

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2025.17687>

Data de receção: 05/02/2024

Data de aceitação: 13/01/2025

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES COM LIDERANÇA NO FEMININO

THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WITH FEMALE LEADERSHIP

Sandrina Sobral ¹ orcid.org/0000-0001-5499-3472

Clotilde Passos ² orcid.org/0000-0002-2924-0484

Célia Ribeiro ³ orcid.org/0000-0002-1000-6890

Resumo: O artigo objetiva conhecer o contributo da liderança no feminino na formulação e implementação de políticas de responsabilidade social organizacional (RSO). Foi adotada uma abordagem qualitativa através da realização de entrevistas a quinze líderes. Para a análise de conteúdo recorreu-se ao software Nvivo 12 Pro. Os resultados, revelaram um contributo multidimensional de uma liderança feminina no desenvolvimento de ações de RSO. No âmbito social, são apontadas iniciativas a nível interno - aprendizagem e formação, equilíbrio trabalho-família-vida social, igualdade de oportunidades, e a nível externo – fornecedores e comunidade. A nível ambiental, destaca-se a gestão sustentável de recursos e resíduos e a sensibilização ambiental. A integração dos

¹ Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde. E-mail: sandrinarsobral@gmail.com

² Professora Auxiliar da Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: cmpassos@ucp.pt

³ Professora Auxiliar da Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde. E-mail: cribeiro@ucp.pt

stakeholders revelou-se crucial para as líderes. Trata-se de um estudo exploratório que revela o contributo das líderes no desenvolvimento da RSO. Oferece um argumento adicional para a integração de mulheres nos quadros de topo e para a definição de uma política de igualdade de oportunidades e de resultados.

Palavras-chave: Responsabilidade social das organizações, liderança feminina, partes interessadas, dimensão social e ambiental, investigação qualitativa

Abstract: The article aims to understand the contribution of female leadership in the formulation and implementation of corporate social responsibility (CSR) policies. A qualitative approach was adopted through interviews with fifteen leaders. The content analysis was conducted using Nvivo 12 software. The results show a multidimensional contribution of female leadership in CSR. In the social sphere, internal initiatives are highlighted - training, work-family-social life balance, equal opportunities, and externally - suppliers and community. Environmental management of resources and waste and environmental awareness were highlighted. Integration of stakeholders was crucial for the leaders. This is an exploratory study, and one of the few that reveals the contribution of female leaders in CSR. It offers an additional argument for the integration of women in top positions and definition of a policy of equal opportunities and results.

Keywords: Corporate social responsibility, female leadership, stakeholders, social and environmental dimension, qualitative research

1. INTRODUÇÃO

As alterações frequentes dos mercados, levam a que as organizações sejam confrontadas com constantes desafios. A globalização e as evidentes transformações económicas, sociais e ambientais obrigam ao

ajustamento dos seus objetivos a fim de considerarem todos os stakeholders, cada vez mais atentos e exigentes.

Atualmente, exige-se uma postura comprometida e interventiva das organizações na sociedade, fruto da crescente conscientização e expectativa de que devem ser socialmente responsáveis e preocupadas com as gerações futuras (Kiliç, 2016).

A responsabilidade social das organizações (RSO) define-se como o uso de recursos de uma organização na promoção dos interesses da sociedade (Waldman & Siegel, 2008). Algumas empresas utilizam a RSO como questão estratégica para a liderança, devendo estar na agenda a longo prazo (McWilliams et al., 2006; Oyewumi et al., 2018), assegurando vantagens competitivas (McWilliams & Siegel, 2011) e promovendo a sua sustentabilidade (Alonso-Almeida et al., 2017; Maria del Mar Alonso-Almeida et al., 2017; Martinez-Conesa et al., 2017).

Os líderes surgem na primeira linha de decisão-ação, capazes de influenciar a tomada de decisão (Margolis et al., 2007; Ng & Burke, 2010; Waldman & Siegel, 2008). Apesar da presença feminina ter crescido nos últimos anos, a verdade é que as mulheres continuam sub-representadas na liderança (Comissão Europeia, 2019; Cook & Glass, 2014; Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2019). Não obstante, nas últimas décadas, têm sido feitos progressos de forma lenta, mas consistente (Informa D&B, 2024; Sobral & Ribeiro, 2018; World Economic Forum, 2024).

A literatura revela que a presença feminina em cargos de topo aumenta a orientação para a RSO (Chisholm-Burns et al., 2017; Gulzar et al., 2019; Pucheta-Martínez et al., 2019). As mulheres possuem uma visão mais ampla da RSO, permitindo introduzir mais comportamentos sustentáveis, em resultado da maior consciência, sensibilidade, adaptabilidade e eficácia na sustentabilidade de longo prazo das organizações (Alonso-Almeida et al., 2017).

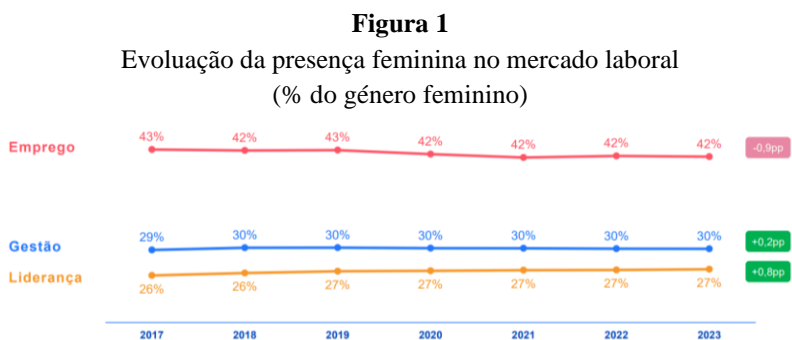
Deste modo, procurámos conhecer qual o contributo da liderança no feminino na formulação e implementação de políticas de RSO. O estudo contribui, a nível académico, para o aumento da literatura neste âmbito e a nível organizacional, identificando diversas iniciativas e áreas de atuação que podem servir de inspiração para as/líderes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Liderança no feminino

Em Portugal, tradicionalmente, o exercício de posições de liderança nas organizações está maioritariamente sob alçada masculina (Teixeira, 2013). Contudo, a gestão feminina nas empresas tem vindo a aumentar, lenta mas progressivamente, nos últimos anos (Informa D&B, 2024).

