leste (RDTL). (2003). *Constituição República Democrática de Timor-Leste*. Díli, Timor-Leste: Tribunal de Recurso.
- República Democrática de Timor-Leste (RDTL). (2016). *Orçamento Geral Estado 2017*. Díli, Timor-Leste: Ministério das Finanças.
- Rettab, B., Brik, A. Ben, & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: The case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371–390.
- Riduwan, & Sunarto. (2009). *Pengantar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595–612.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 187–202.

- Rollinson, D. (2002). *Organizational Behavior: An Integrated Approach* (Pearson Ed). Harlow.
- Ruud, A. (2002). Environmental management of transnational corporations in India - Are TNCs creating islands of environmental excellence in a sea of dirt? *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 103–118.
- Sachdeva, A., & Panfil, O. (2008). *CSR Perceptions and Activities of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Seven Geographical Clusters: Survey Report*. Vienna: UNIDO.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350.
- Saikia, U., & Hosgelen, M. (2010). Timor-Leste's demographic destiny and its implications for the health sector by 2020. *Journal of Population Research*, 27(2), 133–146.
- Sánchez-Fernandes, M. D. (2014). Institutional context of hotel social responsibility in the Euro-region: A factorial analysis. *Revista de Ocio Y Turismo*, 7, 106–119.
- Sangle, S. (2010). Empirical analysis of determinants of adoption of proactive environmental strategies in India. *Business Strategy and the Environment*, 19(1), 51–63.
- Santos, G. G., & Cabral-Cardoso, C. (2014). História de uma Investigação Fenomenológica: Quando a Interação entre Trabalho e Família Molda o Percorso de Carreira. In F. S. Gomes & F. Cesário (Eds.), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos* (pp. 325–339). Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, M. J. N., Santos, A. M., Pereira, E. N., & Silva, J. L. A. (2006). *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (1997). *Research Methods for Business Students*. London: Pitman.
- Schandt, T. A. (2000). Three epistemological stance for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social construction. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 189–213). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Matten, D. (2009). Introduction to the special issue: globalization as a challenge for business responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 9(13), 327–347.
- Schlegelmilch, B. B., & Robertson, D. C. (1995). The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 859–881.
- Schmidheiny, S. (2006). A View of Corporate Citizenship in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 21–24.
- Schmidt, M. L. S., & Toniette, M. A. (2008). A Relação Pesquisador-Pesquisado: Algumas Reflexões sobre A Ética na Pesquisa e A Pesquisa Ética. In I. C. Z. Guerriero, M. L. S. Schmidt, & F. Zicker (Eds.), *Ética nas Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais na Saúde* (pp. 102–108). São Paulo: Aderaldo & Rothschild.
- Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540–588.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2007). Integrating and unifying competing and complementary

- frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47(2), 148–186.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442.
- SDG Compas. (2015). Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios. Disponível em <http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>. Acesso em 1/6/2017.
- Secretário do Estado de Formação Profissional e do Emprego (SEFOPE). (2013). *Enterprise and skills survey 2013*. Díli, Timor-Leste: Secretário do Estado de Formação Profissional e do Emprego.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Sethi, S. P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63–74.
- Shah, A. (2013). Poverty Facts and Stats. Global Issues. 07 Jan. 2013. Web. 07 Jul. 2017. Disponível em <http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats>.
- Sharma, B. (2013). *Contextualizing CSR in Asia: Corporate Social Responsibility in Asian Economics*. Singapore: Lien Centre for Social Innovation.
- Sheldon, P. J., & Park, S.-Y. S.-Y. (2011). An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S. Travel Industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392–407.
- Shin, K.-Y. (2014). *Corporate Social Responsibility Reporting in China*. Berlin: Springer.
- Shoesmith, D. (2012). Is Small Beautiful? Multiparty Politics and Democratic Consolidation in Timor-Leste. *Asian Politics and Policy*, 4(1), 33–51.
- Shuaib, F. (2007). *Leveraging remittances with microfinance: Timor-Leste country report*. Brisbane, Australia: The Foundation for Development Cooperation.
- Siena, O. (2007). Metodologia da Pesquisa Científica: Elemento para Elaboração de Trabalho Acadêmicos. Disponível em http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf. Acesso em 22/5/2013.
- Singh, M. (2015). Importance of Social Responsibilities and Ethical Values in Corporate. *International Journal of Research in Management and Business Studies*, 2(1), 32–34.
- Singh, N., & Rana, S. (2008). Enterprise Social Responsibility in MSMEs Cluster – Jalandhar Sports Goods MSME Cluster. Punjab, New Delhi: United Nations Industrial Development Programme.
- Singhal, K., & Singhal, J. (2012). Opportunities for developing the science of operations and Supply-chain management. *Journal of Operations Management*, 30(3), 245–252.
- Sison, M. D. (2013). Nation building, community development and poverty alleviation: RSC rhetoric in developing countries. In *Conference Paper, RMIT University-London*. Disponível

- em
https://www.researchgate.net/publication/259892223_Nation_building_community_development_and_poverty_alleviation_RSC_rhetoric_in_developing_countries.
- Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2005). Third-party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 183–229). Greenwich, CT: Jai Press.
- Small, M. L. (2011). How to Conduct a Mixed Methods Study: Recent Trends in a Rapidly Growing Literature. *Annual Review of Sociology*, 37, 57–86.
- Smith, C. (1994). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105–116.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação: Dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Lidel.
- Souza, M. Z. B., & Marcon, R. (2002). Responsabilidade Social das Empresas para com Consumidores, Acionistas e Sociedade. In *Encontro de Estudos Organizacionais*, 2., 2002, Recife. Anais Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE : ANPAD.
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefit and cost of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453.
- Srinivasan, V. (2011). Business Ethics in the South and South East Asia. *Journal of Business Ethics*, 104(SUPPL. 1), 73–81.
- Stohl, C. (2001). Globalizing organizational communication. In F. M. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 323–378). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stohl, M., Stohl, C., & Townsley, N. (2007). A new generation of global corporate social responsibility. In S. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 30–44). New York: Oxford University Press.
- Stringer, E. (2007). *Action Research*. Los Angeles: Sage.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Etrategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi* (4th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sweeney, L. (2009). *A Study of Current Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) and an Examination of the Relationship Between CSR and Financial Performance Using Structural Equation Modelling (SEM)*. (Tese de doutoramento). Dublin Institute of Technology, Dublin. Disponível em <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=appadoc>. Acesso em 12/1/2014.
- Tan, J., & Wang, L. (2011). MNC Strategic Responses to Ethical Pressure: An Institutional Logic Perspective. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 373–390.
- Tanaya, J. (2012). *Corporate social responsibility: A framework for analysing RSC heterogeneity through the case of Indonesia palm oil*. (Tese de Doutoramento) Manchester Business School, University of Manchester, Manchester.
- Tang, L., & Li, H. (2009). Corporate social responsibility communication of Chinese and global corporations in China. *Public Relations Review*, 35(3), 199–212.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral*

- Research. California: Sage.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches to the social and behavioural sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Tengblad, S., & Ohlsson, C. (2010). The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: A longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 653–669.
- Thomson, S. B. (2011). Qualitative Research: Validity. *JOAAG*, 6(1), 77–82. Disponível em http://www.joaag.com/uploads/6_1_-7_Research_Method_Thomson.pdf
- Tokoro, N. (2007). Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships. *Asian Business & Management*, 6(April 2006), 143–162.
- Tonder, E. van, & Roberts-Lombard, M. (2013). A Theoretical Framework For Managing CSR Plans And Related Initiatives In The Modern Business Environment. *Journal of Business & Economics Research*, 11(12), 503–520.
- Torres-Rahman, Z., Baxter, G., & Rivera, A. (2015). *Business and the United Nations: 'Working Together Towards Sustainable Development Goals: Framework Action*. New York: Business Fights Poverty & Initiative at Harvard Kennedy School. Disponível em https://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF_BFP_HKSCSRI_Business_and_SDGs-Web_Version.pdf. Acesso em 3/1/2017.
- Trang, H. N. T., & Yekini, L. S. (2014). Investigating the link between CSR and Financial performance: Evidence from Vietnamese listed companies. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 17(1), 85–101.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2014). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. John Wiley & Sons, Inc. Disponível em http://www.amazon.com/Managing-Business-Ethics-Straight-about/dp/1118582675/ref=dp_ob_title_bk
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Truscott, R. A., Bartlett, J. L., & Tywoniak, S. A. (2009). The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 84–91.
- Tsiakis, T. (2009). Contribution of corporate social responsibility to information security management. *Information Security Technical Report*, 14(4), 217–222.
- Tsoi, J. (2010). Stakeholders' perceptions and future scenarios to improve corporate social responsibility in Hong Kong and Mainland China. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 391–404.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- U. S. Department of Commerce. (2013). *Doing Business in Timor-Leste: 2013 Country Commercial Guide for U. S. Companies*. Disponível em <http://photos.state.gov/libraries/timor-leste/788/pdfs/2013-ccg-sept-23-final.pdf>.
- Uddin, M. B., Hassan, M. R., & Tarique, K. M. (2008). Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility. *Daffodil International University Journal of Business and Economics*,

- 3(1), 199–212.
- UN Department of Economic & Social Affairs. (2007). *CSR and Developing Countries – What Scope for Government Action?* Disponível em <http://www.un.org/esa/sustdev/publications/innovationbriefs/no1.pdf>.
- Unilever. (2006). *2005 Unilever Environmental and Social Report*. Disponível em http://www.unilever.com/Images/Environmental_and_social_report_bkmks_tcm13-39279.pdf, acessado em 1/5/2015.
- United Nations Development Program (UNDP). (2002). Ukun Rasik A'an, The Way Ahead: East Timor Human Development Report 2002. Díli: UNDP.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2016). Human development for everyone. New York: United Nation Development Programme. New York: United Nation Development Programme. Disponível em http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf. Acesso em 20/1/2017.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2017). United Nations Convention against corruption signature and ratification status as of 12 December 2016.
- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927–953.
- Våland, T. I., & Heide, M. (2005). Corporate social responsiveness: Exploring the dynamics of “Bad Episodes.” *European Management Journal*, 23(5), 495–506.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *Management Information Systems Quarterly*, 37(3), 855–879.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração* (Atlas). São Paulo.
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473–499). Oxford: Oxford University Press.
- Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(21), 39–50.
- Vlachos, P. A., Theotokis, A., & Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207–1218.
- Vogel, D. (1991). Business Ethics: New Perspectives on Old Problems. *California Management Review*, 33(4), 101–117.
- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Virginia: The Brookings Institution. <http://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421249>
- Vuontisjärvi, T. (2004). *Modernization of the European Social Model and Corporate Social Responsibility: A Critical Analysis of Finnish Companies*. Unpublished Ph.D Thesis, University of Sunderland, UK.
- Waddock, S. a., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance - Financial

- Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Waddock, S., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105, 47–62.
- Wang, J., & Chaudhri, V. (2009). Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies. *Public Relations Review*, 35(3), 247–250.
- Wang, L., & Juslin, H. (2012). Values and Corporate Social Responsibility Perceptions of Chinese University Students. *Journal of Academic Ethics*, 10(1), 57–82.
- Wang, L., & Juslin, H. (2013). Corporate Social Responsibility in the Chinese Forest Industry: Understanding Multiple Stakeholder Perceptions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 129–145.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261.
- Wei, Z., Shen, H., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2017). How Does Environmental Corporate Social Responsibility Matter in a Dysfunctional Institutional Environment? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 209–223.
- Welford, R. (2005). Corporate Social Responsibility in Europe , North America and Asia : 2004 Survey Results. *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, 33–52.
- Welford, R., & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 166-176.
- Werhane, P. H., & Freeman, R. E. (1999). Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Reviews*, 1, 1–16.
- Werre, M. (2003). Implementing Corporate Responsibility – The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 247–260.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279-296.
- Wilson, S. (2001). What is an indigenous research methodology? *Canadian Journal of Native Education*, 25(2), 166–174.
- Wong, A., Long, F., & Elankumaran, S. (2010). Business students’ perception of corporate social responsibility: The United States, China, and India. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(5), 299–310.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267.
- Woodward-Clyde. (1999). Key Opportunities and Risks to New Zealand’s Export Trade from Green Market Signals. In *Final Paper, Sustainable Management Fund Project 6117*. Auckland: New Zealand Trade and Development Board.
- World Bank (WB). (2006). Country Classification. Disponível em

- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20420458~menuPK:64133156~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>. Acesso em 20/3/ 2014.
- World Bank (WB). (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington, DC: World Bank. Disponível em <http://www.russellbedford.org/downloads/doingbusiness/national/TMP.pdf>. Acesso em 20/1/2017.
- World Bank and Directorate of National Statistics (WB & DNS). (2008). Timor-Leste: Poverty in a young nations. Dili, Timor-Leste: World Bank and Directorate of National Statistics. Disponível em <http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/TL-Poverty-in-a-young-nation-25-Nov-2008.pdf>.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2016). Delivering on the Sustainable Development Goals: The inclusive business approach. Geneva: WBCSD. Disponível em [file:///Users/manuelbrito/Downloads/WBCSD_Inclusive_Business_SDGs \(2\).pdf](file:///Users/manuelbrito/Downloads/WBCSD_Inclusive_Business_SDGs%20(2).pdf). Acesso em 1/6/2017.
- Worthington, I., Ram, M., & Jones, T. (2006). Exploring corporate social responsibility in the U.K. Asian small business community. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 201–217.
- Xiaoyong, H. (2006). Corporate codes of conduct and labour-related corporate social responsibility: Analyzing the self-regulatory mechanisms of multinational enterprises and their impacts to developing countries. The Japan Institute for Labour Policy and Training.
- Yam, S. (2013). The practice of corporate social responsibility by Malaysian developers. *Property Management*, 31(1), 76–91.
- Yang, X., & Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(SUPPL.2), 155–169.
- Yeasmin, S., & Rahman, K. F. (2012). 'Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research. *Bup Journal*, 1(1), 154–163. Disponível em <http://www.bup.edu.bd/journal/154-163.pdf>
- Yin, J., & Jamali, D. (2016). Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China. *Long Range Planning*, 49(5), 541–558.
- Yin, J., & Zhang, Y. (2012). Institutional Dynamics and Corporate Social Responsibility (CSR) in an Emerging Country Context: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 301–316.
- Yusof, J. M., Manan, H. A., Karim, N. A., & Kassim, N. A. M. (2015). Customer's Loyalty Effects of CSR Initiatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 109–119.
- Zabin, I. (2013). An Investigation of Practicing Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility in Developing Countries: an Example of Bangladesh Ready-made Garments. *IOSR Journal of Business and Management*, 12(4), 75–81.
- Zagalo, N., & Ruão, T. (2016). Epistemologia qualitativa: uma alternativa teórica-metodológica para os estudos de Comunicação Organizacional. In Z. Pinto-Coelho, N. Zagalo, & T. Ruão (Eds.), *Comunicação, Culturas e Estratégias, IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais* (pp. 239–262). Disponível em http://lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/viewFile/2310/2226. Acesso em 16/4/2016.

- Zandvavian, A., & Daryapoor, E. (2013). Mixed Method Research: A New Paradigm in Educational Research. *Journal of Educational and Management Studies*, 3(4), 525–531.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zhao, Z. Y., Zhao, X. J., Davidson, K., & Zuo, J. (2012). A corporate social responsibility indicator system for construction enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 29-30, 277-289.
- Zhu, Q., Hang, Y., Liu, J., & Lai, K. hung. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in Chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28–40.
- Zhu, Q., & Zhang, Q. (2015). Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: The Chinese context. *Journal of Cleaner Production*, 100, 315–324.
- Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 137–145.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.

ANEXOS

Anexo 1-Guião de Entrevista

Anexo 1.1. Guião da entrevista (Português)

Guião da Entrevista

Estamos a efetuar um estudo no âmbito do Doutoramento em Ciências Empresariais, com especialização em Organização e Políticas Empresariais, na Escola Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal. Pretendemos analisar “As Práticas de Responsabilidade Social Corporativa em Timor-Leste”. O objetivo deste estudo é analisar as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) das empresas internacionais (multinacionais) atualmente a operar em Timor-Leste e com isso ajudar a promover o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social corporativa nos países em desenvolvimento.

Como administrador de empresa que já pratica a RSC foi selecionado como entrevistado, como pessoa que toma decisões e dirige ações de RSC. Por favor, responda com o máximo de sinceridade. A sua opinião dará uma contribuição significativa para o nosso estudo e também beneficiará a promoção e desenvolvimento de práticas de RSC em Timor-Leste. Assim sendo, agradeço a sua contribuição e colaboração.

Estudante:
Manuel Brito
Escola Economia e Gestão
Universidade do Minho
Telp: +351 961 538 436/+67077299403
Email: britoinfordepe@gmail.com

Orientadora:
Carla Freire, Ph.D
Escola Economia e Gestão
Universidade do Minho
Telp: +351253604510
Email: cfreire@eeg.uminho.pt

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO:

Nome do entrevistado: _____
Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
Idade: _____
Nacionalidade: _____
Habilitações literárias: _____
Data da entrevista: ____/____/____
Duração da Entrevista - Início: _____ Final: _____ (_____ horas e _____ minutos)

PERGUNTAS:

Descrição do Trabalho

1. Qual é o seu cargo?
2. Como descreve o seu trabalho?
3. Qual é a sua posição/departamento dentro da estrutura da empresa?
4. Na prática, qual é atividade que desempenha na empresa?
5. Pode-nos falar sobre a sua carreira profissional?
 - a) biografia seu percurso profissional?
 - b) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Responsabilidade Social Corporativa

1. Na sua opinião, o que representa a RS para esta empresa?
2. Na sua opinião, quais as questões de RSC mais importantes para a sua empresa? (e.g. Meio Ambiente? Segurança e higiene? Filantropia? Ética?)

Política e Estratégia da RSC

1. Esta empresa tem uma política de RSC bem definida (plano de ação, financiamento para ação sociais, e código de conduta)? Se existe, há quantos anos é desenvolvida? Quem define esta política? Esta política é formulada localmente na sua empresa ou definida na empresa-mãe?

2. Como caracteriza a relação entre estratégia da RSC e a estratégia geral da empresa? A estratégia geral da empresa contempla a RSC?

Motivação da RSC

1. O que é que motiva a sua empresa, tanto motivação interna ou externa, a envolver-se em ações de RSC?
2. Para uma comparação, há alguma diferença entre a motivação e envolvimento na ação RSC dada por esta empresa e pela empresa-mãe? Porquê?
3. Em relação à RSC, qual é das partes interessadas a que considera mais importante na sua empresa?

Gestão da RSC

1. Existe um departamento específico da RSC? Se afirmativo, a que direcção/departamento se reporta? Qual é a posição da RSC no organograma? Ocorrem encontros regulares para planeamento da ação RSC?
2. Qual é o envolvimento dos gestores nas práticas de RSC?
3. Baseado na sua experiência nos últimos anos, como é gerir RSC na sua empresa?

Prática da RSC (Atividades, Implementação e Resultado)

1. Pode dar a sua opinião em detalhe, sobre qual é o processo de implementação das iniciativas de RSC na sua empresa? Por exemplo:
 - a. Como planear, implementar, monitorar e avaliar as ações de RSC?
 - b. A sua empresa tem diretrizes específicas para a implementação da RSC?
 - c. A sua empresa tem alguma certificação nesta área? Qual? Quando foi obtida?
2. A empresa investe mais em ações de RSC internas ou externas? Porquê?
3. Quais são os programas de RSC que a empresa dá prioridade? Por favor, descreva os projetos de RSC que estão implementados pela sua empresa desde o início até agora (e.g. Prática de responsabilidade social relaciona com consumidores, colaboradores, comunidade e meio ambiente).
4. Na sua experiência em relação à prática da RSC, existem parcerias com o governo, sociedade civil, instituições de caridade, escolas e universidades, ou outras empresas?
5. Desde a implementação da RSC, quais são os benefícios da ação RSC? (e.g. empresa, comunidade, colaboradores, parceiro comerciais etc.)
6. Baseado na sua experiência, como executor da política RSC, quais foram os principais obstáculos na realização da RSC?

Relação da Empresa com empresa-mãe

1. Como caracteriza a relação da sua empresa com a empresa-mãe em relação à política da RSC? Quantas vezes como gestor de RSC nesta empresa fez contacto com gestores da mesma função na empresa-mãe? Porquê?
2. Como é coordenar a ação de RSC a nível local com a empresa-mãe?
3. Tem conhecimento das ações de RSC da empresa-mãe, qual é a diferença entre a prática da RSC desta empresa como subsidiária e a prática da empresa-mãe?

MUITO OBRIGADO !

Anexo 1.2. Guião da entrevista (Inglês)

Interview Guide

We are performing a study as part of a research project of a PhD in Business Administration in Organization and Business Politics area, School of Economics and Management, University of Minho, Portugal. We intend to analyze "The Practice of Corporate Social Responsibility in Timor-Leste". The research aim is to analyze the practice of corporate social responsibility (CSR) of international companies (multinationals) currently operating in Timor-Leste as a way to promote the development of corporate social responsibility practices in developing countries.

As a business administrator who has practiced CSR was selected as interviewee, as a person who makes decisions and manage CSR initiative. Please respond with the utmost sincerity. Your opinion will give a significant contribution to our study and also will benefit the promotion and development of CSR practices in Timor-Leste.

Thus, thank you for your contribution and collaboration.

Manuel Brito
PhD Student
School of Economic & Management
University of Minho
Telp: +351 961 538 436/+67077299403
Email: britoinfordepe@gmail.com

Supervised by:
Carla Freire, Ph.D
School of Economic & Management
University of Minho
Telp: +351253604510
Email: cfreire@eeg.uminho.pt

Characteristic Information:

Name of interviewee: _____
Sex: ☐ Male ☐ Female
Age: _____
Nationality: _____
Level of education : _____
Date of interview: ____ / ____ / ____
Duration of interview - Start: _____ Finish: _____ (_____ hours and _____ minutes)

QUESTIONS:

Job Discription

1. What is your job title?
2. How would you describe your job?
3. What is your position/department in the organization structure?
4. In practice, what is your activity/routine?
5. Can you tell us about your professional career?
 - a) What is your professional biography?
 - b) How long have you been working for this company ?

Corporate Social Responsibility

6. In your opinion, what is the social responsibility for this company?
7. In your opinion, what are the key CSR issues in your company? (e.g. environmental? Safety and health? Philanthropy? Contradictory? Ethics?)
8. For you, what is the importance of CSR for your company?

CSR Policy and Strategy

9. Does this company have a well-defined CSR policy (action plan, action funding, partners, and code of conduct)? How long has it existed? Who defines this policy? Was the policy formulated locally into your company or originated from parent company?

10. How do you characterize the relation between CSR strategy with general business strategy? is there CSR policy included in the general strategy of the company?

CSR Motivation

11. What motivates your company, both internal or external motivations, to engage in CSR actions?
12. As a comparison, is there a difference between motivation and involvement in CSR action by your company and the parent company? Why?
13. In relation to CSR, which stakeholder is considered more important in your company?

Management of CSR

14. Does this company have a specific CSR department? If yes, which directory report to? What is the CSR position in the organization chart? Does this department have regular meetings for the planning of CSR actions?
15. What is the involvement of managers in CSR practices?
16. Based on your recent experience, how do you manage the CSR in your company?

CSR Practice (Activities, Implementation and Result)

17. Can you give an opinion in detail, What/ which is the CSR implementation process in your company?
 - a. How to plan, implement, monitor and evaluate CSR action?
 - b. Does your company have specific guidelines for the implementation of CSR?
 - c. Does your company have a certification? if yes, Which? When was it obtained?
18. Does the company invest more in the internal or external CSR actions? Why?
19. What type of CSR programs has your company prioritized? Please describe the CSR projects that have been implemented by your company from the beginning until now (e.g. Practice of social responsibility relates to consumers, employees, community and environment)!
20. In your experience in relation to the practice of CSR, does this company have partnerships with the government, civil society, charity institution, schools and universities, or other companies?
21. Since the implementation of CSR, what are the benefits of the CSR action? (e.g. company, community, employees, business partner etc.)
22. Based on your experience, as an executor of CSR policy, what were the main obstacles or barriers in conducting CSR?

The relation of company with headquarter

23. How do you characterize the relationship between your company and the parent company regarding the CSR policy? How many times, as CSR manager in this company have you made contact with managers of the same function in the parent company? Why?
24. How do you coordinate your local CSR action with the parent company?
25. Do you know about the parent company's CSR action, what is the difference between the practice of CSR in this company as a subsidiary with the practice of the parent company?

Thank You !

Anexo 1.3. Guião da entrevista (Tetum)**Giaun Entrevista nian**

Ami realiza hela estudu ida iha âmbito doutoramentu siénsia empresarial, ho espesializasaun organizasaun no polítika empresarial, iha Escola Economia no Jestaun, Universidade do Minho, Portugal. Ami pretende atu analiza pratika sira kona-ba responsabilidade sosial korporativa iha Timor-Leste. Objetivu husi estudu ne'e maka analiza pratika sira kona-ba responsabilidade sosial korporativa husi empreza internasionál (multinasional) sira ne'ebé atualmente hala'o operasaun iha Timor-Leste. Ho ida ne'e bele ajuda promove dezentvolvimentu pratika responsabilidade sosial korporativa iha nasaun dezentvolvimentu sira.

Ita-boot hanesan administrador husi empresa ne'ebé pratika tiha ona RSC selesionadu sai entrevistadu tamba durante ne'e foti desizaun no diriji asaun RSC sira. Pavor ida, ita responde ho sinseridade máximu. Ita nian opiniaun sei fô kontribuisaun signifikativu bá ami nian estudu, nune'e mós sei benefisia promosaun no dezentvolvimentu pratika sira RSC iha Timor-Leste. Agradese bá ita nian kontribuisaun no kolaborasaun.

Estudante:
Manuel Brito
Escola Economia no Jestaun
Universidade do Minho
Telp: +351 961 538 436/+67077299403
Email: britoinfordepe@gmail.com

Orientadora:
Carla Freire, Ph.D
Escola Economia no Jestaun
Universidade do Minho
Telp: +351253604510
Email: cfreire@eeg.uminho.pt

DADUS KARATERIZASAUN:

Naran entrevistadu: _____
Seksu: ☐ Maskulinu ☐ Femininu
Idade: _____
Nacionalidade: _____
Habilitasaun literária: _____
Data entrevista: ____/____/____
Durasau Entrevista - Inisiu: _____ Final: _____ (_____ óras no _____ minutu)

PERGUNTA SIRA:**Deskrisaun Servisu nian**

1. Ita nian kargu maka saida?
2. Oinsa deskreve ita nian servisu?
3. Ita nian posisaun/departamentu iha estrutura empreza nian maka saida?
4. Iha pratika, atividade saída maka ita desempenha iha empreza ne'e?
5. Bele ita koalia kona-ba ita nian kareira profisional?
 - a) biografia ita nian perkursu profisional?
 - b) Tinan hira ona ita servisu iha empreza ne'e?

Responsabilidade Sosial Korporativa

3. Iha ita nian opiniaun, saida maka representa RS bá empreza ne'e?
4. Iha ita nian opiniaun, kestaun RSC ida ne'ebé maka importante liu bá ita nian empreza? (e.g. Meio Ambiente? Seguransa no ijiene? Filantropia? Étika?)

Política no Estratêja RSC nian

3. Empreza ne'e iha politika RSC ne'ebé defini ho diak (planu asaun, finansimentu bá asaun sosial, no kódigu konduta)? Se existe, iha tinan hira ona maka desenvolvida? Se maka define politika ne'e? Política ne'e formula localmente iha ita-nian empreza ka defini husi empreza inan?
4. Oinsa karakteriza relasaun entre estratéjia RSC ho estratéjia jeral empreza nian? Estratéjia jeral empresa nian kontempla RSC?

Motivasaun RSC

4. Saída maka motiva ita-nian empreza, tantu motivasaun interna ka externa, envolve iha asaun sira RSC?
5. Hanesan komparaun ida, iha diferença ruma entre ita nian empreza ho empreza inan kona-ba motivasaun no envolvimentu iha asaun RSC? Tamba saída?
6. Relasaun ho RSC, partes interessadas ida ne'ebé maka ita nian empreza konsidera importante liu?

Gestão da RSC

4. Eziste departamentu ida espesifiku bá RSC? Se afirmativu, diresaun/departamentu saída maka reporta bá? Ida ne'ebé posisaun husi RSC iha organograma? Iha enkontru regularar bá planeamento asaun RSC?
5. Ida ne'ebé maka envolvimentu jestor sira iha pratika sira RSC nian?
6. Tuir ita-nian esperiênsia tinan ikus, oinsa jere asaun RSC iha empresa ne'e?

Pratika RSC (Atividade, Implementasaun no Resultadu sira)

7. Favor ida fô ita-nian opiniaun detalla liu, kona-ba oinsa prosesu implementasaun inisiativa sira husi RSC iha ita nian empreza? Ezemplu hanesan:
 - a. Oinsa halo planu, implementa, monitor no avalia asaun sira RSC nian?
 - b. Ita nian empreza iha rirerixes espesifika bá implementasaun RSC?
 - c. Ita-nian empreza iha sertifikasaun ruma iha area ne'e? Se iha, hodi bainhira maka hetan?
8. Empreza ne'e investe liu iha asaun RSC interna ka externa? Tamba saída?
9. Programa sira RSC ida ne'ebé maka empreza ne'e fô prioridade? Favor ida, deskreve projetu RSC ne'ebé empreza ne'e implementa hela husi inisiu to'o agora (e.g. Pratika responsabilidade sosial relasiona ho konsumidor sira, kolaborador sira, comunidade sira no meio ambiente).
10. Iha ita-nian esperiênsia relasaun ho pratika RSC, existe parseira ho governo, sosiadade sivil, instituisaun karidade sira, eskola ho universidade sira, ka empresa sira seluk?
11. Desde implementasaun RSC, benefísiu saída deit husi asaun RSC? (e.g. bá empreza, comunidade, kolaborador sira, parseiru komersial sira, etc.)
12. Tuir ita nian esperiênsia, hanesan eksekutor politika RSC, saída deit obstaklu prinsipal sira iha realizasaun RSC?

Relasaun Empreza ne'e ho empreza-inan

4. Oinsa karakteriza relasaun ita-nian empreza ho empreza-inan kona-ba politika RSC? Dala hira hanesan jestor RSC empreza ne'e halo kontaktu ho jestor sira ho funsaun ne'ebé hanesan iha empreza-inan? Tamba sa?
5. Oinsa kordena asaun RSC iha nível local ho empreza inan?
6. Iha koñesimentu kona-ba asaun sira RSC nian iha empreza-inan? Ida ne'ebé maka diferença entre pratika RSC empreza ne'e hanesan subsidaria no pratika empreza-inan?

OBRIGADU WA'IN !

Anexo 2-Questionário

Anexo 2.1. Questionário (Português-Inglês)

Questionário

(Questionnaire)

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) : O Caso das Empresas em Timor-Leste (Corporate Social Responsibility: The Case of Companies in Timor-Leste)

Estudante de Doutoramento

(Ph. D Student)

Manuel Brito

Escola Economia e Gestão

(School of Economic and Management)

Universidade do Minho

(University of Minho)

Telefone: +351961538436/+67077299403

Email: britoinfordepe@gmail.com

Orientadora:

(Supervisor):

Prof (a) Doutora Carla Freire

Escola Economia e Gestão

(School of Economic and Management)

Universidade do Minho

(University of Minho)

Telefone: +351253604510

Email: cfreire@eeg.uminho

Escola Economia e Gestão

(School of economic and Mangement)

Universidade do Minho

(University of Minho)

Braga-Portugal

Dili, 27 de Julho de 2015
(Dili, July 27th, 2015)

Prezado(a) Senhor/Senhora,
(Dear Sir / Madam),

No âmbito do Doutoramento em Ciências Empresariais, especialização de Organização e Políticas Empresariais, Programa Doutoral de Ciências Empresariais, Escola Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal, pretendemos analisar as práticas de responsabilidade social corporativa em Timor-Leste. O objetivo deste questionário é analisar as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) das empresas internacionais (multinacionais) atualmente a operar em Timor-Leste. Pretendemos que o referido estudo possa vir a ajudar a promover o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social corporativa nos países em desenvolvimento.

