

# **BENEFÍCIOS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA**

## **BENEFITS AND BARRIERS IN THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES: A QUALITATIVE APPROACH**

*Tiago Guimarães<sup>1</sup>; Vítor Braga<sup>2</sup>; Marisa R. Ferreira<sup>3</sup>; Alexandra Braga<sup>4</sup>*

---

### **Resumo**

A realização do presente trabalho tem como principal objetivo analisar de que forma as empresas socialmente responsáveis interpretam o tema e o colocam em prática, considerando os benefícios e barreiras aquando da implementação de práticas de responsabilidade social (RS), destacando as oportunidades e dificuldades decorrentes da colaboração com organizações do terceiro setor. Para atingir esse objetivo, o estudo alicerçou-se numa análise qualitativa de dados que teve por base uma amostra de treze elementos, constituída por empresas de diversos setores de atividade. Posteriormente procedeu-se à sua análise com recurso ao software NVivo para o tratamento de dados. Concluiu-se que a RS sugere diferentes interpretações por parte das empresas, considerando o principal benefício a criação de um ambiente interno motivador. A resistência interna constitui o principal entrave à sua implementação, e a falta de transparência das organizações do terceiro setor revela-se como uma dificuldade em termos de colaboração, apesar de se verificarem oportunidades que beneficiem ambas as partes.

**PALAVRAS CHAVE:** benefícios, barreiras, responsabilidade social

---

### **Abstrat**

The main objective of this study is to analyze how socially responsible companies interpret the theme and put it into practice, considering the benefits and barriers when implementing SR practices, highlighting the opportunities and difficulties arising from collaboration with third sector organizations. To achieve this objective, the study was based on a qualitative analysis of data that had the basis of a sample of thirteen elements, constituted by companies of the most diverse sectors of activity. Subsequently it was analysed through NVivo software. It was concluded that the SR suggests different interpretations by the companies, considering the main benefit is the creation of a motivating internal environment. Internal resistance is the main impediment to its implementation, and the lack of transparency of third sector organizations proves to be a difficulty in terms of collaboration, despite opportunities that benefit both parts.

**KEYWORDS:** benefits, barriers, social responsibility

---

<sup>1</sup> guimaraes1998@hotmail.com; School of Management and Technology, CIICESI, Porto Polytechnic Institute

<sup>2</sup> vbraga@estg.ipp.pt; School of Management and Technology, CIICESI, Porto Polytechnic Institute

<sup>3</sup> mferreira@estg.ipp.pt; School of Management and Technology, CIICESI, Porto Polytechnic Institute

<sup>4</sup> abraga@estg.ipp.pt; School of Management and Technology, CIICESI, Porto Polytechnic Institute

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da última década do século XX o tema da responsabilidade social corporativa (RSC) tem vindo a ganhar cada vez mais expressão a nível global, levando a que as organizações assumam a iniciativa de tomar determinados comportamentos a nível social ou ambiental que vão para além das obrigações legalmente exigidas (Carroll et al., 2019; Young, 2016). Neste contexto, o presente artigo tem como principal objetivo analisar a perspetiva de atuação das empresas socialmente responsáveis, tendo em consideração os benefícios e barreiras com que estas se deparam aquando da implementação de práticas, salientando concomitantemente as oportunidades e dificuldades decorrentes da colaboração com organizações do terceiro setor.

Este estudo divide-se em três partes, a revisão de literatura onde se procura apresentar as ideias dos principais autores no que diz respeito à responsabilidade social, abordando a sua contextualização, perspetivas sobre o tema, motivos que levam as organizações a adotar práticas socialmente responsáveis e os principais impedimentos. Após a revisão são apresentados e discutidos os resultados obtidos, comparando-os com a revisão teórica, recorrendo ao software NVivo. Por fim são apresentadas as principais conclusões a retirar do estudo, seguidas das limitações e metodologias a ter em conta em futuros projetos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Responsabilidade Social: Contextualização

Nos últimos anos tem-se assistido a uma alteração profunda relativamente ao papel que as empresas desempenham na sociedade, sendo que, o que antes era considerado responsabilidade exclusiva dos Estados, atualmente, passam também as empresas a tomar a iniciativa por uma série de questões que vão para além do que é legalmente exigido, como questões relacionadas com mudanças climáticas, direitos humanos, trabalho infantil e proteção ambiental, levando ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no qual se estabelece uma relação de cooperação entre Estado, atividade empresarial e sociedade (Gjølberg, 2009).