Segundo o mais recente estudo da Informa D&B (2024), reportado ao período 2017-2023, revela que representatividade feminina nas empresas portuguesas reduz-se progressivamente à medida que aumentam as responsabilidades associadas aos cargos. Embora as mulheres constituam 48% da população ativa em Portugal, apenas 42% do emprego nas empresas corresponde a mulheres. Esta discrepância torna-se ainda mais evidente nos níveis hierárquicos superiores: apenas 16,9% das funções de direção geral são ocupadas por mulheres, e a presença feminina nos conselhos de administração é de apenas 16,4%. A figura 1 traça a evolução da presença femina no mercado laboral entre 2017 e 2023, evidenciando um acréscimo de 0,8 pontos percentuais na presença em posições de liderança.



Fonte: Informa D&B (2024, p. 5).

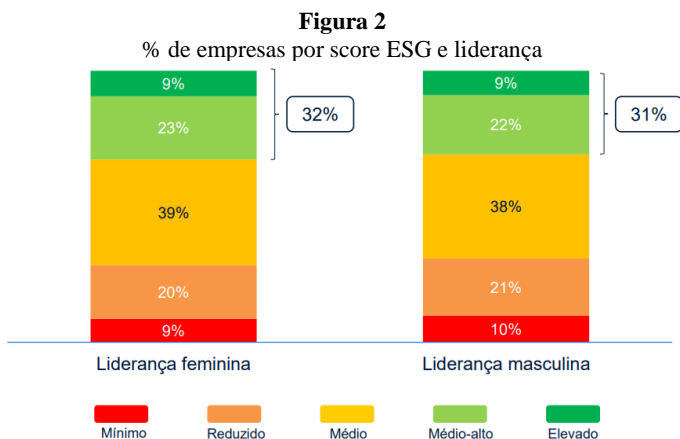
Nas empresas cotadas e no setor empresarial do Estado a evolução da representatividade das mulheres em cargos de gestão é relativamente mais rápida, pois estas empresas estão sujeitas à lei Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, que estabelece o regime da representação equilibrada entre

mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização (Informa D&B, 2024).

Também a dimensão das empresas é um fator relevante. A presença feminina em cargos de decisão diminui com a dimensão das empresas. Entre as grandes empresas, 19% dos cargos de gestão são desempenhados por mulheres, nas médias empresas é de 20%, nas pequenas empresas de 23% e nas microempresas de 30%, nos setores dos Serviços ou o Retalho (Informa D&B, 2024).

O estudo conclui ainda que 32% das empresas lideradas por mulheres têm pontuações ambientais, sociais e de governança (ESG score, em inglês) elevado ou médio-alto, sendo superior em um ponto percentual ao resultado alcançado quando a liderança é no masculino (Figura 2).

Na verdade, a segregação de funções ou segregação horizontal é um desafio da atualidade. Frequentemente, quando as mulheres atingem cargos de liderança, é em setores da atividade económica tradicionalmente femininos (Informa D&B, 2024; Teixeira, 2016). Os cargos de direção na área de qualidade/técnico e recursos humanos são maioritariamente ocupados por mulheres, pelo contrário, cargos de direção geral, direção executiva, de sistemas de informação, de produção/operação, são preenchidos na sua maioria por homens (Informa D&B, 2024).



Fonte: Informa D&B (2024, p. 10).

Traçando o retrato à escala global e, tendo por base o mais recente Relatório de Desigualdade Global de Género, a paridade de género continua a ser um objetivo distante na maioria dos 146 países analisados. Em 2024, a diferença global de género fixou-se em 68,1%, indicando que, ao ritmo atual de progresso, levará aproximadamente 134 anos para atingir a paridade.

Portugal registou progressos significativos na redução da desigualdade de género, subindo da 32.^a para a 17.^a posição no Índice Global de Desigualdade de Género, com uma pontuação geral de 0,787. No entanto, ao analisar especificamente a dimensão "Participação e Oportunidades Económicas", que avalia fatores como salários, participação no mercado de trabalho e liderança de género, Portugal ocupa a 27.^a posição, com uma pontuação de 0,754 (World Economic Forum, 2024).

A literatura caracteriza a liderança no feminino na cooperação, na aposta na relação e partilha, encorajando os liderados à participação e envolvimento na organização, na resolução de problemas baseada na intuição e empatia (Barracho & Martins, 2010), flexibilidade e sensibilidade (Carvalho & Azevedo, 2018).

Contudo, por um lado, alguns estudos concluem que as mulheres líderes tendem a ser mais propensas a manifestar um estilo democrático e características de uma liderança transformacional, por comparação a uma liderança masculina (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Gipson et al., 2017). Por outro, concluem que os estilos de liderança transformacional e transacional podem estar ligados quer a homens quer a mulheres (Zamprogna et al., 2016).

2.2. Responsabilidade social das organizações

A primeira tentativa de definição da RSO surge por Bowen (1953, citado por Carroll, 1999, p. 270), como sendo as “obrigações dos homens de negócios para prosseguirem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade”.

Carroll e Brown (2018), através da análise minuciosa de cada vocábulo, definem a RSO como: (1) corporativa pois incluiu todas as organizações independentemente da sua dimensão; (2) social referindo-se à sociedade humana ou à vida e bem-estar, englobando comunidades, estados, nações e o mundo, mas também outros seres vivos (como, animais e plantas) e o ambiente natural; (3) responsabilidade uma vez que diz respeito à preocupação das organizações pelas suas ações e respetivos reflexos na sociedade.

Com o surgimento do conceito, na década de 1950/1960, verificou-se um crescendo na sua formalização originando um aumento no número de publicações. Neste período, evidencia-se o autor Davis (1960), apelidado de “vice-pioneiro” na definição de RSO (Carroll, 1999). Para este autor, trata-se de um compromisso e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e requisitos legais.

Na década seguinte, as definições proliferaram (Carroll, 1999), temas como responsabilidade, responsividade e desempenho social organizacional dominavam a discussão (Carroll & Shabana, 2010).

Milton Friedman, reconhecido como o mais forte opositor da RSO, defende uma perspetiva clássica (Carroll & Brown, 2018). Esta sustenta a obtenção de resultados económicos com vista à remuneração dos acionistas, existindo unicamente preocupação social quando definidas estratégias económicas e financeiras (Friedman, 1970).

Nos anos 80, a discussão voltava-se para a forma de implementação da RSO (Agudelo et al., 2019). Aumenta a investigação empírica, teorias, modelos e outros temas alternativos como, a performance social organizacional, a teoria dos stakeholders e a teoria da ética nos negócios (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010).