(In scope of Ph.D in Business Administration, Organization and Business Politics area, School of Economics and Management, University of Minho, Portugal, we intend to analyze the practices of corporate social responsibility in East Timor. The purpose of this questionnaire is to analyze the corporate social responsibility (CSR) practices of international companies (multinationals), which currently operate in Timor-Leste. We intend that the study is likely to help the promotion and development of corporate social responsibility practices in developing countries).

A vossa empresa foi uma das empresas selecionadas como amostra por já ter práticas de RSC. Por isso, a vossa empresa receberá uma cópia do questionário e neste sentido solicitamos a vossa colaboração através do seu preenchimento, como uma parte importante da minha investigação. A vossa contribuição fornecerá benefícios significativos para a promoção e desenvolvimento de práticas de RSC em Timor-Leste.

(Your company was one of the companies that has been selected as a sample, due to your CSR practices. For that reason, your company will receive a copy of the questionnaire and I ask your collaboration to fill in this questionnaire, which is an important part of my research. Your maximum contribution will provide significant benefits for the promotion and development of CSR practices in East Timor).

A vossa contribuição, honestidade e seriedade na realidade são muito importantes para o desenvolvimento deste estudo, o qual em nada irá comprometer a vossa empresa ou a sua funcionalidade, bem como qualquer funcionário. Limitamo-nos a recolher opiniões que irão servir de base a esta pesquisa, cujos objetivos são apenas de ordem académica, porém de grande importância para as instituições de Timor-Leste.

(Your contribution, honesty and seriousness in reality are very important for the development of this study, which will in no way compromise your company or its functionality, as well as any employee. The goal is to collect opinions that will become the basis of this research, whose goals are only for academic purposes, but of great importance to East Timor institutions).

Todas as informações prestadas serão tratadas com absoluta confidencialidade, respeitando o anonimato de pessoas e organizações participantes. Qualquer publicação e relatório dos resultados, será feita de uma forma coletiva e não identificará qualquer respondente.

(All information provided will be treated with absolute confidentiality, respecting the anonymity of the people and organizations who are involved. Any publication and report of results will be done in a collective way and will not identify any respondent).

Certo de que poderemos contar com a vossa colaboração, agradecemos a atenção dispensada e desejamos os maiores sucessos pessoais e profissionais.

(Certainly, we would count on your collaboration, thank you for your attention and we wish the greatest successes in your personal and professional life).

Melhores cumprimentos,

(Best regards),

Estudante de Doutoramento
(PhD Student)
Manuel Brito
Escola Economia e Gestão
(School of Economic and Management)
Universidade do Minho
(University of Minho)
Telemóvel: +351 961 538 436/+67077299403
Email: britoinfordepe@gmail.com

Orientadora:
(supervised by):
Prof.^(a) Doutora Carla Freira
Escola Economia e Gestão
(School of Economic and Management)
Universidade do Minho
(University of Minho)
Telefone: +351253604510
Email: cfreire@eeg.uminho

Primeira parte: Informação sobre a empresa e sobre o respondente
(The first part: The Information about company and respondent)

Informação sobre a Empresa (The information about company)

1. Nome da empresa (Name of company) :
2. Ano da fundação (Year of foundation):
3. Localização (Location): Distrito (District) :
4. Número dos colaboradores (Number of employees): Pessoas (people)
5. Qual é Sector de atividade da sua empresa (assinale a sua resposta com um x) :
(What is your company's sector activity)? (Please mark your answer with an x) :
 - ☐ Agricultura, florestal e pescas (Agriculture, forestry and fishing)
 - ☐ Indústrias extractivas, produção e distribuição da energia (Mining industry, energy production and distribution)
 - ☐ Indústrias transformadoras (Manufacturing industry)
 - ☐ Construção (Construction)
 - ☐ Comércio por grosso e a retalho (Wholesale and retail)
 - ☐ Restaurantes e hotéis (Restaurants and hotels)
 - ☐ Transportes, armazenagem e comunicações (Transport, storage and communication)
 - ☐ Atividade financeira, imobiliárias e serviços prestadas a empresas (Financial activity, real estate and services provided to companies)
 - ☐ Outro (Por favor especificar) (Other, please specify):

Informação sobre o respondente (The information about respondent)

6. Ano de nascimento (Year of birth) :
7. Género (assinale a sua resposta com um x) (Gender, please mark your answer with an x) :
 - ☐ Feminino (Female)
 - ☐ Masculino (Male)
8. Qual é a sua nacionalidade? (What's your nationality?) :
9. Nível de escolaridade (assinale a sua resposta com um x) (Education level, please mark your answer with an x):
 - ☐ Ensino primário (Elementary school)
 - ☐ Ensino secundário (High school)
 - ☐ Bacharelato (Bachelor)
 - ☐ Licenciatura (Degree)
 - ☐ Mestrado/pós graduação (Master/post graduate)
 - ☐ Outra, qual (Other, which) :
10. Sindicalizado (assinale a sua resposta com um x) (Sindicated, please mark your answer with an x):
 - ☐ Sim (yes)
 - ☐ Não (No)
11. Função atual na empresa (assinale a sua resposta com um x):
(Current position in the company, please mark your answer with an x):
 - ☐ Chefia Topo (Head of top)
 - ☐ Chefia Direção/Departamento (Head of Direction/Department)
 - ☐ Chefia de secção/balcão (Head of section/Counter)
 - ☐ Técnico (Technical)
 - ☐ Administrativo (Administrative)
 - ☐ Outra, qual (Other, which):

12. Há quantos anos está no deste cargo/função? (assinale a sua resposta com um x):

(How many years have been in this position? (Please mark your answer with an x)):

- ☐ < 1 ano (year)
- ☐ 1-3 anos (years)
- ☐ 4-6 anos (years)
- ☐ 7-9 anos (years)
- ☐ 10-12 anos (years)
- ☐ > 12 anos (years)

13. Antiguidade na empresa (assinale a sua resposta com um x) (Seniority in the company, please mark your answer with an x):

- ☐ < 1 ano (year)
- ☐ 1-3 anos (years)
- ☐ 4-6 anos (years)
- ☐ 7-9 anos (years)
- ☐ 10-12 anos (years)
- ☐ > 12 anos (years)

14. Área da atuação diária na empresa (assinale a sua resposta com um x) (Daily activities area in the company, Please mark your answer with an x):

- ☐ Comercial (Commercial)
- ☐ Financeira (Financial)
- ☐ Informática (Informatics)
- ☐ Jurídica (Legal)
- ☐ Administração e Recursos Humanos (Administration and human resources)
- ☐ Outra, qual (Other, which):

Segunda parte: Informação sobre RSC
(The second Part: General information about CSR)

15. Para si, qual é a termo que a sua empresa refere para a atividade social e ambiental que desenvolve (Assinale a sua resposta com um x) :

For you, which term is used by your company when referring to the social and environmental activities that developed (Please mark your answer with an x) :

- ☐ Responsabilidade Social Corporativa *(Corporate social responsibility)*
☐ Responsabilidade Social da empresa *(Corporate social enterprise)*
☐ Desempenho social corporativo *(Corporate social performance)*
☐ Resposta social corporativa *(Corporate social Responsiveness)*
☐ Cidadania corporativa *(Corporate citizenship)*
☐ Gestão de parte interessadas *(Management of stakeholder)*
☐ Sustentabilidade corporativa *(Sustainability of Corporate)*
☐ Responsabilidade social e ambiental corporativa *(Corporate social and environmental responsibility)*
☐ Outra, qual *(Other, which)*:

16. No ambiente empresarial, a frase da “Responsabilidade Social Corporativa” é muito familiar. O que vem à sua ideia, quando pensa numa “empresa socialmente responsável”? (Por favor, escreva a sua compreensão nas linhas abaixo).

(In business nature, the sentence of “corporate social responsibility” is very familiar. What comes to your mind when you think about “the socially responsible company”?, please write your comprehension in the lines below).

A empresa socialmente responsável é

(The socially responsible company is)

.....

17. Qual a unidade organizacional responsável pela área da RSC na sua empresa? (assinale a sua resposta com um x):

(What is the organizational unit which responsible for CSR area in your company? (Please mark your answer with an x)):

- ☐ Conselho de Administração *(The management board)*
☐ Administrador (CEO) *(The top manager (CEO))*
☐ Direção de Marketing *(The marketing directorship)*
☐ Direção de Operações *(The operation directorship)*
☐ Direção Financeira *(The financial directorship)*
☐ Direção de Recursos Humanos *(The human resource directorship)*
☐ Direção de Relações Públicas *(The public relation directorship)*
☐ Fundação/Instituto *(The Foundation/Institute)*
☐ Outro (Por favor especificar) *(Other, please specify)*:

18. Há quantos anos existe a área de RSC na sua empresa? (assina a sua resposta com um x):

(How many years does the CSR area exist in your company? (Please mark your answer with an x)):

- ☐ < 1 ano *(year)*
☐ 1-3 anos *(years)*
☐ 4-6 anos *(years)*
☐ 7-9 anos *(years)*
☐ 10-12 anos *(years)*
☐ > 12 anos *(years)*

Terceira parte: Informação sobre Estratégia e Atitude perante a RSC

(The third Part: The information about strategic and attitude to CSR)

Na 3ª parte gostaríamos que indicasse, o grau de concordância com cada uma das opiniões abaixo apresentadas. Para cada afirmação deverá ter em conta a escala seguinte:

(In the 3th part, please indicate, the degree of agreement with each of the opinions in the following phrases. For each affirmation you should take into account the following scale):

1-Discordo totalmente (Totally disagree) 2-Discordo (Disagree) 3-Não concordo nem discordo (Nor agree nor disagree) 4-Concordo (Agree) 5-Concordo totalmente (Totally agree)

19. Por favor, indique o grau de concordância sobre a estratégia da RSC na sua empresa
(Please, indicate the degree of agreement about the strategic of CSR in your company)

a) A atividade de RSC na empresa é planeada com a participação dos funcionários de diferentes áreas e cargos. <i>(The CSR activity in company is planned with employee's participation in different area and positions)</i>	1	2	3	4	5
b) Os valores principais da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com as suas partes interessadas. <i>(The core values of the company are set out in a code of conduct to regulate the relationship with its stakeholders).</i>	1	2	3	4	5
c) A atividade de RSC na empresa está estritamente ligada à estratégia de negócio (business strategy). <i>(The CSR activity in the company is strictly linked to business strategy).</i>	1	2	3	4	5
d) A atividade de RSC na empresa é realizada regularmente. <i>(The CSR activity in the company is conducted with regular basis).</i>	1	2	3	4	5
e) A atividade de RSC na empresa obtém um forte apoio dos gestores seniores/topo. <i>(The CSR activity in the company gets a strong support from senior/top managers).</i>	1	2	3	4	5

20. Por favor, indique o grau de concordância sobre a Relação entre empresa Subsidiária/afiliada e empresa-mãe sobre a política de RSC
(Please, indicate the degree of agreement about the relation between subsidiar/affiliate and parent company about the CSR policy).

a) Esta empresa só implementa políticas de RSC formuladas pela empresa-mãe <i>(This company only implements CSR policies, which formulated by parent company)</i>	1	2	3	4	5
b) Esta empresa tem políticas de RSC baseadas nas necessidades locais, definidas juntamente com a empresa-mãe. <i>(This company has CSR policies based on local necessity, defined together with the parent company)</i>	1	2	3	4	5
c) Esta empresa pode livremente decidir e implementar políticas de RSC sem conhecimento da empresa-mãe. <i>(This company can freely decide and implement CSR policies, regardless of the parent company knowledge)</i>	1	2	3	4	5

21. Por favor, indique o grau de concordância sobre as razões/motivações que levam a sua empresa a praticar a RSC
(Please, indicate the degree of agreement about the reasons/motivations that lead your company practice CSR)

a) Pressões da comunidade <i>(Preesure from community)</i>	1	2	3	4	5
b) Pressões dos investidores ou da conselho administração <i>(Preesure from investors or management board)</i>	1	2	3	4	5
c) Pressões das ONGs nacionais e Organizações Internacionais <i>(Preesure from national NGOs and international organizations)</i>	1	2	3	4	5
d) Pressões do Governo <i>(Preesure from government)</i>	1	2	3	4	5
e) Pressões dos consumidores <i>(Preesure from consummers)</i>	1	2	3	4	5
f) Exigência dos colaboradores <i>(Demand of employees)</i>	1	2	3	4	5
g) Globalização de operação e expansão do mercado <i>(Globalization of operation and market expantion)</i>	1	2	3	4	5

h) Preservar ou melhorar a reputação e imagem da empresa (<i>Preserve or improve the reputation and corporate image</i>)	1	2	3	4	5
i) Ganhar vantagem competitiva (<i>Gain competitive advantage</i>)	1	2	3	4	5
j) Eficiência ou redução do custo e risco de produção/operação (<i>Efficiency or cost and risk reduction of production/operation</i>)	1	2	3	4	5
k) Obtenção de incentivos financeiros e fiscais (e.g. redução de impostos) (<i>Gain the financial and fiscal incentive (e.g. tax reduction)</i>)	1	2	3	4	5
l) Valor ético e moral (de fazer uma coisa certa) (<i>Ethical and moral values (to do the right thing)</i>)	1	2	3	4	5
m) Preocupações com condições socioeconômicas: pobreza, e casos de emergência (<i>Social economic concerns: poverty, and emergency case</i>)	1	2	3	4	5
n) Cumprimento de legislação e normas/padrões internacionais (<i>The legislation and international standard compliance</i>)	1	2	3	4	5
o) Outro (Por favor especificar) (<i>Other, please specify</i>):	1	2	3	4	5

22. Por favor, indique o grau de concordância sobre os benefícios que tem a sua empresa ao desenvolver práticas de RSC

(Please, indicate the degree of agreement about the benefits from the practicing of CSR by your company)

a) Bom relacionamento com as partes interessadas e melhorar o seu bem-estar (<i>Good relationship with the stakeholder and improve the their welfare</i>)	1	2	3	4	5
b) Atrair e reter investidores (<i>Attract and retain the investors</i>)	1	2	3	4	5
c) Atrair, motivar, e reter colaboradores (<i>Attract, motivate, and retain employees</i>)	1	2	3	4	5
d) Atrair e manter satisfação e lealdade dos clientes/consumidores (<i>Attract and retain the satisfaction and loyalty of clients/consumers</i>)	1	2	3	4	5
e) Melhorar reputação e imagem (<i>Improve the reputation and image</i>)	1	2	3	4	5
f) Aumentar a vantagem competitiva (<i>Increase the competitive advantages</i>)	1	2	3	4	5
g) Melhorar a qualidade dos produtos/serviços (<i>Improve the quality of products/services</i>)	1	2	3	4	5
h) Melhorar a cultura organizacional (<i>Improve the organizational culture</i>)	1	2	3	4	5
i) Aumentar a receita das vendas e quota do mercado (<i>Increase the sales revenue and market share</i>)	1	2	3	4	5
j) Melhorar o desempenho financeiro ou rentabilidade (<i>Improve the financial performance or rentability</i>)	1	2	3	4	5
k) Obter incentivos fiscais do governo (<i>Get fiscal incentives from government</i>)	1	2	3	4	5
l) Obter publicidade/cobertura gratuita dos media para a empresa (<i>Get free publicity/coverage by media to company</i>)	1	2	3	4	5
m) Reduzir o custo e risco do negócio (<i>Reduce the cost and risk of business</i>)	1	2	3	4	5
n) Outro (Por favor especificar) (<i>Other, please specify</i>):	1	2	3	4	5

23. Por favor, indique o grau de concordância sobre os obstáculos que a sua empresa enfrenta durante a implementação dos programas de RSC

(Please, indicate the degree of agreement about the obstacles faced by your company during the implementation of CSR)

a) Má gestão dos fundos alocados à RSC (e.g. Corrupção) (<i>Bad management of CSR funds (e.g. corruption)</i>)	1	2	3	4	5
b) Limitação financeira (<i>Financial limitation</i>)	1	2	3	4	5
c) Limitação de tempo (<i>Time limitation</i>)	1	2	3	4	5
d) Limitação de recursos humanos	1	2	3	4	5

(Human resource limitation)					
e) Limitação de enquadramento e aplicação das leis (Limitation of frame and application of law)	1	2	3	4	5
f) Menor cooperação das partes interessadas (Less cooperation from stakeholders)	1	2	3	4	5
g) Dificuldade de mensuração do desempenho social das empresas (Difficulty to measure the social performance of the company)	1	2	3	4	5
h) Dificuldade de implementação da RSC (Difficulty to implement the CSR)	1	2	3	4	5
i) Falta de apoio dos gestores de topo (Lack of support from top managers)	1	2	3	4	5
j) Limitação da informação sobre os benefícios da RSC (Limitation of information about CSR benefits)	1	2	3	4	5
k) Outro (Por favor especificar) (Other, please specify):	1	2	3	4	5

Quarta parte: Informação sobre Prática de RSC
(The fourth part: The information about CSR practice)

Na 4ª parte gostaríamos que indicasse, o grau de concordância com cada uma das opiniões abaixo apresentadas. Para cada afirmação deverá ter em conta a escala seguinte:

(In the 4th part, please indicate, the degree of agreement with each of the opinions in the following phrases. For each affirmation you should take into account the following scale):

1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Não concordo nem discordo 4-Concordo 5-Concordo totalmente
(Totally disagree) (Disagree) (Nor agree nor disagree) (Agree) (Totally agree)

24. Práticas de RSC relacionadas com os Colaboradores
(CSR practices in relation with employees)

a) Esta empresa incentiva a formação profissional dos seus colaboradores <i>(This company encourages the professional training of its employees)</i>	1	2	3	4	5
b) Esta empresa promove a igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho <i>(This company promote the equality between men and women in workplace)</i>	1	2	3	4	5
c) Esta empresa apoia a integração profissional das pessoas com deficiência <i>(This company supports the professional integration of people with disabilities)</i>	1	2	3	4	5
d) Esta empresa estabelece uma padrão salarial justo e vantajoso <i>(This company establishes a fair and advantageous of wage standard)</i>	1	2	3	4	5
e) Esta empresa tem boas práticas de gestão de segurança, higiene e saúde no local de trabalho <i>(This company adopts a good practices in management of safety, hygiene, and health in the workplace)</i>	1	2	3	4	5
f) Esta empresa oferece assistência médica no interior da empresa <i>(This company offers medical care inside the company)</i>	1	2	3	4	5
g) Existe temperatura e iluminação adequadas no local de trabalho <i>(It has good temperature and lighting in the workplace)</i>	1	2	3	4	5
h) Esta empresa divulga as informações relativas aos direitos laborais <i>(This company exposes the information about workers right)</i>	1	2	3	4	5
i) Esta empresa cumpre o código de trabalho <i>(This company fulfils the labour code)</i>	1	2	3	4	5
j) Esta empresa oferece creche aos filhos dos colaboradores no local de trabalho <i>(This company offers childcare for employees' children in the workplace)</i>	1	2	3	4	5
k) Esta empresa promove a progressão da carreira dos colaboradores baseada nos seus méritos <i>(This company promotes the employees' career development based on their merits)</i>	1	2	3	4	5
l) Esta empresa promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar <i>(This company promotes the work-family life balance)</i>	1	2	3	4	5
m) Outro (Por favor especificar) <i>(Other, please specify):</i>	1	2	3	4	5

25. Práticas da RSC relacionadas com os Consumidores/Clientes
(CSR Practices in relation with consumers/clients)

a) Esta empresa fornece informações verdadeiras dos seus produtos/serviços <i>(This company provides true information of its products/services)</i>	1	2	3	4	5
b) Esta empresa tenta minimizar os riscos de danos à saúde dos usuários/consumidores <i>(This company tries to minimize the risk of damage to the users/consumers health)</i>	1	2	3	4	5
c) A empresa garante a publicidade adequada ao uso dos seus produtos/serviços <i>(The company ensures adequate publicity about the use of its products/services)</i>	1	2	3	4	5
d) A empresa dá apoio aos seus consumidores/clientes antes, durante e após a venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto/serviço <i>(The company supports its consumers/customers before, during and upon completion of the sale, preventing damage with the use of the product/services)</i>	1	2	3	4	5
e) A empresa oferece produtos/serviços com alta qualidade <i>(The company offers high quality products/services)</i>	1	2	3	4	5
f) A empresa determina o preço justo dos seus produtos ou serviços <i>(The Company determines the fair price of its products or services)</i>	1	2	3	4	5
g) Esta empresa monitoriza as relações com os consumidores dos seus produtos/serviços <i>(This company monitors its relations with consumers, who buy its products/services)</i>	1	2	3	4	5

h) Esta empresa é proactiva a pedir <i>feedback</i> dos consumidores sobre seus produtos/serviços (<i>This company is proactive in asking the feedback from consumers about its products/services</i>)	1	2	3	4	5
i) Esta empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus produtos/serviços (<i>This company invests in new technologies in order to improve the quality of their products/services</i>)	1	2	3	4	5
j) Outro (Por favor especificar) (<i>Other, please specify</i>):	1	2	3	4	5

26. Práticas de RSC relacionadas com a comunidade
(*CSR Practices in relation with community*)

a) Esta empresa incentiva os seus colaboradores para ações de voluntariado na comunidade (<i>This company encourages its employees to volunteer work in the community</i>)	1	2	3	4	5
b) Esta empresa faz doações financeiras ou materiais à comunidade (<i>This company makes a donation of financial or goods to the community</i>)	1	2	3	4	5
c) Esta empresa apoia os eventos desportivos a nível internacional ou local (<i>This company supports the sports events at international or local level</i>)	1	2	3	4	5
d) Esta empresa apoia os eventos culturais locais (<i>This company supports local cultural events</i>)	1	2	3	4	5
e) Esta empresa oferece formação e oportunidades de estágio à comunidade (<i>This company offers training and internship opportunities to community</i>)	1	2	3	4	5
f) Esta empresa concede bolsas de estudo a jovens ou estudantes (<i>This company awards scholarships to youths or students</i>)	1	2	3	4	5
g) Esta empresa apoia os projetos públicos de fornecimento de água e saneamento à comunidade (<i>This company supports public projects such as water supply and sanitation to the community</i>)	1	2	3	4	5
h) Esta empresa apoia os projetos públicos como hospitais ou centros de saúde (<i>This company supports public projects such as hospitals or health centres</i>)	1	2	3	4	5
i) Esta empresa apoia os projetos de combate HIV-Aids, malária e tuberculose etc. (<i>This company supports the eradication projects of HIV-AIDS, malaria and tuberculosis etc.</i>)	1	2	3	4	5
j) Esta empresa apoia projetos de construção e facilidades das escolas (<i>This company supports the projects of schools construction and its facilities</i>)	1	2	3	4	5
k) Esta empresa apoia facilidades informáticas e rede internet à comunidade, escolas, universidades e instituições sem fins lucrativo) (<i>This company supports computer facilities and internet network to the community, schools, universities and non profit institutions</i>)	1	2	3	4	5
l) Esta empresa apoia as iniciativas de aumento de rendimento das comunidades (e.g. agricultura, negócio, artesanato etc.) (<i>This company supports the livelihood improvement initiatives of the community (e.g. agriculture, business, crafts etc.)</i>)	1	2	3	4	5
m) Esta empresa oferece microcrédito à comunidade de baixo rendimento a baixas taxas de juro (<i>This company provides microcredit to low-income community with low interest rates</i>)	1	2	3	4	5
n) Outro (Por favor especificar) (<i>Other, please specify</i>):	1	2	3	4	5

27. Práticas da RSC relacionadas com o meio ambiente
(CSR Practices in relation with environmental)

a) Esta empresa adapta e utiliza o padrão internacional da gestão ambiental (This company adapts and uses the international standard for environmental management)	1	2	3	4	5
b) Esta empresa evita o uso de produtos que poluem ou provocam danos à natureza e animais (This company avoids the use of products that pollute or cause damage to nature and animals)	1	2	3	4	5
c) Esta empresa oferece soluções de reciclagem dos resíduos produzidos (This company provides the recycling solutions of the residues produced by the company)	1	2	3	4	5
d) Esta empresa reutiliza e utiliza papel reciclado (This company reuses and uses recycled paper)	1	2	3	4	5
e) Esta empresa dá prioridade à eficiência da utilização da água e energia elétrica (This company gives priority to the efficient use of water and electricity)	1	2	3	4	5
f) Esta empresa utiliza produtos, materiais ou embalagens ecológicas ou amigas do ambiente (This company uses ecological or environmental friendly products, materials or packaging)	1	2	3	4	5
g) Esta empresa apoia os projetos de cuidado ou conservação do meio ambiente (e.g. reflorestamento, parques naturais etc.) (This company supports the environmental preservation projects of (e.g. reforestation, natural park etc.))	1	2	3	4	5
h) Esta empresa utiliza energias renováveis (e.g. painéis solares, biogás e hidroelétrica etc.) (This company uses renewable energy (solar panels, biogas and hydroelectric etc.))	1	2	3	4	5
i) Outro (Por favor especificar) (Other, please specify):	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua disponibilidade para preencher este questionário. Se tem algum comentário que ache apropriado a este questionário, por favor não hesite em adicioná-lo aqui:

(Thank you for your willingness to complete this questionnaire. If you have any additional comments that would be relevant to this questionnaire, please do not hesitate to add it here):

.....

.....

.....

Se quiser esclarecimentos relacionados com o preenchimento deste questionário, por favor contacte:
(If you would like more clarification in completing this questionnaire, please contact to):

Manuel Brito
Escola Economia e Gestão (EEG), Universidade do Minho
Numero telemóvel : +351961538436/+67077299403
Email: britoinfordepe@gmail.com

Se quiser obter o resumo dos resultados da pesquisa por favor escreva o seu e-mail:
(If you want to get a summary of the survey results, please write your e-mail):

E-mail:

Anexo 2.2. Questionário (Tetum-Indonesia)

Kestionáriu

(kuesioner)

Responsabilidade Sociál Korporativa (RSC) : Kazu Empreza sira iha Timor-Leste

(Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Kasus Perusahaan-Perusahaan di Timor-Leste)

Estudante Doutoramento

(Mahasiswa Doktor)

Manuel Brito

Eskola Ekonomia no Jestaun

(Sekolah Ekonomi dan Manajemen)

Universidade do Minho

(Universitas Minho)

Telefone: +351961538436/+67077299403

Email: britoinfordepe@gmail.com

Orientadora:

(Pembimbing):

Prof (a) Doutora Carla Freire

Eskola Ekonomia no Jestaun

(Sekolah Ekonomi dan Manajemen)

Universidade do Minho

(Universitas Minho)

Telefone: +351253604510

Email: cfreire@eeg.uminho

Eskola Ekonomia no Jestaun

(Sekolah Ekonomi dan Manajemen)

Universidade Minho

(Universitas Minho)

Braga-Portugal

Dili, 27 Julu 2015

(Dili, 27 Juli 2015)

Ex. mo_(a) Señór/Señora:
(Kepada yth. Bapak/ibu):

Iha ámbitu doutoramentu Siénsia Emprezarial, espezializasaun Organizasaun no Polítika Emprezarial, Programa Doutoral Siénsia Emprezarial, Eskola Ekonomia no Jestaun, Universidade do Minho, Portugál, ami nian intensaun atu analiza kona-ba pratika responsabilidade sosiál korporativa (RSC) iha Timor-Leste”. Objetivu kestionáriu ida ne’e maka atu analiza kona-ba pratika Responsabilidade Sosiál korporativa empreza internasionál sira (multinasional) ne’ebé durante ne’e halao nian operasaun iha Timor-Leste. Ami hein katak husi estudu ida ne’e bele ajuda atu promove dezvoltamentu pratika responsabilidade sosiál korporativa iha kontestu nasaun dezvoltamentu.

(Dalam ruang lingkup doktor ilmu bisnis, spesialisasi organisasi dan politik bisnis, Program Studi Doktor Ilmu Bisnis, Sekolah Ekonomi dan Manajemen, Universitas Minho, Portugal, kami bermaksud untuk menganalisis tentang praktek tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) di Timor-Leste”. Tujuan kuesioner ini adalah untuk menganalisis tentang praktek tanggung jawab sosial perusahaan oleh perusahaan-perusahaan internasional (multinasional) yang selama ini beroperasi di Timor-Leste. Kami berharap bahwa dengan studi ini bisa membantu mempromosikan perkembangan praktek tanggung jawab sosial perusahaan dalam konteks negara berkembang).

Ita-boot nian empreza seleciona atu sai amostra tanba durante ne’e pratika hela asaun RSC. Tanba ne’e, empreza ne’e sei simu kestionáriu kopia ida no ami husu ita-boot nian kolaborasaun atu prenxe kestionáriu ne’e, hanesan parte importante ida husi ami nian projetu investigasaun. Ita-boot nian kontribuisan máxima sei fo benefísiu signifíkativu ba promosaun no dezvoltamentu pratika RSC iha Timor-Leste.

(Perusahaan anda telah terpilih menjadi sampel karena selama ini telah mempraktekkan kegiatan CSR. Oleh karena itu, perusahaan ini akan menerima kopi kuesioner dan kami mohon kerja sama anda untuk mengisinya, sebagai salah satu bagian penting dari proyek penelitian kami. Kontribusi maksimum anda akan memberikan manfaat yang signifikan dalam mempromosikan perkembangan praktek CSR di Timor-Leste).

Ita bo’ot nian kontribuisaun, honestidade no seriedade maka importante tebes bá dezvoltamentu estudu ida ne’e, ne’ebé sei la fô risku ruma ba ita-boot nian empreza no mós ba ita-boot nian funsaun, hanesan funsionáriu ida. Ami rekolla deit opiniaun ne’ebé sei sai báze ba peskiza ida ne’e, ne’ebé ho ninian objetivu maka orden akadémiku deit, maibé iha importánsia boot bá instituisaun sira Timor-Leste nian.

(Kontribusi, kejujuran dan keseriusan anda adalah penting sekali bagi pengembangan studi ini, yang tidak akan memberikan resiko tertentu pada perusahaan anda dan tugas anda, juga pada setiap karyawan. Kami hanya mengumpulkan opini yang akan digunakan sebagai basis bagi penelitian ini, yang hanya bertujuan sebatas kebutuhan akademik, namun sangat penting bagi institusi-institusi Timor-Leste).

Informasaun sira ne’ebé ami hetan husi ita-boot sira sei trata ho konfidensial, sei respeitu anonimatu pesoál ho organizasaun nian. Kualker publikasaun ho relatóriu husi rezultadu sira, sei relata ho kolektivu no sei la identifika respondente ruma.

(Kami menjamin bahwa akan menangani secara konfidensial atas informasi-informasi yang bersumber dari anda, akan menghargai anonimitas individual dan organisasi. Setiap publikasi laporan hasil studi akan dilakukan secara kolektif dan tidak akan mengidentifikasi setiap responden).

