1. A responsabilidade social como factor estratégico

As organizações procuram formas efectivas de contornar os efeitos da crise financeira que se instalou nos últimos anos, nos mercados da União Europeia e em particular em Portugal. A crise provocou uma série de consequências muito negativas para a sociedade em geral e igualmente para algumas empresas, tradicionalmente muito dependentes do estado e do mercado interno. Uma destas consequências negativas foi uma importante quebra da confiança que se estende a toda a sociedade e organizações, de forma transversal.

A Responsabilidade Social (RS) constitui uma área cada vez mais importante em todo o mundo globalizado e em particular na União Europeia. Consiste numa das áreas de grande debate sobre os temas da competitividade e sustentabilidade no contexto da globalização, com potencial de promoção do valor confiança organizacional (Baylis et al. 2005, Almagro et al. 2010).

O conceito de RS vai muito além dos aspectos filantrópicos do passado, estando enquadrado na contribuição da organização para o desenvolvimento sustentável e sobre soluções efectivas para fazerem face aos desafios económicos, sociais, culturais e ambientais (Freeman 2001, Rego 2003, Neves 2008, Amaro 2009, Caroll 2009, EC 2011, ISO 26000).

Assim, o conceito de RS evoluiu de forma significativa desde os anos 50, altura em que o termo começa a ser utilizado por Howard Bowen em 1953, quando escreveu o livro "*Social Responsibilities of the Businessman*". Em 2001 a Comissão Europeia (CE) no seu Livro Verde, definiu-a como um conceito segundo o qual as organizações decidem, numa base voluntária, integrar preocupações sociais, económicas e ambientais na sua interacção com os seus *stakeholders* (Freeman et al. 1983, CCE 2001).

Em 2011, esta definição sofreu um avanço muito relevante, quando a Comissão Europeia, propôs uma definição baseada no princípio da gestão de impactes, que todas as organizações geram (ISO 26000, NP 4469.1:2008). Define RS como a responsabilidade das empresas pelo seu impacte na sociedade e restantes partes interessadas (PI), maximizando os seus impactes positivos e minimizando os seus impactes negativos (EC 2011).

Esta definição alarga de forma expressiva as iniciais dimensões, económica, social e ambiental para as dimensões política, jurídica, cultural, tecnológica e científica (EC 2011, ISO 26000).

A iniciativa legislativa da CE de 2011 (EC, 2011), assume o reconhecimento explícito aos direitos humanos e considerações éticas, bem como considerações sociais, meio ambientais e de consumidores. Reconhece a importância das estratégias de negócio incluírem a RS como pilar essencial e a introdução do conceito de "criação de valor partilhado", significando que as empresas devem criar valor para os seus accionistas e igualmente para as outras PI, nomeadamente a sociedade em geral (EC, 2011).

A RS integrada nos planos estratégicos das organizações, permite explorar situações *WIn-Win,* para as empresas e a sociedade em geral, agilizando processos de fidelização e reputação de clientes e colaboradores, constituindo assim um factor de competitividade organizacional (Davies et al., 2002, Herrmann, 2005, Melé et al., 2006).

Ao se integrar os princípios e valores da RS na organização, a sua cultura organizacional (CO), passa a utilizar estes elementos essenciais da RS, o que favorece o foco estratégico na satisfação das necessidades e expectativas das diferentes PI. É desta forma que se pode responder afirmativamente à questão clássica "Será que se pode considerar a RS como factor estratégico para as organizações?" (Cortina et al., 1994, Jiménez, 1995, Porter et al., 2002, Helin e Sandstrom, 2008).

2 . Cidadania empresarial socialmente responsável

Segundo Santos et al. (2006), consideram-se três estádios ou fases na consciencialização da adopção da RS, enquanto elemento chave para o desenvolvimento da competitividade empresarial; na primeira fase, as empresas não integram a RS como elemento estratégico, sendo o sucesso comercial o principal motor para a adopção de algumas práticas tais como a entrega de donativos, a promoção de produtos com boa imagem ambiental, melhorando assim a sua reputação; numa segunda fase, já existe a integração da RS na estratégia empresarial, havendo uma preocupação estruturada com

o desenvolvimento sustentado; finalmente, na terceira fase, a empresa passa a ter um papel activo entre a sociedade civil, gerindo a satisfação das necessidades e expectativas das diversas PI, nomeadamente promovendo a cidadania empresarial e contribuindo para a regulação dos mercados, condição essencial para o desenvolvimento sustentado.