Os anos 90 foram marcados pelo desenvolvimento e redefinição de conceitos e teorias, por exemplo, a alocação das quatro responsabilidades (económicas, legais, éticas e filantrópicas) numa figura piramidal, por Carroll (1991).

Em 2001 é publicado o “Livro Verde” pela Comissão Europeia (2001), com importante contributo para a reflexão em torno do tema

(Rego et al., 2006), ao conceber uma matriz comum a nível europeu, definiu RSO como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas” (p.7).

A década de 2010 foi marcada pela introdução do conceito de criação de valor partilhado por Porter e Kramer (2011). Além disso, a década de 2010 assistiu ao crescente impacto das regulamentações e acordos internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), que passaram a guiar muitas empresas na implementação de práticas de RSO. A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada por todos os Estados-Membros das Nações Unidas em 2015, define as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global para 2030 e procura mobilizar esforços globais à volta de um conjunto de objetivos e metas comuns. O foco nas questões ambientais e sociais foi consolidado como um imperativo estratégico para as organizações que desejam permanecer competitivas no mercado global, onde consumidores e investidores exigem maior transparência e responsabilidade (ONU, 2015a).

A partir de 2015, com a adoção do Acordo de Paris sobre mudanças climáticas e o impulso das práticas de negócios responsáveis, a RSO ganhou uma nova dimensão, incluindo não apenas a preocupação com as partes interessadas locais, mas também uma consciência global (ONU, 2015b).

Nesse seguimento, surgem diversas Conferências das Partes (COPs) com o objetivo de promover ações globais coordenadas para enfrentar as mudanças climáticas e avançar na implementação do Acordo de Paris. Estas têm um papel crucial na coordenação das ações globais contra as mudanças climáticas, reunindo os países para negociar e implementar medidas concretas que abordem os desafios climáticos e promovam um futuro sustentável para o planeta.

A mais recente Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, mais conhecida como COP29, foi realizada de 11 a 22 de novembro de 2024. Nesta reunião foram firmados acordos quanto

ao financiamento climático e angariação de fundos para os países em desenvolvimento afectados pela crise climática (ONU, 2024).

2.3. Percepções de RSO: uma abordagem de género

O género é considerado um dos fatores mais importante e poderoso quando se pretende fornecer uma explicação para as diferentes percepções de RSO (Alonso-Almeida et al., 2015; Burton & Hegarty, 1999).

Soares et al. (2011) identificaram maiores preferências filantrópicas em organizações lideradas por mulheres, com contribuições mais generosas e uma menor sensibilidade ao “custo” da doação. Do mesmo modo, Marz et al. (2003) verificaram uma orientação social mais elevada do que nos homens, particularmente impulsionada pela componente discricionária.

Ao nível ambiental, a literatura revela que as mulheres têm maior preocupação com o meio ambiente (Chan et al., 2017; Gifford & Nilsson, 2014; Xiao & Mccright, 2015). As mulheres descreveram consistentemente visões mais pró-ambientais e maiores níveis de preocupação com problemas ambientais específicos do que os homens (Xiao & Mccright, 2015). Nesse contexto, a liderança no feminino tem um papel significativo na promoção do investimento ambiental (Wei et al., 2017) e nos resultados em questões ambientais (Post et al., 2011).

Panwar et al. (2010) indicam que homens e mulheres diferem em termos de percepção das responsabilidades sociais e ambientais. Sugerem ainda que as mulheres são mais exigentes na avaliação do desempenho socioambiental, pelo que um aumento no número de mulheres na gestão pode resultar na definição de metas mais elevadas.

A orientação feminina para as partes interessadas também parece prevalecer. Há uma relação positiva entre a presença de mulheres na direção e gestão dos stakeholders, refletindo-se na maior legitimidade moral da organização (Zhang et al., 2013).

As organizações que tenham mulheres no *board* são mais propensas à responsabilidade social dirigida aos colaboradores, particularmente do género feminino, a patrocinar ou criar organizações que beneficiam as

comunidades locais e a desenvolver programas de voluntariado e de caridade (Bernardi & Threadgill, 2010).

3. METODOLOGIA

A investigação é de cariz descritivo, exploratório e transversal, e desenvolve-se segundo uma abordagem qualitativa recorrendo ao método fenomenológico.

A população alvo são mulheres no exercício de cargos de liderança, em organizações que desenvolvam a sua atividade em Portugal. Extraiu-se uma amostra representativa não probabilística por conveniência, com critérios de inclusão: (1) mulheres no exercício de cargos de liderança na cúpula diretiva de organizações com atividade em Portugal e (2) líderes que revelem alguma preocupação/prática na responsabilidade social da organização que lideram.

O objetivo geral da investigação é conhecer as ações de responsabilidade social das organizações com liderança no feminino, definindo-se cinco objetivos específicos:

1. Conhecer o contributo das líderes na RSO a nível social, segundo a dimensão interna e a dimensão externa;
2. Conhecer o contributo das líderes na RSO a nível ambiental, segundo a dimensão interna e a dimensão externa;
3. Identificar as partes interessadas alvo de políticas de RSO;
4. Conhecer os principais benefícios e condicionantes da RSO;
5. Compreender a perceção das líderes acerca do seu envolvimento nas práticas de RSO.

A amostra é composta por 15 líderes do género feminino (n=15). Os contactos com as entrevistadas iniciaram-se em janeiro e terminaram em julho de 2019. A dimensão conseguida encontra-se acima do número mínimo de participantes quando se trata de um grupo homogéneo – 12 elementos – definido no estudo de Rego et al., (2018).

O tratamento dos dados foi efetuado através da análise de conteúdo, sendo o método mais utilizado no paradigma qualitativo (Vilelas, 2017).

A operacionalização desta fase traduziu-se na elaboração de uma grelha de análise de conteúdo composta por categorias, subcategorias e indicadores. As líderes foram identificadas por codificação, de L1 a L15, para manter o anonimato e garantir a confiabilidade dos resultados.

O tratamento da informação foi operacionalizado com recurso ao software Nvivo versão 12 Pro.

4. RESULTADOS

Com o objetivo de conhecer o contributo das líderes na RSO a nível social, segundo a dimensão interna, destacam-se a aprendizagem e formação contínuas, o equilíbrio entre o trabalho-família-vida social e a igualdade de oportunidades (Tabela 1).