Obrigado wa’in ba ita-boot nian kolaborasaun, ami hein katak suksesu bo’ot iha ita-boot nian vida pesoál no profesional. *(Terima kasih atas kerja sama anda dan kami mengharapkan sukses besar dalam kehidupan pribadi dan profesional anda).*

Estudante Doutoramento

Manuel Brito

Eskola Ekonomia no Jestaun

(Sekolah Ekonomi & Manajemen)

Universidade Minho *(Universitas Minho)*

Minho)

Telemóvel: +351 961 538 436/+67077299403

Email: britoinfordepe@gmail.com

Orientadora *(Supervisor):*

Prof_(a). Doutora Carla Freire

Eskola Ekonomia no Jestaun

(Sekolah Ekonomi & Manajemen)

Universidade Minho *(Universitas*

Telefone: +351253604510

Email: cfreire@eeg.uminho

Parte dahuluk: informasaun kona-ba empreza no respondente
(Bagian Pertama: Informasi mengenai perusahaan dan responden)

Informasaun kona-ba empreza (Informasi mengenai perusahaan)

1. Naran empreza (Nama perusahaan) :
2. Tinan hari'i (Tahun berdiri) : ☐☐☐☐
3. Lokalizasaun (Tempat): Distritu (Kabupaten) :
4. Númeru funsiunáriu (Jumlah karyawan) : ☐☐☐ Pesoál (orang)
5. Sétor atividade ita nian empreza mak ida ne'ebé? (Favór ida marka ita-nian resposta ho x ida) :
 Yang mana sektor aktivitas perusahaan anda? (Mohon tandai jawaban anda dengan satu x) :
 - ☐ Agrikultura, florestal no peska (Pertanian, kehutanan dan perikanan)
 - ☐ Indústria extrativa, produsaun no distribuisaun enerjia (Industri ekstratif, produksi dan disitribusi energi)
 - ☐ Indústria transformadora sira (Industri pengolahan)
 - ☐ Konstrusaun (Konstruksi)
 - ☐ Komérsiu grosu no retallu (Perdagangan grosir dan eceran)
 - ☐ Restaurante no hotel (Restoran dan hotel)
 - ☐ Transporte, armazenamentu no Komunikasaun (Transportasi, pengudangan dan komunikasi)
 - ☐ Atividade finanseiru, imobiliária, no servisu sira ne'ebé fó bá empreza seluk (Aktivitas finansial, real state dan jasa yang diberikan kepada perusahaan lain)
 - ☐ Seluk, favór ida espesifika (Lainnya, mohon lebih spesifik):

Informasaun kona-ba respondente (Informasi mengenai responden)

6. Tinan moris (Tahun lahir) : ☐☐☐☐
7. Jéneru (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida):
 (Jenis kelamin, mohon tandai jawaban anda dengan satu x):
 - ☐ Feto (Wanita)
 - ☐ Mane (Laki-laki)
8. Ita-nian nasionalidade saída? (Apa warga negara anda?) :
9. Nivel eskolaridade (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida):
 (Tingkat pendidikan, mohon tandai jawaban anda dengan satu x) :
 - ☐ Ensinu primáriu (Sekolah dasar)
 - ☐ Ensinu sekundáriu (Sekolah Menengah Atas)
 - ☐ Baxarelatsu (Diploma)
 - ☐ Lisensiatura (Sarjana)
 - ☐ Mestrado/Pós graduasaun (Master/pasca sarjana)
 - ☐ Seluk, favor ida espesifika (Lainnya, mohon lebih spesifik) :
10. Sai membru sindikatu ruma, (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida):
 (Menjadi anggota sindikat, mohon tandai jawaban anda dengan satu x) :
 - ☐ Loos (ya)
 - ☐ Lae (tidak)
11. Funsau atuál iha empreza (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida):
 Posisi saat ini dalam perusahaan (mohon tandai jawaban anda dengan satu x) :
 - ☐ Xefia topu (Pimpinan atas)
 - ☐ Xefia Dirasaun/Departamentu (Kepala Direksi/Departemen)
 - ☐ Xefia seksaun/balkaun (Kepala seksi/konter)
 - ☐ Tékniku (Teknisi)
 - ☐ Administrativu (Administrasi)

☐ Seluk, favor ida espesifika (Lainnya, mohon lebih spesifik) :

12. Tinan hira ona ita-boot iha hela kargu/posisaun ida-ne'e? (Favór ida marka ita-nian resposta ho x ida):

Sudah berapa lama anda menempati posisi/fungsi ini?, (Mohon tandai jawaban anda dengan satu x):

- ☐ < 1 tinan (tahun)
- ☐ 1-3 tinan (tahun)
- ☐ 4-6 tinan (tahun)
- ☐ 7-9 tinan (tahun)
- ☐ 10-12 tinan (tahun)
- ☐ > 12 tinan (tahun)

13. Tinan servisu iha empreza (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida)

(Lama bekerja pada perusahaan, mohon tandai jawaban anda dengan satu x):

- ☐ < 1 tinan (tahun)
- ☐ 1-3 tinan (tahun)
- ☐ 4-6 tinan (tahun)
- ☐ 7-9 tinan (tahun)
- ☐ 10-12 tinan (tahun)
- ☐ > 12 tinan (tahun)

14. Área atuasaun loro-loron iha empreza (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida)

(Bidang kegiatan harian pada perusahaan, mohon tandai jawaban anda dengan satu x):

- ☐ Komersial (Pemasaran)
- ☐ Finanseiru (Financial/Keuangan)
- ☐ Informátika (Informatik)
- ☐ Jurídika (Hukum)
- ☐ Administrasaun no rekursu umanu (administrasi dan sumber daya manusia)
- ☐ Seluk, favor ida espesifika (Lainnya, mohon lebih spesifik) :

Parte daruak: informasaun jerál kona-ba RSC
(Bagian kedua: Informasi umum mengenai CSR)

15. Tuir ita-boot, termu saida maka ita-nian empreza uza, wainhira refere bá atividade sosiál no ambiental ne'ebé dezentolve tiha ona (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida) :

Menurut anda, istilah mana yang digunakan perusahaan ini, ketika menunjuk pada kegiatan sosial dan lingkungan yang telah dikembangkan (Mohon tandai jawaban anda dengan satu x) :

- ☐ Responsabilidade sosiál korporativa (*Tanggung jawab sosial perusahaan*)
☐ Responsabilidade sosiál empreza (*Tanggung jawab sosial bisnis*)
☐ Dezempeño sosiál korporativa (*Kinerja sosial perusahaan*)
☐ Resposta sosiál korporativa (*Kepedulian sosial perusahaan*)
☐ Sidadania korporativa (*Kewarganegaraan perusahaan*)
☐ Jestaun bá stakeholder (*Manajemen stakeholder*)
☐ Sustentabilidade korporativa (*Perusahaan berkelanjutan*)
☐ Responsabilidade sosiál no ambiental korporativa (*Tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan*)
☐ Seluk, favor ida espesifika (*Lainnya, mohon lebih spesifik*) :

16. Iha ambiente empresarial, termu “Responsabilidade sosiál korporativa” familiar tebes. Saida maka mosu iha ita-nian ideia, wainhira hanoin kona-ba “empreza sosiálmente responsável”?, favór ida, hakerek ita-nian komprensaun iha liña kraik ne'e.

(Dalam lingkungan bisnis, istilah “tanggung jawab sosial perusahaan” adalah sangat familiar. Apa yang muncul dalam pikiran anda, ketika memikirkan suatu “perusahaan bertanggung jawab secara sosial”?, Mohon tuliskan pandangan anda pada baris di bawah ini).

Empreza sosiálmente responsável maka

(Perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial adalah)

.....

.....

.....

17. Unidade organizasional ida ne'ebé maka responsabiliza bá área RSC iha ita-nian empreza? (favór ida marka ita-nian resposta ho x ida) :

Unit organisasi mana yang bertanggung jawab terhadap bidang CSR pada perusahaan anda? (mohon tandai jawaban anda dengan satu x):

- ☐ Konsellu administrasaun (*Dewan direksi*)
☐ Administrador (CEO) (*Direktur utama (CEO)*)
☐ Dirasaun marketing (*Direksi pemasaran*)
☐ Dirasaun operasional (*Direksi operasional*)
☐ Dirasaun Finanseiru (*Direksi keuangan*)
☐ Dirasaun rekursu umanu (*Direksi sumber daya manusia*)
☐ Dirasaun relasaun públiku (*Direksi hubungan masyarakat*)
☐ Fundasaun/Instituisaun (*Yayasan/Institusi*)
☐ Seluk, favor ida espesifika (*Lainnya, mohon lebih spesifik*) :

18. Área RSC existe tinan hira ona iha ita-nian empreza? (favór ida marka ita nian resposta ho x ida):

Sudah berapa tahun bidang CSR eksis di perusahaan anda? (Mohon tandai jawaban anda dengan satu x) :

- ☐ < 1 tinan (*tahun*)
☐ 1-3 tinan (*tahun*)
☐ 4-6 tinan (*tahun*)
☐ 7-9 tinan (*tahun*)
☐ 10-12 tinan (*tahun*)
☐ > 12 tinan (*tahun*)

Parte dalatoluk: informasaun kona-ba estratéjia no atitude RSC nian
(Bagian ketiga: Informasi mengenai strategi dan sikap CSR)

Iha 3^a parte husu atu indika nível konkordansia tuir ida-idak husi opiniaun sira iha fraze tuir mai ne'e. Ba kada afirmasaun, ita-boot konsidera bá eskala tuir mai ne'e:

(Pada bagian 3, mohon mengindikasikan tingkat persetujuan berdasarkan setiap pendapat yang diajukan dibawah ini. Untuk setiap pernyataan anda bisa memperhatikan skala berikut ini):

1-Diskorda totalmente 2-Diskorda 3-Lá konkorda ném diskorda 4-Konkorda 5-Konkorda totalmente
(Sangat tidak setuju) (Tidak setuju) (Netral) (Setuju) (Sangat setuju)

19. Favór ida, indika nível konkordansia kona-ba estratéjia RSC iha ita-nian empreza
(Mohon untuk mengindikasikan tingkat persetujuan tentang strategi CSR di perusahaan anda)

f) Atividade RSC iha empreza ne'e planeada ho partisipasaun husi funsionáriu sira, husi área no posisaun sira ne'ebé diferente (Aktivitas CSR di perusahaan ini direncanakan dengan partisipasi para karyawan dari bidang dan posisi yang berbeda)	1	2	3	4	5
g) Valor sira ne'ebé prinsipal husi empreza nian explisita iha kódigu konduta atu regula relasaun ho ninian parte interesada. (Nilai-nilai utama perusahaan tersirat dalam kode etik untuk mengatur hubungan dengan stakeholder).	1	2	3	4	5
h) Atividade RSC iha empreza ne'e iha ligasaun estreita ho estratéjia negosiu/business strategy. (Kegiatan CSR di perusahaan berhubungan dengan strategi bisnis).	1	2	3	4	5
i) Aktividade RSC iha empreza ne'e maka realija ho baze regular. (Kegiatan CSR di perusahaan direalisasikan secara reguler).	1	2	3	4	5
j) Atividade RSC iha empreza hetan apoiu makas husi jestor senior/topu sira. (Kegiatan CSR di perusahaan mendapat dukungan kuat dari manajer senior/atas).	1	2	3	4	5

20. Favór ida, indika nível konkordansia kona-ba ralasau entre empreza ne'e ho empreza inan kona-ba politika RSC.
(Mohon untuk mengindikasikan tingkat persetujuan tentang hubungan antara perusahaan ini dengan perusahaan induk mengenai kebijakan CSR)

d) Empreza ida ne'e implementa de'it politika RSC ne'ebé defini husi empreza-inan (Perusahaan ini hanya mengimplementasikan kebijakan CSR dari perusahaan induk)	1	2	3	4	5
e) Empreza ne'e iha politika RSC tuir nesesisidade lokal nian, ne'ebé defini hamutuk ho empreza-inan. (Perusahaan ini mempunyai kebijakan CSR berdasarkan kebutuhan lokal, yang ditentukan bersama dengan perusahaan induk).	1	2	3	4	5
f) Empreza ida ne'e livremente atu deside no implementa politika RSC la ho kuñesimentu husi empreza-inan. (Perusahaan ini secara bebas memutuskan dan mengimplementasikan kebijakan CSR tanpa sepengetahuan perusahaan induk).	1	2	3	4	5

21. Favór ida, indika nível konkordansia kona-ba razaun/motivasaun sira ne'ebé lori ita-nian empreza hodi pratika RSC
(Mohon untuk mengindikasikan tingkat persetujuan tentang alasan/motivasi yang membawa perusahaan anda mempraktekkan CSR)

p) Presaun husi komunidadade (Tekanan dari masyarakat)	1	2	3	4	5
q) Presaun husi investidor ka konsellu administrasaun (Tekanan dari investor atau dewan direksi)	1	2	3	4	5
r) Presaun husi ONG nasionál no organizasaun internasionál sira (Tekanan dari NGO nasional dan organisasi-organisasi internasional)	1	2	3	4	5
s) Presaun husi governu (Tekanan dari pemerintah)	1	2	3	4	5
t) Presaun husi konsumidór sira (Tekanan dari konsumen)	1	2	3	4	5
u) Ezijensia husi funsionáriu sira (Tuntutan dari karyawan)	1	2	3	4	5

v) Globalizasaun operasaun no expansaun bá merkadu (Globalisasi operasi dan perluasan pasar)	1	2	3	4	5
w) Prezerva ka hasa'e reputasaun no imajem empreza nian (Mempertahankan atau meningkatkan reputasi dan image perusahaan)	1	2	3	4	5
x) Manan vantajen kompetitiva (Mendapatkan keuntungan kompetitif)	1	2	3	4	5
y) Efisiensia ka hamenus kustu no risiko bá produsaun/operasaun nian (Efisiensi atau menurunkan biaya dan resiko produksi/operasi)	1	2	3	4	5
z) Hetan insentivu finanseiru no fiskál (e.g. hamenus selu taxa) (Mendapatkan insentif keuangan dan fiskal (e.g. mengurangi pajak))	1	2	3	4	5
aa) Valor etika no moral (halo buat ne'ebé lós) (Nilai etika dan moral (melakukan sesuatu yang benar))	1	2	3	4	5
bb) Preokupasaun ho kondisaun sosiálekonomiku: kiak, no kazu emerjénsia ruma (Kepedulian akan kondisi sosial ekonomi: kemiskinan, dan kasus emergensi)	1	2	3	4	5
cc) Kumpri bá lei no padraun/norma internasionál (Mentaati undang-undang dan norma/standar internasional)	1	2	3	4	5
dd) Seluk, favór ida espesifika (Lainnya, mohon lebih spesifik):	1	2	3	4	5

22. Favór ida, indika nível konkordansia kona bá benefisiu ne'ebé iha, husi pratika RSC husi ita-nian empreza
(Mohon untuk mengindikasikan tingkat persetujuan tentang manfaat yang ada dari praktek CSR oleh perusahaan anda)

o) Iha relasaun diak ho parte interesada sira no hadia sira nian moris (Menjalin hubungan baik dengan stakeholder dan meningkatkan kesejahteraan mereka)	1	2	3	4	5
p) Dáda no kaer metin investor sira (Menarik dan mempertahankan investor)	1	2	3	4	5
q) Dáda, motiva, no kaer metin funsionáriu sira (Menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan)	1	2	3	4	5
r) Dáda kliente/konsumidor foun sira no mantén nafatin sira nian satisfasaun no lealdade (Menarik dan mempertahankan kepuasan dan loyalitas klien/konsumen)	1	2	3	4	5
s) Hasa'e reputasaun no imajen (Meningkatkan reputasi dan image)	1	2	3	4	5
t) Hasa'e vantajen kompetitiva (Meningkatkan keuntungan kompetitif)	1	2	3	4	5
u) Hasa'e kualidade produtu/servisu (Memperbaiki kualitas barang/jasa)	1	2	3	4	5
v) Hadi'a kultura organizasaun nian (Memperbaiki budaya organisasi)	1	2	3	4	5
w) Hasa'e rezultadu fa'an no kuota merkadu (Meningkatkan hasil penjualan dan pangsa pasar)	1	2	3	4	5
x) Hasa'e dezempeñu finanseiru no lukru (Meningkatkan kinerja keuangan dan rentabilitas)	1	2	3	4	5
y) Hetan insentivu fiskál husi governu (Mendapatkan insentif fiskal dari pemerintah)	1	2	3	4	5
z) Hetan publisidade/kobertura gratuita husi média sira ba empreza (Mendapatkan publisitas/peliputan gratis dari media untuk perusahaan)	1	2	3	4	5
aa) Hamenus kustu no risiko negósiu nian (Menurunkan biaya dan resiko bisnis)	1	2	3	4	5
bb) Seluk (favór ida espesifika) (Lainnya, mohon lebih spesifik):	1	2	3	4	5

23. Favór ida, indika nível konkordansia kona-ba obstaklu sira ne'ebé empreza hetan wainhira implementa RSC
(Mohon untuk mengindikasikan tingkat persetujuan tentang hambatan yang dihadapi oleh perusahaan selama mengimplementasikan CSR)

l) Sala utiliza osan ne'ebé aloka ba RSC (e.g. korupsaun) (Kelalaian dalam pengelolaan dana CSR (e.g. Korupsi))	1	2	3	4	5
m) Limitasaun osan/finanseiru (Keterbatasan dana/keuangan)	1	2	3	4	5
n) Limitasaun tempu (Keterbatasan waktu)	1	2	3	4	5

o) Limitasaun rekursu umanu (Kekurangan sumber daya manusia)	1	2	3	4	5
p) Limitasaun enkuadramentu lei sira no ninian aplikasaun (Keterbatasan kerangka undang-undang dan penerapannya)	1	2	3	4	5
q) Menus koperasaun husi parte interesada sira (Kurangnya kerja sama dari stakeholder)	1	2	3	4	5
r) Susar atu mede dezempeñu sosiál empreza sira (Kesulitan untuk mengukur kinerja sosial perusahaan)	1	2	3	4	5
s) Susar atu implementa RSC (Kesulitan dalam mengimplementasikan CSR)	1	2	3	4	5
t) Falta apoiu husi jestor leten sira (Kurangnya dukungan dari manajer atas)	1	2	3	4	5
u) Limitasaun informasaun kona-ba benefisiu RSC (Keterbatasan informasi mengenai manfaat CSR)	1	2	3	4	5
v) Seluk (favór ida espesifika) (Lainnya, mohon lebih spesifik):	1	2	3	4	5

Parte dahaat: informasaun kona-ba prática RSC
(Bagian keempat: Informasi mengenai praktek CSR)

Iha 4ª parte husu atu indika nível konkordansia tuir kada opiniaun sira iha fraze tuir mai ne'e. Ba afirmasaun ida-idak, ita-boot konsidera ba eskala tuir mai né'e:

(Pada bagian 4, diminta untuk mengindikasikan, tingkat persetujuan berdasarkan setiap pendapat yang diajukan dibawah ini. Untuk setiap pernyataan anda bisa memperhatikan skala berikut ini):

1-Diskorda totálmente 2-Diskorda 3-Lá konkorda ném diskorda 4-Konkorda 5-Konkorda totálmente
 (Sangat tidak setuju) (Tidak setuju) (Netral) (Setuju) (Sangat setuju)

24. Pratika RSC ne'ebé relasiona ho funsionáriu sira
 (Praktek CSR yang berhubungan dengan karyawan)

n) Empreza ida ne'e fó formasaun profisional ba funsionáriu sira (Perusahaan ini memberikan pelatihan profesional kepada karyawannya)	1	2	3	4	5
o) Empreza ida ne'e promove igualdade entre mane ho feto iha fatin servisu (Perusahaan ini mempromosikan kesetaraan antara laki-laki dan wanita di tempat kerja)	1	2	3	4	5
p) Empreza ne'e apoiu integrasaun profisional ba pesoál deficiente sira (Perusahaan ini mendukung integrasi profesional para penyandang cacat)	1	2	3	4	5
q) Empreza ne'e estabeselese padraun salárial ne'ebé justu no vantajozu (Perusahaan ini menetapkan standar gaji yang adil dan menguntungkan)	1	2	3	4	5
r) Empreza ne'e adapta pratika ne'ebé diak kona-ba jestaun siguransa, hijine no saúde iha fatin servisu (Perusahaan mempunyai praktek yang baik dalam manajemen keamanan, higiene dan kesehatan di tempat kerja)	1	2	3	4	5
s) Empreza ne'e oferese asisténsia medika iha empreza laran (Perusahaan in memberikan bantuan pelayanan medis di dalam perusahaan)	1	2	3	4	5
t) Iha temperatura no iluminasaun/naroman ne'ebé naton iha fatin servisu (Terdapat temperatura dan penerangan yang cukup di tempat kerja)	1	2	3	4	5
u) Empreza ne'e ható'o informasaun kona-ba direitu traballador (Perusahaan ini memberikan informasi mengenai hak pekerja)	1	2	3	4	5
v) Empreza ne'e kumpri kódigu traballu nian (Perusahaan ini mematuhi peraturan ketenagakerjaan)	1	2	3	4	5
w) Empreza ne'e oferese fatin hare labarik ki'ik ba funsionáriu nian oan iha fatin servisu (Perusahaan ini menyediakan tempat penampungan anak untuk anak-anak karyawan di tempat kerja)	1	2	3	4	5
x) Empreza ne'e promove progresau kareira funsionáriu sira tuir sira nian meritu (Perusahaan ini mempromosikan kemajuan karir karyawan sesuai dengan jasa-jasa mereka)	1	2	3	4	5
y) Empreza ne'e promove ekilibriu entre vida profesional no vida familiar (Perusahaan ini mempromosikan keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan keluarga)	1	2	3	4	5
z) Seluk (favór ida espesifika) (Lainnya, mohon lebih spesifik):	1	2	3	4	5

25. Pratika RSC ne'ebé relasiona ho konsumidor/kliente sira
 (Praktek CSR yang berhubungan dengan konsumen/klien)

k) Empreza ne'e fó informasaun loloos kona-ba ninia produtu/servisu sira (Perusahaan ini memberikan informasi yang benar mengenai produk/jasa yang dihasilkan)	1	2	3	4	5
l) Empreza ne'e tenta atu minimiza risku sira ba saúde usuariu/konsumidor sira (Perusahaan ini berusaha untuk meminimalisir resiko kerugian terhadap pengguna/konsumen)	1	2	3	4	5
m) Empreza ne'e garante publisidade adekua ba uza ninian produtu/servisu sira (Perusahaan ini menjamin publikasi yang cukup untuk penggunaan produk/jasa yang dihasilkan)	1	2	3	4	5
n) Empreza ne'e fó apoiu ba konsumidor/kliente sira antes, durante no depois fa'an, hanesan asaun preventiva ba prejuizu ba uza produtu/servisu (Perusahaan ini memberikan bantuan kepada konsumen/klien sebelum pembelian, saat pembelian dan setelah pembelian, untuk mengantisipasi kecelakaan atas penggunaan barang/jasa)	1	2	3	4	5
o) Empreza ne'e oferese produtu/servisu ho kualidade ás (Perusahaan ini menawarkan barang/jasa dengan kualitas tinggi)	1	2	3	4	5
p) Empreza ne'e determina presu justu bá ninian produtu ka servisu (Perusahaan ini menetapkan harga yang adil pada produk atau jasa)	1	2	3	4	5
q) Empreza ne'e monitoriza relasaun ho konsumidor ne'ebé sosa ninian produtu/servisu (Perusahaan ini memonitor hubungan dengan konsumen yang membeli produk/jasa)	1	2	3	4	5

r) Empreza ne'e pro-ativu husu <i>feedback</i> husi konsumidor kona-ba ninian produtu/servisu (Perusahaan ini pro-aktif meminta umpan balik dari konsumen mengenai produk/jasa yang dihasilkannya)	1	2	3	4	5
s) Empreza ne'e investe iha teknolojia foun ho objetivu atu hadi'a kualidade ninian produtu/servisu (Perusahaan ini mengadopsi teknologi baru dengan maksud untuk memperbaiki kualitas produk/jasa)	1	2	3	4	5
t) Seluk (favór ida espesifika) (Lainnya, mohon lebih spesifik):	1	2	3	4	5

26. Pratika RSC ne'ebé relasiona ho komunidad sira

(Praktek CSR yang berhubungan dengan masyarakat)

o) Empreza ne'e enkoraje ninia funsiunáriu sira ba asaun voluntariu iha komunidad (Perusahaan ini mendorong karyawannya untuk kegiatan volunter di masyarakat)	1	2	3	4	5
p) Empreza ne'e fó doasaun osan ka sasan ruma bá komunidad (Perusahaan ini memberikan donasi finansial atau material kepada masyarakat)	1	2	3	4	5
q) Empreza ne'e apoiu eventu desportivu iha nível internasionál ka lokal (Perusahaan mendukung kegiatan olah-raga internasional atau lokal)	1	2	3	4	5
r) Empreza ne'e apoiu eventu kultural lokal (Perusahaan ini mendukung kegiatan kultural lokal)	1	2	3	4	5
s) Empreza ne'e fó formasaun no oportunitade estajiu bá komunidad (Perusahaan ini memberikan pelatihan dan kesempatan magang kepada masyarakat)	1	2	3	4	5
t) Empreza ne'e fó bolsa estudu bá joven ka estudante sira (Perusahaan ini memberikan beasiswa kepada pemuda atau pelajar)	1	2	3	4	5
u) Empeza ne'e apoiu projetu publiku hanesan bé mos no sanitasaun ba komunidad (Perusahaan ini memberikan bantuan proyek publik berupa penyediaan air bersih dan sanitasi)	1	2	3	4	5
v) Empeza ne'e apoiu projetu publiku hanesan hospital ka sentru saude (Perusahaan ini memberikan bantuan proyek publik berupa rumah sakit atau puskesmas)	1	2	3	4	5
w) Empreza ne'e apoiu projetu kombate Hiv-sida, malária ka tuberkuloze etc. (Perusahaan ini mendukung proyek pemberantasan Hiv-Aids, malária dan TBC etc.)	1	2	3	4	5
x) Empreza ne'e apoiu projetu konstrusaun eskola no apoiu fasilidade eskola nian (Perusahaan ini mendukung konstruksi sekolah dan fasilitas sekolah)	1	2	3	4	5
y) Empreza ne'e apoiu fasilidade komputador no rede internet bá komunidad, eskola, universidade no instituisaun la buka lukru sira (Perusahaan ini memberikan fasilitas komputer dan jaringan internet ke masyarakat, sekolah, universitas dan institusi yang tidak mencari keuntungan)	1	2	3	4	5
z) Empreza ne'e apoiu inisiativa aumenta rendimentu komunidad nian (e.g. agrikultura, negosiu, artesenu etc.) (Perusahaan ini mendukung inisiatif peningkatan mata pencaharian masyarakat (e.g. pertanian, usaha bisnis, kerajinan tangan etc.))	1	2	3	4	5
aa) Empreza ne'e ofere se mikrokreditu bá komunidad rendementu ki'ik ho funan ne'ebé ki'ik (Perusahaan ini memberikan mikro kredit kepada masyarakat berpendapatan rendah dengan bunga yang rendah)	1	2	3	4	5
bb) Seluk (favór ida espesifika) (Lainnya, mohon lebih spesifik):	1	2	3	4	5

27. Pratika RSC ne'ebé relasiona ho meu ambiente

(Praktek CSR yang berhubungan dengan lingkungan hidup)

j) Empreza ne'e adapta no uza padraun internasionál bá jestaun ambiental (Perusahaan ini mengadaptasi dan menggunakan standar internasional manajemen lingkungan)	1	2	3	4	5
k) Empreza ne'e evita uza produtu ne'ebé halo foer ka estraga naturaze no animal sira (Perusahaan ini menghindari penggunaan produk yang mencemari atau merusak alam dan binatang)	1	2	3	4	5
l) Empreza ne'e fó solusaun resiklajem ba residui ne'ebé nian produz (Perusahaan ini menyediakan solusi pengolahan limbah yang dihasilkan)	1	2	3	4	5
m) Empreza ne'e uza fila fali no uza surat tahan resikladu (Perusahaan ini menggunakan kembali dan menggunakan kertas olahan)	1	2	3	4	5
n) Empreza ne'e fó prioridade ba efisiensia uza bee-mos no enerjia elektrisidade (Perusahaan memprioritaskan efisiensi penggunaan air bersih dan energi listrik)	1	2	3	4	5
o) Empreza ne'e uza produtu, material ka embalajem ekolojiku ka maluk ho ambiente (Perusahaan ini menggunakan produk, material atau pembungkus ekologis atau bersahabat dengan lingkungan)	1	2	3	4	5

p) Empreza ne'e apoiu projetu kuidadu ka konservasaun ba ambiente (e.g. kuda ai oan, parke natural etc.) (Perusahaan ini mendukung proyek pemeliharaan atau konservasi lingkungan (e.g. reboisasi, taman alam))	1	2	3	4	5
q) Empreza ne'e utiliza enerjia renovável (e.g. painel solar, biogás, no hidroelektrika) (Perusahaan ini menggunakan energi terbarukan (e.g. tenaga surya, biogás, dan hidroelektrik))	1	2	3	4	5
r) Seluk (favór ida espesifika) (Yang lain, mohon lebih spesifik):	1	2	3	4	5

Obrigadu wa'in bá ita-nian disponibilidade atu kompleta kestionáriu ne'e. Karik ita-boot iha komentariu adisional ruma ne'ebé relevante ho kestionáriu ne'e, favór ida bele aumenta iha ne'e:

(Terima kasih atas kesediaan anda untuk mengisi kuesioner ini. Jika ada komentar tambahan yang berhubungan dengan kuesioner ini, mohon tambahkan di sini):

.....