O conceito de RSC tem vindo a crescer em termos de importância e significado, fazendo com que o tema venha a ser objeto de debates e pesquisas. A ideia de que as empresas têm algumas responsabilidades para com a sociedade, para além do seu objetivo de obter lucro para os *shareholders* tem-se manifestado ao longo dos anos (Carroll & Shabana, 2010) e agora é vista como parte integrante da estratégia corporativa das empresas (Choi, Kwak, & Choe, 2010). A dificuldade em definir responsabilidade social pode potencialmente representar um problema significativo, remetendo para o facto de a tendenciosidade de algumas definições divergentes levar a que as pessoas interpretem o tema de diferentes formas. As várias definições de responsabilidade social corporativa enquadram-se em cinco dimensões: dimensão ambiental, dimensão social, dimensão económica, dimensão dos *stakeholders* e a dimensão da voluntariedade (Dahlsrud, 2008). A Comissão das Comunidades Europeias, através do Green Paper define responsabilidade social corporativa como: “A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.” (Communities, 2001, p.6), podendo esta definição ser enquadrada na dimensão ambiental, social, dos *stakeholders* e da voluntariedade.

Mais do que nunca, as preocupações das empresas passam pela afetação de recursos e tomadas de iniciativa sociais que vão desde a proteção ambiental e social (abrangendo as comunidades) a práticas empresariais socialmente responsáveis (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010), pois o comportamento dos consumidores modernos indica que estes se preocupam cada vez mais com os problemas sociais, exigindo que as empresas não operem apenas numa lógica de lucro mas também no sentido de melhorar a esfera social e ambiental, portanto, a RSC não deve ser entendida

somente como um custo mas sim como um investimento que cria valor para todos os *stakeholders* (Boccia & Sarnacchiaro, 2018). Esta situação tem levado a que a maioria das grandes corporações defendam princípios que garantam que as suas operações, bem como todas as atividades ao longo da cadeia de abastecimentos, sigam os padrões de comportamentos socialmente responsáveis, assegurando o respeito pelos direitos humanos (Vidal-Leon, 2013).

Embora este crescente aumento pela preocupação com atividades ligadas à responsabilidade social corporativa esteja intimamente relacionado com a procura pela maximização do valor da empresa, muitas vezes procura-se concomitantemente investir em práticas de RSC para benefício privado, isto é, para aumentar a reputação de gestores e *blockholders* (Barnea & Rubin, 2010).

## 2.2. Responsabilidade Social: Motivações

Nas recentes décadas tem-se assistido a movimentos antiglobalização e mudanças no paradigma da gestão das empresas que surgem como resposta a escândalos relativamente a crescimentos (em termos de lucro) potencialmente suspeitos, desafiando empresas líderes a declararem-se socialmente responsáveis e a, efetivamente, definirem estratégias de crescimento sustentável, bem como a ajustarem o realinhamento dos recursos humanos no que diz respeito ao comprometimento que os gestores têm perante uma atuação responsável através de *stock options* (Maignan & Ferrell, 2004).

Para Portney (2008), uma das primeiras razões que levam as empresas a empreender atividades de responsabilidade social remete para o facto de estas quererem agradecer os seus clientes atuais e potenciais, através da publicação dos seus relatório de responsabilidade corporativa. A segunda razão está relacionada com o incentivo que é dado aos colaboradores, aumentando a sua lealdade para com a empresa, o que por sua vez aumenta a sua produtividade e facilita o recrutamento de futuros funcionários (Kuo, Kremer, Phuong, & Hsu, 2016). A terceira razão pela qual as empresas adotam práticas socialmente responsáveis remete para a atração de investidores, pois constatou-se um aumento no investimento em empresas com compromissos em RSC (Lopatta, Jaeschke, & Chen, 2017). A quarta razão tem que ver com a promoção da boa vontade da comunidade, visto ser um fator sempre benéfico para a empresa (Cobourn & Frawley, 2017; Scandeliuss & Cohen, 2016). A quinta razão está relacionada com a melhoria das relações entre a empresa e os agentes reguladores de mercado (Šontaitė-Petkevičienė, 2015).