Assim, segundo esta autora o conceito de cidadania empresarial aponta para a contribuição que uma empresa dá à sociedade através das suas principais actividades comerciais, do seu investimento social, de programas filantrópicos e do seu compromisso com as políticas públicas.

As empresas "cidadãs" estão integradas na sociedade, contribuído muito para a empregabilidade local, promovendo projectos sociais dirigidos à comunidade, dirigindo assim parte do lucro comercial para estas actividades locais sustentáveis (Santos, 2005, Roberto et al., 2007, Zadec, 2007).

As empresas socialmente responsáveis focadas, portanto, na criação de valor partilhado pelas várias PI, a médio e longo prazo, tornam-se mais competitivas, diminuem de forma significativa o risco empresarial, aumentam os níveis de confiança e reputação (Burke et al., 1996; Vaaland et al., 2008). A reputação das empresas, sendo um activo intangível, está a tornar-se cada vez mais relevante na conquista por quotas de mercado. O marketing social é um bom exemplo de uma ferramenta que promove junto de clientes e parceiros esta reputação social (Davies et al., 2002; Eiriz et al. 2006).

O aumento da comunicação interna e externa das organizações para com as suas PI, é uma outra das áreas relevantes para o aumento da eficiência organizacional, aumentando também a transparência interna e níveis de confiança organizacional (Davies et al., 2002; Maak et al., 2006)

Em resultado da melhoria no envolvimento entre a organização e os seus colaboradores verifica-se que ao nível interno os colaboradores vão aumentar a sua lealdade e cumplicidade com os valores e objectivos organizacionais, espírito de missão e de equipa, maior foco no cliente, menor absentismo e rotatividade, diminuição de redundâncias organizacionais, promovendo assim aumentos de produtividade e eficiência laboral com os consequentes ganhos financeiros (Zaleznik, 2004; Maak e Pless 2006; Amaral, 2008; Vaaland et al, 2008).

Ao nível externo, esta integração vai melhorar os níveis de fidelização e de retenção de clientes, aumentando os níveis de confiança e reputação, aumento da transparência e

comunicação das actividades empresariais com as diversos *stakeholders* externos, nomeadamente com os clientes e parceiros de negócio, fornecedores, sociedade civil local, poder local, eventuais investidores e sector financeiro (CCE, 2001; Kotter, 2001; Goffe e Jones, 2005; Maak e Pless, 2006; George et al. 2007).

3. Importância do desenvolvimento de competências no âmbito da RS

Um outro factor muito importante para integração dos princípios da RS nas organizações é o desenvolvimento de competências dos seus quadros, desde da gestão de topo a todos os colaboradores. Torna-se igualmente muito importante o desenvolvimento de acções de sensibilização dirigidas a parceiros de negócio e institucionais, fornecedores e comunidade local (NP 4469.1, 2008; Sebes et al., 2009).

Segundo a norma NP 4427/2004, que apresenta os requisitos do sistema de gestão de recursos humanos (SGRH), o conceito de competência consiste num "conjunto de saberes, de saberes-fazer e de saberes-estar que caracterizam uma pessoa ou um grupo de pessoas".

Os planos de formação nas organizações devem resultar do seu alinhamento estratégico com o seu *business plan*, sendo o desenvolvimento de competências um factor indispensável para a concretização da estratégia (Estêvão, 2001; NP 4427/2004; Buckley e Caple, 2007).

O desenvolvimento continuado e estratégico de competências dos colaboradores, vai proporcionar um maior e melhor desempenho das suas funções, contribuindo assim para uma maior eficácia e eficiência dos diversos processos da empresa (Buckley e Caple, 2007). O custo em formação é considerado uma medida preventiva, já que vai evitar falhas nos processos organizacionais chave, sendo assim um importante instrumento da estratégia da empresa.

O processo de implementação do sistema e gestão da responsabilidade social (SGRS) contempla, algumas vezes, a implementação do código de ética na instituição. Em resultado, é necessário a promoção de acções de formação e de sensibilização com o implícito envolvimento das várias PI, não só internas mas também externas. É

necessário, assim, a comunicação e aceitação conjunta do sistema de valores e de princípios no âmbito da RS (NP 4469.1, 2008).