Karik ita-boot hakarak hetan klarifikasaun kona-ba prenxementu kestionáriu ne'e, favór ida kontaktu:
 (Jika anda menginginkan penjelasan mengenai pengisian kuesioner ini, silakan kontak):

Manuel Brito
 Escola Economia e Gestão (EEG), Universidade do Minho
 Numero telemóvel : +351961538436/+67077299403
 Email: britoinfordepe@gmail.com

Karik ita-boot hakarak hetan rezumu rezultadu peskiza, favór ida hakerek ita-nian e-mail:
 (Jika anda ingin mendapatkan ringkasan hasil penelitian, silakan tulis e-mail anda):

E-mail:

Anexo 3- Grelha de Análise Horizontal de Dados Qualitativos

1. Conceitualização, questões, e perspectiva de RSC		
Categoria	Subcategoria (Dimensão)	Unidade de Sentido
		Excertos da entrevista
1.1. Definição da RSC	Resp. económica, partes interessadas (comunidade)-Mandatory	Baseada na lei (refere-se à lei da RSC, onde a empresa matriz se localiza), a responsabilidade social é o lucro que a empresa tem de tirar para ser devolvido à comunidade local, onde a empresa se localiza. (E2)
	Res. Económico, partes interessadas (comunidade e cliente)-Mandatory	RSC é uma responsabilidade da empresa, como capacitar (<i>empowering</i>) a comunidade ao redor da empresa. Também RSC é a forma de distribuição de dividendos à comunidade e ao cliente, embora não tenham sido práticas reais na empresa. Portanto, por um lado, a empresa tem obtido lucro do seu negócio, por outro, a empresa tem de ser redistribuir uma parcela do seu rendimento à comunidade e aos clientes. (E9)
	Res. Económico, partes interessadas (comunidade, colaboradores) - Discrecionário	Desde há alguns anos (...) nós defendíamos que não nos podíamos afastar da comunidade onde estamos inseridos. Um facto: aqui a empresa, só pelo facto de empregar trabalhadores em contexto de colaboradores, já assumiu um papel junto da comunidade, ou seja, permite que as pessoas tenham emprego. Bom, mas esse é só um dos factores que serve para assinalar. (...) (tentamos) apoiar ações de carácter social, religioso (...), desportivo e cultural. Tentamos sempre privilegiar ações de carácter social que possam ter benefícios imediatos e visíveis. (...) Temos muitos pedidos e vamos tentando responder a estes pedidos. Obviamente, sem que isso ponha em causa a estabilidade e sustentabilidade da empresa, naturalmente, porque CSR é nossa primeira missão. (portanto), garantir o posto trabalho para ser empresa, para podemos também aumentar a nossa presença em Timor-Leste, mas sabemos que da nossa responsabilidade em apoiar a comunidade. (A ação da RSC) é tudo voluntário. Agora é voluntário porque sentimos as necessidades, e pela comunidade (...). (E8)
	Res. Económico, partes interessadas (Comunidade Local)-Discrecionário	Para nós, (RSC) chamamos investimento social. Isto é como a nossa política para apoiar uma ONG local em Timor-Leste. E, para nós, investimento social, ou CSR, é como um mapa importante para poder continuar a construir ou manter relações com a comunidade, onde estamos inseridos. (...) Nós temos sempre um enorme comprometimento para apoiar a comunidade (...) no local onde trabalhamos. Também é muito importante para manter a relação a longo prazo com a comunidade onde nos localizamos. (E6)
	Economico, social e partes interessadas (comunidade local)-Voluntária	Em relação à RSC, isso realmente é o comprometimento dos gestores, de que quando nós estamos a operar numa localidade, temos de ter em conta o impacto social, no ambiente e na comunidade local. O comprometimento dos gestores, posteriormente, é inserido na nossa cultura da empresa e isso é visto como algo que devemos cumprir. (E3)
	Res. Económica, social-Voluntária	_____ (nome da empresa) como empresa do sector das telecomunicações (...) em Timor-Leste, mas também tem a responsabilidade social, como a grande parcela da existência da _____ (nome da empresa) aqui em Timor-Leste. E a sua responsabilidade, a sua visão para (...) não só para negócio, mas também (...) inserido numa responsabilidade social, para depois promover o bem-estar da sociedade timorense. (E5)
	Responsabilidade Económica, direito humanos	Desde o início, quando eu (...) entrei nesta empresa, sinto-me (...) a sua orientação não é só para negócio, mas também tem outra responsabilidade. (...) não só na maximização de lucro (...), mas considera também a responsabilidade humana. Tem

		preocupação com os aspetos (direito) humanos. (E4)
	Res. Económica, partes interessadas (Comunidade e escola)	Em todas as nossas operações, tentamos sempre ser justos na nossa relação com a comunidade, de modo a não provocar qualquer dano às pessoas aqui (...). E é nessa base que nós procuramos ir ao encontro das solicitações dos beneficiários, quer através da comunidade, escolas, entre outras. (...). (E7) (
1.2. Empresa socialmente responsável	Preocupação aos Partes interessadas	<p>A empresa tem as melhores intenções das suas partes interessadas, pelo menos para a comunidade. (Q11)</p> <p>A empresa tem capacidade de ouvir os interesses das várias partes, sobretudo da comunidade. (Q48)</p> <p>A empresa dá benefícios à comunidade onde está inserida. (Q54)</p> <p>Trabalhando melhor, no fim, pode-se beneficiar a comunidade que necessitar de ajuda. (Q49)</p> <p>A empresa reserva uma parcela de lucro da empresa para ajudar ou apoiar a comunidade ao redor. (Q70)</p> <p>A empresa ajuda as comunidades locais no desenvolvimento do país em todos os sectores. (Q39)</p> <p>A empresa tem responsabilidade social para com os clientes para obter prosperidade. (Q78)</p> <p>A empresa realiza grandes eventos e promete várias coisas aos clientes e, na realidade, o que promete é cumprido. (Q32)</p> <p>A empresa pode melhorar a capacidade de atendimento dos clientes. (Q41)</p> <p>A empresa responsabiliza-se pelo ambiente social dos colaboradores, prosperidade e cumprimento de abono financeiro. (Q63)</p> <p>A empresa tem grande responsabilidade e respeito aos colaboradores em termos de saúde e em termos financeiros. (Q83)</p> <p>A empresa tem responsabilidade em questões relacionadas com os colaboradores, em relação a acidentes no local de trabalho e ao salário dos colaboradores. (Q97)</p> <p>A empresa tem responsabilidade nas questões relacionadas com os colaboradores, em relação a questões sociais (ex.: acidentes na hora de trabalho, falecimento de familiares dos colaboradores). (Q79)</p> <p>A empresa responsabiliza-se pela prosperidade dos colaboradores em relação ao cumprimento do abono financeiro, mas também tem preocupação/empatia em relação aos problemas entre os colaboradores, colaboradores com gestores, também gestores com gestores, em relação a atividades diárias. (Q62)</p> <p>A empresa responsabiliza-se pelos interesses dos consumidores e colaboradores nos vários aspetos. (Q38)</p> <p>A empresa tem comprometimento para criar o ambiente do trabalho neutro dentro do grupo, para com o indivíduo, o ambiente e também para com os consumidores do negócio. (Q77)</p> <p>A empresa tem responsabilidades para com os clientes, colaboradores e acionistas. (Q46)</p> <p>A empresa deve não só empregar as famílias, mas contribuir para a comunidade. (Q103)</p> <p>A empresa responsabiliza-se pelo bem-estar quer dos colaboradores, acionistas, comunidade e ambiente do trabalho. (Q31)</p> <p>A empresa que sempre preocupa com as condições dos trabalhadores e do ambiente ao redor, no fim pode atingir o objetivo pretendido. (Q66)</p> <p>A empresa tem responsabilidade, tanto para com os colaboradores como para com a comunidade em geral. (Q86)</p> <p>A empresa envolve-se nas atividades desportivas, apoio aos clientes, apoio religioso, saúde, entre outros. (Q4)</p> <p>A empresa pensa nos interesses de todas as partes (interessadas) da empresa, tanto interna como externamente. (Q28)</p> <p>A empresa é como uma entidade e parte da comunidade tem obrigação de ajudar as partes interessadas, tanto direta como indiretamente. (Q72)</p> <p>A empresa procura sempre uma boa relação [com <i>stakeholder</i>] e tenta sempre melhorá-la. (Q60)</p>
	Preocupação à Saúde, higiene e segurança no trabalho	<p>A empresa foca-se na segurança dos colaboradores, no alto padrão de ética, no alto padrão de tratamento dos colaboradores. (Q9)</p> <p>A empresa deve dar atenção às condições de trabalho, sobretudo no que se refere ao local de trabalho, equipamento, saúde e ambiente. (Q22)</p> <p>A empresa prepara a boa condições no local do trabalho e equipamentos dos trabalhadores na obra. (Q24)</p>

	Preocupação Social	<p>Se ao redor da empresa a comunidade enfrentar um problema, a empresa deve ajudá-la. (Q85)</p> <p>A empresa envolve-se ativamente nas ajudas sociais com objetivo de prosperidade das comunidades nessa área. (Q27)</p> <p>A empresa envolve-se em atividades relacionadas com o ambiente ao redor, e nós podemos dar apoio às pessoas carentes. (Q65)</p> <p>A empresa tem respostas sociais. (Q69)</p> <p>A empresa tem responsabilidades sociais, como fazer doações aos orfanatos. (Q51)</p> <p>A empresa que desempenha bem envolve-se na ação social. (Q52)</p> <p>A empresa preocupa-se com o ambiente social no local onde está inserida. (Q61)</p> <p>A empresa reserva fundos para as atividades sociais no local onde está inserida. (Q43)</p>
	Preocupação da económico	<p>A empresa assegura a empregabilidade. (Q109)</p> <p>A empresa não só emprega as famílias, mas emprega as pessoas, baseando-se no regulamento da empresa. (Q104)</p>
	Preocupação da ética	<p>Uma empresa com enquadramento forte e sentido forte de obrigação faz o que é certo, tendo o interesse das pessoas no coração. (Q15)</p> <p>A empresa pode respeitar o aspeto sociocultural e socioeconómico e também respeitar os direitos humanos. (Q23)</p> <p>A empresa é boa, competente para solucionar os problemas, é honesta e responsável. (Q106)</p> <p>A empresa tem responsabilidade através da disciplina, boa atitude empresarial, pois pode trabalhar bem e contribuir para um melhor futuro da sociedade. (Q107)</p>
	Preocupação aos partes interessadas & saúde, higiene e segurança no trabalho	A empresa cumpre as leis laborais em vigor e, dentro do possível, procura responder aos anseios e carências dos seus trabalhadores. (Q19)
	Preocupação aos partes interessadas & social	A empresa participa ativamente no desenvolvimento do ambiente social e oferece benefícios às partes interessadas. (Q45)
	Preocupação aos partes interessadas e económico	<p>A empresa tem a responsabilidade fundamental de contribuir para o desenvolvimento do país e oferecer benefícios aos trabalhadores. (Q25)</p> <p>O grau de envolvimento da empresa no desenvolvimento do meio onde se insere, sem que para essas iniciativas exista uma contrapartida financeira, entre os muitos projetos de responsabilidade social, destaco na..... (nome da empresa), a implementação do CCI-Centro Comunitário da Internet, o qual visa precisamente permitir às populações dos subdistritos e áreas mais distantes dos grandes centros o acesso à Internet. A (nome da empresa) instala a infraestrutura gratuitamente e, em parceria com uma instituição local, gere e dinamiza o centro. (Q47)</p>
	Preocupação aos partes interessadas & meio ambiente	<p>A empresa tem algumas responsabilidades com todas as partes interessadas: consumidores, colaboradores, acionistas, e meio ambiente. (Q2)</p> <p>Uma empresa tem responsabilidade para com os seus consumidores e colaboradores, tem em atenção a prosperidade dos seus colaboradores e preocupa-se com o meio ambiente ao redor. (Q16)</p> <p>A empresa oferece serviços aos clientes, colaboradores, acionistas, comunidades e meio ambiente. (Q33)</p> <p>Um conceito do que é uma organização, nomeadamente uma empresa, é ter várias formas de responsabilidade para com as partes interessadas, o que inclui os consumidores, os colaboradores, os acionistas, as comunidades e meio ambiente. (Q56)</p>
	Preocupação social & económico	<p>A empresa que não pensa só no lucro, preocupa-se com a sociedade em geral. (Q80)</p> <p>A empresa, na realização da sua atividade, também reflete as preocupações do ambiente ao redor. (Q42)</p> <p>A existência da empresa deve-se à existência da sociedade, de modo que tem impacto direto na sociedade, tanto impacto positivo como negativo. O objetivo da empresa para obter lucro deve ser usado para minimizar esse impacto negativo. (Q58)</p> <p>A empresa que tem um bom sistema de investimentos nos aspetos sociais e económicos, investe na capacitação das pessoas para ser mais forte do ponto de vista económico e de sustentabilidade. (Q89)</p>

	Preocupação do económico e ética	A empresa foca-se na maximização do lucro em negócio e em não prejudicar outras partes, dando prioridade sempre ao ambiente ao redor. (Q64) Uma forma de autorregulação corporativa que é aquela que é integrada no modelo de negócio. A função da política da RSC, como mecanismo de autorregulação, é que os monitores do negócio asseguram a sua conformidade ativamente com o espírito da lei, padrão da ética e as normas nacional ou internacional. (Q95)
	Preocupação aos partes interessadas, económico e meio ambiente	RSC é um conceito em que as empresas têm responsabilidades para com as partes interessadas, a saber os consumidores, os colaboradores, acionistas, comunidade e meio ambiente, nos vários aspetos de operacionalização da empresa, que engloba o domínio económico, social e do meio ambiente. (Q105) A empresa tem várias responsabilidades a abraçar na sua ação corporativa, encorajar o impacto positivo no meio ambiente e nas partes interessadas, sobretudo em relação aos consumidores, colaboradores e comunidades. Tem também uma ação que visa criar realidades socialmente boas e positivas para o futuro. (Q7) A empresa tem responsabilidade para com as pessoas que vivem no local onde a empresa está inserida, assim como tem preocupações, voluntariamente, para dar impacto positivo no meio ambiente e na empresa. (Q59)
	Preocupação aos partes interessadas, económico e ética	A empresa que dá atenção às suas partes interessadas e é gerida de forma correta, com governação corporativa. (Q37)
	Preocupação às partes interessadas, ética, e meio ambiente	A empresa que oferece aos colaboradores, consumidores e fornecedores um alto padrão através da ética, do respeito mútuo, e respeito pelo meio ambiente. (Q6)
	Preocupação ao social, económico, e meio ambiente	A empresa, além de fornecer o serviço na sua área, também desempenha atividades sociais e relacionadas com o meio ambiente, para evidenciar que essa empresa tem preocupações de cariz social. (Q40) (...) as empresas (que além de) realizam as suas atividades, como são tomadas as decisões, não só importa ver o seu impacto na aspeto da economia, por exemplo, o nível do lucro ou dividendo, mas deve considerar também o impacto social e no meio ambiente em que ocorrem. (Q101)
	Preocupação às partes interessadas, social, económico, e meio ambiente	(...) as empresas integram as preocupações sociais e do meio ambiente na operação do negócio e interação com as partes interessadas. (Q96)
1. 3. Questões da RSC	Capital humano (<i>human capital</i>)	(...) Nesta empresa, nós focamo-nos mais na habilidade dos nossos colaboradores. (E1)
		(...) Nós sentimos que a segurança é um ponto importante (aos colaboradores) para compreenderem bem (...). (E1)
		(...) A juventude é como uma base mais forte para o desenvolvimento de Timor, no futuro. Por esta razão, nós pensamos que é melhor dar ajuda diretamente através de bolsas de estudo. (E2)
		(...) A questão mais sensível da RSC na minha opinião é que nós também temos um compromisso para melhorar a capacidade dos recursos humanos em diversos lugares (...), nomeadamente aqui. Nós temos uma responsabilidade para o desenvolvimento dos recursos humanos, tanto no ambiente interno de ____ (nome da empresa) com no ambiente externo. (E3)
		A RSC que mais considerado é na forma de desenvolvimento de recursos humanos (E3).
	Meio ambiente	No que se refere a esta empresa, primeiro, claro que é o meio ambiente, porque isto tem um impacto direto no tempo do processo do café, primordialmente as fábricas e a sua relação com o meio ambiente. (E3)
		(...) Quando pela primeira vez passarmos para este lado, tivemos muitos problemas, como deslizamentos de terra, deteriorações, quando começámos a trancar a área. De modo que, a partir desse ponto, nós concentramo-nos e tentamos manter o ambiente natural tão próximo quanto possível e, tanto quanto possível, tentamos minimizar a nossa pegada sobre ambiente natural em que estamos inseridos. (E7)
	Educação, Saúde e agricultura	(...) Nós estamos mais focados em três ou quatro áreas. Uma é na área da educação, educação ou construção de capacidades, ou seja, tanto educação formal como não formal, nós apoiamos. (...) Também na área da saúde, nutrição e na área da agricultura. (E6)

	Filantropia e envolvimento da comunidade	E também em algumas atividades é que nós vemos a relação com a comunidade. Há atividades em que nós podemos envolver as comunidades (...). (E6)
		(...) Para nós filantropia e envolvimento da comunidade merecem mais atenção. (E8)
		(...) As questões importante para a ____ (nome da empresa) são as ações de filantropia (...). (E9)
	Desenvolvimento da comunidade	(...) Nós temos uma responsabilidade (...) de melhoria do valor económico ao nosso redor. (E3)

2. Motivos da RSC		
Categoria	Subcategoria	Unidade de Sentido
2.1. Reputação, imagem e vantagens competitivas	Ponto forte/vantagens competitivas	(...) Trata-se de um ponto que nós definimos com outras empresas que atualmente pertencem ao setor da logística de Timor-Leste, mas com qualidade, o que pode diferenciar a nossa empresa de outras empresas de logística, este ponto geralmente está ligado à imagem. (E1)
		(...) Podemos procurar um ponto fortíssimo: a área social. (E1)
		(...) Eu penso que é o objetivo da empresa que quer ser a <i>leading company</i> no setor petrolífero. (E6)
	Imagem e reputação	(...) Nós podemos ajudá-los com orçamentos, mas a nossa proposta para eles é que têm de utilizar o nosso logótipo. (E1)
		(...) A construção da lixeira no Cristo Rei é uma forma do nosso RSC ser visto como uma evidência, que mostrou a nossa ação, tanto pela comunidade de Dili como também pelos colegas que vêm da nossa empresa matriz. (E3)
		As dez pessoas (refere-se aos bolseiros) são livres. ____ (nome da empresa) só pede para eles regressarem a Timor e obterem sucesso nos seus estudos. Só esperamos isso. ____ (nome da empresa) só pretende que estas dez pessoas vão ser um símbolo de que ____ (nome da empresa) ajuda os timorenses. (E2)
		(...) É a imagem e a segurança do negócio que nos motivam para envolver na RSC. (E9)
		É óbvio por detrás deste tipo de ações de filantropia, de caridade, de envolvimento com a sociedade, o que se quer sempre é uma notoriedade para o aspeto social, ou seja, quanto mais não seja as pessoas são beneficiadas diretamente. É óbvio uma empresa que faça uma ação qualquer junto da comunidade, sejam vinte, trinta, quarenta, cinquenta envolvidos, esses quarenta ou cinquenta envolvidos vão ter uma melhor imagem da empresa. (E8)
		E toda a gente quer que o ____ (nome empresa) ou qualquer outra empresa seja conhecida como uma empresa de bem ou uma empresa de prestígio, uma empresa a sério (...). (E8)
		Como digo, se há o compromisso primário ou notoriedade, toda a gente vai dizer que é compromisso. Em Timor não poderia ser primeiro notoriedade, é pelo compromisso, é pela vontade, (...) porque sentimos que há necessidades e nós podemos ajudar a ultrapassar. Há sempre depois a notoriedade, que aparece ligada ao nome das ações de filantropia. (E8)
		(...) Penso que isto é uma oportunidade para mostrar que nós também fazemos alguma coisa ao comunidade. Nós não (...) concentramos só a orientação no negócio (...), mas é através de um negócio que podemos desenvolver pessoas (...) para poderem obter uma vida melhor, com mais prosperidade no futuro (...). (E4)
2.2. Pressão dos <i>stakeholders</i>	Global	Ela (matriz) deu o critério, (...) o nosso <i>target</i> [da RSC] foi determinado pela matriz. (E1)
		Até à data, nós ainda não obtivemos o retorno, em comparação com o investimento que foi feito cá, mas obtivemos um fortíssimo apoio (a RSC) da nossa empresa matriz (...). (E2)

		A empresa matriz dá sempre apoio a todas as sucursais tanto dentro do país e também no estrangeiro, para se envolver na RSC. <i>Corporate secretary</i> é uma unidade no edifício central que representa a <i>holding company</i> para supervisionar a realização da RSC de todos os lugares, incluindo Dili. (E3)
		Neste momento, certamente, a nossa presidente, ela apoia fortemente a RSC. (E7)
		(...) Muitas vezes, os acionistas encorajam a administração ou incentivam a administração para fazer essa prática. Porque os próprios conhecem o país, sabem as carências do país e acham que a nossa presença cá passa também por aí. Portanto, todos os que estão a trabalhar em Timor-Leste, os próprios acionistas, incentivam a que a empresa se relacione de forma positiva com a sociedade. (E8)
	Gestão de pedidos	(...) Foi tendo em conta um número de solicitações de beneficiários, através da comunidade, escolas etc., e em termos de negócio, que nos levou à operação de _____ (nome do projeto RSC). (E7)
		(...) As solicitações são muitas, os pedidos são muitos, muitos. (E8)
		É mais fácil (para eles) e fico satisfeito porque, como digo, não tendo uma política definida, percebemos que as coisas acontecem, porque a comunidade é muito ativa. Os professores, as irmãs (...) são muito ativos e não têm vergonha de pedir ajuda, o que é muito bom. (E8)
2.3. Ética e moral		O que nós oferecemos aos estudantes, às instituições ou organizações religiosas, não temos intenção de que seja devolvido. Agradeceríamos, no futuro, que eles trabalhassem connosco. Se não fosse assim, isso seria considerado uma obrigação, como uma empresa pública. (E3)
		(...) Politicamente, conforme a nossa política interna, podemos dizer que atendemos aos pedidos dos nossos membros, vinte cinco mil membros. Mas (...) na implementação, não costumamos fazer assim. Nós estamos abertos a todos e o serviço que nós oferecemos é completamente gratuito, para todas pessoas é gratuito. (E4)
		Não faz sentido se alguém pega no telemóvel e não o sabe utilizar. Não faz sentido se dizemos Timor-Leste tem Internet, se a nossa comunidade não tem Internet. Baseada nessas motivações, sentimo-nos estimulados a produzir a política da RSC da empresa, através da qual devemos participar na promoção do bem-estar da população, dos timorenses. (E5)
		A intenção principal este projeto é social. Chamamos projeto social porque é só para investir, mas sem retorno. (...) Responsabilidade social _____ (nome da empresa) não tem retorno. O seu retorno é isso, há uma esperança de que a sociedade timorense deve ser uma sociedade informatizada. Esse é o retorno. (E5)
		(...) Se facilitamos a internet às universidades, o seu retorno é querermos os timorenses inteligentes. Nós apoiamos os músicos timorenses. O nosso (...) principal retorno é que queremos músicos timorenses (...). Os seus níveis não atingem o nível mundial, mas pelo menos podemos igualar os nossos músicos com os da fronteira ao nosso lado (refere-se ao vizinho indonésio) (...). (...) Nós apoiamos uma equipa de futebol e queremos que essa equipa obtenha sucesso num torneio. (E5)
		A difusão da uma mensagem para todas as populações tem o seu custo: não menos de três mil dólares. Mas não é esses três mil que nós dispensamos que está em causa: é porque o seu conteúdo é importante para a vida de muita gente. (E5)
		Na minha perspetiva, eu penso que, obviamente, além de se fazer uma coisa certa, é nos sentirmos bem (...). (E7)
		Sim (é fazer uma coisa certa). É exatamente isso. Queremos fazer algumas coisas que vão ao encontro das necessidades das pessoas. Fazer ações de envolvimento, recuperação de património, oferta de alimentos, de roupa, recolha, transporte. Isso é porque vou ao encontro, estou a ir ao encontro das necessidades da população. (E8)
		(...) nós temos mais o nível da _____ (nome da empresa), uma relação com as escolas referências, em que tentamos, sem parecer que estamos a fazer demasiada publicidade. Não é tanto essa a nossa ideia, não temos o hábito de tirar fotografias (não podemos). Mas reunimos com as pessoas e perguntamos o que precisam. É mais fácil. Pois perante o que precisam, nós fazemos um plano. (E8)

		Em Timor é completamente diferente. Eu não posso dizer, nem poderia estar a mentir. Em Timor: começou, pode ser compromisso. A notoriedade surge depois. Mas nós não fizemos pela notoriedade. Já estamos cá há quinze anos. Não podíamos fazer uma ação por notoriedade, antes por necessidade. (E8)
		Quando eu empresto uma viatura para levar alguém a uma celebração, ou quando eu dou tinta e pincéis para pintar uma escola porque há uma pedido, não fica lá a minha marca. No fim não vamos lá escrever “foi ____ (nome da empresa) que fez”, não fazendo. (E8)
		(...) sempre que possível, tentamos ajudar localmente. Por exemplo, se podemos encontrar milho localmente para ajudar os agricultores locais, faremos isso, embora com custo superior. (E7a)
2.5. Cultura organizacional (obrigação)		(...) Isso (RSC) também já está descrito na nossa cultura: cinco cultura e onze comportamento. Alguns pontos principais descrevem que “nós temos responsabilidade social perante o ambiente ao redor. (E3)
		(...) Isso é como um comprometimento, em que a empresa tem abordado muito tempo no lugar em que estamos a marcar a presença, não só em Timor, não só no escritório internacional em ____ (nome do país de origem da empresa), mas em qualquer lugar. Queremos demonstrar o nosso comprometimento através de alguns apoios que podemos oferecer à comunidade (...). (E6)
		Obviamente, sem que isso ponha em causa a estabilidade e sustentabilidade da empresa, naturalmente, porque CSR é nossa primeira missão. (E8)
2.6. Resposta às lacunas do governo		(...) Anteriormente, no ano dois mil a dois mil e quatro, o governo não tinha capacidade para cobrir todos os locais neste país, designadamente as áreas rurais (...). Então (...) cem por cento das áreas rurais são controladas pela ____ (nome da empresa). Porque aqui também temos programa de serviço de clínica móvel. Então, (...) agora nós estamos a entrar até nas áreas rurais que ainda não estão servidas pelo governo. (E4)
		(...) Tentamos compilar o nosso investimento social ao plano estratégico de desenvolvimento do governo. Quer dizer, nas áreas que o governo identifica que nós precisamos de atuar, então (...) nós podemos contribuir. (E6)
2.4. Reciprocidade	Acesso ao capital humano	O ____ (nome da empresa) veio para Timor (...) com finalidade de negócio. Mas um negócio que é construído necessita de pessoal. Para formar pessoal, não podemos optar por pessoas com idade avançada, precisamos de capacitar os jovens. (E2)
		Nós esperamos, com essa capacitação, obviamente, no futuro, ter os recursos humanos necessários para colaborarem connosco, para serem colaboradores ____ (nome da empresa). Ou, se se tornarem empresários, esperamos que possam manter uma cooperação decisiva, em seguida. (...) Nós poderíamos oferecer-lhes facilidades ou outra forma de serviços bancários, se fosse para serem empresários. (E3)
	Sustentabilidade do negócio	Quando entrei, primeiramente pensei que a empresa só oferecia serviços de saúde. E depois pensei que os utilizavam para (...) obterem a confiança (...). Mas no fim, a meu ver, não. Sinceramente, eles ajudam com responsabilidade para (...) proteger a saúde das pessoas. (...) Todas as coisas existem porque há pessoas. As pessoas devem ser saudáveis para podermos obter boa produção. Porque o nosso objetivo, a finalidade do nosso serviço é dar melhor benefício (e) prosperidade aos nossos membros. (E4)
		(...) É claro que temos de assumir a responsabilidade por algo que eles nos oferecem, pelo menos responder às suas preocupações e aos seus problemas. (E4)
		(...) Nós fazemos a intervenção e isso é importantíssimo. A sua razão é (...) por exemplo (...), alguém pedir: “Por favor, a divisão de saúde pode ver por que razão eles enfrentam essa situação?” Não podemos obrigá-los, porque as suas condições não são boas, mas eles têm-nos oferecido os seus produtos. (E4)
		Há dias a ____ (nome da empresa <i>retail</i>) fez uma feira de produtos locais. Todos os distritos estiveram a vender produtos (biológicos). Nós não ganhamos dinheiro. Mas, claramente, essa foi numa estratégia comercial. Mas nós não ganhamos dinheiro imediatamente com isso. Todas as pessoas envolvidas ficaram muito contentes. ____ (nome da empresa <i>retail</i>) comprou também os produtos dos produtores na hora e nós podemos vender na nossa loja. É evidente

		que há uma estratégia comercial por trás. Poderia haver outras formas mais fáceis de atingir os mesmos objetivos. Mas nós quisemos chamar os produtores (...), vieram à feira. Para nós também é importante perceber o que é que este país produz. Para saber: o que é que nós queremos vender? É evidente que fazer uma ação destas, por parte (procedimento) do ____ (nome da empresa <i>retail</i>) tem uma estratégia comercial, obviamente. (...) Há uma estratégia comercial por detrás. (E8)
		Nós tentamos encontrar o equilíbrio entre o que é mais sustentável para a RSC e também para nós, comercialmente. (E7)
	Sustentabilidade de parceria	(...) Há alguma formação que nos é oferecida, relativamente à saúde e nós frequentamos sem pagamento. E também uma coisa que é muito importante é também que eles nos apoiam na parte (...) dos medicamentos. Então, nós temos que oferecer o nosso serviço a todas as pessoas onde nós estamos. (E4)
	Para manter boa relação com a comunidade (legitimidade)	Nós podemos crescer, desenvolver num lugar por causa do contributo e oportunidade que é dado pelo ambiente. Nós podemos atuar assim, porque o ambiente local suporta a nossa existência. No entanto, devemos dar resposta (...) às oportunidades oferecidas pelo ambiente, na forma de RSC. Assim, no lugar onde fazemos atividades de negócio, esperamos oferecer um impacto positivo em termos financeiros, intelectual, entre outros. Nós não queremos prosperar sozinhos, enquanto outros não. Isso, posteriormente, trar-nos-á um impacto negativo. (E3)
		Procurar a legitimidade da empresa. Para nós, a nossa visão é de que isso é o nosso comprometimento como empresa, para poder construir ou manter a relação que sentimos importante para nós, pois em qualquer lugar onde nós marcamos presença, tentamos sempre criar atividades que podem apoiar a comunidade através nossos parceiros locais, ONGs. (E6)
		(...) Para criar relações ou manter relações, é importante contribuir para a comunidade onde a empresa marca a sua presença. Quer dizer, a empresa não é só fazer negócio. Temos a convicção que também temos que contribuir para a comunidade. (E6)
		Assenta na comprometimento da ____ (nome da empresa) de que a ____ (nome da empresa) funcionaria bem se for apoiada pela comunidade de Timor-Leste. (E9)
		(...) Obviamente nós queremos trabalhar dentro da nossa comunidade, melhorar a nossa comunidade, ter uma boa relação de trabalho com a comunidade em que estamos inseridos e, em seguida, construirmos um relacionamento. Portanto, eu penso que nós obtivemos isso, pois temos vivido nesta comunidade aqui, há 7, quase 8 anos, e basicamente nós temos vivido e trabalhado harmoniosamente. (E7)
3. Gestão da RSC		
Categoria	Subcategoria	Unidade de Sentido
3.1. Política e estratégia da RSC	Código de conduta e regulamento da RSC	(O Código de conduta) tem diretamente origem de central (ou matriz). (E1)
		O código de conduta, a meu ver, ainda tem ligação ao escritório central, referimo-nos ao escritório central. (E3)
		O Código de ética, neste caso, realmente tem a ver com a nossa obrigação social, não existe a ideia de que um dia esperamos uma recompensa. (E3)
		(...) As diretrizes que nós utilizamos são como um princípio da tomada de decisões. (E7)
		Temos o código de ética para o negócio, mas especificamente para a RSC não temos. (E2)
		(...) Ao nosso (código de conduta), chamamos estatuto/regimento interno. Isso temos. E anualmente, convoca-se a assembleia geral, onde decidimos o montante dos orçamentos para as nossas atividades. E isso é comprometimento dos membros (...). (E4)
		Nós temos, chamamo-lhe plano de ação anual. Esse plano da ação, além de consistir em manter e promover investimento no sector das telecomunicações como missão principal para a empresa, temos sempre uma política sobre