Na aprendizagem e formação contínuas dos colaboradores, as líderes incentivam formações que potenciem competências técnicas e humanas, desenvolvidas interna e externamente, entre as quais de destaca a formação em higiene e segurança no trabalho. A formação do colaborador à medida das suas necessidades também é priorizada, sendo uma área de grande investimento.

As iniciativas para promoção do equilíbrio entre o trabalho-família-vida social, mais implementadas pelas líderes são a flexibilidade horária, que “motiva o pessoal a ter outra entrega” (L9) e o trabalho à distância ou teletrabalho. Adicionalmente, outras medidas foram partilhadas como: a atribuição de cheques – creche; oferta do dia de aniversário do colaborador; possibilidade de levar os filhos para a organização e as colaboradoras não serem alocadas a determinados turnos para dar assistência à família.

Quanto à igualdade de oportunidades, particularmente no recrutamento ou progressão na carreira, privilegiam fatores como as competências pessoais e profissionais e o mérito, onde o género não é fator de inclusão/exclusão. O tema da igualdade de género está na agenda, pois “nos últimos anos, temos estado atentos e a apontar para o equilíbrio de género” (L12) e até estão a “tentar quebrar (...) barreiras” (L9). Sobre as remunerações, não existe qualquer diferença para homens/ mulheres, assim como, os salários pagos estão acima do salário mínimo nacional.

Tabela 1

RSO da liderança no feminino: social interna

Subcategorias	Indicadores/Segmentos de texto	Líder(es)
Aprendizagem e formação	A aprendizagem é fundamental. O “talento deve ser potenciado com treino contínuo” (L10).	L1, L2, L4, L5, L7, L8, L10, L12
	Ações de formação externas (<i>workshops</i> , seminários e congressos) e internas - “(...) gestão de conflitos, primeiros socorros, formas de atendimento” (L9).	L9, L13
	Formação em saúde e segurança no trabalho.	L2, L3, L6, L9
	Há um grande investimento. “É muito <i>tailor made</i> . E inclusive, por vezes é quase <i>tailor made</i> um a um.	L5
Equilíbrio trabalho-família-social	Flexibilidade horária. “A flexibilização motiva o pessoal a ter outra entrega. Quando eu preciso deles, estão lá” (L9).	L1, L2, L6, L7, L8, L9, L12, L13
	Possibilidade de teletrabalho.	L1, L10, L12
	Cheques – creche e dia de aniversário como dia extra de férias.	L10
	“(…) poderem trazer os filhos para as nossas instalações”.	L13
	“Temos algumas colaboradoras que não fazem determinados turnos para dar apoio à família”.	L2
Igualdade de oportunidades	O género não é um factor de inclusão/exclusão. Privilegia-se o “ <i>know-how</i> , a inteligência, a capacidade de trabalho e a ligação emocional (...) à marca” (L1); “o conhecimento, a experiência e o talento” (L12); o relacionamento, capacidade de adaptação e as apetências” (L2).	L1, L2, L12
	A progressão na carreira baseia-se no mérito.	L5, L12
	“Não há cá <i>pay gaps</i> nenhuns, não à nada que diferencie a possibilidade de (...) ser homem ou ser mulher (...). Não pagamos salários mínimos a ninguém porque entendemos que não faz sentido numa empresa que tem sucesso”.	L5

Segundo a dimensão externa, de cariz social, destacam-se iniciativas destinadas à comunidade e aos fornecedores (Tabela 2).

Tabela 2
RSO da liderança no feminino: social externa

Subcategorias	Indicadores/Segmentos de texto	Líder(es)
Comunidade	Apoio a diversas organizações/ instituições.	L1, L4, L5, L9, L10, L12
	Promoção e desenvolvimento do conhecimento (conferências, o banco do livro, diferenciação de preço à academia, promoção da sustentabilidade, empreendedorismo).	L5, L8, L9, L11, L12, L13, L14, L15
	Voluntariado.	L5, L11
	Envolvimento em projetos/prestação de serviços <i>pro bono</i> .	L5, L12, L15
	Programas de estágios profissionais e académicos.	L6, L9, L11
Fornecedores	Pagamento de um preço justo.	L1, L11
	Seleção com base em critérios técnicos, profissionais e económicos. “Qualidade, entrega fiável e preço” (L3).	L1, L2, L3, L7, L8, L12
	“A seleção de fornecedores é um processo muito controlado (...) têm de ser certificados pelo nosso sistema de qualidade”.	L2
	“(…) primeiro que tudo, ética! Perceber qual o historial daquele fornecedor, sempre!”.	L4
	Têm que fornecer produtos biodegradáveis.	L6

Para com a comunidade, destaca-se o desenvolvimento de ações de sensibilização através da promoção de conferências/workshops. Também sobressai a atenção a causas sociais, através do apoio a instituições sem fins lucrativos de grupos mais vulneráveis, como mulheres vítimas de violência doméstica, crianças, adolescentes desprotegidos e idosos. A prestação de serviços de forma gratuita legitima a atividade da organização, ao colocarem à disposição dos mais necessitados o seu

“saber fazer”. Adicionalmente, foram descritas atividades de voluntariado e o apoio à inserção no mercado de trabalho, através da promoção de estágios, particularmente a jovens vítimas de exclusão.

O relacionamento com os fornecedores é controlado e criterioso. A seleção é feita com base em critérios técnicos (qualidade, entrega fiável, produtos biodegradáveis) e económicos (preço), mas também profissionais, com base no seu historial e na sua ética profissional. Há ainda a preocupação com o pagamento de um preço justo.

A nível ambiental, o contributo das líderes relaciona-se com a gestão sustentável de recursos e resíduos (dimensão interna) e a sensibilização ambiental (dimensão externa) (Tabela 3).

Numa dimensão interna, ao nível da gestão sustentável de recursos e resíduos, destacam-se iniciativas como: redução do consumo de recursos como papel, água e luz; a reciclagem; a redução do uso de plástico. Consta ainda na agenda das líderes: o combate ao desperdício alimentar; o prolongamento da vida útil dos equipamentos; a utilização de produtos biodegradáveis e/ou reutilizáveis; a existência de um design ecológico nas embalagens e a utilização de recursos e tecnologias renováveis.

Promovem uma sensibilização ambiental junto dos seus stakeholders, sendo apontadas algumas ações como: política de deslocações partilhadas para os colaboradores; realização de reuniões e ações de formação por videoconferência, reduzindo deslocações e atividades de reflorestação.