Para que esta gestão do conhecimento dos colaboradores, seja rentabilizada pela empresa, deve requerer-se dos líderes a consciência da sua importância, promovendo métodos e processos de trabalho onde o livre espírito de pensamento e inovação seja uma realidade, havendo, neste caso, o incentivo na partilha do conhecimento tácito de cada colaborador, com o consequente aumento da eficácia e eficiência organizacionais (Gonçalves, 2002; George et al, 2007; Avolio et al., 2009).

Uma das áreas de desenvolvimento de competências mais relevantes no contexto da implementação do SGRS consiste na promoção de competências de liderança socialmente responsável, dirigidas aos gestores de topo numa primeira fase, para que possam conduzir internamente a integração da CO ajustada à RS. Numa segunda fase, o esforço deve ser canalizado às chefias de segunda e restantes linhas (Estêvão 2001; CCE 2001; Kotter 2001; maak et al., 2006; Avolio 2009).

As vantagens estratégicas que a gestão da formação pode proporcionar no processo de integração dos princípios da RS nas organizações, podem ficar comprometidas, caso a fase de diagnóstico de necessidades de formação e a de avaliação das acções de formação não sejam feitas convenientemente (Estêvão 2001; CCE, 2001; Sebes et al, 2009).

4. *Team Buildings* comunitários – O caso do Hospital Dona Estefânia

O *team building* é um evento formativo que se destina à promoção do espírito de equipa organizacional, através da prática de diversas actividades, muitas vezes desenvolvidas em ambiente exterior à organização. Estas actividades pedagógicas apresentam um impacte muito relevante no seu público-alvo, frequentemente com resultados superiores às acções de formação em regime *indoor*.

As acções de *team building* têm um conteúdo fortemente emocional, para que sejam consideradas experiências diferentes das normalmente praticadas e, por isso, se tornarem inesquecíveis. Isso ajuda a motivar os participantes, aumentar a compreensão dos processos internos e resultados, melhorando a retenção na memória dos pontos-

chave do evento. A componente lúdico-emocional é apenas facilitadora dos processos de aprendizagem, sendo muito importante garantir a existência do momento de *debriefing* que potencia a componente pedagógica e profissional.

Os *team building* comunitários (TBC) são eventos formativos realizados numa entidade acolhedora (EA), normalmente uma instituição particular de solidariedade social (IPSS), onde para além da função de desenvolvimento de competências comportamentais nos participantes da entidade promotora (EP), desenvolvem-se um conjunto de actividades de melhoria das instalações da IPSS, como é o exemplo de pequenas pinturas em espaços internos e externos, a entrega de equipamentos à IPSS, em regime *pró bono*.

Assim, considera-se que os TBC têm como objectivo desenvolver competências comportamentais e de cidadania nos colaboradores das EP e, por outro lado, desenvolver projectos de cidadania organizacional que contribuem para maximizar impactes positivos das empresas na sociedade.

A empresa de consultoria na área da sustentabilidade, *State of the Art*, Consultoria e Formação (www.stateoftheart.pt), desenvolve TBC em todo o país, tendo para isso definido um conjunto de parcerias estratégicas com várias IPSS em todo o território nacional continental. Um destes eventos foi realizado na entidade acolhedora hospital dona Estefânia, em Lisboa, em Setembro de 2012.

Neste caso, a EP é uma empresa multinacional, com escritórios em Lisboa, Coimbra, Porto, Algarve, Ponta Delgada e Funchal. É uma empresa com origem no norte de Europa, com aproximadamente cinquenta mil colaboradores em todo mundo e cerca de oito mil em Portugal. Esta empresa desenvolve as áreas de negócio da limpeza, jardinagem, integração de serviços, *catering*, hotelaria, manutenção e trabalho temporário. Procura ser a empresa de referência no sector, com maior investimento na área da RS, possuindo vários projectos neste âmbito, como é o exemplo da realização deste TBC.

A empresa de consultoria, antes do evento, desenvolveu um processo de diagnóstico de necessidades de formação dos colaboradores da EP, tendo aplicado um questionário a todos os formandos, efectuou igualmente entrevistas semi-estruturadas a chefias e aos recursos humanos e cruzou o resultado desta informação, com o resultado da avaliação de desempenho dos colaboradores, relativo ao ano de 2011.