		responsabilidade social. (...) E essa política nunca tem finalidade, pois parte da existência da ____ (nome da empresa). Temos o código de conduta da empresa, chama-se regimento interno da empresa. Essa orientação da responsabilidade social é sem fins lucrativos. (E5)
		(...) O nosso documento genérico sobre responsabilidade social (...) para o conteúdo local aqui já existiu, mas a implementação para a área em que nós realizamos a atividade é um pouco diferente. (...) Nós também fazemos a nossa documentação para poder implementar os documentos e artigos originários (...) da nossa empresa global, (mas) implementamos e modificamos para poder refletir sobre Timor-Leste, o contexto de Timor, o contexto local. (E1)
		(...) não tem uma política (da RSC) definida, não está aprovada pela administração, nunca foi posta por escrito. Em ____ (nome do país) tínhamos, em Timor nunca fizemos. Nunca fizemos porque aqui carências são diferentes. As coisas ainda não escrita também parece tudo é muito relativo. Hoje foi (necessária) ajudar uma biblioteca mas nós não sabíamos, nós não podíamos dizer que ____ (nome empresa) ou ____ (nome da empresa retail) ou seja impor tem promessa ajudar preocupação escolar. Até podíamos fazer mas estamos a limitada nossa ação porque hoje pode ser as escolas, amanhã pode ser igreja ou ambiente. (E8)
		Não temos nada por escrito, mas temos sempre a discussão, temos coordenação. Só verbalmente, mas por escrito ainda não temos qualquer padrão (diretrizes da RSC), ainda não temos. (E4)
	Certificação e reconhecimento	(...) A nossa certificação na área da responsabilidade social, é realizada pela primeira empresa de Timor-Leste que tem obtido certificação do escritório <i>Veritas</i> (...) para a área (...) do controlo de qualidade, (...) do controlo ambiental (...). Desses (...) nós obtemos, anualmente, uma auditoria. Os nossos dados estão sempre atualizados. (E1)
		Aqui, nós obtivemos (a certificação) da <i>Fairtrade</i> . (...) Uma certificação sobre (produto) orgânico que nós temos. (...) Por isso, em todos os nossos pacotes, marcamos que temos certificação da <i>Fairtrade</i> . (E4)
		(...) Eu penso que ____ (nome da empresa) obteve muitos prêmios, por exemplo, no meio ambiente, nos negócios, e também noutras áreas. (...) Eu penso que ____ (nome da empresa) recebeu prêmios sobre o seu bom desempenho no meio ambiente (...). (E6)
		Em termos de ____ (nome do projeto da RSC), temos a certificação em GNP e HHCCP. O nosso próximo objetivo é obter a certificação de ISO mas, obviamente, esse ainda requer algum trabalho que tem de ser feito. (E7)
		Noutras operações, café e outros, obtivemos alguma certificação no início, mas descobrimos que o custo de manutenção era demasiado restritivo e, por isso, deixamos. (E7)
	A política da RSC	A decisão tem origem na matriz, mas a implementação e a ação são concretizadas em contexto local. (...) As nossas metas é dado pela matriz, mas em relação à implementação, à ação e também à avaliação, fazemos aqui e depois reportamos à matriz. Mas (...) a cada dois anos, eles vêm sempre aqui para fazer uma auditoria. Portanto, há um controlo mais forte, mas tenho liberdade (...) de tomar decisões (...). Portanto, há a flexibilidade, mas temos de cumprir em alguns sectores (...) pois tudo é definido pela nossa empresa matriz. (E1)
		A nossa política da RSC é especialmente dirigida pelo nosso presidente (da empresa filiada) a partir de (nome do país estrangeiro) para nos e sob sua orientação, nós tomamos quaisquer decisões ou atividades da RSC. Portanto, somos guiados por ela especialmente. (E7)
		A política que nós implementamos, (...) realmente adotamo-la do escritório central (...). (E3)
		Realmente, o escritório central só nos orienta. Sobre a implementação, é-nos dada a autoridade. A autoridade sobre o que é mais necessário aqui, isso que nós executamos. (E3)
		A ____ (nome da empresa) Timor-Leste recebe orientações para realizar a RSC. Praticamente, os programas da RSC são formulados ao nível local, não o são a nível central, mas são consultados ou comunicados à central. (E9)
		(...) com certeza, a empresa (matriz) também tem o <i>input</i> aqui. Mas, tentamos que haja equilíbrio entre os dois, como é a

		ideia da empresa matriz pode corresponder às necessidades de base. (E6)
		Ela (empresa matriz) só dá o apoio corporativo, o <i>input</i> e faz alguns comentários, mas não toma decisões em relação ao programa, como, por exemplo, o caso Timor. (...) A decisão passa por uma discussão entre mim e ela (a empresa matriz). (E6)
		Naturalmente que as melhores práticas desenvolvidas em ____ (nome do país) não são aplicáveis a cem por cento num país como Timor-Leste, ou qualquer outro. Sobretudo, nesta questão de responsabilidade social temos que adaptar à realidade do país. (E8)
		(...) A empresa matriz tem flexibilidade, flexibilidade para poder (...) alinhar com as necessidades locais, as coisas que são precisas. Tentar para (a ação da RSC) poder responder às necessidades locais. (E6)
		(...) Isso baseia-se nos membros da ____ (nome da empresa) e no conselho da administração, isso localmente. Absolutamente, eles decidem aqui. (E4)
		A RSC) é voluntária é autorizada pela administração e acionistas, naturalmente. Portanto, são aprovadas pela administração e depois são executadas. (E8)
		(...) Quando há uma proposta, (...) nós dirigimos a proposta (aos acionistas), depois os donos (acionistas) é que decidem. (E5)
		Essa empresa não depende da ____ (nome da empresa estrangeiro), mas como ____ (nome da empresa estrangeiro) tem maior capital, automaticamente ela que está a gerir. Mesmo sendo ela que está a gerir, isso não significa ____ (nome da empresa) é dependente da ____ (nome da empresa estrangeiro). ____ (nome da empresa) tem o seu próprio estatuto, tem a sua própria base legal, tem os seus acionistas, (e) tem a sua própria assembleia geral. (E5)
		(...) Eles, da parte saúde, (da empresa mãe) acompanham-nos (...), numa espécie de conselho técnico. Mas eles não ficam permanente cá, nem se envolvem na tomada de decisão, nunca. Eles só dão conselhos, dando o desenho, etc, depois nós é que implementamos. Portanto, o nosso (...) nível de (dependência) não é mais (forte) e também eles (refere os expatriados da empresa que se afiliada) quase não intervêm, em relação às ações sociais (...), eles ouvem-nos sempre. Portanto, o nosso (...) nível de (dependência) não é mais (forte) e também eles (refere os expatriados da empresa que se afiliada) quase não intervêm, em relação às ações sociais (...), eles ouvem-nos sempre. (E4)
		Neste tipo da ações (da RSC), só numa ação de grande dimensão é que os acionistas são envolvidos. Nas ações pontuais, (...) não há esse envolvimento. (E8)
		Sobre as iniciativas, realmente relataríamos à regional se o montante que nós dêssemos fosse mais elevado do que o padrão que é determinado pela regional. (...) Portanto, temos que passar sempre pela regional, para poder aprovar a nossa ajuda financeira aos grupos que precisam de ser ajudados. (E1)
		Nós decidimos aqui, ____ (nome da empresa) é que decide. Coordenamo-nos com a empresa matriz quando o valor ultrapassa a nossa capacidade. Mas quando os montantes são mais pequenos, decidimos localmente. (E2)
	Ligação da estratégia da RSC e estratégia geral	(...) o nosso processo começa na concepção dos procedimentos e inclui o investimento social na nossa estratégia, no nosso processo. E também fazemos a exigência do requerimento das implementações entre a nossa empresa e a parceria. Todos os pormenores descritivos ficam no contrato, baseado nas linhas orientadoras da nossa empresa. (E6)
		Óbvio, não nos podemos desviar da estratégia geral que temos. Devemos fazer as atividades ou programas (da responsabilidade social) baseados no plano da ação e tem que ser (...) determinado pela nossa estratégia geral (...). (E4)
		(...) Esta empresa é uma empresa de timorenses. A sua existência em Timor-Leste é também serviço para os timorenses. Portanto, ela não pode esquivar-se ao bem-estar do povo, não é? Começa com seus funcionários, na totalidade quase mil e oitocentas pessoas que recebem o rendimento da ____ (nome da empresa). Assim, a sua estratégia, a presença da ____ (nome da empresa) não é só para extorquir o dinheiro das pessoas, como algumas pessoas dizem, não. (Mas) ela tem que

		ganhar dinheiro através das suas atividades comerciais, tem que investir nisso. (E5)
		(...) Responsabilidade social corporativa, em princípio, essa também é a nossa estratégia desde o início, trançando uma relação de comunicação com as partes interessadas, neste caso os estudantes. De modo que esses estudantes desde o início são devidamente informados (...) há intensa comunicação com ____ (nome da empresa). Um dia mais tarde, esse estudante (...) terminará os seus estudos. Primeiro há a possibilidade de trabalhar aqui na ____ (nome da empresa). Mais tarde, essa pessoa, pode vir a ser empresário e daí esperamos que possa traçar uma cooperação decisiva, em seguida. (...) Nós poderíamos oferecer-lhes facilidades ou outra forma de serviços bancários, se fosse para serem empresários. (E3)
		(...) A empresa ____ (nome da empresa), como líder das empresas de petróleo e gás, que tem a sua base na ____ (nome do país estrangeiro), quando realiza a sua atividade ou negócio, tem alguns valores que são adotados. Uma parte deles é a forma de trabalhar, juntos com a comunidade. A implementação da RSC é uma continuação, ou posso dizer como uma ação concreta, mais detalhada, de valor ou convicções que a empresa tenha. Sobre como é - se criar a relação ou manter relação – o que importa é contribuir para a comunidade em que a empresa está a marcar sua presença. Podemos dizer que a empresa não só praticar o negócio, mas também tem a convicção de que a empresa tem que contribuir à comunidade. (E6)
		Eu quero salientar que a RSC pode melhorar a imagem de marca da empresa e a ____ (nome da empresa) tem realizado atividades de negócio de enorme risco. Por isso, uma das suas estratégias é como assegurar o seu negócio em Timor-Leste. Isto é feito através da seguinte forma: facilitando a formação de segurança aos colaboradores e também empregando as pessoas que vivem ao redor da empresa. (E9)
		Basicamente a estratégia da RSC, (...) é que temos de considerar mais equilíbrio no impacto que nós temos sobre a comunidade, os nossos colaboradores e o meio ambiente. Eu suponho que para o nosso negócio, o lema principal é maximizar o lucro, obviamente. (E7)
		(...) É uma ação de equilíbrio que devemos fazer entre ganho comercial e RSC. Nós tentamos encontrar o equilíbrio entre o que é mais sustentável para a RSC e também para nós, comercialmente. (E7)
		(...) Na ____ (nome da empresa de retalho) sim, já se contempla a política da RSC na estratégia geral do negócio porque é um tipo de atividade diferente. (...) Tento imediatamente fazer essa parceria. (Também) com fornecedores novos se contempla uma ação para a responsabilidade social, para o envolvimento com a comunidade. Ou seja, saiu um contentor de ____ (nome do país), da ____ (nome da empresa estrangeira). Então, eu desafio ____ (nome da empresa estrangeira) para participar numa ação qualquer que vamos fazer em Timor imediatamente. Depois compro um contentor de leite, então desafio o fornecedor, imediatamente, mas sem compromisso, para fazer uma ação em Timor. Alguns aceitam, outros não. Outros afirmam que o fazem sozinhos. (E8)
		Na ____ (nome da empresa) é diferente e mais difícil (...). Porque a ____ (nome da empresa) é contratada para fazer uma obra. O cliente é que contrata. A nossa empresa teria de saber o que se passa para ser incluída. Ou seja, eu não sou responsável direto (...), portanto não estou incluído. (...) Não posso obrigar o Estado ou a embaixada a incluir aqui a ação de responsabilidade. (No entanto), depois podemos agir pontualmente. Por exemplo estávamos a fazer uma obra em Baucau, podemos, uma vez que estamos presentes em Baucau fazer alguma ação em Baucau. Mas não ligada diretamente ao projeto, porque isso implicaria mais responsabilidade para o cliente. (E8)
3.2. Stakeholder principal	Governo e Instituições públicas	(...) Durante a nossa operação, temos uma boa ligação com o ministério da saúde (...). Nós temos um memorando de entendimento, eles facilitam-nos em alguns aspetos. (E4)
		(...) Nós apoiamos a IAD porque apresenta um bom programa, um programa claro. (E9)
		As partes interessadas para nós, primeiro, é o banco central, como regulador. De qualquer modo, se nós fazemos uma atividade, realmente tem que ser autorizada, tem que ser com conhecimento do banco central, como regulador. Outra parte interessada é o governo. Nós costumamos coordenar-nos com o governo sobre o que é que nós podemos fazer para

		o desenvolvimento (<i>empowerment</i>) da comunidade, cá. (E3)
		Muito importante para nós até agora, (...) em relação à nossa atividade, são (...) o ministério das telecomunicações, (...) o ministério dos negócios estrangeiros, (...) o ministério da justiça, (...) e o SEPOPE (secretário de estado da formação profissional e emprego). (E2)
		(...) (As partes interessadas) importante (é) o governo (...). (E6)
		(...) No caso de ____ (nome do projeto de RSC), temos uma parceria com o ministério da saúde (...). (E7)
		(Trabalhamos com) (...) as forças de segurança, de alguns ministérios (...). (E8)
		(...) O governo é muito importante porque (...) é o nosso grande cliente, através (...) da cooperação com o governo. Por isso, é muito importante para a nossa operação e o nosso sucesso agora, aqui, em Timor (...). (E1)
		Com o governo temos uma boa relação. Primeiro, porque o Estado tem capital (...). O nosso parceiro (...) governo é indiscutível e indispensável. Também a Comissão nacional das eleições (...), a comissão anti corrupção (...), o secretariado técnico da administração eleitoral (...), o conselho dos ministros (...), a presidência (...), e outros ministérios relevantes (...), por exemplo, o ministério da solidariedade social, o secretário do Estado de juventude e desporto. (...) e outras instituições e organismos do Estado, por exemplo, RTTL, F-FDTL (...), e PNTL. Temos uma boa cooperação com o Instituto de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial, IAD. (E5)
	Comunidade	Da parte (<i>stakeholder</i>) externa, eu penso que a população, eh segurança. Portanto, a contribuição da população tem uma enorme influência para nós. (E2)
		Outra parte interessada é a comunidade, óbvio. (E3)
		(...) (Stakeholder) também (importante é) a comunidade. Comunidade significa também com ONGs porque nós implementamos o nosso programa através das ONGs que estão em contacto com a comunidade. (E6)
		Nós temos de ver como nosso membro, a nossa comunidade, é muito importante. Em relação a parcerias, o governo é um elemento adicional. Em relação ao programa da responsabilidade social que temos, nós queremos mais focar-nos na nossa comunidade, pois isso, depois, também tem seu impacto neste país. (E4)
		Nós não temos especiais partes interessadas. ____ (nome da empresa) é só como um representante, de modo que RSC só tem uma iniciativa: fazer doações à comunidade. Essa atividade da RSC ainda não tem relação com o Ministério da Solidariedade. Assim, não há avaliação nem auditoria. (E9)
		(Uma das partes interessadas importante é) (...) a comunidade onde nos inserimos. (E8)
	Consumidores/Clientes	(...) O nosso enorme cliente é ____ (nome da empresa) que faz operações com ____ (nome da empresa). O nosso maior lucro vem do nosso serviço do mar com ____ (nome da empresa) e ____ (nome da empresa), e também com ____ (nome da empresa). (E1)
		(...) Eu sinto que todos os clientes são importantes, porque se eles não existissem, a empresa não seria nada (...). Assim, tentamos oferecê-los um bom serviço. (E2)
		Mas nós sabemos quais são as partes interessadas: (...) clientes, fornecedores (...). (E8)
	Parceiro do negócio	O nosso parceiro de negócio é uma empresa local que nós utilizamos para realizar o nosso serviço. (E2)
		(...) Nós temos (outras partes interessadas). São muitos. Por exemplo, os consumidores de café ou os que compram o café (...). (...) Sturbuck é o número um. Ajuda-nos sempre, Sturbuck. Depois da (...) fundação, (...) de MEUK Singapura ajuda-nos, (e) Benas Coffe Australia ajuda-nos. Em relação à pequena contribuição, por exemplo, (...) o carro de clínica móvel, depois compramos o refrigerador para guardar as vacinas. Depois, quando nós fazemos educação para a saúde, eles ajudam-nos com os DVDs. Eles ajudam-nos com as motorizadas. (...). Também há algumas empresas de hotelaria que nos ajudam. (E4)

		Nós começamos a fazer isso (refere-se à cadeia de fornecimento local) e também a trabalhar com agências. Tentamos implementar a cadeia de fornecimento localmente. (E7)
	ONG, Instituições acadêmicas e religiosas	As outras partes interessadas, que também são muito importantes, são as universidades, os campus. Nós costumamos coordenar-nos com eles e eles dizem-nos o que é que mais necessitado no campus (...). (E3)
		(...) A universidade de Flinder acompanha o nosso pessoal de saúde, enquanto eles exercem as suas funções (...). (E4)
		Depois há as instituições religiosas. Não só católicas, mas como os católicos predominam em Timor-Leste, portanto colaboramos com as três dioceses (...). Diocese de Díli, de Baucau e de Maliana: temos com elas uma boa cooperação. (...) Na área da responsabilidade social, nós ajudamos muito. (E5)
		Nós também trabalhamos com muitos países doadores que suportam os fundos para WFP (<i>World food programme</i>) e com o ministério da saúde, na aquisição do produto. Até agora, os países doadores com quem nós temos trabalhado são Austrália, Brasil, Japão, União Europeia, e, obviamente, o governo de Timor-Leste. E temos vindo a criar relações também com o governo de Coreia do Sul. (E7)
		Temos parceiros identificados, como já expliquei, junto, sobretudo, de escolas, (...) e instituições religiosas. E com elas tentamos desenvolver essa ação. (E8)
	Acionistas	No que diz respeito à administração, as partes interessadas mais importantes são os acionistas. (E8)
	Colaboradores	Depois, para a empresa em si, claro, são (...) os trabalhadores (é importante). (E8)
3.3. Estrutura da RSC	Departamentalização da RSC	(...) Aqui, nós não temos um departamento próprio, especializado para esse assunto (refere-se a RSC) (...). Quem tem a responsabilidade direta (...) é a minha área (<i>Corporate secretary</i>). (E2)
	<i>Outro departamento</i>	Nós não temos um departamento próprio. (...) Mas o que tem mais foco para gerir a RSC é o departamento da unidade de operação. (E3)
		(...) A minha função como diretor jurídico e relações institucionais é cobrir também a área da responsabilidade social da empresa. (E5)
		A minha função como chefe de divisão da saúde que (...) refere ao RSC. (E4)
	<i>Gestor topo</i>	(...) Não temos um departamento da responsabilidade social, não temos um departamento de qualidade e segurança. Assim, são os gestores de topo (...) que gerem este tipo de área. (E8)
		Neste momento, ____ (nome da empresa) ainda não tem um departamento próprio para tratar a RSC. Por essa razão, nós não realizamos RSC em forma de projeto, por questões de dificuldade de monitorização. Portanto, a RSC que é realizada no período de tempo mais curto, temos algumas ações pontuais e também regulares, como o desporto. (E9)
		(...) Não temos departamento específico da RSC (...). (E7)
3.5. Implementação da RSC	Processo de implementação 1. Diagnostica do ambiente organizacional	Em seguida, fazemos escala de prioridades, quais são os mais prioritários, os que realmente nos anos anteriores ainda não fizemos. Então, (...) fazemos uma avaliação periodicamente, no final do ano, quais as ações já feitas e quais as ainda por fazer. (E3)
		(...) Nós fazemos a aproximação (...). Obtemos propostas da federação e, consequentemente, fazemos aproximação a eles. (E1)
		Quando eu quiser lançar o meu livro, devo entregar a proposta e a ____ (nome da empresa) está sempre pronta para apoiar essa iniciativa. (E5)
		Os que já referi são parcerias definitivas. Em relação às atividades pontuais, quando eles submetem as suas propostas, (nome da empresa) ajuda sempre. (E5)
		Agora sobre a gestão, o seu mecanismo é (...) se queremos ajudar o governo. Muitas vezes essa iniciativa vem da parte do governo. Então, eles submetem-nos uma proposta, ou as instituições religiosas submetem as suas propostas. (E5)

		De vez em quando, nós aproxima-los, de vez em quando eles ouviam o nosso programa da RSC e depois eles aproximam-se de nós. (E6)
		(...) Nós tentamos procurar a parceria, mantemos parceria com organizações locais que trabalham na área similar à nossa área de foco. (E6)
		(...) Eles dão-nos a proposta ou nós lemos os artigos em jornais. Se percebemos que a proposta é boa, podemos ajudar. Nós aproximamo-los para dar assistência técnica ou <i>man power</i> ou (...) ajuda financeira. (E1)
		(...) Reunimos com pessoas e perguntamos o que precisam. É mais fácil. Quando sabemos daquilo que precisam, nós fazemos um plano. (E8)
		São situações em que nós vamos receber as pessoas, ouvindo, perceber quais são as carências e apoiar quando podemos. (E8)
		Quando vemos que existe alguns organização que implementar as programas de acordo com nossa área de foco, então nós discutimos no primeiro reunião, tentamos fazer uma breve introdução sobre o nosso CSR e eles também explicam sobre seus programas e plano de implementação. (E6)
		(...) Se eles (os colaboradores) se sentem muito fracos em alguns pontos, eles podem falar comigo, de três em três meses, de quatro em quatro meses. (E1)
		É importante que tenhamos uma boa colaboração com outras divisões, porque nós somos uma parte fundamental para suportar também as outras divisões. (...) Quando nós queremos fazer o plano, temos que obter informação de cada divisão em relação ao <i>input</i> . Portanto, temos que ter boa comunicação e colaboração antes de realizar qualquer atividade (refere-se à ação RSC). (E4)
		Para nós é fundamental conhecer as pessoas, saber qual é objeto do trabalho das pessoas. Não para distinguir, mas para estarmos mais integrados, para que possamos, tão rapidamente quanto possível, ver o efeito dessas ações. (E8)
		Em relação ao apoio a igreja ou mesquita, provavelmente determinamos quem mais necessita de ajuda, e suportaremos numa primeira fase. (E3)
		(...) A área em que nós sentimos poder apoiar, então apoiamos. (E1)
		Aqui o grande problema é sabermos optar pelos projetos mais importantes (...). Mas as solicitações são muitas (...). O mais difícil é conseguir ter o distanciamento e a capacidade de dizer que não a muitas solicitações. Primeiro porque nós fizemos atividade normal da empresa, que merece todo a nossa atenção naturalmente. (Com sentido) (...) a participação e o envolvimento numa ação (da RSC) qualquer não prejudica em demasia o normal funcionamento da empresa. (...) Porque nós fazemos a atividade normal da empresa, que merece todo a nossa atenção, naturalmente. Portanto, não podemos dizer sim tudo e ter a consciência de que o envolvimento obriga a nossa presença, afetação dos recursos quer humano quer materiais.(E8)
		Portanto, nós vamos fazendo aquilo que nos pedem. O essencial é o que as pessoas nos pedem, porque são mais importantes. Não compete ____ (nome da empresa) ou a qualquer outra empresa definir o que é que prioritário. Nós estamos tão próximos da comunidade quanto essas pessoas que eu acabei de referir. Portanto, estar a preparar uma ação para o próximo ano, posso estar a falhar completamente aquilo que seria prioritário. Assim, falamos com as pessoas mais próximas, mais ligadas e vamos acompanhando as necessidades. (E8)
		Eu com meus colaboradores, duas pessoas, estudamos essas propostas, depois tomamos decisões. Podemos ajudar financeiramente ou com equipamentos. (E5)
	2. Elaboração do plano de ação da RSC	“Os princípios de RSC são trazidos para fora: a nossa assembleia geral e a nossa operação geral.” (E7)
		Nós temos o nosso caderno, o chamado caderno fiscal. O plano anual também existe. ____ (nome da empresa) tem o seu formato. Na altura devida, a parte das finanças emite e manda-o a cada um dos diretores. Por exemplo, para o diretor, o

		sistema de informação: “quais são os seus investimentos para próximo ano? para o quê? e no total, quanto?”. Depois, para a direção de engenharia e operação é também igual, assim como para todos os outros: para minha direção de jurídico, para as relações institucionais, para a área comercial e para o marketing. Portanto, cada um de nós elabora, depois junta, depois (...) entrega à assembleia geral. Esta reúne-se com os acionistas (...). Quando eles já decidiram, eles dão-nos ordem para executar. A matriz é cada um de nós próprios. Por exemplo, a minha, a responsabilidade social deste ano, queria que fosse assim. Além de manter os parceiros permanentes, este ano queria mais isto, isto, isto. (...) O nosso relatório de contas deve ser distribuído aos acionistas, (também) às instituições do governo para eles poderem saber qual o estado de capital deste ano, quanto investimento, quantas receitas, quantas despesas e quantos dividendos vão caber aos acionistas. (E5)
		No final do ano, nós determinamos o que é que se poderá fazer no próximo ano. Depois orçamentamos, (...) no início do ano. (E3)
		Quando nós observamos que certa proposta tem potencial, tem possibilidade para nós mantermos uma parceria, com uma ONG, então primeiro temos que fazer a <i>concep note</i> (...). A <i>concep note</i> é uma descrição de uma ou duas páginas sobre o <i>background</i> da sua organização, governação da sua organização, depois sobre qual o programa que pretende implementar, por que é que pensam que esse programa é bom. Depois, quais são os resultados obtidos através desse programa? Qual o montante de orçamento que eles necessitam para nós apoiarmos? (...) Depois a <i>concep note</i> é enviada para nós. (E6)
		E depois é importante ter um cronograma, para também garantir que não estejamos, de repente, a fazer demasiadas coisas e para garantir que temos recursos para o fazer. (Porque) (...) a participação numa qualquer ação obriga à afetação de recursos humanos ou materiais (...). É preciso ir vendo com a atenção possível quais são os compromissos que assumimos? Quais são os meios envolvidos nesse compromisso?. (...) Temos de ir acompanhando e planeando isso (refere a RSC), como se fosse uma atividade normal na empresa. (E8)
		Obviamente, o plano que nós temos baseia-se sempre no conhecimento de toda a equipa de gestores. Eles têm que ser informados e têm que aprovar. (...) Os colegas fazem o orçamento, eu assino e depois entrego ao diretor-geral para assinar. Depois desse procedimento, a atividade pode realizar-se. (E4)
		Portanto (os programas da RSC) são aprovados pela administração e depois são executados. (E8)
		Posteriormente, através desta <i>concep note</i> , eu discuto com os colegas na ____ (local de <i>headquarter</i>), discuto também com o <i>joint venture</i> . Quando eles sentem que essa <i>concep note</i> é confortável e boa, então significa esse programa naturalmente é bom. Nós acreditamos que a organização também é boa, significa que é limpa, não há problemas com essa organização. Então a fase seguida é nós pedirmos-lhes para entregar aplicação formal. (...) Eu necessito da aplicação formal para apresentar, mais uma vez, aos colegas da ____ (nome empresa de matriz) e também ao <i>joint venture</i> . Depois, quando o orçamento está bom, está certinho, então através dessa aplicação é que decidimos avançar ou não. Quando se avança, então o processo seguinte é fazermos as <i>due diligence</i> , o <i>draft agreement</i> , etc. Se não vamos avançar, lhes informamos que não. (E6)
		Depois disto, a nossa equipa jurídica, que inclui uma equipa anti suborno e corrupção, entram em ação, para ver se este processo está certo. Estando tudo bem, temos acordo. Posto isto, entra em ação a equipa comercial. Se a parte de aprovisionamento confirmar que tudo está certo, então assinamos o acordo com essa parceria. (E6)
		A ____ (nome da empresa) de Timor-Leste propôs a iniciativa da RSC à central. Se obtiver a autorização de central, é implementada. Durante esse tempo, só apoiamos as propostas da RSC que claramente são responsáveis. Por exemplo, nós apoiamos a IAD porque eles nos submetem um programa que é claro e bom. (E9)
	3. Implementação da RSC	Obviamente, nós apoiamos a política da empresa sobre a RSC que nos é transmitida pelo conselho de administração. Tentamos implementá-la o melhor possível, conforme a nossa capacidade e com base no princípio que é dado pelo

		conselho de administração. (E7)
		Depois eles podem implementar (o projeto da RSC). Mas dentro de <i>agreement</i> contem <i>outline</i> sobre... depois de duas semanas o acordo assinado, eles têm que ser entregar o plano de implementação, o que é que eles vão implementar. (E6)
	4. Controlo da RSC	Depois, durante este processo, eu também costumo observar diretamente os seus projetos. Quando há reuniões com a comunidade local ou das autoridade locais com a comunidade, tento sempre estar presente. (E6)
		Aqui controlamos vários aspetos, a maioria sobre o serviço da clínica. Assim, diariamente, eu controlo o estado de serviço: está tudo a funcionar bem ou não? Há problemas ou não?. (...) Eu faço-lhes a monitorização e, ao mesmo tempo, também faço coordenação com o ministério da saúde e com as partes relevantes que suportam o nosso programa, as coisas não podem funcionar de acordo com o nosso gosto, mas baseadas em padrões que existem e nas necessidades reais. (E4)
		(...) A competição de plano (de negócio) inovador é muito boa, porque eu sei que os colegas (...) acompanham o seu andamento (...) desde início até ao fim. Os colegas que não venceram, também eles ainda fazem o acompanhamento, ajuda-los a obter o financiamento do governo, de BNCTL (...). (E1)
		O conselho de administração faz a monitorização dos nossos programas e atividades da RSC. Nós (também) recebemos dele orientações, para melhorar ou gerir a nossa RSC de forma mais eficaz. (E7)
		(...) fazemos a avaliação para ver os seus desempenho. (E6)
		(...) De quatro em quatro meses, fazemos avaliação (...). (E1)
		(...) Nós damos apoio (...), por exemplo, a um plano de negócio inovador (...), costumamos fazer <i>follow up</i> . (...) Eles recebem dinheiro, mas não lhes ajudamos com o dinheiro para melhorar a nossa imagem. No entanto, nós questionamos sempre a IAD, a entidade que organiza o programa: “agora (...) as finalistas, de quem recebem formação? De vocês? Agora os seus negócios estão a funcionar bem ou não?” Porque se não tiverem melhorias, (...) então nós nunca mais faremos uma contribuição. (E1)
		(...) As ajudas que nós damos e sentimos que os seus valores não são tão grandes, mesmo nesses casos os seus impactos são grandes. Quanto a isto, nós temos de fazer um plano mais estratégico e também temos de fazer uma avaliação. Por exemplo, sobre as bolsas de estudo, cada semestre nós delegamos pessoal daqui para ir ver. (E2)
		(...) Avaliação da personalidade (...), aqui nós fazemos trimestral. (...) Eu faço a entrevista a todos os colaboradores (...). Eles dizem: “Bem, todo o trabalho funciona bem. Ainda temos os pontos A, B, C que não são tão bons. (Depois) eu mando para a formação (...) para poder minimizar os problemas que eles têm. (E1)
		A nossa esperança é que isso seja avaliado lá e nós possamos obter mais apoio ou suporte. (E3)
		Internamente temos uma equipa de gestão. Mensalmente temos um encontro, incluindo também o conselho de administração para acompanhar. Mensalmente, temos sempre a monitorização, encontro de avaliação. Eles costumam dar <i>input</i> ou questões (...). (E4)
		No final do ano, certamente, avaliamos o que já fizemos, medimos também até que ponto teve impacto o que já fizemos. Será que isso ainda é relevante para as nossas partes interessadas? Se ainda for relevante para nós, poderemos continuar no próximo ano. Se sentimos que ainda não é suficiente, podemos melhorar. (E3)
	5. Relatório	(...) Mensalmente, fazemos relatórios que temos que enviar ao regional. Neles, todas as ações que nós fazemos têm que ter evidência (...). Ou seja, por exemplo, os exercícios que planeamos têm de ser implementados. Depois as ações que necessitarmos de fazer, temos de fazer, (depois) compilar os dados (...), (tornar) num grande relatório. Depois mandamos diretamente para nosso escritório regional. (E1)
		(...) Costumo fazer o relatório para o nosso superior na área regional. Depois eles fazem a consolidação dos dados que nós mandamos e também de outras entidades na Ásia Pacífica. Posteriormente, eles fazem só um relatório (...) ao nosso