Tabela 3

RSO da liderança no feminino: ambiental interna e externa

Subcategorias	Indicadores/Segmentos de texto	Líder(es)
Gestão sustentável de recursos e resíduos	Redução do consumo de papel, água e luz.	L1, L2, L3, L5, L6, L8, L10, L11, L13, L15
	Redução do uso do plástico.	L3, L5, L8, L10
	Reciclagem (resíduos, tinteiros e toners, telemóveis, outros).	L4, L3, L5, L8, L9, L10, L11
	Utilização prolongada de equipamentos.	L11
	Utensílios biodegradáveis/reutilizáveis.	L3, L10
	Ecodesign nas embalagens.	L3
	Sistema de gestão ambiental. “Fazer essas medições e ter objetivos de melhoria dos impactos ambientais”.	L2
	Fontes de energia renováveis.	L3
	Economia circular.	L3
Sensibilização ambiental	Sensibilização ambiental dos <i>stakeholders</i> . “Desenvolvemos ações para os colaboradores no sentido de inculcar esta consciência e sensibilidade ambiental” (L9).	L9, L11, L12, L14
	Reflorestação.	L2, L6
	Política de deslocamentos partilhada.	L11
	Subscrição do Pacto Global das Nações Unidas.	L5, L11

As partes interessadas, alvo de políticas de RSO promovidas pelas líderes, são: a comunidade; os colaboradores; os clientes e a sociedade em geral (Tabela 4).

A importância do envolvimento da organização com os stakeholders é notória no discurso das líderes, uma vez que “todos os stakeholders fazem parte” (L12, L14), porque “hoje, uma empresa não tem só uma assembleia geral de acionistas, a quem paga o lucro, mas também de

consumidores, trabalhadores, fornecedores, do planeta... tem todas estas assembleias gerais” (L5).

Além disso, a RSO não se limita ao campo de ação/atividade da organização. Há iniciativas desenvolvidas para a sociedade, em geral, afirmando mesmo que “a geografia não é um tema. Desde que faça sentido” (L5), existindo “uma consciência de pertença a um todo para lá da organização” (L12).

Tabela 4
RSO da liderança no feminino: stakeholders

Subcategorias	Indicadores/Segmentos de texto	Líder(es)
Comunidade	Comunidade, não especificando.	L2, L3, L6, L9, L11, L13
	“Acima de tudo, outras mulheres, vítimas de guerra, vítimas de violência doméstica”.	L1
	Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).	L4, L5, L10
	Difusão do conhecimento.	L12, L15
	“Uma filantropia mais de impacto em vez de ser aquela coisa de “toma lá um cheque e não me digas o que fizeste com ele”. Prefiro apoiar um projeto de longo prazo, envolver-me com ele e perceber quais são os resultados”.	L5
Colaboradores	Colaboradores. “(...) situações em que a família do nosso colaborador necessita de ajuda (...)” (L10).	L2, L3, L9, L10, L13
Clientes	Clientes. “São as leitoras (...) mulheres cuja formação, informação e motivação para trilhar uma carreira profissional podem ser aumentadas graças ao nosso trabalho” (L8).	L3, L8, L9
Sociedade	“Contribuímos para mulheres de países como o Ruanda, onde não temos qualquer atividade”.	L1
	“(...) uma consciência de pertença a um todo para lá da organização”.	L12
	“A geografia não é um tema. Desde que faça sentido”.	L5

Para as líderes, os benefícios da RSO são múltiplos (Tabela 5). Na opinião da L11, “as organizações envolvem-se quando sentem que há benefícios para si mesmas e para as partes interessadas que fazem parte do seu ecossistema”.

Tabela 5
RSO da liderança no feminino: impacto

Subcategorias	Indicadores/Segmentos de texto	Líder(es)
Benefícios	Criação de valor para todos os <i>stakeholders</i> .	L2, L4, L5, L6, L9, L10, L12
	Sustentabilidade do negócio. “Faz parte do negócio. Torna-o sustentável” (L11).	L5, L6, L11, L12, L14
	Satisfação e comprometimento dos colaboradores. “(...) dá-lhes um sentido de pertença e de impacto nos outros o que lhes traz grande satisfação” (L12).	L2, L5, L6, L12
	Satisfação pessoal. “A felicidade e a gratidão que nos dá poder ajudar ainda que com pequenos gestos fazer grandes diferenças na vida de outras pessoas, é magnífico” (L1).	L1, L6, L12, L15
	Imagem e legitimidade da organização. “Ficarem a conhecer melhor quem somos e o que fazemos” (L13).	L3, L5, L13
	Retenção de talento. “(...) cada vez mais, e sobretudo as novas gerações, não lhes faz sentido trabalhar para uma empresa que não tenha um sentimento de propósito”.	L5
	Atração de investimento. “(...) os investidores também já começam a olhar para isso como critério de investimento.”	L5
Condicionantes	Limitação de recursos. “(...) recursos humanos e financeiros mais limitados para o concretizar, mas isso faz parte de qualquer atividade” (L10).	L1, L3, L10
	Interpretações incorretas. “(...) tentamos fazer o melhor, por vezes, somos interpretados como tendo outras intenções, como protagonismo ou interesses”.	L9

As líderes identificam como principais benefícios na prática de RSO: a criação de valor para os stakeholders, a sustentabilidade da organização; a motivação e comprometimento dos colaboradores; a melhoria da imagem e reputação da organização; a retenção de talento e a atração de investimento. Ainda assim, apontam dois principais condicionantes: a limitação de recursos, e interpretações enviesadas do comprometimento da organização com a RSO, “como protagonismo ou interesses” (L9).

Por último, procurámos compreender a perceção das líderes acerca do seu envolvimento nas práticas de RSO (Tabela 6).