Assim, desenhou à medida o evento de TBC, tendo proposto um programa de formação como seguintes objectivos específicos:

Melhorar os

- o espírito de equipa e o desempenho do grupo;
- Aumentar o conhecimento inter-pessoal dos elementos do grupo;
- Estimular a motivação pessoal e grupal da equipa;
- Promover a cooperação, voluntariado e solidariedade com a sociedade;
- Trabalhar os aspectos relacionados com comunicação, trabalho de equipa e confiança num ambiente diverso do laboral.

Ao nível da EP, foram definidos dois grupos de formação, para a realização dos dois eventos independentes, com a seguinte caracterização:

1º Grupo:

- 27 Formandos - 67% homens 23 % de mulheres
- Média de idade – 40,3 anos
- Escolaridade - 28% licenciatura, 72 % ensino secundário
- Média de antiguidade na EP: 8,3 anos
- Local de trabalho – Lisboa
- Carga horária do evento – 16 horas, dois dias
- Horário: 09h30 – 13h00 e 14h00-18h30
- Metodologia: Método expositivo, demonstrativo, activo e utilização de técnicas de coaching.

2º Grupo:

- 30 Formandos - 51% homens, 49 % de mulheres
- Média de idade – 41,0 anos
- Escolaridade - 32% licenciatura, 68 % ensino secundário
- Média de antiguidade na EP: 8,7 anos
- Local de trabalho – Lisboa
- Carga horária do evento – 16 horas, dois dias
- Horário: 09h30 – 13h00 e 14h00-18h30

- Metodologia: Método expositivo, demonstrativo, activo e utilização de técnicas de coaching.

5. Resultados

Em relação aos resultados dos dois eventos, apresentamos em primeiro lugar o resultado de satisfação global dos formandos de cada grupo e de seguida, apresentamos os resultados das avaliações de impacto ao nível da EP e da EA.

a) Resultados Satisfação global formandos

Para a avaliação da satisfação global dos formandos, foram identificados 4 categorias de avaliação: instituição acolhedora, instituição formadora, dinamizadores e autoavaliação de formandos.

Em termos de médias globais (1 a 5), referente ao primeiro grupo de formação temos: instituição acolhedora (M=4,17); instituição formadora (M=4,41); dinamizadores (M=4,55) e autoavaliação de formandos (M=4,55) (gráfico 1).

Na categoria de instituição acolhedora, os itens com melhor avaliação passaram pelas *actividades executadas* (M=4,40) e *adaptabilidade da instituição aos objectivos da acção* (M=4,28). O item com a cotação mais baixa foi referente à *alimentação* (M=3,96).

Na categoria de instituição formadora, os itens com melhor avaliação passaram pela *adequação da carga horária* (M=4,40) e *cumprimento dos objectivos da acção* (M=4,56). O item com a cotação mais baixa foi considerado *clareza dos objectivos da ação* (M=4,32).

Os dinamizadores tiveram uma avaliação global de 4,55 com cotações superiores para o item de *apoio nas actividades* (M=4,57).

A autoavaliação dos formandos foi avaliada com uma média de satisfação de 4,55. Os itens melhor avaliados foram o *relacionamento entre os formandos, interesse*

demonstrado pelo grupo de formação e a contribuição do grupo para o sucesso da formação e da aprendizagem. Os itens com uma avaliação inferior passaram por *aquisição de conhecimentos* e *pontualidade do grupo.*