A grande criação de valor reside nas relações que as organizações estabelecem com as partes interessadas a nível interno e externo, destacando três grupos específicos: clientes, colaboradores e *shareholders*. Ao nível de clientes, as mensagens de responsabilidade social visam satisfazer as suas necessidades atuais sustentadas num modo de atuação ético permitindo alcançar novos clientes. Relativamente aos colaboradores, o modo de agir foca-se no desenvolvimento de capacidades e melhores oportunidades de carreira com efeitos positivos não só para o colaborador, mas também para a organização. Em relação aos *shareholders*, estes valorizam a importância da confiança obtida através de comunicações honestas, e oportunas, traduzidas pelo aumento do património líquido (Snider, Hill, & Martin, 2003). Tendo em conta esta três dimensões, a RSC pode incluir a doação de uma percentagem da receita a uma causa social, o aumento da consciencialização de uma questão social ou o incentivo dado aos funcionários no sentido da voluntariedade na comunidade local (Du, Bhattacharya, & Sen, 2011).

Tendo em consideração que as empresas consideradas socialmente responsáveis, são, muitas vezes, vistas como entidades éticas, cabe a estas estabelecer códigos de ética para os seus colaboradores, no sentido de poderem melhorar as suas atitudes individuais no trabalho. De certa forma, o ajustamento das práticas internas refletir-se-á para o exterior através de boas políticas para alinharem os comportamentos do *staff*, beneficiando a relação empresa/colaboradores (Valentine & Fleischman, 2008).

No que concerne ao desempenho financeiro, apesar de não existirem evidências empiricamente comprovadas que permitam concluir que as empresas que optem por práticas socialmente responsáveis apresentem uma *performance* financeira superior às que não o fazem, o que é certo é que

as primeiras apresentam, no mínimo, resultados semelhantes, senão mesmo superiores às segundas (aquelas empresas que não optam por práticas socialmente responsáveis) (Pava & Krausz, 1996). Num cenário positivo, a adoção de propostas de RSC está associada à melhoria da satisfação dos colaboradores e beneficia a empresa na medida em que esta consegue atender os clientes que são mais recetivos a práticas sustentáveis traduzindo-se assim no aumento da produtividade no trabalho e no crescimento das vendas (Flammer, 2015), pois sendo os clientes mais leais à empresa, estes estão dispostos a pagar mais pelos bens e/ou serviços da empresa (Portney, 2008).

Relativamente ao impacto que as estratégias de RSC têm nos consumidores, e à medida que o tema ganha cada vez mais importância, muitas são as empresas que optam por estas práticas com o intuito de, com isto, ter repercussões positivas nos consumidores (Brock, 2005; Deng & Xu, 2017; Marin, Ruiz, & Rubio, 2009). Uma estratégia de RSC pode aumentar a fidelidade dos consumidores na medida em que quanto maior for a sua identificação em relação à empresa, bem como a sua reputação no mercado, maior será o impacto desta, sendo que os clientes tenderão a julgar que as medidas de RSC são baseadas no próprio interesse da empresa (Li, Liu, & Huan, 2019). O objetivo de uma iniciativa de RSC baseada na lealdade reside no facto de que, com essa estratégia, levar a que o consumidor desenvolva um juízo de valor mais positivo relativamente à empresa, identificando-se com a mesma (Marin et al., 2009). Para Castaldo et al. (2009), a reputação da empresa em proteger os direitos e interesses do consumidor aliada ao facto de os produtos comercializados cumprirem os requisitos éticos e sociais leva a que a perceção por parte do consumidor em relação à empresa acarrete a intenção da compra dos seus produtos e, portanto, a empresa obtenha vantagem competitiva nas áreas onde a confiança é fundamental. Não obstante, um outro aspeto considerado pelo consumidor diz respeito ao timing no qual a iniciativa social diz respeito, isto é, se a estratégia de RSC teve como princípio uma atitude proactiva ou reativa, sendo que no caso da mesma ser proactiva, haverá tendência para um desenvolvimento das crenças, intenções e atitudes dos consumidores (Becker-Olsen & Hill, 2006).