Tabela 6
A liderança feminina e RSO

Subcategorias	Indicadores/Segmentos de texto	Líder(es)
Relacionada	Maior sensibilidade e atenção. “(...) apesar de achar que deveria ser igual, as mulheres têm outra sensibilidade para o assunto” (L13). “(...) não quer dizer que não haja alguns homens que não tenham essa preocupação” (L6).	L4, L5, L6, L7, L9, L13
	“Uma liderança feminina ainda afeta (...) temos mais capacidade de ver as várias vertentes (...) também pode afetar porque nos reconhecem um espírito mais maternal”.	L2
	“ (...) maior sensibilidade social. Tipicamente, as mulheres deixam-se cativar mais facilmente pelos temas (...)”	L5
	“Sim, pela importância que a inteligência emocional e relacional tem na liderança feminina. Muito alinhada com o conceito de <i>servant leadership</i> , o foco nos outros e não no próprio – uma visão mais altruísta da liderança”.	L15
Independente	“Tem a ver com a formação de cada um, o seu envolvimento com a sociedade”.	L11
	Depende dos valores do líder “(...) e não por se tratar de uma mulher ou homem” (L3).	L3, L10
	“(...) não tem a ver com o género da liderança. É uma questão das empresas bem-sucedidas (...) e uma questão de humanização da empresa (...) tem que fazer parte da cultura da empresa”.	L12
	“(...) todos nós temos as nossas vivências que, de alguma maneira, condicionam as nossas decisões”.	L14

A maioria das líderes acredita que uma liderança no feminino seja mais suscetível a definir e implementar ações de RSO. O motivo mais apontado foi a maior sensibilidade e atenção ao tema. A inteligência emocional e relacional da mulher motiva a que o foco também esteja nos outros, tendo “uma visão mais altruísta da liderança” (L15).

Por outro lado, a independência da liderança feminina e RSO também foi percebida na amostra. Nesta perspectiva, o gênero não é encarado como fator relevante, mas sim, a formação, as vivências e os valores da liderança, bem como a cultura o envolvimento da organização com a sociedade.

5. DISCUSSÃO

O contributo das líderes a nível social revelou-se altamente diverso e impactante em termos de iniciativas e seus beneficiários.

Segundo a dimensão interna, a RSO está voltada para matérias relacionadas com a gestão dos recursos humanos (Comissão Europeia, 2001). A aprendizagem e formação contínuas dos colaboradores é uma ferramenta prioritária na mudança de atitudes e comportamentos (Pinto, 2014), onde as organizações desempenham um papel crucial (Comissão Europeia, 2001). Neste contexto, as líderes apostam num conjunto de práticas, com o objetivo de fortalecer as capacidades e competências dos seus colaboradores, materializando-se num elevado investimento nas suas organizações, sobressaindo uma clara atenção e alinhamento da formação às reais necessidades. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Costa (2019) que, embora a amostra não inclua apenas líderes do gênero feminino, evidenciou-se um desenvolvimento amplo das competências transversais e técnicas dos colaboradores. Adicionalmente, à semelhança de Ferreira e Gabriel (2019) e de Pinto (2014), a saúde e segurança no trabalho é uma prioridade, tendo sido a ação de formação mais referida.

O equilíbrio no trabalho, família e vida social é desafiante para as líderes, talvez por isso, adotem estratégias que o facilitem aos colaboradores. A flexibilidade horária e o trabalho à distância ou teletrabalho foram as iniciativas mais promovidas. Em linha com estes

resultados, há um particular reconhecimento da importância de práticas de trabalho flexíveis (Taveira, 2018).

Relativamente à igualdade de oportunidades, o “Livro verde” estabelece práticas de recrutamento responsáveis, especialmente não-discriminatórias (Comissão Europeia, 2001). Neste contexto, o processo de recrutamento e progressão na carreira definidos e implementados pelas líderes baseia-se no mérito e nas competências pessoais e profissionais dos colaboradores, indo ao encontro do objetivo fixado na estratégia europeia.

A política remuneratória não é sensível ao género, indo ao encontro do proclamado pelo “livro verde” da Comissão Europeia (2001). Adicionalmente, esta realidade está em consonância com a investigação de Pinto (2014), em que as remunerações são estabelecidas mediante o desempenho e há oportunidades para progressão na carreira.

Segundo a dimensão externa, a RSO ultrapassa a esfera da própria organização, preocupando-se com os demais stakeholders, além dos seus colaboradores (Comissão Europeia, 2001).

Segundo Bernardi e Threadgill (2010), as organizações com mulheres no board são mais propensas a beneficiar as comunidades locais e a desenvolver programas de voluntariado. Na verdade, existe comprometimento e envolvimento com as comunidades, concretamente na promoção do conhecimento e pela disponibilização gratuita de conteúdos.

Alguns estudos garantem que as organizações lideradas por mulheres têm maiores preferências filantrópicas (Marquis & Lee, 2013; Marz et al., 2003; Soares et al., 2011). São apoiadas organizações de cariz mais assistencialista, mas, nota-se particular preeminência de uma filantropia de impacto, isto é, o foco passa pelo apoio a projetos de inovação e investimento social, potenciando o seu impacto social e de forma mais sustentada. Existe um acompanhamento em todas as fases do projeto, além do contributo financeiro, corroborando os resultados de Costa (2019).

A seleção de fornecedores, de acordo com a Comissão Europeia (2001), não deve apenas sustentar-se nas propostas mais competitivas mas também em outros critérios, consolidando relações. Do mesmo modo, a oferta de produtos deve atender à ética, eficiência, qualidade,

segurança, compreendendo as expectativas e as necessidades dos clientes (Comissão Europeia, 2001).

A nível ambiental, as líderes revelaram estar envolvidas e preocupadas com o meio ambiente, reduzindo ao mínimo o impacto ambiental da sua atividade. Na verdade, investimentos no domínio ambiental são encarados como oportunidades win-win - redução de custos e proteção do meio ambiente (Comissão Europeia, 2001).

Foram identificadas inúmeras iniciativas no domínio da gestão de recursos e dos resíduos, bem como na sensibilização de uma consciencialização coletiva. Estes resultados estão em sintonia com a literatura, dando conta de que as mulheres têm valores, crenças e atitudes pró-ambientais mais fortes quando comparadas com os seus homólogos (Chan et al., 2017; Gifford & Nilsson, 2014; Xiao & McCRIGHT, 2015).

O envolvimento dos stakeholders é essencial para a prática da RSO, reconhecendo-se particular sensibilidade feminina na atenção aos stakeholders (Alonso-Almeida et al., 2015; Nielsen & Huse, 2010). As líderes desenvolvem maioritariamente iniciativas de RSO dirigidas à comunidade, seguida dos colaboradores, clientes e sociedade em geral, embora reconheçam que todos os stakeholders fazem parte. Portanto, as líderes atendem aos stakeholders primários – comunidade, colaboradores e clientes, e secundários – sociedade, recorrendo à definição de Freeman e Dmytryev (2017).