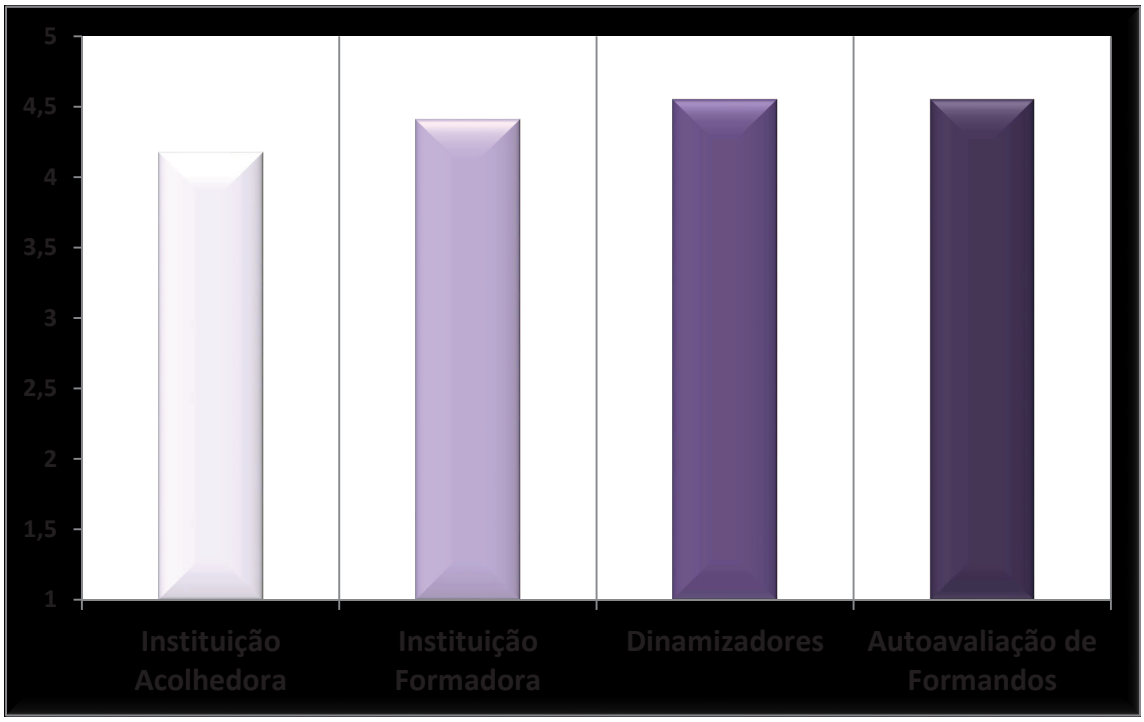

Gráfico 1. Avaliação Global de Satisfação de Formando. Escala de avaliação 1 a 5, referente ao primeiro grupo.

Em termos de médias globais (1 a 5) referente ao segundo grupo de formação temos: instituição acolhedora (M=4,17); instituição formadora (M=4,41); dinamizadores (M=4,55) e autoavaliação de formandos (M=4,55) (gráfico 2).

Na categoria de instituição acolhedora, os itens com melhor avaliação passaram pelas *actividades executadas* (M=4,40) e *adaptabilidade da instituição aos objectivos da acção* (M=4,28). O item com a cotação mais baixa foi referente à *alimentação* (M=3,96).

Na categoria de instituição formadora, os itens com melhor avaliação passaram pela *adequação da carga horária* (M=4,40) e *cumprimento dos objectivos da acção* (M=4,56). O item com a cotação mais baixa foi considerado *clareza dos objectivos da acção* (M=4,32).

Os dinamizadores tiveram uma avaliação global de 4,55 com cotações superiores para o item de *apoio nas actividades* (M=4,57).

A autoavaliação dos formandos foi avaliada com uma média de satisfação de 4,55. Os itens melhor avaliados foram o *relacionamento entre os formandos, interesse demonstrado pelo grupo de formação e a contribuição do grupo para o sucesso da formação e da aprendizagem.* Os itens com uma avaliação inferior passaram por *aquisição de conhecimentos* e *pontualidade do grupo.*

