

O Modelo COSI

O modelo COSI (Core Organisational Stakeholder Impact) pretende avaliar o impacto social de uma organização nos seus stakeholders (Carvalho, 2013, 2016).

Relaciona-se com o conceito de ‘cidadania empresarial’, em que uma organização deve procurar ser responsável ao nível das suas atividades económica, legais e éticas (Carvalho & Carvalho, 2015). Ser socialmente responsável implica ser produtivo e lucrativo, satisfazendo de forma equilibrada as necessidades de todos os stakeholders, com respeito pelo enquadramento legal ao nível social e ecológico, e pagando os impostos devidos ao Estado, logo beneficiando a sociedade indiretamente (Carvalho, Jonker, & Dentchev, 2014).

Com base nos trabalhos de Carroll (1979) e Maignan e Ferrell (2000), foi desenvolvida uma medida da pegada social das organizações (Carvalho, 2013; Carvalho & Carvalho, 2015) – o Core Organisational Stakeholder Impact (COSI). Definimos a pegada social de uma organização em função da sua missão, i.e. da razão da sua existência, e do impacto que ela tem nos stakeholders internos e externos (Carvalho, 2016).

Para criar uma medida simples e comparável, assumimos os stakeholders comuns à maioria das organizações.

(1) Internos:

- a. Empregados
- b. Acionistas ou empresários
- c. Gestores

(2) Externos:

- a. Fornecedores
- b. Concorrentes / Distribuidores
- c. Clientes
- d. Comunidade
- e. Estado

Os indicadores escolhidos devem estar ajustados ao tipo e tamanho da organização. Assim, para comparar resultados do COSI devemos avaliar organizações de dimensão semelhante. Consideramos indicadores formativos, os quais contribuem para uma avaliação geral na medida do seu peso, assumindo-se de forma arbitrária esta ponderação, que poderá ser ajustada a cada setor de atividade. Então, visando obter uma medida balanceada entre stakeholders internos e externos, atribuímos a cada grupo 35 pontos: (1) nos internos: colaboradores (12 indicadores para 21 pontos), donos ou acionistas (5 para 9), gestores (3 para 5); nos externos: clientes (6 para 12), comunidade (7 para 11), Estado (4 para 8), fornecedores (2 para 3) e concorrentes ou distribuidores (1 para 1). Cada indicador é definido de forma clara, especificando a sua forma de avaliação pontual (entre 0 e 1 ponto, ou entre 0 e 2 pontos), assim como a sua forma de medição. Para dar resposta aos indicadores de evolução, é necessário recolher dados dos dois últimos anos.

Ter em atenção que os indicadores podem ser substituídos por outros que se considere mais ajustados ao setor de atividade em questão. Importa, sobretudo, é que exista a sensibilização para a medição dos impactos nos stakeholders, como forma de as organizações terem consciência dos seus níveis de responsabilidade social.

Com os resultados obtidos por uma organização em relação aos impactos nos stakeholders internos e externos, é possível contruir uma matriz de análise dos mesmos, como se pode ver na tabela 1.

Tabela 1 – Matriz da pegada social

		Pegada social externa			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Pegada social interna	76 - 100%	D1	C1	B1	A
	51 - 75%	E1	D3	C3	B2
	26 - 50%	F1	E3	D4	C2
	0 - 25%	G	F2	E2	D2

As letras desta matriz mostram um agravamento do défice de impacto desejável nos stakeholders, quando são analisadas de A até G. A sua interpretação é a seguinte:

A – Os stakeholders internos e externos são ouvidos, satisfeitos, e as suas expectativas excedidas.

B1 – Os stakeholders externos têm um défice de impacto positivo.

B2 - Os stakeholders internos têm um défice de impacto positivo.

C1 – Os stakeholders externos apresentam um défice sério.

C2 – Os stakeholders internos apresentam um défice sério.

C3 – Os internos e externos apresentam um défice de impacto positivo.

D1 – Só os stakeholders internos são ouvidos, satisfeitos e as suas expectativas excedidas.

D2 – Só os stakeholders externos são ouvidos, satisfeitos e as suas expectativas excedidas.

D3 – Os stakeholders internos apresentam défice e os stakeholders externos um défice sério

D4 – Os stakeholders externos apresentam défice e os stakeholders internos um défice sério

E1 – Os stakeholders internos apresentam défice e os stakeholders externos são negligenciados

E2 – Os stakeholders externos apresentam défice e os stakeholders internos são negligenciados

E3 – Ambos os stakeholders apresentam um défice sério

F1 – Os stakeholders internos apresentam um défice sério e os stakeholders externos são negligenciados

F2 – Os stakeholders externos apresentam um défice sério e os stakeholders internos são negligenciados

G – Ambos os stakeholders são negligenciados

Esta avaliação permite que o empresário possa decidir melhorar estes impactos, sabendo que esse comportamento se pode refletir em mais motivação, atenção e apoio dos diferentes stakeholders.

Referências:

Carvalho, J. M. S. (2016). *Inovação & Empreendedorismo. Ideia, Informação, Implementação, Impacto*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica. ISBN: 978-989-768-280-3

Carvalho, J. M. S., & Carvalho, N. (2015). Social Responsibility, Corporate Citizenship Scale and Core Organizational Stakeholder Impact – A Case Study. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 3 (1), 29-54. ISSN: 2183-0576.

Carvalho, J. M. S., Jonker, J., & Denthec, N. (2014). What's in a word? An exploration of the changes in meaning of Corporate Social Responsibility over the last century with an emphasis on the last decades. In D. Turker, H. Toke, & C. Altuntas (Eds.), *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility* (pp. 1-18). Lexington Books. ISBN-10: 0739183737; ISBN-13: 978-0739183731.

Carvalho, J. M. S. (2013). Core Organizational Stakeholder Impact – An assessment model. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 1 (1), 3-20. ISSN: 2183-0576.