### 2.3. Responsabilidade Social: Barreiras

Tendo em conta que “Barriers are components that block and test the execution of CSR [...]” (Govindasamy & Suresh, 2017, p.33), para De Tienne & Lewis (2005), os principais impedimentos aquando da implementação de práticas de RSC remetem para a pressão dos media e toda a opinião social (negativa) que isso poderá gerar, acarretando custos para as empresas, tanto a nível financeiro como de imagem. A par disto, a legislação revela-se como um entrave, tornando este processo demasiado burocratizado, onde muitas vezes os governos deveriam assumir um papel mais relevante, protegendo as empresas socialmente responsáveis (Albareda, Lozano, Tencati, Midttun, & Perrini, 2008).

As restrições financeiras (Kuo et al., 2016), a falta de comprometimento entre todos os colaboradores (incluindo administradores), a crescente preocupação com a reputação e imagem que a empresa transmite para o mercado, a falta de um planeamento estratégico em termos de RSC, a falta de parceiros com quem a empresa possa colaborar e a regulamentação governamental fazem parte de um conjunto extenso de barreiras que impedem ou restringem as organizações de avançar com mais medidas sociais (Faisal, 2010).

Para além destas, Shen, Govindan, & Shankar (2015) identificam ainda a falta de consciencialização dos *stakeholders*, a falta de informação e conhecimento relativamente à RSC por muitas organizações, a falta de conhecimento do cliente (e suas necessidades), a cultura da empresa e a diversidade (no sentido em que a RSC pode ser interpretada de diferentes formas, entre países e empresas, o que faz com que aquando da sua implementação surjam dúvidas relativamente ao seu *modus operandi*).

Salvador-figueras, Maria Agudo-Valiente, & Garcés-Ayerbe (2017) subdividem este tópico em: barreiras subjetivas e barreiras objetivas. Para os autores, as barreiras subjetivas dizem respeito às conceções e ideias/crenças que os CEO's e administradores de empresas foram desenvolvendo

ao longo do tempo, criando muitas vezes, de forma involuntária, obstáculos ao desempenho de práticas socialmente responsáveis, tais como a ideia de que a RSC só pode ser aplicável em grandes empresas, a RSC consiste apenas em empreender ações sociais e projetos solidários, a responsabilidade social é apenas uma tendência como forma de responder às questões levantadas pelas vozes mais críticas no que concerne à proteção ambiental e ao respeito pelos direitos humanos, resultando daí o facto de a mesma não constituir uma verdadeira convicção estratégica mas sim um plano para melhorar a imagem das empresas. A par disto, fazem parte das barreiras subjetivas, a ideia de que a RSC é um valor utópico, o qual não pode ser integrado no objetivo estratégico das empresas.

Relativamente às barreiras objetivas, os autores identificam a ausência de tempo de planeamento por parte da gestão de topo, a falta de envolvimento de todas as partes interessadas, a falta de recursos económicos, incluindo subsídios governamentais (tal como defende Kuo et al. (2016) e Albareda et al. (2008)), e ainda a ausência de uma visão ao meio envolvente que permita a criação de oportunidades e parcerias que possibilitem agregar valor e criar sinergias.

### 3. METODOLOGIA

Tendo em conta que se trata de um estudo qualitativo, a técnica de amostragem é não aleatória e intencional, o que quer dizer que os elementos que constituem a amostra não foram selecionados segundo um critério estatístico nem se conhecia a probabilidade de um elemento da população ser escolhido, mas foram selecionados de acordo com determinados critérios, resultando numa amostra adaptada ao estudo em questão. Posto isto, incorre-se no risco de não se poder generalizar os resultados obtidos com precisão estatística para além do grupo selecionado, o que não constitui verdadeiramente uma desvantagem, pois, tendo em conta o tipo de estudo que se trata e a técnica de amostragem utilizada, não é valorizada a representatividade.