Ao nível da organização, à semelhança da Comissão Europeia (2001), as líderes vêem a RSO como um meio de garantir a sustentabilidade da organização, considerando-a no núcleo da sua estratégia. Outra vantagem relaciona-se com a melhoria e promoção da imagem organizacional, em conformidade com diversas investigações empíricas (Aguilera-Caracuel & Guerrero-Villegas, 2018; Costa, 2019; Irshad & Rahim, 2017; Mohammed & Rashid, 2018).

Na dimensão interna, um dos benefícios é o aumento da motivação dos colaboradores que, conseqüentemente, se reflete no seu melhor desempenho, corroborando os resultados de diversas investigações (Costa, 2019; Glavas & Kelley, 2014; Kahreh et al., 2014).

Se por um lado, existem inúmeras vantagens, por outro, as desvantagens são diminutas. Estas relacionam-se com a necessidade de recursos financeiros, corroborando os resultados de Costa (2019) e Pinto

(2014) e com interpretações erróneas, normalmente associadas ao protagonismo, acerca da real intenção, ainda assim, esta questão é abordada, na literatura e por outras líderes, como benéfica.

Algumas líderes acreditam numa particular sensibilidade feminina para a definição e implementação de ações de RSO, à semelhança de diversos estudos (Chisholm-Burns et al., 2017; Cook & Glass, 2018; Gulzar et al., 2019; Pucheta-Martínez et al., 2019), outras, acreditam que o género não determina a sua maior ou menor orientação, embora este argumento com menos seguidores na literatura (Madueño et al., 2016; Ng & Burke, 2010; Kahreh et al., 2014).

6. CONCLUSÃO

Embora as mulheres sejam cada vez mais qualificadas, a verdade é que são confrontadas com diversos condicionantes sociais, culturais e organizacionais (Casaca, 2015; OIT, 2015; Schuh et al., 2014). Em Portugal, observa-se que a presença feminina é decrescente no sentido ascendente da hierarquia organizacional (Informa D&B, 2024). Porém, nos últimos anos, os progressos revelam-se encorajadores. As mulheres estão a alcançar o seu espaço na liderança (Medeiros, 2014), imprimindo uma visão inovadora nos negócios (Alonso-Almeida & Bremser, 2014; Chisholm-Burns et al., 2017).

Os resultados apresentados destacam o contributo significativo e diverso das líderes no âmbito da responsabilidade social organizacional (RSO), evidenciando um impacto abrangente tanto na dimensão interna quanto externa das suas organizações.

Na dimensão interna, observa-se um forte compromisso com o desenvolvimento humano, através da promoção contínua de aprendizagem e formação alinhada às necessidades organizacionais e dos colaboradores. A saúde, segurança no trabalho e políticas de flexibilidade, como trabalho remoto, são igualmente prioridades, demonstrando um foco no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Além disso, práticas de recrutamento e progressão baseadas no mérito, políticas remuneratórias equitativas e uma gestão voltada para a motivação e desempenho destacam-se como pilares estratégicos para o fortalecimento organizacional.

Já na dimensão externa, a atuação das líderes reflete um elevado grau de envolvimento com as comunidades e stakeholders, promovendo ações de filantropia de impacto, parcerias éticas e investimentos ambientalmente sustentáveis. A implementação de práticas de RSO alinhadas às necessidades das partes interessadas reforça a sua sensibilidade e capacidade de gerar impactos sociais e ambientais positivos.

As organizações podem inspirar-se nas iniciativas destacadas neste estudo, adotando-as como modelos na formulação de políticas que integrem a RSO ao core business. Além disso, podem melhorar a interação com os stakeholders, promovendo um ambiente corporativo mais responsável, inclusivo e inovador. A valorização da liderança feminina e sua contribuição para a sustentabilidade deve ser encarada como uma estratégia essencial para o progresso organizacional e social.

Assim, o contributo das líderes não só fortalece a sustentabilidade organizacional, como também promove uma cultura de responsabilidade que beneficia os colaboradores, as comunidades e a sociedade como um todo, confirmando o papel transformador da RSO enquanto elemento estratégico e diferenciador.

REFERÊNCIAS

- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23.
<https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Aguilera-Caracuel, J., & Guerrero-Villegas, J. (2018). How Corporate Social Responsibility Helps MNEs to Improve their Reputation. The Moderating Effects of Geographical Diversification and Operating in Developing Regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 355–372.
<https://doi.org/10.1002/csr.1465>
- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas* (1ª). Pincípia.
- Alonso-Almeida, Maria del Mar, Perramon, J., & Bagur-Femenias, L.

- (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 147–161.
<https://doi.org/10.1111/beer.12139>
- Alonso-Almeida, María del Mar, Perramon, J., & Bagur, L. (2015). Women managers and corporate social responsibility (CSR) in Spain: Perceptions and drivers. *Women's Studies International Forum*, 50, 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2015.02.007>
- Alonso-Almeida, M. del M., & Bremser, K. (2014). Strategic management decisions in power positions to achieve business excellence in small service businesses: does gender matter? *European Accounting and Management Review*, 1(1), 1–24. <https://doi.org/10.26595/eamr.2014.1.1.1>
- Barracho, C., & Martins, C. M. (2010). *Liderança e género* (1ª). Edições Sílabo, Lda.
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15–21. Recuperado de http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol15_no2_pages_15-21.pdf
- Burton, B. K., & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38(2), 188–205. <https://doi.org/10.1177/000765039903800204>
- Carroll, A. B. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. <https://doi.org/10.1177/0312896211432941>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility - evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility : a review of current concepts , research , and issues. In D. Weber, J . & Wasleleski (Ed.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 39–69). Emerald Publishing Co.
<https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- 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, 85–105.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carvalho, T. C. M., & Azevedo, A. W. (2018). Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. *Revista Ciência Da Informação*, 5(3), 20–29.
<https://doi.org/10.28998/cirev.2018v5n3c>
- Casaca, S. F. (2015). A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos. *Revista de Estudos Demográficos*, 56, 5–23. Recuperado de
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=297783860&att_display=n&att_download=y
- Chan, H., Pong, V., & Tam, K. (2017). Cross-national variation of gender differences in environmental concern: testing the sociocultural hindrance hypothesis. *Environment and Behavior*, 51(1), 1–28. <https://doi.org/10.1177/0013916517735>
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324.
<https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Comissão Europeia. (2001). *Livro verde - Promover uma quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Recuperado de
http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Comissão Europeia. (2019). *Report on between women and men in the EU*. <https://doi.org/10.2838/776419>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*,

- 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Cook, A., & Glass, C. (2018). Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7), 897–924. <https://doi.org/10.1177/0018726717729207>
- Costa, A. I. M. (2019). *Implicações da Norma SA8000 no desenvolvimento de políticas e práticas de responsabilidade social em empresas portuguesas: um estudo exploratório* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão). Recuperado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/61001/1/Ana%2bIsabel%2bMiranda%2bda%2bCosta.pdf>
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate social responsibility in a global context. In *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (pp. 3–26). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2322817
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Ferreira, P., & Gabriel, C. (2019). Social responsible practices in Portuguese SME's. *Revista Espacios*, 40(7). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n07/19400720.html>
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02FREEMAN.DMYTRIYEV>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 173–178. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.