		diretor-geral. (E1)
		Em seguida, o relatório do progresso é entregue após seis meses. O último é o relatório final. (E6)
	Forma básica de implementação da RSC e razões <i>Quem gere (Próprio)</i>	(...) Normalmente, é gerido por nós próprios (...). (E1)
		A maioria (ação RSC) é gerida por nós, mas em algumas situações, realizamos com o governo. Por exemplo, no Natal, (...) trabalhamos com alguns ministérios para dar ajudas às crianças (...) de orfanatos. (E2)
		Até agora, nós próprios fazemos (a RSC). Não há outra parceria, somos só nós que fazemos. (E3)
		A nossa responsabilidade social (...) é implementada pela minha direção. Nós não somos como o Estado, que faz subcontratos com outras pessoas, não. (...) Na implementação desta política de responsabilidade social da empresa, nós próprios gerimos. Nós não entregamos a outra pessoa, só há duas partes: o beneficiário e nós. Não necessitamos de intermediários (...). (E5)
	<i>Razão</i>	Porque a nosso ver, isto pode ser gerido por nós próprios. Até à data, ainda não temos necessidade de pedir ou delegar a terceiros para gerir (...) a atividade da RSC. (E3)
		Desde sempre que esta empresa gere a sua RSC, de modo que financeiramente é fácil de controlar. (E9)
	<i>Parceria com ONG</i>	(...) No local, onde marcamos presença, tentamos sempre criar atividades que podem apoiar a comunidade através da nossa parceria local com as ONGs. (...) Nós implementamos o nosso programa através da ONG, não diretamente com a comunidade. (E6)
	<i>Consortio entre Empresas</i>	Basta Timor, se calhar, ganhar mais força e, quando conseguir juntar não uma, mas duas, três, quatro empresas não é? Porque ____ (nome da empresa) pode dar transporte, ____ (nome empresa <i>retail</i>) pode dar água e sumos, e ____ (nome da empresa) pode dar outra coisa. (E8)
	<i>Misto</i>	Algumas (ações RSC) foram feitas pela empresa, outra em parceria com instituições, outras em parceria com outras empresas. (E8)
		A maioria (ação RSC) é gerida por nós, mas em algumas situações, realizamos com o governo. Por exemplo, no Natal, (...) trabalhamos com alguns ministérios para dar ajudas às crianças (...) de orfanatos. (E2)
	<i>Regularidade da Ação da RSC</i>	(...) Nós não realizamos RSC na forma de projeto, por questões de dificuldades na monitorização. Portanto, RSC é realizada no período do tempo mais curto, algumas ações são realizadas de forma pontual e outras de forma regular, como o desporto. (E9)
		São ações voluntárias, umas carecem de planeamento (e) outras são imediatas. (E8)
		Para além das que realizamos com parceiros permanentes, através de protocolos de cooperação, reservamos também atividades pontuais que realizamos durante um ano, por exemplo, atividades de juventude, atividades religiosas, (e) atividades do governo. (E6)
	Apoio dos gestores	(...) Nós fazemos <i>toolbox meeting</i> todas as manhãs, o que é muito importante, porque podemos falar imediatamente sobre ações que são realizadas desde manhã à tarde. (...) (cada) gestor do departamento relevante, obtém a orientação, recebe a informação para prestar aos seus colaboradores. Depois, na minha área, minha área de recursos humanos e controlo de qualidade, sou eu e meus executivos que depois verificamos a sua implementação por parte dos gestores, que fazem o <i>toolbox meeting</i> de manhã. (...) No dia em que nós prestamos (o trabalho), eles conseguem executar ou não. (E1)
		(...) De vez em quando, fazemos um grupo. Chamamos-lhe (...) “keep Díli clean”. Nós limpamos as praias (...). (E2)
		(...) No momento, em que fomos convidados pelo hospital, o sr. ____ (nome do CEO), como CEO, como diretor-geral,

		falou diretamente (sobre o serviço excelente), não delegou a outros colaboradores. (E3)
		No momento em que recebemos instruções, fomos lembrados sempre, foi-nos exigido (...) que fôssemos mais responsáveis quanto à responsabilidade social corporativa. (E3)
		(Os gestores) apoiam-nos sempre quando temos alguns problemas ou alguns obstáculos, eles apoiam-nos sempre. (E4)
		Uma forma concreta sobre o apoio dos gestores aos colaboradores é, por exemplo, nós damos oportunidade a um colaborador para se envolver na atividade de escuteiro, na organização Escuteiro Timor-Leste. (E9)
		O melhor exemplo (do envolvimento de gestor na RSC) é a operação de ____ (nome do projeto RSC) (...). O foco da ____ (nome do projeto de RSC) é eliminar a má nutrição das crianças e da maternidade (...). De modo que o nosso presidente nos deu a autoridade para participar neste projeto. (E7)
3.6. Barreira à RSC	Regulamentação e ambiente do país <i>Regulamentações</i>	O obstáculo, eu posso dizer, é a burocracia. Por exemplo, (...) a nossa relação com as entidades governamentais é boa, mas quando anualmente têm que se renovar alguns certificados (...), de vez em quando as coisas são muito difíceis. Por exemplo, (...) no fim da nossa taxa, de vez em quando, este (documento) é menos claro porque tem versão dois ou três, inglês e tétum, o seu (...) significa é diferente. Portanto, de vez em quando, nós temos dores de cabeça em relação às leis, à área legal (...). (E1)
		(...) Ainda não há regulamento fixo em Timor quanto à percentagem do lucro que (as empresas) devem tirar para colaborar com o desenvolvimento do território de Timor. (E2)
		Agora em Timor, (...) a meu ver, o regulamento (da RSC) ainda não existe. (E2)
	<i>Socioeconómico e cultura</i>	(...) Estamos num país onde as coisas ainda estão num patamar difícil de trabalhar. (E8)
		No contexto timorense, o mais difícil é uma sensação de injustiça pelo facto (de desenvolvermos) um determinado projeto e não outros (...). Esse é o obstáculo. Não é bem um obstáculo, mas é uma limitação. (E8)
		(...) O obstáculo surge por ser uma cultura diferente. Com cultura diferente, enfrentamos coisas que são diferentes. (E2)
		(...) Muitas pessoas querem, mas só algumas já tiveram oportunidade. Um grande obstáculo, porque pouco afetam a imagem. Mas eu acho que a responsabilidade social da ____ (nome da empresa) não é para criar a dependência dos timorenses, mas para evolui-los. Então, se eu vos apoiasse, vocês desenvolveriam as vossas capacidades de que forma? (E5)
		(...) Nós limitamos as propostas porque as atividades que nós suportamos têm que ser claras e boas, pois está relacionada com a questão da responsabilidade. (E9)
		(...) As solicitações (da RSC) são muitas (...). (...) Temos muitos pedidos e vamos tentando responder a esses pedidos. (E8)
	Menos consciência & cooperação das partes interessadas	Querer aparecer também não é obstáculo, mas uma ameaça, pois as ações têm que ser acompanhadas posteriormente. E, muitas vezes, é difícil encontrar quem, depois de nós, dê continuidade. Alguns projetos que as empresas desenvolvem, não só ____ (nome da empresa), são demasiado pontuais. Nós limpamos a praia, mas depois não houve continuidade. Nós podemos ir limpar, mas depois, no dia seguinte, alguém vai lá e vai deixar tudo sujo outra vez. O que me parece é que depois das ações eles não têm (consciência), depois, ou as ações não são devidamente divulgadas ou a população não percebe: porque são feitas essas ações? Qual é o verdadeiro objetivo, afinal, deste tipo de ações? Ou depois não têm acompanhamento? Muitas vezes, as ações são feitas, durante aquela semana, durante aquele dia as coisas parecem funcionar bem, mas depois não há acompanhamento. (E8) Os agricultores estiveram na ____ (nome da empresa retalho) há uns dias, nós demos-lhes o nosso contacto: “quando tiverem outra vez produção, telefonem e eu compro”. Até hoje nenhum telefonou. Mas isso não é uma crítica às pessoas. Se calhar alguém interessado ou alguma desconfiança, ou então não há um responsável lá que diga “não vamos fazer” ou

		“ vamos fazer assim”. Portanto, muitas vezes, perante esta realidade, parece que as coisas não têm depois uma continuidade. (E8)
	Limitação de recursos financeiros e humanos dos parceiros	(...) Em relação aos nossos parceiros, eles implementam bem o programa, só que às vezes eu sinto, você também sabe sobre a nossa situação de Timor. A capacidade interna de organização... De vez em quando eu penso, não são todos, mas alguns ainda não têm recursos suficientes para implementar bem um programa. Depois há a outra parte: eu sinto que em Timor, de (ano) noventa e nove a dois mil e dez, e onze, foi fácil às nossas ONGs locais obterem os fundos, mas agora é um pouco difícil. Portanto, a meu ver, as nossas ONGs locais dependem muito de nós. Significa que eles não têm outro fundo, de outra fonte (...). (...) Na minha opinião, isso é um problema, porque no momento em que o projeto ou programa terminar, eles não poderão continuá-lo. (E6)
	Menos compromisso e consciência da empresa à RSC	Há muitos projetos que já surgiram, nós sentimos (...) só para procurar o nome. (...) As coisas são lindíssimas, mas só uma vez. Acontecem e depois não têm seguimento, não há resultado, (...) Não há acompanhamento para o progresso dos colegas (...). (E1)
		(...) Muitas empresas exercem os seus serviços cá, mas dão pouco contribuição ao desenvolvimento , que na verdade é a sua responsabilidade. (E2)
		Muitas empresas aparecem como um corpo estranho (na prática da RSC), não estão integradas verdadeiramente nas necessidades. (E8)
	Limitação dos recursos financeiros, materiais e humanos da empresa	(...) É um enorme desafio para nós, pois há muitas pessoas que têm interesse, mas o nosso orçamento é limitado. (E2)
		O principal obstáculo é que, às vezes, nós temos limitação de capacidade para oferecer estas coisas a todos os nossos membros, pois temos vinte e cinco mil membros e também temos limitação da nossa capacidade de recursos humanos, entre outras limitações. (E4)
		A barreira da RSC é obviamente, o custo de implementação e o custo para manter a sustentabilidade. (E7)
		E obviamente, todas as operações de ____ (nome do projeto de RSC) têm um custo. (E7).
		Em outras operações, café e tudo, obtivemos alguma certificação no início, mas descobrimos que o custo de manutenção era demasiado restritivo e, por isso, deixamos. Portanto, agora nós estamos a aproximar-nos do governo para obter certificação numa base nacional, baseada numa indústria, empresa individual, porque obviamente o custo é bastante restritivo para manter. (E7)
		(...) Não podemos dizer que sim a tudo, tendo a consciência do envolvimento a que nos obriga (...) a nossa presença, afetação dos recursos, quer humanos, quer materiais. (E8)
	Limitação de tempo e gestão do tempo da empresa	Obviamente, um obstáculo é a limitação do nosso tempo. (...) Nós não podemos dedicar todo o nosso tempo a gerir-lo. (E3)
		Os obstáculos são os mesmos que as empresas têm no desempenho normal das suas funções. Não há meios, há falta de recursos, o planeamento das coisas tem que ser feito (dois meses) de antecedência. Porque muitas vezes tivemos a falar à realização de algumas ações que envolvem compras fora de Timor e demoram três meses a chegar. Muitas vezes há uma sensação de impotência, porque podíamos ajudar, sabemos ajudar, mas não temos aqui os equipamentos ou materiais necessários. (E8)
		(...) A sua implementação, de vez em quando, encontra obstáculos. Por causa de limitação do tempo, às vezes não cumprimos o cronograma. Nós marcamos para o próximo mês, mas se temos outra atividade que é mais importante, essa (da RCS) vai ser adiada. Portanto, a escala de prioridades no tempo é um obstáculo. (E3)
4. Benefícios da RSC		
Categoria	Subcategoria	Unidade de Sentido

4.1. Vantagens competitivas		Com a nossa (...) vantagem estratégica (...) a empresa que realizar a operação aqui em Timor-Leste, uma grande vantagem para nós. (...) A nossa vantagem competitiva (...). (E1)
4.2. Melhoramento atração e retenção dos clientes/consumidores e expansão do negocio		Realmente, as coisas que fazemos não são com a intenção de obter grande benefício para a empresa, mas eu penso que indiretamente há sempre benefício. (...) Por exemplo, se nós ajudássemos um grupo, com certeza eles seriam como nossos clientes. Se for um bom cliente, é um sinal que eles também dão contribuição à empresa. (E2)
		Ainda mais com essa reputação, obviamente será fácil para explicar o nosso produto ou realizar o nosso negócio. Em breve, nós abriremos sucursais de vendas bancárias nos vários distritos e isso será ter uma relação forte, como eles recebem a presença (...) da instituição (nome da empresa), naturalmente depois eles têm uma boa percepção. (E3)
4.3. Melhoramento a imagem, reputação e marca	Imagem	(...) O nosso incentivo, relacionado com a global, é eles focam-se mais na imagem. Por exemplo, nós podemos expor o nome da (nome da empresa) na área que é menos forte, então, é melhor. (E1)
		(...) Nós vencemos através do nosso expositor da (nome da empresa) na modalidade de <i>taekwondo</i> e também no <i>Sea Games</i> , eles também vencem porque obtêm o dinheiro e patrocínio da (nome da empresa). (E1)
		Nós ganhamos, porque eles têm que utilizar marca da (nome da empresa). Portanto, eles deslocam-se ao país, onde vão jogar e utilizam nosso equipamento. (E1)
		Agora, o seu benefício à (nome da empresa), esse, ela pode abrir mais a sua imagem perante a sociedade timorense, mostrando que ela não procura só o lucro. Mas, além de lucro, também devolve algum dinheiro obtido aos timorenses (...). (E5)
		(...) Eu penso que o benefício para a empresa, com a nossa presença aqui (...), também pode contribuir, pois tem visibilidade. (...) As comunidades sabem que a (nome da empresa) e (nome de local do projeto) existe. (E6)
		Eu penso que é primordial expor a nossa marca lá, no local onde trabalhamos, ter logótipo (...). Em qualquer quadro, há sempre o logótipo do nosso parceiro e também o nosso. O relatório que eles divulgam, tem o nosso logótipo. Em qualquer ocasião, quando os parceiros falam, reconhecem sempre o nosso apoio. E eu também tento, de vez em quando, ir diretamente à comunidade para monitorizar os projetos implementados pelos parceiros. (E6)
		(...) O benefício que é obtido através da RSC é melhorar a imagem de marca e também ajudar a atividade, o negócio da (nome da empresa) em Timor-Leste. (E9)
	Reputação	(...) Primeiramente, eu penso e defendo que o benefício que nós obtemos é a nossa reputação (...). Isso torna-se um compromisso dos gestores, em que nós temos que obter uma percepção positiva diante da comunidade. Nós temos que assegurar a nossa reputação, porque o banco é um negócio de confiança. (E3)
		Isto faz com que o ambiente social dentro da empresa seja (inaudível). Depois há o reflexo lá fora, (...) socializar com os amigos (que) trabalham na empresa. Quando digo o nome da empresa, há mais pessoas que dizem: “Ah, eu gosto, porque...”, do que “ihh, essa empresa é má”. (E8)
		Depois é a notoriedade que a empresa consegue junto de algumas instituições com participação nas ações que faz. Muitas vezes, nós fazemos as ações e nem as publicitamos. Então não publicitamos isto? Que benefício é que retiramos? É junto das pessoas que ajudamos, que (inaudível) não é. Se as publicitamos ou se alguém publicita em nosso nome, que junto das instituições governamentais ou não governamentais, junto de potenciais clientes, a nossa imagem sai beneficiada. Portanto, muitas vezes, o envolvimento nestas ações de responsabilidade social tem significado de um prejuízo monetário para a empresa, quase cem por cento, às vezes, mas há um investimento da nossa parte, um retorno. É este benefício, é esta imagem que pode, em algumas ações, transparecer para o exterior como uma empresa responsável, dedicada, corretamente envolvida com os seus parceiros. Esse é o benefício (...). Agora uma empresa com bom nome é como uma família com bom nome. (E8)
		Recentemente (nome da empresa) tinha-se envolvido numa competição internacional (...) sobre companhia verde no mundo. (nome da empresa) Timor-Leste obteve o quinto lugar (...). (E2)

4.4. Prevenção e redução do risco		(O benefício é) minimizar o risco. (E1)
		(...) Nós podemos verificar que os nossos colaboradores têm capacidade para reconhecer os materiais perigosos, para eles poderem assegurá-los (...). (E1)
		Com boa reputação e boa percepção, a cooperação e coordenação serão fáceis para ambas as partes. Em relação às dificuldades podemos antecipar e procurar as soluções. (E3)
		E tanto quanto me lembro dos últimos três ou quatro anos, nós nunca tivemos nenhum problema e isso para nós é paz da parte da nossa RSC (...). Nós temos tido uma boa rotação de pessoal, porque uma das questões aqui é a alta rotatividade dos colaboradores. (E7)
		O meu chefe de departamento tem um nível salarial igual ao de um secretário do Estado. Para que se iria ele envolver na corrupção? (...). (E5)
		(...) Grande empresa em ____ (nome do país de origem da empresa) fechou, lamentavelmente, mas esta (empresa) continuou. Continuou porque o seu país está no patamar, há necessidade, e porque empresa foi fazendo um trabalho cuidado, (e) junto da comunidade, creio eu. E conseguimos isso também porque criamos aqui um bom nome, fizemos bons trabalhos, somos respeitados, porque respeitamos. As empresas, acho eu, não são muito diferentes das relações entre as pessoas. Para eu ser respeitado, tenho de respeitar. (E8)
4.6. Melhoramento da cultura organizacional		(...) Quando nós começámos, tivemos muita fricção entre os colaboradores, mas agora eles começam a compreender este tipo de ambiente de trabalho (fechado) e podemos trabalhar em harmonia. (E7)
		(...) para que o ambiente social dentro da empresa seja melhor, fazemos as coisas (refere a ação RSC) tão básicas, de forma simples. (E8)
4.7. Bem-estar dos Colaboradores	Melhoramento do desempenho	O benefício interno é (...) melhorar a competência dos nossos colaboradores. (E1)
		(...) Um grande benefício desde que realmente implementamos esse programa (da RSC) é que os nossos funcionários têm mais confiança nos seus trabalhos e na sua vida diária (...). (E1)
		(...) A nossa RSC pode beneficiar no desenvolvimento pessoal (...). (E9)
		(...) Primeiro: dar condições internas para que as pessoas possam ter um desempenho profissional adequado. (E8)
	Transferência de <i>know-how</i>	Aos estrangeiros que vêm cá, chamamos-lhes prestadores de serviços, que são nove pessoas. Esses nove prestadores de serviço, (...) vieram para fazer a transferência da capacidade. (...) Por exemplo, nós contratamo-los só para seis meses. Pronto, durante seis meses você está aqui, eu quero um timorense que fique consigo. Ele tem que compreender as coisas que tem de fazer. (E5)
		Foi uma experiência engraçada. Aí há muitas pessoas agora que têm pequenas empresas, timorenses, cuja escola foi connosco. Começaram a trabalhar connosco e depois foram à vida deles, abriram as pequenas empresas. (E8)
	Retenção, Satisfação e lealdade	(...) Atingimos um nível mais elevado de relacionamento e lealdade dos colaboradores (...). (E7)
		(...) Há um orgulho dos trabalhadores em trabalhar numa empresa que tão frequentemente se envolve com a comunidade. (...) Internamente, é óbvio que trabalhadores felizes são melhores trabalhadores. Fazer com que todos os nossos colaboradores também sintam orgulho, se sintam bem. (E8)
		(...) nós temos tido uma boa <i>turnover</i> de pessoal porque obviamente uma das questões aqui é a alta rotatividade dos colaboradores. (E7)
4.8. Bem-estar das partes interessadas externas	Melhoramento de competência organizações locais	(...) Nós podemos ajudar mais, o setor privado em Timor-Leste pode crescer, pode ser mais forte. (E1)
		Nós também queremos que os nossos parceiros possam melhorar as suas capacidades, como uma organização (competente), para implementar esses programas. (E6)

		(...) Eu penso que o programa que nós apoiamos não é o bastante, mas pode apoiar alguns dos nossos colegas para trabalharem nas organizações não-governamentais e também noutras áreas. (E6).
	Melhoramento capacidade da comunidade	Sobre a escola (bolseiros), (...) eles regressam e têm que ser mais inteligentes. (E2)
		Através dos nossos parceiros, eles podem melhorar os conhecimentos e habilidades da nossa comunidade nas áreas de que já falei, tanto na agricultura como na saúde (...). (E6)
		(...) A nossa RSC pode beneficiar (...) no desenvolvimento da comunidade, pode ajudar nos programas de uma instituição com características de capacitação da comunidade, para ter a habilidade no negócio e no desporto. (E9)
	Erradicação de pobreza	Vou começar com os nossos beneficiários. É óbvio que eles podem aceder a um bom serviço de saúde, nomeadamente a programa da clínica móvel, porque nós chegamos até suas localidades. (E4)
		(...) Nós esperamos poder reduzir o número da má nutrição materna-infantil para as mulheres grávidas poderem ter o parto em segurança. (E6)
		(...) os nossos agricultores podem compreender melhor como praticar o sistema do cultivo sustentável, não só para a nutrição, mas também para vender alguns produtos para ganhar o dinheiro. (E6)
	Transferência de tecnologia	(...) Agora quase todas as escolas (...) têm acesso à internet. Eles podem fazer os seus trabalhos, podem procurar informações lá fora. (E2)
		O wi-fi que nós instalamos tem uma influência muito grande. As pessoas só com o valor de uma mensagem, eu não sei quantos cêntimos, já podem obter o <i>user name</i> e a <i>palavra-chave</i> . E depois, livremente, acedem à internet. Quantos estudantes que estão a obter deste benefício? (...) o preço da internet aqui (...) já desceu mais de 50 %, é quase o mesmo que o preço do telefone. Agora nós fazemos a <i>closer group</i> nas escolas, para eles poderem comunicar gratuitamente entre uns com os outros, (durante) vinte quatro horas (...). (E2)
		(O benefício) à comunidade (...). Por exemplo, a comunidade estudantil, campus, nós instalamos a internet, isso é beneficiá-los. O centro comunitário da internet, as ajudas humanitárias, as ajudas sociais que nós doamos, é tudo para o bem-estar do beneficiário (...). (E5)
		Um exemplo, temos um grande projeto (...) com nome centro comunitário da internet. (...) A sua missão é informatizar a sociedade timorense, transformar a sociedade timorense numa sociedade que pode entrar também na era da informatização e da tecnologia. (...) Eles podem utilizar a internet, podem saber as coisas que acontecem no mundo. (E5)
		(...) Nós trazemos a internet grátis para oferecer (...) às escolas, para depois ajudar os estudantes, capacitá-los através da internet. (E5)
4.9. Manter uma boa relação com as partes interessadas externa		(...) Através do nosso investimento social, podemos continuar e manter a nossa relação com as comunidades e também com o governo. (E6)
		(...) Nós temos, basicamente, vivido e trabalhado harmoniosamente (com comunidade) até agora. (E7)
		(...) Atingimos um nível de relacionamento muito harmonioso com a comunidade onde estamos inseridos. (E7)
4.10. Proteção e conservação do meio ambiente e melhoramento qualidade		Através da RSC nós já atingimos um nível mais elevado de proteção do meio ambiente (...). (E7)
		(...) Em algumas áreas, onde fazem a reabilitação de café, têm boas árvores de ensombramento, o seu produto é muito bom em comparação com os que não fazem a reabilitação e os que têm mais árvores de ensombramento. O seu grão é bom e com boa qualidade. Isto é o que nós vemos como fruto deste programa (de conservação do meio ambiente). (E4)
5. Prática da RSC		

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido
5.1. Atividade RSC	5.2.1. Colaboradores	(...) Focamo-nos decisivamente na habilidade dos nossos colaboradores. Tal como nos focamos na formação ou treinamento (...). A formação que nós fazemos, tanto localmente, (...) como também no exterior. (...) Agora nós temos cinco colegas, que (...) prestam o serviço e suportam a nossa extração do petróleo no mar de Timor. Eles já andam a frequentar a formação há cerca de dois anos na Malásia. (E1)
	<i>Formação e desenvolvimento</i>	(...) Nós prestamos a formação de segurança aos colaboradores (...). (E9)
		(...) Mensalmente, nós fazemos sempre o exercício, (...) nós podemos verificar a nossa preparação e implementação das regras, do que já tem sido feito. (...) A este exercício, chamamos FEOD. (E1)
		(...) Nós oferecemos aulas de inglês a todos os nossos colaboradores (...), tal como programa Excel. Se eles ainda não conhecem alguns sistemas que utilizamos aqui, então (...) nós fazemos inscrição dos colaboradores para frequentarem. (A formação) da área de primeiros socorros também é muito importante. (E1)
		(...) Oferecemos-lhes a formação, não só no trabalho atual, relacionado com as capacidades, mas também como manter boa saúde e melhorar atitudes. (E7)
		A formação dos quadros é uma enorme responsabilidade social da ____ (nome da empresa). Anteriormente, eles foram enviados ao exterior para tirar os cursos de especialização. (...) A partir de dois mil e nove, quando entrei, primeiramente, construímos uma política de timorização da ____ (nome da empresa), (...). E para atingir esta fase, há que começar agora, tem que se investir na capacidade intelectual. Melhorar as capacidades intelectuais. Enviamos alguns para Portugal, outros para a China e outros para outros lugares, para fazerem estudos de especialização lá, para depois poderem ocupar esses cargos. (E5)
		(...) Internamente, por exemplo, para aperfeiçoar a capacidade deles de falar a língua portuguesa, de escrever a língua portuguesa, nós pedimos aos formadores para virem cá, aproveitando os seus horários de trabalho (...). (...) Eles também dão cursos de inglês para poderem comunicar com os outros países que não falam português. (E5)
		De início foi o facto da estamos a dar trabalho, ensinar carpintaria, trabalhar com aco, (e) com cimento. (E8)
	<i>Renumeração:</i> 1) salarial	Os nossos colaboradores têm boas regalias. O nível salarial do meu chefe de departamento é igual ao de um secretário de Estado (...). Tem um carro, tem um telemóvel que pode usar gratuitamente, tem internet, tem telefone fixo em casa, o seu combustível é abastecido pela empresa. É só andar e trabalhar. (E5)
		(...) Nós ainda pagamos o salário dos nossos colaboradores e todos baseados no direito ocupacional de mercado que está atualmente disponível aqui em Timor. (E7)
	2) Progressão de carreira	Antes de dois mil e nove, havia aqui muitos expatriados. Eram muitos porque naquela altura ainda não havia uma intenção para promover os timorenses. (...) Um facto, neste momento, isso é uma coisa que verifico e que é real é que os expatriados (só ficam) com cinco pessoas. Mas a nível do diretor já começou, já começou por mim, quero promover. Em breve, um ou dois timorenses vão assumir cargos de diretor. Não há estrangeiros que ocupam cargo de chefe de departamento até chefe de serviço? (...). E os técnicos dos municípios, cada dois ou três municípios têm um técnico, eles são timorenses. (...) Nós temos as reuniões de direção onde só se define política, a implementação no terreno é executada pelos timorenses. (E5)
	<i>Doações</i>	Nós também fazemos doações aos funcionários, com montantes de sessenta a setenta dólares americanos e também alimentação. Normalmente, é oferecido no fim de junho e dezembro. (E9)
	<i>Envolvimento nas organizações</i>	(...) Nós damos a oportunidade a um funcionário para se envolver em atividades de escuteiro, na organização de escuteiros de Timor-Leste. (E9)
	<i>Saúde, higiene e segurança no</i>	Nós tentamos oferecer-lhes boas condições do trabalho (...). (E7)