A amostra é constituída por 13 empresas, e a sua escolha teve por base os seguintes critérios: o setor de atividade, o CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) e o número de colaboradores (Tabela 1).

Tabela 1- Representação da amostra

Empresa	Sector de atividade	CAE	Nº de colaboradores
1	Restauração	5301	11
2	Engenharia de reabilitação e instalações elétricas	43210	64
3	Centro de abate e venda de peças novas e usadas	45320	12
4	Área da proteção civil, socorro de pessoas e bens	84250	350
5	Desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento de software	6202	280
6	Prestação de serviços de saúde	86210	28
7	Gestão de Património, Gestão de Condomínios, Imobiliária	68322	17
8	Serviços Prestados a Outras Empresas	82990	42
9	Produção, comercialização de calçado e afins	15201	40
10	Farmácia comunitária	47730	5
11	Fabrico de algodão Hidrófilo	21202	73
12	Logística e distribuição	46390	750
13	Comercialização de produtos de beleza e relacionados com o bem-estar físico	47750	875

A recolha de dados teve por base um guião de entrevista previamente estabelecido (Ilustração 1 - anexo), sendo este direcionado e adaptado para a amostra, querendo isto dizer que, embora se cumprisse a ordem das questões, procurou-se concomitantemente ajustá-las, bem como a forma de as expor conforme o entrevistado e a empresa correspondente. Um dos principais benefícios decorrentes da utilização das entrevistas como método de recolha de dados é a qualidade e profun-

didade da informação recolhida, flexibilidade de respostas e a possibilidade de interpretação de atitudes e expressões por parte do entrevistado que levam a que o tratamento de dados seja o mais completo e rigoroso possível. Por outro lado, este método acarreta algumas limitações ao nível da lenta recolha de informação, possível influência de opiniões dos entrevistados e/ou inibição dos mesmos.

Tendo em conta que se trata de uma análise qualitativa, recorreu-se ao software NVivo para o tratamento de dados que surgiram das entrevistas, sendo essencial para isso a transcrição das mesmas para o processador de texto Microsoft Word. Dada a elevada quantidade de informação recolhida, foi necessário reduzi-la para se poder analisar os dados, e nesse sentido, o software NVivo foi fundamental na medida em que permitiu a realização de uma análise de conteúdo, isto é, permitiu analisar o texto de forma sistemática e quantificar a ocorrência de determinadas palavras ou ideias semelhantes e agrupá-las (homogeneizá-las), de forma a ser possível proceder a inferências e interpretações dos dados observados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Inicia-se nesta secção a apresentação dos principais resultados observados, estando estes separados por questões, procedendo desta forma a uma análise, inicialmente, individual e posteriormente mais ampla.

##### **Questão 1: Definição de Responsabilidade Social**

Relativamente à primeira questão, na qual se pretendia uma definição de responsabilidade social, constatou-se a existência de várias definições para o tema, isto é, não existe consensualidade na sua definição, corroborando a ideia de Dahlsrud (2008), na qual a dificuldade em definir responsabilidade social poder representar um problema significativo, pois isso está dependente da forma como cada empresa interpreta o conceito. De acordo com o mesmo autor, e com base no gráfico 2, pode-se enquadrar as respostas nas cinco dimensões apresentadas pelo mesmo: a dimensão ambiental está presente, tendo em conta que quatro empresas indicam que responsabilidade circular deve considerar a economia verde e circular e ainda a presença de seis respostas que consideram o ambiente interno e externo (ambiente); a dimensão social está patenteada, visto três empresas responderem “colaboração e compromisso”, duas referem a equidade e nove a necessidade de olhar para a sociedade como um todo; a dimensão económica enquadra-se, pois três empresas responderam que responsabilidade social envolve a existência de outro objetivo que não o lucro; a dimensão dos *stakeholders* está presente quando seis empresas afirmam que responsabilidade social implica ter em consideração o ambiente interno e externo, e por fim a dimensão da voluntariedade está espelhada no momento em que seis empresas consideram que responsabilidade social exige, muitas vezes, a que se vá para além das obrigações, isto é, do que é legalmente exigido. De referir ainda que o facto de algumas empresas terem divagado nesta questão, permitiu observar um outro ponto no tema responsabilidade social, que é o de que muitas vezes se procura investir em práticas de RS para benefício próprio, tanto para melhorar a imagem da empresa ou a reputação dos gestores (Barnea & Rubin, 2010).