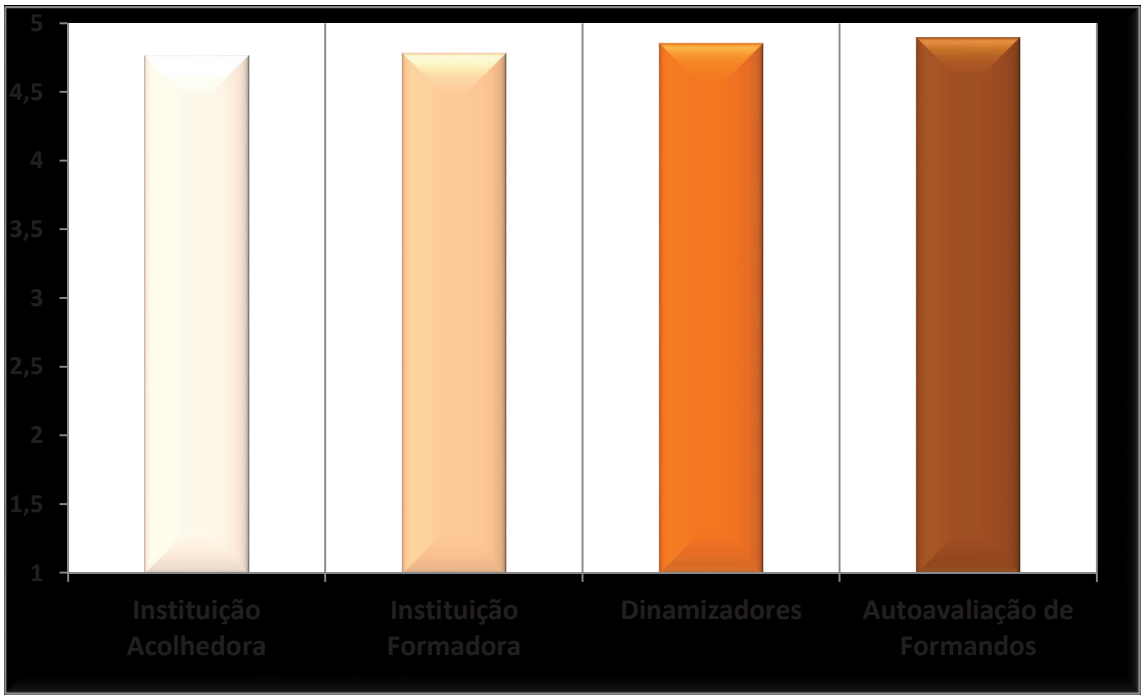

Gráfico 2. Avaliação Global de Satisfação de Formando - Escala de avaliação 1 a 5 referente ao segundo grupo.

b) Resultados da avaliação de impacto da entidade acolhedora

Passados 3 meses após o termo dos eventos, aplicou-se um questionário às duas chefias responsáveis pela EA de forma a se apurar o grau de cumprimento do projecto, tendo em conta o levantamento de necessidades de intervenção à EA inicial:

De acordo com ambas directoras, o projecto cumpriu 100 % dos requisitos inicialmente propostos:

- Pintura de base e criativa nos locais previstos;
- Elevada aceitação pelos colaboradores e utentes do Hospital;

- Entrega de todo o equipamento previsto;
- Limpeza de toda a área intervencionada.

c) Resultados da avaliação de impacto da entidade promotora

Passados 7 meses após o termo dos eventos, aplicou-se um questionário a 12 formandos (21% do total) com o objectivo de se apurar o impacto que os TBC tiveram no exercício das suas funções:

- 100 % declararam que o evento teve um impacto positivo do desempenho das suas funções;
- 75 % (9 formandos) declararam que este evento foi o melhor de sempre alguma vez realizado na EP;
- 67% (8 formandos) assumem que se tornaram mais sensíveis para as questões da RS;
- 92% (11 formandos) assumem que a empresa poderia fazer muito mais;
- 25% (3 formandos) declaram que se tornaram voluntários em instituições.

6. Conclusões

As empresas "cidadãs" podem partilhar a criação de valor, pelas PI, nomeadamente a sociedade local. Promovendo projectos sociais dirigidos à comunidade, dirigem parte do seu lucro comercial para estas actividades locais sustentáveis, incrementado muito a proximidade, envolvimento e níveis de confiança dos seus colaboradores com a sociedade.

As boas práticas de recursos humanos e a cidadania organizacional, estimula o desenvolvimento de comportamentos de voluntariado, dirigidos às PI da sociedade mais vulneráveis ganhando significativa reputação ao integrar e praticar os princípios da RS no seu negócio.

Os TBC são um exemplo da aplicação destes comportamentos. Os colaboradores ganham esta dimensão social no seu dia a dia, interiorizando o voluntariado como iniciativas altamente motivadores para a sua vida pessoal e profissional.

A ISO 26000:2010 prevê que cada vez mais as empresas venham a aderir à repartição do valor organizacional pela sociedade.

7. Bibliografia

Almagro J.J., Galmendia, J.A., Torre, I (2010) *Responsabilidad social una reflexión global sobre la RSE*, Ed. FT Prentice Hall

Amaral, C. (2008) La Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito del Marketing Relacional (stakeholders). Universidad de Vigo, Madrid, 15 e 16 Julho.

Amaro, RR. (2009) "Ética e Mercado". Oral presentation on *4ª Semana da Responsabilidade Social,* 4 a 7 de Maio, Fundação Calouste Gulbenkian.

Avolio, B.J. et al (2009) "Leadership: Current Theories Research, and Future Directions". *Annu. Rev. Psychol,* 60, pp421-449.