	<i>local de trabalho</i>	
		Nós realmente trabalhamos em ambiente de fábrica fechado. Assim, eu tenho conhecimento que a maioria das pessoas do nosso distrito não estão habituadas a trabalhar em ambientes fechados e isso foi um problema quando começamos. (Por isso) tentamos levá-los a compreender como é trabalhar em ambiente fechado, uns com os outros num ambiente pequeno. Porque, obviamente a tuberculose e a hepatite são muito contagiosas, de modo que nós possamos não ter pessoal para espalhá-las para fora. (E7)
		(...) Em termos de questões de segurança alimentar, porque nós produzimos alimentos para bebês, o ambiente (interno) tem que ser fechado e limpo. (E7a)
		(...) Os nossos colaboradores são requeridos para fazer um <i>check-up</i> médico à tuberculose e à hepatite, anualmente. E, infelizmente, se eles apanham essas doenças, nós não podemos empregá-los mais até que estejam livres da infeção. (E7)
		(...) Nós proporcionamos análises clínicas a todos. Portanto, eles já sabem que quando estão doentes, a empresa pode ajudá-los, para voltarem ao local de trabalho. (E1)
		Outra responsabilidade social interna dos nossos colaboradores, nós somos. Nós, quando estamos doentes, o agregado familiar tem direitos. Se é casado, ele, a sua esposa e os seus filhos. Se é solteiro, os seus pais e os seus irmãos. Eles todos têm regalias, o que é um privilégio. Quando eles estão doentes, não precisam gastar do seu dinheiro. (E5)
	5.2.2. Consumidores/clientes	(...) Nós melhoramos o nosso serviço devido às queixas dos clientes. Quando eles protestam, isso é um sinal que a relação entre os clientes e a empresa seja melhor. (E2)
	5.2.3. Comunidade a) Filantropia <i>Patrocínio de eventos</i>	(...) Recentemente, nós patrocinamos duas pessoas para irem aos jogos <i>Sea Games</i> de <i>taekondo</i> . Portanto, nós patrocinamos-lhes o (...) transporte. (E1)
		(...) Outro ponto sobre a Federação de futebol de Timor-Leste. Recentemente, nós conseguimos entrar na (...) fase da qualificação da copa mundial. Contribuímos para a área da logística. Por exemplo, as suas novas camisolas, fomos nós que patrocinamos (...). (E1)
		(...) Na área de desporto, ____ (nome da empresa) é o único grande patrocinador da (...) Federação futebol de Timor-Leste. Mas não só, também a federação de ciclismo e o comité olímpico nacional. Nós temos um acordo de cooperação com eles para depois ____ (nome da empresa) pode entrar e apoiar essas federações (...). Clube de futebol só um é que (...) tem cooperação com ____ (nome da empresa). Mas (...) quando há torneio (...), nós pontualmente oferecemos o nosso apoio às equipas ou aos clubes que querem jogar, tanto aos dos (...) municípios como aos que estão em Díli. (E5)
		Quando eles (refere-se à associação de deficientes) realizam os seus jogos olímpicos dos deficientes, ____ (nome da empresa) está sempre na frente para apoiar esse evento. (E5)
		(...) Patrocinamos eventos desportivos, nomeadamente, patrocinamos um evento de corridas de cavalos com propósito de desenvolver a potência do turismo em Timor-Leste, pois pode atrair os turistas para verem esse desporto de corridas de cavalos. Também patrocinamos um torneio de voleibol indoor e praia com o objetivo de motivar os jovens mais perseverantes no exercício, de modo a poder preparar atletas mais talentosos no futuro (...). (E9)
		(...) Nós apoiamos os atletas de <i>badminton</i> , nomeadamente atletas deficientes, através da utilização das facilidades desportivas da ____ (nome da empresa). (E9)
		Outra boa ação, por exemplo, é uma campanha que o IAD (o instituto de apoio ao desenvolvimento) tem realizado recentemente (...), a competição de plano de negócio inovador, que se foca nos jovens que querem ser empresários (...). Agora, neste ano de dois mil e quinze, somos os patrocinadores desse projeto. Assim, nós temos um escritório na Timor Plaza, o qual eles podem utilizar para dar formação aos colegas que entrem no percurso de competição do plano

		inovador. Também lhes damos o orçamento (...). (E1)
		(...) Ajudamos os estrangeiros quando eles fazem o lançamento dos seus livros sobre Timor. Parece-me que já houve um ou dois. Por exemplo, o lançamento do livro <i>Dom Carlos</i> , recentemente (...). Por exemplo, o lançamento do livro do Presidente da República, nós facilitamos (...). Eu próprio produzi um livro, não por ser diretor do ____ (nome da empresa) mas como um escritor ou poeta timorense. Quando eu queria lançar o meu livro, entreguei a proposta e a ____ (nome da empresa) mostrou-se sempre pronta para apoiar essa iniciativa. (E5)
		Na área da juventude, ____ (nome da empresa) promove (...) os seus talentos. Por exemplo, nós temos um programa social, a que chamamos ____ rock (o nome do projeto). Esse concerto musical (...) é para motivar os artistas, os músicos timorenses. Quer se goste, quer não, quer seja bom ou não, temos de promover os músicos timorenses. Anualmente, nós organizamos um concerto que, para além de reunir todas as bandas de música em Díli, ou noutro lugar, (...) nós financiamos e fazemos a promoção a outras empresas, para depois darem a motivação aos jovens. (E5)
		(...) Também com eles (RTTL), fazemos um programa de juventude, chama-se Crescendo. O programa Crescendo é patrocinado pela ____ (nome da empresa). Nós é que pagamos aos artistas, (...) para eles poderem cantar na Rádio Televisão de Timor-Leste. (E5)
		(...) O departamento de juventude católica tem trabalhado muito cooperante connosco. Anualmente, eles realizam um festival a que chamam <i>Jovem super star</i> . (...) Depois selecionam os melhores cantores dentro da juventude católica na diocese de Díli. (E5)
	Educação e Formação	(...) No ano de dois mil e treze, se não me engano, nós enviamos dez estudantes para continuar os seus estudos na (nome da universidade) em ____ (nome do país). (E2)
		(...) Periodicamente, nós apoiamos os estudantes universitários que realizem a pesquisa de finalização do estudo aqui. (E3)
		E também damos formação ao pessoal, dando palestras aos universitários. De vez em quando, os universitários solicitam a minha presença, para poder dar palestras sobre várias áreas, não só na área da tecnologia da informática, mas também sobre educação (...). (E5)
		E as universidades (...), anualmente, quando realizam a graduação dos seus (estudantes) finalistas, nós costumamos solicitar informação sobre os dez melhores. Nós damos-lhes sempre um incentivo para os motivar constantemente e para eles estimularem os outros, que ainda não são finalistas, para estudarem mais. Assim, depois (...) os timorenses podem ser inteligentes. (E5)
		Depois temos também (uma cooperação com) a ____ (nome da universidade), o instituto de formação de professores. Nós apoiamo-los para ajudar os seus professores. Há oito pessoas a fazer estudos <i>online</i> na área de mestrado da educação. (E6)
		(...) Nós ajudamos o programa da Embaixada da Indonésia, dando bolsas de estudo aos jovens timorenses para prosseguirem os seus estudos na Indonésia (...). (E9)
		(...) Nós abrimos a escola ____ (nome do instituto politécnico). (E4)
		Também temos um programa de formação sobre (...) informação de como cuidar do café ou fazer reabilitação (ao comunidade agricultor). (E4)
		(...) Nós também temos uma boa cooperação com o grupo de Arte Moris. (...) Temos um protocolo de cooperação com eles para depois poderem desenvolver as suas especialidades como artistas. (E5)
		(...) Nós damos apoio a ____ (nome da ONG). Implementamos um programa a que chamamos <i>youth leadership awards</i> , que são Ryla e Rypen. (...) Uma formação sobre como é que eles podem melhorar os seus conhecimentos na área da liderança. Rypen para os estudantes do secundário (e) Ryla para os estudantes universitários. A Rypen, a ____ (nome da

		ONG) dá-lhes formação na área em que se baseiam os seus níveis de educação na (escola) secundária. Por exemplo, acrescenta-lhes valor, para eles que estão no topo da educação formal. A Ryla é mais intensiva, é uma semana inteira de formação. As pessoas que podem, de governo, como alguns ministros, secretários de Estado, da sociedade civil, da igreja, falam com eles sobre a liderança nas várias áreas. Nós apoiamo-los, para depois, quando terminarem os programas, eles poderem implementar um programa como o <i>community center project</i> , que eles queriam fazer. (E6)
		(...) Apoiamos o IAD para dar formação, no plano de negócios, às comunidades (...). (E9)
		Assim, nós tentamos encorajá-los (parceiros da ONGs) para poderem obter também o apoio de outras fontes, de modo que possam dar continuação ao programa no futuro. Já falei sobre a maneira como nós os apoiamos para elevarem as suas capacidades como parceiros nas algumas áreas. Por exemplo, eles poderiam ter algumas pessoas que tem capacidade para elaborar a proposta ou fazer negociação com grandes empresas. (E6)
	<i>Aumento de rendimento</i>	O programa de reabilitação do café, (...) fazêmo-lo de forma gratuita. As coisas, por exemplo, as sementes, as serras (...), distribuimos gratuitamente. (E4)
		Por exemplo, dantes, as senhoras teciam os tais panos no jardim. Esse grupo submeteu-nos a sua proposta, analisamos a sua proposta e eles mereceram obter o apoio financeiro para desenvolver melhor o seu modelo de negócio. Porque esses panos ajudam na promoção da identidade cultural timorense. (E5)
		(...) Nós temos um projeto chamado <i>community and family garden</i> (...), implementado pelo nosso parceiro ____ (nome da ONG). (...) Até à data, foi implementado em vinte e dois os hortos. Isso é uma combinação entre a nutrição e a horticultura porque o ____ (nome de ONG) está a trabalhar com as autoridades locais de algumas aldeias que têm interesse em implementá-lo. As pessoas interessadas vão a Dili, frequentar (a formação) no centro de formação para saberem como é implementar um bom jardim, a horta e também aprender um pouco sobre a nutrição. Porque as hortaliças que são produzidas, podem apoiar as suas famílias, sobretudo para as crianças terem uma boa alimentação. (...) Nós também apoiamos ____ (nome da ONG), uma ONG que está aqui desde dois mil e treze. Apoiamo-los para melhorar o conhecimento na área de negócio das nossas comunidades no ____ (nome de sub distrito). Nós apoiamos com um programa chamado “a rede da comunidade do bom peixe”, que é sobre como as comunidades podem produzir o peixe seco com bom padrão de nutrição e, posteriormente, ligamo-los ao mercado (...). No ano passado, nós apoiamo-los a estabelecerem um centro de formação lá. Este ano, assinamos um acordo com eles, (...) chamado “ <i>integrate approach</i> ”, para implementar um programa de negócio, não só negócio de peixe, mas também horticultura, aquacultura (...). (E6)
		(...) Empregamos as comunidades que residem ao redor da empresa. (E9)
	<i>Doações humanitária</i>	Por exemplo, no Natal, (...) trabalhamos com alguns ministérios para ajudar as crianças (...) de orfanatos. (E2)
		(...) Nós também fazemos doações a alguns orfanatos daqui, a algumas igrejas. Essa ajuda é na forma de alimentação e também financeira. (E3)
		(...) Nós fizemos a doação de cento e cinquenta bolas, através da primeira-dama, às crianças (...). (E9)
		Temos constantemente contentores a vir de ____ (nome do país). Muitas instituições locais, sobretudo religiosas, pedem para nós os transportarmos, ou para ajudar no transporte de coisas que de outra forma não poderiam chegar a Timor. (E8)
		Muitas vezes oferecemos materiais que nos sobram de obras e que não têm para nós, de imediato, qualquer tipo de utilidade. Portanto podemos oferecer. (E8)
		Muitas vezes apoiamos também a escola onde estão os meninos (...), os filhos dos nossos colaboradores. (E8)
	<i>Facilidade de informática e comunicação</i>	Na área da educação, a ____ (nome da empresa) investe muito em todo o território de Timor, temos onze escolas de referência. Nessas onze escolas da referência, o seu (...) instrumento de ensino é o português, para reintroduzir a língua portuguesa. (...) Nós temos um acordo de cooperação para depois a ____ (nome da empresa) investir lá. Não os apoiamos

		no orçamento, mas doamos-lhes (...) os equipamentos da tecnologia para depois eles trabalharem. E não é só nas escolas de referência, mas também em muitas escolas dos distritos, nós oferecemos internet grátis (...). No ensino superior também é a mesma coisa. Nós temos uma boa cooperação com a UNTL. Nós instalamos lá uma sala de informática, nós temos lá também um centro comunitário que oferecemos gratuitamente, (e) a rádio da comunidade também é apoiada por nós. (...) A UNPAZ e o Instituto dos Negócios também têm Internet oferecida por nós, internet de alta velocidade (...). Do mesmo modo, a Universidade Cristal (refere-se ao Instituto Superior Cristal), a UNITAL, o Instituto da Ciência Religiosa, o DIT, (e) o Instituto de Café de Ermera.
		Em muitas paróquias, nós montamos a internet. Quando as paróquias realizam as suas atividades, a ____ (nome da empresa) esta lá sempre para dar algum apoio (...). (E5)
		(...) Nós instalamos a <i>wi-fi</i> em quase treze distritos. E agora temos um programado para lançar a ____ Díli (nome da programa) a ser cidade. Nós montaremos (...) uma câmara pública (...) para monitorizar a condição de Díli. Isso também é gratuito, tudo orçamento de ____ (nome da empresa). (E2)
		Nós instalamos (...) a rede <i>wi-fi</i> gratuita nas escolas dos treze distritos, na área pública (...). E depois, em algumas áreas, trabalhamos com os sucus [freguesias] para estabelecer a rádio (...) da comunidade. (E2)
		(...) Nós também apoiamos os deficientes. Temos boa cooperação com eles através do ministério da solidariedade social, também temos um acordo com a <i>East Timor Blind Union</i> e oferecem-lhes a internet. (E5)
		Todas as rádios da comunidade, em todo o território de Timor, assinaram um protocolo connosco: eles têm internet para facilitar a sua transmissão de programas de rádio comunitária. (E5)
	<i>Desenvolvimento de facilidades público</i>	Depois o lugar de estacionamento em baixo, também foi ____ (nome da empresa) que construiu. Agora todas as pessoas têm estacionado lá. (E2)
		(...) Nós queremos comprar o café, mas as estradas estão em más condições. Então temos que as reabilitar, juntamente com os membros das comunidades (...). Com uma responsabilidade partilhada, quer dizer, talvez <i>win-win solution</i> (...). Há mutualismo (...). (E4)
		(...) Nós apoiamos a construção de edifícios religiosos, que consiste na construção de uma mesquita e de uma igreja no (município) de Viqueque, através da doação de um montante de cinco mil dólares (...). (E9)
		(...) Já no passado tivemos ações que foram de apoio à construção ou renovação de algumas escolas, por exemplo, (e) algumas igrejas. No passado, em parceria ainda com ____ (nome de unidade policial estrangeira), renovamos aqui uma escola no Bairro do Farol. (E8)
		(...) Agora ajudamos a abrir uma biblioteca em Suai. Uma biblioteca que se chama “meu sorriso”. Fomos nós que trouxemos os livros, ou seja, a instituição comprou ou fez pedido a ____ (nome do país) e nós ajudamos com o transporte. (E8)
	<i>Saúde</i>	(...) O foco da atividade que agora a ____ (nome da empresa) tem é a atividade (responsabilidade) social no programa de saúde. Temos o serviço da clínica fixa, agora temos oito. Também temos a clínica móvel, nós temos (...) quatro equipas que cobrem vinte e sete áreas. Segundo, nós também temos um serviço com foco à comunidade, chamado <i>comunitation program</i> . Eles fazem educação para a saúde. Depois identificam alguns casos lá que são transportados para a clínica ou chamam o pessoal da saúde para ir fazer atendimento em casa, quando é possível. E mais: temos um programa de comunicação, temos um programa da saúde ao homem, em que se dá mais atenção aos homens para terem possibilidade de cuidar da sua saúde e encorajá-los a envolverem-se mais nos problemas da saúde dentro das suas famílias, para melhorar o nível de saúde da família (...). A terceira componente é (...) o controlo de qualidade ou apoio do serviço. Portanto, esse controlo de qualidade trata da monitorização, avaliação e também controla o padrão de serviço (...) dos programas que (...) existem na nossa divisão. (E4)
		(...) Nós também trabalhamos a apoiar a saúde infantil e a maternidade na parte ____ (nome do município) e ____ (nome do município), nos seis ou sete sucus [freguesias], desde dois mil e nove. Nós trabalhamos com a ____ (nome da ONG).

		(...) Isso é bom porque podemos apoiá-los, especialmente as maternidades para saberem como é processar as alimentações locais, o que é que está disponível nos sucos delas para alimentar as crianças. Depois, como é que elas podem aceder ao centro de saúde durante a gravidez, o parto (...) o leite materno. (E6)
	5.2.4. Governo <i>Doação de facilidade de informática e comunicação</i>	Com o estado de Timor-Leste. (...), a ____ (nome da empresa) é, até agora, o único de patrocinador da Comissão Nacional das Eleições. A nossa Comissão das Eleições é muito moderna. Por exemplo, (o sistema de) contagem com STAE, STAE nacional e até municipais. Os seus sistemas de tecnologia vieram da ____ (nome da empresa). (...) Nós temos um programa com a Presidência do Conselho de Ministros. (...) Temos lá um servidor para poder facilitar a comunicação entre os membros do governo. Nós oferecemos a internet com grande capacidade à Presidência da República para que possam realizar o seu trabalho. No gabinete da primeira-dama, há internet dada pela ____ (nome da empresa). Na casa da cidadania Timor-Leste, na residência da presidência, ____ (nome da empresa) facilita a internet para depois facilitar a sua atividade. Nós oferecemos um acesso de <i>bagbound</i> , de modo a facilitar o serviço de CAC. Com o Instituto da defesa, também temos boa cooperação. Nós instalamos a internet, com todas as suas facilidades, para ajudar na formação dos seus quadros. Com a Rádio Televisão de Timor-Leste, também temos muito boa cooperação, porque a RTTL não poderia fazer a sua transmissão direta para as áreas rurais se nós não trabalhássemos com eles. (E5)
	<i>Facilitação dos serviços públicos</i>	(...) Quando o governo quer realizar algumas atividades, por exemplo, nós costumamos assistir a programas de saúde sobre (a promoção) de pasta de dentes ou sobre o HIV-SIDA, eles entregam-nos (a mensagem) e só divulgamos, pois sair lá fora é caro. A difusão de cada mensagem, quando transmitida a todas as pessoas, o seu preço mínimo é três mil dólares. Mas não são os três mil de dólares que dispensamos, o que importa é que o seu conteúdo melhore a vida das muitas pessoas. (E5)
		(...) Nós temos boa cooperação com IAD, que anuncia o seu concurso do projeto através da mensagem, evitando o encontro entre as pessoas. (...) Até ao momento, nós assinamos o memorando de entendimento com o ministro cessante. No tempo do ministro ____ (nome do ministro), expliquei-lhe que: “Isto é para ajudar o governo e depois facilitar também o CAC”. Quando há um concurso público através de sistema electrónico, as pessoas não se encontram (...). Então nós já começamos a educar as pessoas para que não haja necessidade de se encontrarem para falar sobre um projeto. (...) Isso minimiza a corrupção. (E5)
		Com o governo (...) por exemplo, temos um projeto chamado NCP (<i>national connectivity project</i>). Nós queremos ajudar o governo a implementar o <i>e-governement</i> . É para poupar dinheiro, não utilizar os papéis. Ao mesmo tempo, se nós implementamos o <i>e-governement</i> , estariam também a poupar (os gastos) ao meio ambiente e a ser mais eficientes. (E5)
	<i>Educação e formação</i>	(...) Damos a oportunidade a algumas instituições para fazer estágio, para trabalhar aqui. Neste momento, há dois funcionários de SEPOPE que recebemos para (...) tarefeiros. Portanto, periodicamente, nós recebemos os trabalhadores com carácter de estágio, durante um período de um até dois meses (...). (E3)
		Algumas vezes, somos solicitados para um <i>refreshing</i> ao desenvolvimento dos recursos humanos. (...) Recentemente, fomos convidados pelo Hospital nacional Guido Valadares, sob o tema de serviço de excelência. Isso são as formas da nossa responsabilidade social. Através disso, podemos contagiar os valores dos serviços de excelência à parte que convida. (E3)
		Dois funcionários nossos também foram convidados (...) pelo banco central, (...) proporcionando uma atualização de educação financeira. Nós delegamos dois funcionários para acompanhar o banco central, visitando alguns distritos para dar educação financeira. (E3)
	5.2.5. Meio ambiente <i>Controlo de emissões</i>	(...) Os veículos que nós utilizamos (...) não podem ser velhos, devido às emissões de CO2 muito altas. Portanto, os nossos veículos (...), que utilizamos para as atividades, não podem ter mais de cinco anos. É sempre a trocar. (...) A nossa responsabilidade existe e nós costumamos fazer inspeções aos carros ou motorizadas que utilizamos. (...) Quando chegam aos cinco anos, trocamos. (E1)

		Nós utilizamos combinação entre gerador, <i>fuel cell</i> e <i>solar cell</i> , mas o gerador é só em último recurso. O mais utilizado é <i>fuel cell</i> e <i>solar cell</i> . O <i>fuel cell</i> utiliza o metanol, não é combustível. Assim, não prejudica o ambiente e também trabalha fazendo menos barulho, é mais silencioso (...).(E2)
		(...) sobre o meio ambiente, a ____ (nome da empresa) distribui bicicletas aos funcionários. (...) Nós vamos para o trabalho de bicicleta uma vez por semana. (E2)
	<i>Ação de voluntária de redução de resíduos</i>	(...) De vez em quando, nós formamos um grupo, chamado (...) <i>keep Dili clean</i> . Nós limpamos as áreas de praia (...). (E2)
		(...) A construção da lixeira no Cristo Rei é uma forma de atuação da nossa RSC. (E3)
		No ano passado, houve uma iniciativa de três empresas ____ (nome da empresa <i>retail</i>), ____ (nome da empresa), e (nome da empresa), convidamos os alunos das escolas para irmos limpar (...) as praias e fomos. (E8)
	<i>Conservação</i>	(...) Outra atividade social nossa consiste em distribuímos mudas de árvores gratuitamente para fazer a reflorestação. (E4)
		(...) O nosso presidente é (envolve-se) muito ativo na atividade da RSC em Singapura. Ele fundou algumas empresas, uma das empresas é a “ <i>Save our planet</i> ”, que é especificamente empresa com base RSC, com um plano para salvar o meio ambiente. E o foco principal desta empresa é angariar fundos e criar um modelo de negócio sustentável para plantar cem milhões de árvores. Portanto, isso é o núcleo principal da RSC desta empresa, para angariar os fundos e a consciência, de modo a estabelecer uma plantação de cem milhões árvores em todo do globo. (E7)
		(...) Nós concentramo-nos e tentamos manter o ambiente natural tão próximo quanto possível e, tanto quanto possível, procuramos minimizar a nossa pegada sobre o ambiente natural da área onde estamos inseridos. (E7)
	<i>Doação para educação ambiental</i>	(...) A área da responsabilidade social da ____ (nome da empresa) cobre também o (...) projeto do meio ambiente. Por exemplo, (...) os universitários chamam-lhe “estudante adora a natureza”. Anualmente, os estudantes, os jovens, costumam realizar as suas atividades de sensibilização do meio ambiente. A proteção, a conservação, etc. A ____ (nome da empresa) dá apoio no orçamento, (...) os equipamentos (ou) apoio material (...). (E5)
5.3. Relação da empresa com a matriz/conselho administrativo/acionistas	5.3.1. Comunicação e Gestão do conhecimento <i>Característica de relação</i>	(...) A nossa ligação com o nosso chefe regional e os nossos colegas que trabalham (lá) na mesma posição é muito boa. (E1)
		Eles são um parceiro, digamos que estão ao mesmo nível (...). Eles ajudam-nos sempre quando temos algumas coisas na nossa parte interna, de gestores, e também o conselho administração diz “ok, nós precisamos disso, por essa razão”. Então pronto, eles juntam-se a nós, tentamos procurar alguns apoios para responder às questões. O apoio é oferecido internamente como conselho de técnicos, para nós pensarmos juntos, depois decidimos. (...) Quando as coisas são importantíssimas para os nossos membros, eles tentam sempre procurar uma forma de responder a essas coisas. Quando não há solução, então eles informam-nos que “ok (...), nós vemos outra, é prioridade ou não, tem (...) bom impacto no nosso beneficiário ou não”. (E4)
		Os acionistas, ou empresas matriz, só nos ouvem quando ouvimos. Preocupam-se primeiro com o resultado. Se a empresa (favorável), dá resultados positivos, toda a gente fica satisfeita, ninguém vai questionar sobre responsabilidade social (...). É evidente que há o conhecimento dos acionistas ou da empresa matriz ou de todo o grupo no envolvimento da empresa com a comunidade local. Portanto, tudo o que está a trabalhar em Timor-Leste, os próprios acionistas, incentivam a que empresa se relacione de forma positiva com a sociedade. (E8)
	<i>Gestão de conhecimento</i>	Agora, a nossa ligação com a nossa área e também com a Ásia Pacífico e com o global é boa, porque temos um sistema interno de <i>messenger</i> , através do qual podemos comunicar diretamente. Por exemplo as problemas que nós encontramos aqui e temos dificuldade de solucionar, mas os colegas por exemplo quer (nome da empresa) em (nome do

		país) já enfrentaram, já têm soluções, e já têm o método de ação, (partilhamos). (...) A nossa comunicação através da <i>network</i> é muito boa, devido a termos uma ferramenta, um software que utilizamos para partilhar o nosso conhecimento entre o grupo, entre os colegas de trabalho da mesma área (...). (E1)
		Cada ano os colegas de outros gestores da (nome da empresa) de Asia pacífico, de Coreia do Sul, Japão, Australia, Nova Zelandia, Thailandia, Cambodia etc, os que responsabilizam QHSE e quality control vão encontrar para partilhar as ideias (...). (E1)
		(...) Cada divisão tem pessoal, embora não ficam permanentemente aqui. Cada trimestre, eles vêm cá durante um mês para dar conselhos, vêm as coisas para ajudar. Portanto, é apenas por um período de tempo, mas eles têm base aqui, em Dili, base em Timor. (E4)
	<i>Meios de comunicação</i>	Em relação à responsabilidade social corporativa, nós costumamos fazer a coordenação com a matriz. Nós damos sempre o relatório e isso pode ser publicado na revista interna da ____ (nome da empresa). Se tivermos fotografias, também entregamos. Tudo lhes é informado do que nós fazemos cá. (E3)
		Durante esse tempo, para estabelecer uma relação com a matriz, nós enviamos a carta ou o relatório, duas a três vezes por ano. Nós também fazemos sempre a coordenação com a matriz para receber orientação sobre a política de RSC. (E9)
		Nós temos a reunião através de videoconferência, mensalmente. (E2)
		Eu penso que através de três meios: correio electrónico, telefone e depois reunião cara em cara. Porque eu costumo visitar a ____ (nome da cidade onde fica a matriz). (E6)
	<i>Periodicidade</i>	Nós temos o encontro anual. Por exemplo o nosso encontro anual, nomeadamente região asia pacífico, que nós encontramos em Shanghai ano passada (e) este ano nós encontraremos em Singapura. (E1)
		Uma vez por mês, nós realizamos a comunicação. No momento, eles visitam-nos cá, eles veem o que é que já fizemos. Além disso, nós mostramos provas documentais, se necessário, nós convidámo-los para visitar alguns lugares, onde nós já fizemos a atividade da RSC. (E3)
		(...) A nossa comunicação é boa, porque todas as semanas eu tenho sempre uma comunicação com a nossa equipa na ____ (nome da cidade onde fica a matriz) em relação ao investimento social. Eu posso dizer que contactamos quatro ou cinco vezes por mês, no mínimo. Se temos algumas questões mais urgentes, nós contactamo-los sempre. (E6)
		O nosso contacto com eles (conselho de administração) é quase numa base diária ou semanal. (E7)
	5.3.2. Diferenças práticas de RSC: Timor-Leste e estrangeiro	(...) O nosso armazém em Singapura é um prédio com seis andares e tem zero emissões de CO2 devido à utilização de painéis solares (...). (E1).
	<i>Meio ambiente (controlo de emissões)</i>	Na ____ (nome da empresa) Singapura, os nossos veículos produzem quase zero emissões de CO2. (E1)
	<i>A regulamentação da RSC</i>	(...) Na matriz ou <i>holding company</i> , o regulamento já existe. É mandatário: anualmente as pessoas sabem as suas responsabilidades. Agora, em Timor, ainda está começando. A meu ver, o regulamento também ainda não existe. (E2)
		As coisas que nós fazemos cá são iguais às que se fazem na ____ (nome da empresa matriz), mas lá já há lei, (...) e aqui ainda não existe. (E2)
		Em ____ (nome do país de origem da empresa) tínhamos (a política da RSC por escrito), em Timor nunca fizemos. Nunca fizemos, porque aqui as carências são diferentes. Ou seja, quando estamos envolvidos numa comunidade com este tipo de necessidades, as solicitações vão aparecendo. É melhor ajuizar as situações como bom senso, com acompanhamento constante, mas nunca escrevemos. No entanto, desde a primeira hora que cá estamos, temos tentado apoiar e desenvolver. Então, essa é a responsabilidade social no âmbito da empresa. (E8)
	<i>Gestão do orçamento da RSC</i>	Em relação às doações a alguns lugares, eu penso que é relativamente igual em ____ (nome do capital do país onde matriz existe). Só talvez a sua parcela (do orçamento da RSC), que podemos gerir cá e lá, talvez cá (em Timor-Leste) maior porque nós temos capacidade, nós somos dados à autoridade. Lá, (os fundos da RSC) são transferidos pelo

		escritório regional às muitas sucursais. Aqui nós não os obtemos de escritório central, mas nós próprios gerimos. (E3)
	<i>Pro-ativo dos stakeholder na ação RSC Comunidade</i>	A sua diferença, a meu ver, é a resposta da comunidade. A resposta da comunidade em ____ (nome do capital do país onde a matriz existe) é mais alta porque a frequência é bastante intensa. A diferença é o entusiasmo: lá é mais, aqui não é tão alto. Portanto, talvez é uma indicação para nós, para reforçarmos mais. Os eventos no escritório central são muitos. (E3)
	<i>Governo</i>	Por exemplo nos alguns países, o governo aborda este tema (referiu a tema de redução CO2) porque ele sente este tema tem de ser abordar. Por exemplo na Singapura, o nosso escritório (nome da empresa) Singapura, os carros que eles utilizam é todos híbrida porque o governo oferece uma taxa especial. Portanto eles compram os carros também não é caro porque é comprado para a empresa, é utilizada para o trabalho, mas todos carros é sem emissões de CO2. Por exemplo se quiséssemos implementar a política da redução da emissão CO2 em Timor-Leste, seria difícil, porque o governo ainda não sente este assunto como uma questão que diga respeito a Timor-Leste. Mas nos países que é agora mais industrializados, por exemplo, a China, a nossa ____ (nome da empresa) China, ____ (nome da empresa) Singapura, (...) é mais fácil para abordar este tema, porque o enquadramento (legais) também é muito forte. Em relação às áreas legais que eles precisam de abordar, eles foram ajudados pelo departamento relevante, mas aqui é muito mínimo. (...) É obtido pouco incentivo do governo Singapura, porque essa coisa (refere-se à prática da RSC da matriz na redução da emissão CO2) é um ponto forte da indústria em que nós trabalhamos. (E1)
	<i>Colaboradores</i>	(...) Em ____ (nome do país de origem da empresa) há uma prática corrente em que as empresas envolvem os trabalhadores nas ações que executam. (...) Convidamos colaboradores a trazerem roupa, brinquedos usados para oferecer. Em Timor não posso fazer isso, porque em Timor os nossos colaboradores têm essas dificuldades. Não lhes podemos pedir a eles para se envolverem na responsabilidade social da empresa. Portanto, são coisas diferentes. (E8)
		Não há nenhuma diferença em termos de valores principais. Obviamente, na prática, nós operamos num ambiente que é diferente com Singapura. Realmente, nós trabalhamos dentro do ambiente real, por isso temos mais o impacto direto no meio ambiente e na comunidade. E, obviamente, em relação aos colaboradores, temos um elevado número de colaboradores, e estamos lidar com os colaboradores e com a comunidade, cuja (condição) social económica ainda é muito fraca. Por isso, nós temos mais interação e mais apoio necessário para realizar estas atividades do que em Singapura, onde tudo fica apenas no papel. Sobre o ambiente e todas as coisas, é tudo feito sobre uma base de documentação. Portanto cá, atualmente, nós temos interação com a comunidade e o ambiente, interação física. (E7)
	<i>Recursos humanos</i>	(...) De vez em quando nós precisamos de algumas soluções. Vamos diretamente ter com os nossos colegas no regional porque já ultrapassaram alguns desses pontos, as fraquezas que nós temos. (E1)
		Nós utilizamos as mesmas diretrizes, utilizamos a mesma abordagem, e frequentemente nós temos a discussão e comunicação, tentamos alinhar as coisas com a matriz. Mas há as suas diferenças, o que eu penso que é normal dado que o contexto ____ (nome do país onde fica a empresa matriz) também é um pouco diferente (...). Talvez porque as pessoas que ainda não conhecem Timor, pensam que as nossas ONG em Timor são iguais em ____ (nome do país onde fica a empresa matriz). Esta é uma comparação errada. (As ONGs) Timor precisa de mais tempo para entregar os seus relatórios porque, primeiro, eles precisam elaborar os relatórios em inglês e depois procuram algumas pessoas para melhorá-los. E depois, em termos do contexto geral, a nossa situação, em Timor, comparativamente com ____ (nome do país onde fica a empresa matriz) não é igual. (E6)
	<i>Dimensão geográfica</i>	A meu ver, uma diferença é que eles se deslocam menos até às áreas rurais. Eles só ficam na sua localidade, por exemplo, na área da fábrica ou da plantação. (E4)
	<i>Controlo e escala da programa RSC</i>	Assente na minha experiência, a diferença da RSC de ____ (nome da empresa) central e ____ (nome da empresa) Timor-Leste é ao nível da matriz, a supervisão é mais complexa. Em Timor-Leste ainda se está na escala simples. A RSC na matriz tem características de projeto, a grande escala, mas em Timor-Leste ainda é em pequena escala. (E9)

Anexo 4- Análise de Dados Quantitativos: Análise Descritiva

1.1. Primeira parte: Informação sobre a empresa e sobre o respondente

1.1.1. Informação sobre a Empresa

Tabela de frequências: Nome da empresa

	Frequência	Porcentagem
Empresa D (ED)	21	18,9
Empresa H (EH)	9	8,1
Empresa C (EC)	24	21,6
Empresa B (EB)	20	18,0
Empresa A (EA)	18	16,2
Empresa G (EG)	16	14,4
Empresa E (EE)	3	2,7
Total	111	100,0

Tabela de frequências: Localização

	Frequência	Porcentagem
Dili	85	76,6
Ermera	26	23,4
Total	111	100,0

Estatísticas: Número dos colaboradores

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
4. Número dos colaboradores	111	193,5	165,3	85%	51	506