Gráfico 1- Questão 1: Definição de Responsabilidade Social

**Questão 2: Que práticas de responsabilidade social tem a empresa?**

Tendo em consideração o pensamento de Du et al. (2010), o comportamento dos consumidores atuais tem levado a que as empresas deixem de operar apenas numa lógica de lucro, e passem a implementar na sua estratégia uma componente social, a qual passa pela afetação de recursos e tomadas de iniciativa sociais que vão desde a proteção ambiental e social, incluindo todos os stakeholders.

Através dos gráficos 2, 3, 4 e 5 comprova-se que, de facto, todas as empresas têm em consideração tanto aspetos sociais (incluindo a comunidade e até o próprio ambiente laboral), ambientais (passando pela separação de resíduos e reciclagem), como a própria criação de programas internos, como acontece na Empresa 5, através do Fair Game onde o principal objetivo é a promoção da “igualdade e diversidade relacionada com raça, com a orientação sexual e com religião”. A empresa tem em conta a sua transversalidade enquanto organização e parte integrante de uma sociedade, considerando o respeito pelos direitos humanos (Vidal-Leon, 2013) e entende de que forma isso pode trazer vantagens para o ambiente interno da organização. Através do Pet Friendly promove a aproximação entre os colaboradores e os seus animais domésticos, fazendo isso parte da lógica de responsabilidade social da empresa. Esta empresa possui ainda uma vertente de voluntariado e preocupa-se com a consciencialização da sociedade relativamente a problemas sociais. (Gráfico 2)

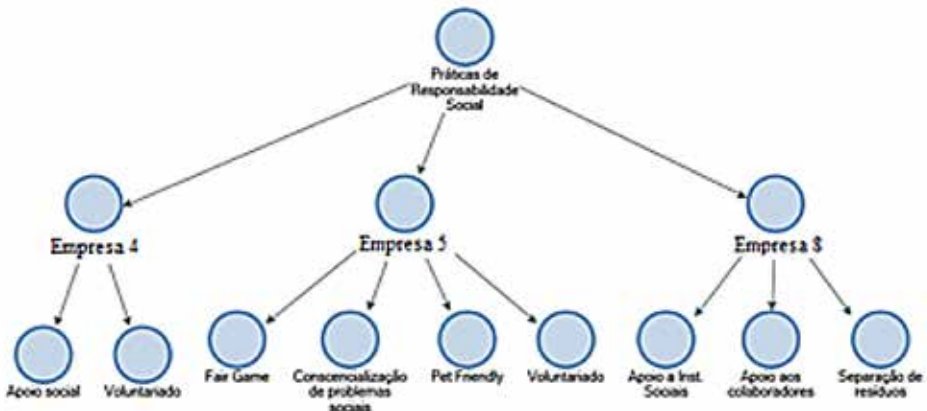


Gráfico 2- Questão 2: Que práticas de responsabilidade social tem a empresa? (1)

Também na Empresa 6 a responsabilidade social é algo intrínseco, presente nas próprias linhas orientadoras da empresa, e confirma-se a ideia de que, cada vez mais, a RSC é considerada como

parte integrante da estratégia corporativa das empresas (Choi et al., 2010). A empresa presta serviços de saúde gratuitos à população idosa e com baixos rendimentos. A Empresa 3, esforça-se por criar um bom ambiente laboral, no qual propõem horários flexíveis aos colaboradores e preocupa-se com o ambiente executando a reciclagem. A Empresa 2 efetua a separação dos resíduos, acompanha de perto os colaboradores, tendo para isso uma psicóloga, e apoia projetos comunitários, estando associada ao projeto Luz Verde, no qual doa um cheque a uma instituição sem fins lucrativos, ou instala uma central elétrica para essa entidade, ou, como terceira opção, procede à plantação de uma árvore por cada Kilowatt instalado. (Gráfico 3)