- <https://doi.org/10.1787/9789264122352-de>
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International Journal of Psychology*, 49(3), 141–157. <https://doi.org/10.1002/ijop.12034>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(02), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Gulzar, M. A., Cherian, J., Hwang, J., Jiang, Y., & Sial, M. S. (2019). The impact of board gender diversity and foreign institutional investors on the corporate social responsibility (CSR) engagement of chinese listed companies. *Sustainability*, 11(2), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11020307>
- Informa D&B. (2024). *Presença feminina nas empresas em Portugal*. https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/2024/03/Marco2024_Presenca-feminina-nas-empresas-em-Portugal_-SumarioExecutivo.pdf
- Irshad, A., & Rahim, A. (2017). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and customer loyalty, moderating effect of corporate image (evidence from Pakistan). *City University Research Journal, Special Issue*, 63–73. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/c08ed81de0b529d640b30d62e38245d8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2068970>
- Kahreh, M. S., Babania, A., Tive, M., & Mirmehdi, S. M. (2014). An examination to effects of gender differences on the corporate social responsibility (CSR). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 664–668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.525>
- Kiliç, M. (2016). Online corporate social responsibility (CSR) disclosure in the banking industry: evidence from Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 550–569. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0060>

- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Sancho, M. P. L., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las Pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 19(1), 31–44.
<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>
- Margolis, J. D., Hillary, E. A., & Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. In *Harvard Business School, Boston, MA* (Vol. 50). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/237455609_Does_it_pay_to_be_good_A_meta-analysis_and_redirection_of_research_on_the_relationship_between_corporate_social_and_financial_performance
- Marquis, C., & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483–497.
<https://doi.org/10.1002/smj.2028>
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374–2383.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
- Marz, J. W., Powers, T. L., & Queisser, T. (2003). Corporate and individual influences on managers' social orientation corporate and individual social orientation. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1023/A:1024795705173>
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Medeiros, A. S. (2014). *Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas*. Universidade

- do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3702>
- Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386–398. <https://doi.org/10.1108/03068290610660661>
- Mohammed, A., & Rashid, B. (2018). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 358–364. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.04.001>
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2010). Predictor of business students' attitudes toward sustainable business practices. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 603–615. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0442-0>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- ONU (2015a). *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado de https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf?utm_source=chatgpt.com
- ONU (2015b). *Paris Agreement*. Recuperado de https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf
- ONU (2024). *UN Climate Change Conference Baku - November 2024*. Recuperado de <https://unfccc.int/cop29>
- Organização Internacional do Trabalho. (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2019). *A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_674831.pdf
- Oyewumi, O. R., Ogunmeru, O. A., & Oboh, C. S. (2018). Investment in corporate social responsibility, disclosure practices, and financial performance of banks in Nigeria. *Future Business Journal*, 4(2),

- 195–205. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.004>
- Panwar, R., Hansen, E., & Anderson, R. (2010). Students' perceptions regarding CSR success of the US forest products industry. *Social Responsibility Journal*, 6(1), 18–32
<https://doi.org/10.1108/17471111011024522>
- Pinto, L. A. M. de J. (2014). *O impacto das práticas sustentáveis na cadeia de abastecimento no desempenho da empresa* (Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial). Recuperado de <https://ria.ua.pt/handle/10773/13283>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189 –223.
<https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Pucheta-Martínez, M. C., Olcina-Sempere, G., & López-Zamora, B. (2019). Female directorship on boards and corporate sustainability policies: Their effect on sustainable development. *Sustainable Development*, 1–17. <https://doi.org/10.1002/sd.1965>
- 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. <https://doi.org/10.1023/A:1006305111122>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável* (1ª). Editora RH.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Jr. Meyer, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43–57.
<https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Quaquebeke, N. van, Hossip, R., Frieg, P., & Dick, R. Van. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: the mediating role of power motivation. *Journal of*

- Buisness Ethics*, 120, 363–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1663-9>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). 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. <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>
- Soares, R., Marquis, C., & Lee, M. (2011). *Gender and corporate social responsibility: It's a matter of sustainability*. Recuperado de https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/gender_and_corporate_social_responsibility.pdf
- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 59–77. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>
- Taveira, M. de P. (2018). *A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo* (Dissertação de mestrado, ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Recuperado de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12561/1/marta_taveira_MGDRH_2018.pdf
- Teixeira, A. L. A. (2016). *Desigualdades de género nos cargos políticos em Portugal: do poder central ao poder local* (Tese de doutoramento, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa). Recuperado de https://run.unl.pt/bitstream/10362/20614/1/ALT_Soc_2016.pdf
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª Ed). Escolar Editora.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (2ª). Edições Sílabo, Lda.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *Leadership Quarterly*, 19(1), 117–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>
- Wei, F., Ding, B., & Kong, Y. (2017). Female directors and corporate social responsibility: evidence from the environmental investment of chinese listed companies. *Sustainability*, 9(12), 1–19.

- <https://doi.org/10.3390/su9122292>
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x>
- World Economic Forum. (2024). Global gender gap report 2024. Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
- Xiao, C., & Mccright, A. M. (2015). Gender differences in environmental concern: revisiting the institutional trust hypothesis in the USA. *Environment and Behavior*, 47(1), 17–37. <https://doi.org/10.1177/0013916513491571>
- Zamproga, L., Trevisan, J. K. V., & Zanatta, J. M. (2016). Mulheres líderes e a gestão de pequenas empresas: um estudo exploratório das atitudes. *IX EGEPE - Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1–14. Recuperado de <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/445.pdf>
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. bin. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1352-0>

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted, which does not comply with these terms.