Histograma e Diagrama tipo caixa: 4. Número dos colaboradores

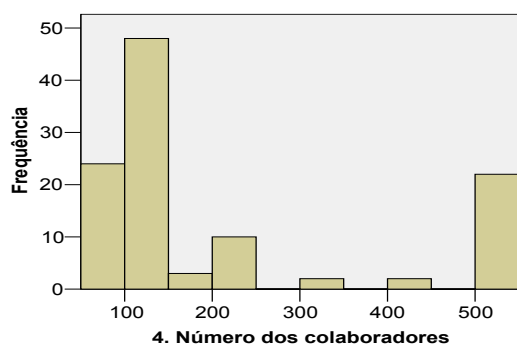
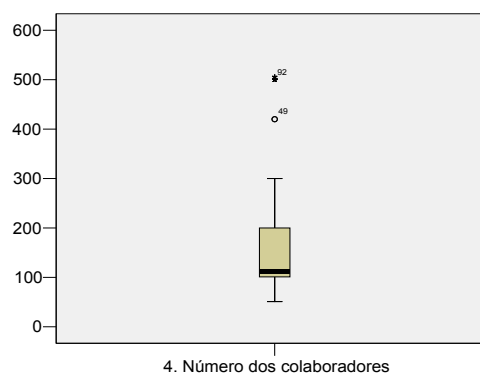


Tabela de frequências: Qual é Sector de atividade da sua empresa

	Não		Sim	
	N	%	N	%
5.a. Agricultura, florestal e pescas	77	69,4%	34	30,6%
5.b. Indústrias extractivas, produção e distribuição da energia	111	100,0%		
5.c. Indústrias transformadoras	104	93,7%	7	6,3%
5.d. Construção	102	91,9%	9	8,1%
5.e. Comércio por grosso e a retalho	108	97,3%	3	2,7%
5.f. Restaurantes e hotéis	111	100,0%		
5.g. Transportes, armazenagem e comunicações	71	64,0%	40	36,0%
5.h. Atividade financeira, imobiliárias e serviços prestadas a empresas	87	78,4%	24	21,6%
5.i. Outro	108	97,3%	3	2,7%

1.1.2. Informação sobre o respondente

Estatísticas: Idade

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
6. Idade	111	34,1	8,2	24%	20	62

Histograma e Diagrama tipo caixa: Idade

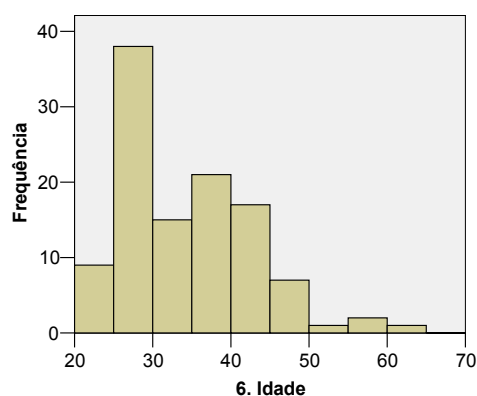
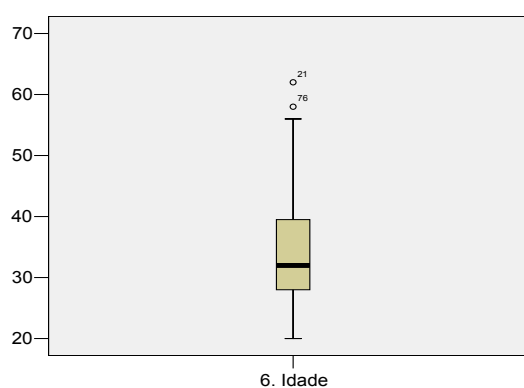


Tabela de frequências: Género

	Frequência	Percentagem
Feminino	47	42,3
Masculino	64	57,7
Total	111	100,0

Tabela de frequências: Nacionalidade

	Frequência	Porcentagem
Francês	3	2,7
Indonésia	10	9,0
Portuguesa	5	4,5
Timorense	91	82,0
Vietnambesa	2	1,8
Total	111	100,0

Tabela de frequências: Nível de escolaridade

	Frequência	Porcentagem
Ensino primário	1	,9
Ensino secundário	37	33,3
Bacharelato	13	11,7
Licenciatura	48	43,2
Mestrado/pós graduação	10	9,0
Outra	2	1,8
Total	111	100,0

Tabela de frequências: Sindicalizado

	Frequência	Porcentagem
Não	98	88,3
Sim	13	11,7
Total	111	100,0

Tabela de frequências: Função atual na empresa

	Não		Sim	
	N	%	N	%
11.a. Chefia Topo	110	99,1%	1	,9%
11.b. Chefia Direção/ Departamento	94	84,7%	17	15,3%
11.c. Chefia de secção/ balcão	92	82,9%	19	17,1%
11.d. Técnico	101	91,0%	10	9,0%
11.e. Administrativo	78	70,3%	33	29,7%
11.f. Outra	77	69,4%	34	30,6%

Tabela de frequências: Há quantos anos está no deste cargo/função?

	Frequência	Porcentagem
< 1 ano	27	24,3
1-3 anos	37	33,3
4-6 anos	16	14,4
7-9 anos	15	13,5
10-12 anos	8	7,2
> 12 anos	8	7,2
Total	111	100,0

Tabela de frequências: Antiguidade na empresa

	Frequência	Porcentagem
< 1 ano	19	17,1
1-3 anos	31	27,9
4-6 anos	14	12,6
7-9 anos	18	16,2
10-12 anos	15	13,5
> 12 anos	14	12,6
Total	111	100,0

Tabela de frequências: Área da atuação diária na empresa

	Não		Sim	
	N	%	N	%
14.a. Comercial	91	82,0%	20	18,0%
14.b. Financeira	77	69,4%	34	30,6%
14.c. Informática	102	91,9%	9	8,1%
14.d. Jurídica	105	94,6%	6	5,4%
14.e. Administração e Recursos Humanos	90	81,1%	21	18,9%
14.f. Outra	77	69,4%	34	30,6%

1.2. Segunda parte: Informação sobre RSC

Tabela de frequências: Para si, qual é o termo que a sua empresa refere para a atividade social e ambiental que desenvolve

	Não		Sim	
	N	%	N	%
15.a. Responsabilidade Social Corporativa	63	56,8%	48	43,2%
15.b. Responsabilidade Social da empresa	93	83,8%	18	16,2%
15.c. Desempenho social corporativo	111	100,0%		
15.d. Resposta social corporativa	97	87,4%	14	12,6%
15.e. Cidadania corporativa	111	100,0%		
15.f. Gestão de parte interessadas	111	100,0%		
15.g. Sustentabilidade corporativa	106	95,5%	5	4,5%
15.h. Responsabilidade social e ambiental corporativa	84	75,7%	27	24,3%
15.i. Outra	110	99,1%	1	,9%

Tabela de frequências: Qual a unidade organizacional responsável pela área da RSC na sua empresa?

	Não		Sim	
	N	%	N	%
17.a. Conselho de Administração	98	88,3%	13	11,7%
17.b. Administrador (CEO)	76	68,5%	35	31,5%
17.c. Direção de Marketing	107	96,4%	4	3,6%
17.d. Direção de Operações	99	89,2%	12	10,8%
17.e. Direção Financeira	111	100,0%		
17.f. Direção de Recursos Humanos	91	82,0%	20	18,0%
17.g. Direção de Relações Públicas	103	92,8%	8	7,2%
17.h. Fundação/Instituto	101	91,0%	10	9,0%
17.i. Outro	93	83,8%	18	16,2%

Tabela de frequências: Há quantos anos existe a área de RSC na sua empresa?

	Frequência	Porcentagem
< 1 ano	5	4,5
1-3 anos	36	32,4
4-6 anos	13	11,7
7-9 anos	19	17,1
10-12 anos	8	7,2
> 12 anos	30	27,0
Total	111	100,0

1.3. Terceira parte: Informação sobre Estratégia e Atitude perante a RSC

Tabela de frequências: Estratégia da RSC na sua empresa

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
19.a) A atividade de RSC na empresa é planeada com a participação dos funcionários de diferentes áreas e cargos.	5	4,5%	9	8,1%	22	19,8%	48	43,2%	27	24,3%
19.b) Os valores principais da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com as suas partes interessadas.	1	,9%	4	3,6%	22	19,8%	60	54,1%	24	21,6%
19.c) A atividade de RSC na empresa está estritamente ligada à estratégia de negócio	2	1,8%	8	7,2%	22	19,8%	54	48,6%	25	22,5%
19.d) A atividade de RSC na empresa é realizada regularmente.	2	1,8%	11	9,9%	27	24,3%	58	52,3%	13	11,7%
19.e) A atividade de RSC na empresa obtém um forte apoio dos gestores seniores/topo.	3	2,7%	5	4,5%	19	17,1%	40	36,0%	44	39,6%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Estratégia da RSC na sua empresa

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
19.a) A atividade de RSC na empresa é planeada com a participação dos funcionários de diferentes áreas e cargos.	111	3,75	1,06	17%
19.b) Os valores principais da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com as suas partes interessadas.	111	3,92	0,80	22%
19.c) A atividade de RSC na empresa está estritamente ligada à estratégia de negócio	111	3,83	0,92	18%
19.d) A atividade de RSC na empresa é realizada regularmente.	111	3,62	0,88	25%
19.e) A atividade de RSC na empresa obtém um forte apoio dos gestores seniores/topo.	111	4,05	1,00	21%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

Tabela de frequências: Relação entre empresa Subsidiária/afiliada e empresa-mãe sobre a política

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
20.a) Esta empresa só implementa políticas de RSC formuladas pela empresa-mãe	9	8,1%	21	18,9%	25	22,5%	44	39,6%	12	10,8%
20.b) Esta empresa tem políticas de RSC baseadas nas necessidades locais, definidas juntamente com a empresa-mãe.	3	2,7%	3	2,7%	16	14,4%	67	60,4%	22	19,8%
20.c) Esta empresa pode livremente decidir e implementar políticas de RSC sem conhecimento da empresa-mãe.	19	17,1%	25	22,5%	22	19,8%	39	35,1%	6	5,4%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Relação entre empresa Subsidiária/afiliada e empresa-mãe sobre a política

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
20.a) Esta empresa só implementa políticas de RSC formuladas pela empresa-mãe	111	3,26	1,13	35%
20.b) Esta empresa tem políticas de RSC baseadas nas necessidades locais, definidas juntamente com a empresa-mãe.	111	3,92	0,83	21%
20.c) Esta empresa pode livremente decidir e implementar políticas de RSC sem conhecimento da empresa-mãe.	111	2,89	1,22	42%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

Tabela de frequências: Razões/motivações que levam a sua empresa a praticar a RSC

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
21.a) Pressões da comunidade	21	18,9%	37	33,3%	29	26,1%	21	18,9%	3	2,7%
21.b) Pressões dos investidores ou da conselho administração	15	13,5%	34	30,6%	36	32,4%	24	21,6%	2	1,8%
21.c) Pressões das ONGs nacionais e Organizações Internacionais	17	15,3%	37	33,3%	33	29,7%	19	17,1%	5	4,5%
21.d) Pressões do Governo	16	14,4%	37	33,3%	25	22,5%	20	18,0%	13	11,7%
21.e) Pressões dos consumidores	13	11,7%	38	34,2%	25	22,5%	25	22,5%	10	9,0%
21.f) Exigência dos colaboradores	13	11,7%	20	18,0%	37	33,3%	33	29,7%	8	7,2%
21.g) Globalização de operação e expansão do mercado	7	6,3%	8	7,2%	28	25,2%	56	50,5%	12	10,8%
21.h) Preservar ou melhorar a reputação e imagem da empresa	6	5,4%	5	4,5%	21	18,9%	63	56,8%	16	14,4%
21.i) Ganhar vantagem competitiva	7	6,3%	7	6,3%	37	33,3%	47	42,3%	13	11,7%
21.j) Eficiência ou redução do custo e risco de produção/operação	10	9,0%	27	24,3%	42	37,8%	26	23,4%	6	5,4%
21.k) Obtenção de incentivos financeiros e fiscais (e.g. redução de impostos)	12	10,8%	28	25,2%	35	31,5%	30	27,0%	6	5,4%
21.l) Valor ético e moral (de fazer uma coisa certa)	3	2,7%	5	4,5%	11	9,9%	55	49,5%	37	33,3%
21.m) Preocupações com condições socioeconómicas: pobreza, e casos de emergência	6	5,4%	7	6,3%	22	19,8%	52	46,8%	24	21,6%
21.n) Cumprimento de legislação e normas/padrões internacionais	7	6,3%	5	4,5%	27	24,3%	40	36,0%	32	28,8%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Razões/motivações que levam a sua empresa a praticar a RSC

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
21.a) Pressões da comunidade	111	2,53	1,09	43%
21.b) Pressões dos investidores ou da conselho administração	111	2,68	1,02	38%
21.c) Pressões das ONGs nacionais e Organizações Internacionais	111	2,62	1,08	41%
21.d) Pressões do Governo	111	2,79	1,24	44%
21.e) Pressões dos consumidores	111	2,83	1,17	42%
21.f) Exigência dos colaboradores	111	3,03	1,12	37%
21.g) Globalização de operação e expansão do mercado	111	3,52	1,00	28%
21.h) Preservar ou melhorar a reputação e imagem da empresa	111	3,70	0,96	26%
21.i) Ganhar vantagem competitiva	111	3,47	1,00	29%
21.j) Eficiência ou redução do custo e risco de produção/operação	111	2,92	1,03	35%
21.k) Obtenção de incentivos financeiros e fiscais (e.g. redução de impostos)	111	2,91	1,08	37%
21.l) Valor ético e moral (de fazer uma coisa certa)	111	4,06	0,93	23%
21.m) Preocupações com condições socioeconômicas: pobreza, e casos de emergência	111	3,73	1,04	28%
21.n) Cumprimento de legislação e normas/padrões internacionais	111	3,77	1,11	30%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

Tabela de frequências: Benefícios que tem a sua empresa ao desenvolver práticas de RSC

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
22.a) Bom relacionamento com as partes interessadas e melhorar o seu bem-estar	1	,9%	3	2,7%	26	23,4%	58	52,3%	23	20,7%
22.b) Atrair e reter investidores	1	,9%	6	5,4%	29	26,1%	48	43,2%	27	24,3%
22.c) Atrair, motivar, e reter colaboradores	4	3,6%	5	4,5%	13	11,7%	60	54,1%	29	26,1%
22.d) Atrair e manter satisfação e lealdade dos clientes/consumidores	5	4,5%	3	2,7%	13	11,7%	59	53,2%	31	27,9%
22.e) Melhorar reputação e imagem	3	2,7%	3	2,7%	11	9,9%	61	55,0%	33	29,7%
22.f) Aumentar a vantagem competitiva	4	3,6%	8	7,2%	28	25,2%	53	47,7%	18	16,2%
22.g) Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	2	1,8%	5	4,5%	24	21,6%	55	49,5%	25	22,5%
22.h) Melhorar a cultura organizacional	3	2,7%	5	4,5%	25	22,5%	65	58,6%	13	11,7%
22.i) Aumentar a receita das vendas e quota do mercado	3	2,7%	7	6,3%	34	30,6%	55	49,5%	12	10,8%
22.j) Melhorar o desempenho financeiro ou rentabilidade	2	1,8%	13	11,7%	37	33,3%	48	43,2%	11	9,9%
22.k) Obter incentivos fiscais do governo	8	7,2%	25	22,5%	39	35,1%	34	30,6%	5	4,5%
22.l) Obter publicidade/cobertura gratuita dos media para a empresa	8	7,2%	26	23,4%	43	38,7%	29	26,1%	5	4,5%
22.m) Reduzir o custo e risco do negócio	4	3,6%	24	21,6%	47	42,3%	32	28,8%	4	3,6%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Benefícios que tem a sua empresa ao desenvolver práticas de RSC

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
22.a) Bom relacionamento com as partes interessadas e melhorar o seu bem-estar	111	3,89	0,79	20%
22.b) Atrair e reter investidores	111	3,85	0,89	23%
22.c) Atrair, motivar, e reter colaboradores	111	3,95	0,94	24%
22.d) Atrair e manter satisfação e lealdade dos clientes/consumidores	111	3,97	0,96	24%
22.e) Melhorar reputação e imagem	111	4,06	0,87	21%
22.f) Aumentar a vantagem competitiva	111	3,66	0,96	26%
22.g) Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	111	3,86	0,88	23%
22.h) Melhorar a cultura organizacional	111	3,72	0,83	22%
22.i) Aumentar a receita das vendas e quota do mercado	111	3,59	0,87	24%
22.j) Melhorar o desempenho financeiro ou rentabilidade	111	3,48	0,89	26%
22.k) Obter incentivos fiscais do governo	111	3,03	1,00	33%
22.l) Obter publicidade/cobertura gratuita dos media para a empresa	111	2,97	0,99	33%
22.m) Reduzir o custo e risco do negócio	111	3,07	0,89	29%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

Tabela de frequências: Obstáculos que a sua empresa enfrenta durante a implementação dos programas de RSC

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
23.a) Má gestão dos fundos alocados à RSC (e.g. Corrupção)	19	17,1%	24	21,6%	36	32,4%	22	19,8%	10	9,0%
23.b) Limitação financeira	7	6,3%	27	24,3%	32	28,8%	38	34,2%	7	6,3%
23.c) Limitação de tempo	5	4,5%	27	24,3%	36	32,4%	40	36,0%	3	2,7%
23.d) Limitação de recursos humanos	10	9,0%	24	21,6%	26	23,4%	43	38,7%	8	7,2%
23.e) Limitação de enquadramento e aplicação das leis	4	3,6%	19	17,1%	42	37,8%	38	34,2%	8	7,2%
23.f) Menor cooperação das partes interessadas	8	7,2%	30	27,0%	37	33,3%	30	27,0%	6	5,4%
23.g) Dificuldade de mensuração do desempenho social das empresas	9	8,1%	30	27,0%	39	35,1%	31	27,9%	2	1,8%
23.h) Dificuldade de implementação da RSC	5	4,5%	37	33,3%	34	30,6%	32	28,8%	3	2,7%
23.i) Falta de apoio dos gestores de topo	8	7,2%	38	34,2%	31	27,9%	27	24,3%	7	6,3%
23.j) Limitação da informação sobre os benefícios da RSC	10	9,0%	29	26,1%	36	32,4%	29	26,1%	7	6,3%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Obstáculos que a sua empresa enfrenta durante a implementação dos programas de RSC

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
23.a) Má gestão dos fundos alocados à RSC (e.g. Corrupção)	111	2,82	1,20	43%
23.b) Limitação financeira	111	3,10	1,04	34%
23.c) Limitação de tempo	111	3,08	0,95	31%
23.d) Limitação de recursos humanos	111	3,14	1,12	36%
23.e) Limitação de enquadramento e aplicação das leis	111	3,24	0,95	29%
23.f) Menor cooperação das partes interessadas	111	2,96	1,03	35%
23.g) Dificuldade de mensuração do desempenho social das empresas	111	2,88	0,97	34%
23.h) Dificuldade de implementação da RSC	111	2,92	0,95	33%
23.i) Falta de apoio dos gestores de topo	111	2,88	1,06	37%
23.j) Limitação da informação sobre os benefícios da RSC	111	2,95	1,07	36%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

1.4. Quarta parte: Informação sobre Prática de RSC

Tabela de frequências: Práticas de RSC relacionadas com os Colaboradores

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
24.a) Esta empresa incentiva a formação profissional dos seus colaboradores	2	1,8%	6	5,4%	18	16,2%	61	55,0%	24	21,6%
24.b) Esta empresa promove a igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho	1	,9%	5	4,5%	16	14,4%	68	61,3%	21	18,9%
24.c) Esta empresa apoia a integração profissional das pessoas com deficiência	2	1,8%	13	11,7%	44	39,6%	42	37,8%	10	9,0%
24.d) Esta empresa estabelece uma padrão salarial justo e vantajoso	5	4,5%	7	6,3%	25	22,5%	56	50,5%	18	16,2%
24.e) Esta empresa tem boas práticas de gestão de segurança, higiene e saúde no local de trabalho	3	2,7%	4	3,6%	13	11,7%	64	57,7%	27	24,3%
24.f) Esta empresa oferece assistência médica no interior da empresa	5	4,5%	6	5,4%	25	22,5%	58	52,3%	17	15,3%
24.g) Existe temperatura e iluminação adequadas no local de trabalho			1	,9%	22	19,8%	66	59,5%	22	19,8%
24.h) Esta empresa divulga as informações relativas aos direitos laborais	1	,9%	5	4,5%	16	14,4%	63	56,8%	26	23,4%
24.i) Esta empresa cumpre o código de trabalho	3	2,7%	4	3,6%	16	14,4%	56	50,5%	32	28,8%
24.j) Esta empresa oferece creche aos filhos dos colaboradores no local de trabalho	20	18,0%	43	38,7%	29	26,1%	15	13,5%	4	3,6%
24.k) Esta empresa promove a progressão da carreira dos colaboradores baseada nos seus méritos	4	3,6%	9	8,1%	30	27,0%	50	45,0%	18	16,2%
24.l) Esta empresa promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar	3	2,7%	7	6,3%	35	31,5%	49	44,1%	17	15,3%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Práticas de RSC relacionadas com os Colaboradores

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
24.a) Esta empresa incentiva a formação profissional dos seus colaboradores	111	3,89	0,87	22%
24.b) Esta empresa promove a igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho	111	3,93	0,77	20%
24.c) Esta empresa apoia a integração profissional das pessoas com deficiência	111	3,41	0,88	26%
24.d) Esta empresa estabelece uma padrão salarial justo e vantajoso	111	3,68	0,97	26%
24.e) Esta empresa tem boas práticas de gestão de segurança, higiene e saúde no local de trabalho	111	3,97	0,87	22%
24.f) Esta empresa oferece assistência médica no interior da empresa	111	3,68	0,95	26%
24.g) Existe temperatura e iluminação adequadas no local de trabalho	111	3,98	0,66	17%
24.h) Esta empresa divulga as informações relativas aos direitos laborais	111	3,97	0,80	20%
24.i) Esta empresa cumpre o código de trabalho	111	3,99	0,91	23%
24.j) Esta empresa oferece creche aos filhos dos colaboradores no local de trabalho	111	2,46	1,05	43%
24.k) Esta empresa promove a progressão da carreira dos colaboradores baseada nos seus méritos	111	3,62	0,97	27%
24.l) Esta empresa promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar	111	3,63	0,91	25%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

Tabela de frequências: Práticas da RSC relacionadas com os Consumidores/ Clientes

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
25.a) Esta empresa fornece informações verdadeiras dos seus produtos/serviços	1	,9%	4	3,6%	17	15,3%	61	55,0%	28	25,2%
25.b) Esta empresa tenta minimizar os riscos de danos à saúde dos usuários/consumidores	2	1,8%	7	6,3%	12	10,8%	71	64,0%	19	17,1%
25.c) A empresa garante a publicidade adequada ao uso dos seus produtos/serviços	3	2,7%	4	3,6%	14	12,6%	74	66,7%	16	14,4%
25.d) A empresa dá apoio aos seus consumidores/clientes antes, durante e após a venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto/serviço	1	,9%	10	9,0%	35	31,5%	52	46,8%	13	11,7%
25.e) A empresa oferece produtos/serviços com alta qualidade	2	1,8%	6	5,4%	31	27,9%	47	42,3%	25	22,5%
25.f) A empresa determina o preço justo dos seus produtos ou serviços	1	,9%	2	1,8%	26	23,4%	61	55,0%	21	18,9%
25.g) Esta empresa monitoriza as relações com os consumidores dos seus produtos/serviços	2	1,8%	4	3,6%	22	19,8%	62	55,9%	21	18,9%
25.h) Esta empresa é proactiva a pedir feedback dos consumidores sobre seus produtos/serviços	3	2,7%	6	5,4%	27	24,3%	57	51,4%	18	16,2%
25.i) Esta empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus produtos/serviços	1	,9%	7	6,3%	19	17,1%	58	52,3%	26	23,4%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Práticas da RSC relacionadas com os Consumidores/ Clientes

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
25.a) Esta empresa fornece informações verdadeiras dos seus produtos/serviços	111	4,00	0,80	20%
25.b) Esta empresa tenta minimizar os riscos de danos à saúde dos usuários/consumidores	111	3,88	0,83	21%
25.c) A empresa garante a publicidade adequada ao uso dos seus produtos/serviços	111	3,86	0,80	21%
25.d) A empresa dá apoio aos seus consumidores/clientes antes, durante e após a venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto/serviço	111	3,59	0,85	24%
25.e) A empresa oferece produtos/serviços com alta qualidade	111	3,78	0,92	24%
25.f) A empresa determina o preço justo dos seus produtos ou serviços	111	3,89	0,75	19%
25.g) Esta empresa monitoriza as relações com os consumidores dos seus produtos/serviços	111	3,86	0,83	21%
25.h) Esta empresa é proactiva a pedir feedback dos consumidores sobre seus produtos/serviços	111	3,73	0,89	24%
25.i) Esta empresa investe em novas tecnologias com o propósito de melhorar a qualidade de seus produtos/serviços	111	3,91	0,86	22%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

Tabela de frequências: Práticas de RSC relacionadas com a comunidade

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26.a) Esta empresa incentiva os seus colaboradores para ações de voluntariado na comunidade	1	,9%	16	14,4%	24	21,6%	59	53,2%	11	9,9%
26.b) Esta empresa faz doações financeiras ou materiais à comunidade	1	,9%	9	8,1%	25	22,5%	49	44,1%	27	24,3%
26.c) Esta empresa apoia os eventos desportivos a nível internacional ou local	1	,9%	9	8,1%	18	16,2%	59	53,2%	24	21,6%
26.d) Esta empresa apoia os eventos culturais locais	1	,9%	8	7,2%	26	23,4%	52	46,8%	24	21,6%
26.e) Esta empresa oferece formação e oportunidades de estágio à comunidade			9	8,1%	12	10,8%	59	53,2%	31	27,9%
26.f) Esta empresa concede bolsas de estudo a jovens ou estudantes	8	7,2%	23	20,7%	38	34,2%	27	24,3%	15	13,5%
26.g) Esta empresa apoia os projetos públicos de fornecimento de água e saneamento à comunidade	6	5,4%	19	17,1%	51	45,9%	28	25,2%	7	6,3%
26.h) Esta empresa apoia os projetos públicos como hospitais ou centros de saúde	8	7,2%	27	24,3%	32	28,8%	30	27,0%	14	12,6%
26.i) Esta empresa apoia os projetos de combate HIV-Aids, malária e tuberculose etc.	8	7,2%	22	19,8%	36	32,4%	30	27,0%	15	13,5%
26.j) Esta empresa apoia projetos de construção e facilidades das escolas	8	7,2%	23	20,7%	39	35,1%	35	31,5%	6	5,4%
26.k) Esta empresa apoia facilidades informáticas e rede internet à comunidade, escolas, universidades e instituições sem fins lucrativo)	8	7,2%	24	21,6%	36	32,4%	32	28,8%	11	9,9%
26.l) Esta empresa apoia as iniciativas de aumento de rendimento das comunidades (e.g. agricultura, negócio, artesanato etc.)	6	5,4%	20	18,0%	39	35,1%	38	34,2%	8	7,2%
26.m) Esta empresa oferece microcrédito à comunidade de baixo rendimento a baixas taxas de juro	14	12,6%	39	35,1%	27	24,3%	26	23,4%	5	4,5%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Práticas de RSC relacionadas com a comunidade

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
26.a) Esta empresa incentiva os seus colaboradores para ações de voluntariado na comunidade	111	3,57	0,89	25%
26.b) Esta empresa faz doações financeiras ou materiais à comunidade	111	3,83	0,92	24%
26.c) Esta empresa apoia os eventos desportivos a nível internacional ou local	111	3,86	0,88	23%
26.d) Esta empresa apoia os eventos culturais locais	111	3,81	0,89	23%
26.e) Esta empresa oferece formação e oportunidades de estágio à comunidade	111	4,01	0,85	21%
26.f) Esta empresa concede bolsas de estudo a jovens ou estudantes	111	3,16	1,12	36%
26.g) Esta empresa apoia os projetos públicos de fornecimento de água e saneamento à comunidade	111	3,10	0,94	30%
26.h) Esta empresa apoia os projetos públicos como hospitais ou centros de saúde	111	3,14	1,14	36%
26.i) Esta empresa apoia os projetos de combate HIV-Aids, malária e tuberculose etc.	111	3,20	1,13	35%
26.j) Esta empresa apoia projetos de construção e facilidades das escolas	111	3,07	1,02	33%
26.k) Esta empresa apoia facilidades informáticas e rede internet à comunidade, escolas, universidades e instituições sem fins lucrativo)	111	3,13	1,09	35%
26.l) Esta empresa apoia as iniciativas de aumento de rendimento das comunidades (e.g. agricultura, negócio, artesanato etc.)	111	3,20	1,00	31%
26.m) Esta empresa oferece microcrédito à comunidade de baixo rendimento a baixas taxas de juro	111	2,72	1,10	40%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.

Tabela de frequências: Práticas da RSC relacionadas com o meio ambiente

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
27.a) Esta empresa adapta e utiliza o padrão internacional da gestão ambiental	1	,9%	4	3,6%	30	27,0%	56	50,5%	20	18,0%
27.b) Esta empresa evita o uso de produtos que poluem ou provocam danos à natureza e animais			7	6,3%	25	22,5%	56	50,5%	23	20,7%
27.c) Esta empresa oferece soluções de reciclagem dos resíduos produzidos	6	5,4%	11	9,9%	42	37,8%	43	38,7%	9	8,1%
27.d) Esta empresa reutiliza e utiliza papel reciclado	6	5,4%	26	23,4%	32	28,8%	40	36,0%	7	6,3%
27.e) Esta empresa dá prioridade à eficiência da utilização da água e energia elétrica	4	3,6%	8	7,2%	27	24,3%	60	54,1%	12	10,8%
27.f) Esta empresa utiliza produtos, materiais ou embalagens ecológicas ou amigas do ambiente	3	2,7%	13	11,7%	42	37,8%	47	42,3%	6	5,4%
27.g) Esta empresa apoia os projetos de cuidado ou conservação do meio ambiente (e.g. reflorestamento, parques naturais etc.)	3	2,7%	16	14,4%	39	35,1%	43	38,7%	10	9,0%
27.h) Esta empresa utiliza energias renováveis (e.g. painéis solares, biogás e hidroelétrica etc.)	6	5,4%	28	25,2%	48	43,2%	24	21,6%	5	4,5%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Estatísticas: Práticas da RSC relacionadas com o meio ambiente

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
27.a) Esta empresa adapta e utiliza o padrão internacional da gestão ambiental	111	3,81	0,80	21%
27.b) Esta empresa evita o uso de produtos que poluem ou provocam danos à natureza e animais	111	3,86	0,82	21%
27.c) Esta empresa oferece soluções de reciclagem dos resíduos produzidos	111	3,34	0,96	29%
27.d) Esta empresa reutiliza e utiliza papel reciclado	111	3,14	1,03	33%
27.e) Esta empresa dá prioridade à eficiência da utilização da água e energia elétrica	111	3,61	0,91	25%
27.f) Esta empresa utiliza produtos, materiais ou embalagens ecológicas ou amigas do ambiente	111	3,36	0,86	26%
27.g) Esta empresa apoia os projetos de cuidado ou conservação do meio ambiente (e.g. reflorestamento, parques naturais etc.)	111	3,37	0,93	28%
27.h) Esta empresa utiliza energias renováveis (e.g. painéis solares, biogás e hidroelétrica etc.)	111	2,95	0,93	32%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo absolutamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo absolutamente.