Baylis, J. and Smith, S. (2005) *The globalization of world politics – An introduction to international relations*. 3rd Ed. New York. Oxford University Press Inc.

Bowen, H. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman.* Harper & Brothers Eds.

Buckley e Caple (2007). The Theory & Practice of Training, Kogan Page Publishers - pp326

Burke, L. and Logsdon, J.M. (1996). "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, 29(4), pp 495-502.

Carroll, AB. and Buchholtz AK. (2009) *Business and society: ethics and stakeholder management*. Cengage Learning Inc.

Comissão Das Comunidades Europeias – CCE (2001). "*Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*", Bruxelas, COM.

Cortina, A. Conill, J. Domingo, A. Marzá, VDG. (1994), *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Ed. Trotta. Madrid.

Davies, G., Et al (2002) Corporate retutation Competitiveness. 1ª Ed a York: RoutLedge.

Eiriz, V., Wilson, D. (2006) "Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration". *European Journal of Marketing,* 40(3/4), pp275-291.

Estevão, C. (2001) Formação, gestão, trabalho e cidadania contributos para uma sociologia crítica da formação, Educação & Sociedade vol.22 no.77 Campinas.

European commission (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**.** Bruxelas, COM 2011.

Freeman, R.E., Reed, D.L. (1983). "Stockholders and Stakeholder: A new Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25(3), pp-88-106.

Freeman, RE. (2001). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation". In: *Ethical Theory and Business*, Beauchamp, Tom L., Bowie, Norman E. (Eds.). Sixth edition: 56-65.

George, B. et al (2007) "Discovering your authentic leadership". *Harvard Business Review*. Publication date: Feb 01, 2007. Prod. #: R0702H-PDF-ENG, pp1-9.

Goffee, R., Jones, G. (2005) "Managing Authenticity. The Paradox of Great Leadership". *Harvard Business Review* 1-9.

Gonçalves, H. (2002). "Responsabilidade social das empresas e a norma SA 8000". In: *Observatório das PME Europeias. PME em Foco"*, Universidade Católica Portuguesa.

Helin, S., Sandstrom, J. (2008) "Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics I a MNC Subsidiary". *Journal of Business Ethics*, 82, pp281-291.

Herrmann, P. (2005). "Evolution of strategic management: The need for new dominant designs". *International Journal of Management Reviews* 7 (2), pp111-130.
http://www.slis.ualberta.ca/cap02/kristie/focus_group_paper.htm

Jiménez, E.M.G. (1995) "Ética empresarial y códigos de conduta". *ESIC MARKET*, nº 88, Abr-Jun.

Kotter, J. (2001) "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*. Dec, 1-11.

Maak, T., Pless, NM. (2006) "Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective". *Journal of Business Ethics,* 66(1), pp99-115.

Melé, D, Guillén, M. (2006) "The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social responsibility". *WP nº658 IIES Business School,* University of Navarra.

Neves, JC. (2008) *Introdução à Ética Empresarial*. Principia.

NP 4427:2004 Sistema de gestão de recursos humanos. Requisitos. IPQ

NP 4469-1:2008 Sistema de gestão da responsabilidade social. Requisitos. IPQ

NP ISO 26000:2011 Linhas de orientação da Responsabilidade Social. IPQ

Porter, M. and Kramer, M. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review.* Dec pp.36-52.

Rego, A. et al (2003) "Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas" . *Principia-Publicações Universitárias e Científicas*, Cascais.

Roberto, JA. and Serrano, A. (2007). "As organizações económico-sociais e os seus stakeholders" . *Economia Global e Gestão*, 12(2), pp73-93.

Santos, M.J.N. (2005) *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.* Oeiras, Celta Editora.

Santos, M.J.N., Santos, A.M., Pereira, E.N., Silva, JLA. (2006) *Responsabilidade Social. Casos em Portugal*. Editora RH, Lda.

Schein eh (1992) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, *Bulletin of Science Technology Society,* 14, 121-122.

Sebes, SP. Ventura-Lucas R. Jorge, F. (2009) "O impacto da gestão da formação na responsabilidade social empresarial". In: *Turismo e gestão: Inovação e empreendorismo o contexto da economia empresarial*. Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve. Ed. p308.

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), pp927–953.

Zadec, S. (2007) *The Civil Corporation*. Earthscan.

Zaleznik, A. (2004) "Managers and Leaders". Harvard Business Review, pp1-10.