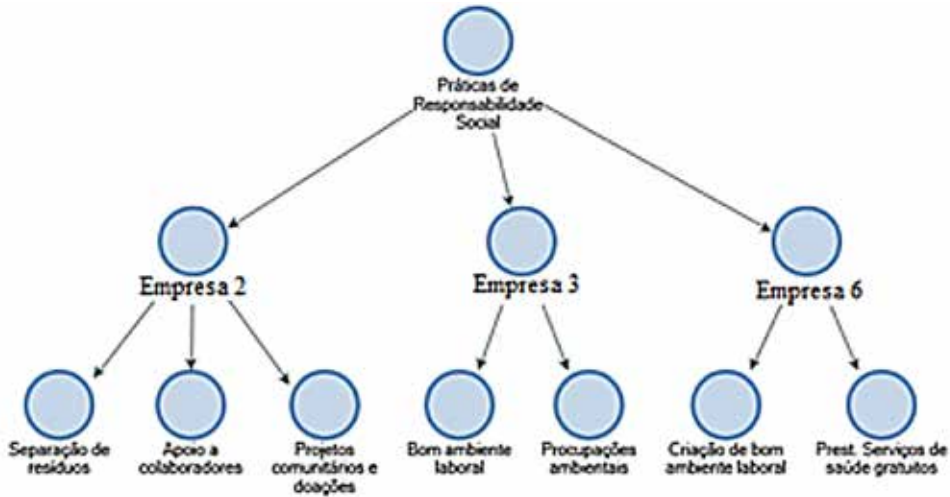


Gráfico 3- Questão 2: Que práticas de responsabilidade social tem a empresa? (2)

A Empresa 7 fornece apoio aos colaboradores, no sentido de proporcionar uma maior conciliação entre trabalho e família, contribuindo assim para um ambiente mais produtivo e motivador. Ainda na empresa é realizada a separação dos resíduos e é dado apoio não só a instituições (como o IPO do Porto), mas também apoio social à comunidade, não estando a empresa somente focada na obtenção do lucro, mas sim numa ótica de investimentos (e não custos) que criam e agregam valor para todos os stakeholders (Boccia & Sarnacchiaro, 2018). A Empresa 9 fornece apoio monetário a instituições sociais localizadas na região geográfica dos seus clientes (cerca de 6% da faturação), bem como tem uma política de redução de resíduos e reintegração no seu processo produtivo de componentes de calçado que a priori eram considerados como “lixo”.

A Empresa 10 colabora com instituições do terceiro setor, nomeadamente com a Fundação Portuguesa de Cardiologia, e associa-se a eventos sociais de caráter solidário. A par disto, cria um ambiente de trabalho produtivo, apoiando os colaboradores, e ainda procede à reciclagem de medicamentos, tendo em consideração o forte impacto ambiental dos mesmos. (Gráfico 4)

A Empresa 11 entende que um comportamento ético perante os colaboradores é um fator crítico de sucesso, e é precisamente neste aspeto que a empresa dirige os seus esforços no sentido de contribuir para o seu bem-estar através da atribuição de seguros de saúde individuais a cargo da empresa. Outro fator importante remete para a preocupação ambiental, o que em termos práticos significa a substituição do plástico, na qual a empresa prevê uma redução significativa.

A Empresa 12 destaca-se entre as demais por possuir na sua génese uma componente social, na qual está expressa uma vertente pró-colaborador, pois a empresa considera os recursos humanos o recurso mais valioso dentro da empresa, por isso possui uma vasta gama de serviços e apoios que englobam não só o trabalhador como também os restantes membros do agregado familiar, com o intuito de aproximar a vida profissional da familiar. Não obstante, realça-se uma preocupação com o ambiente desde o tratamento dos resíduos, das águas e até do gelo de conservação. Na Empresa 1 é valorizado o convívio entre os colaboradores, é dado apoio a instituições sociais e é praticada a



reciclagem no que diz respeito a óleos alimentares. Na Empresa 13, salienta-se a consciencialização aos colaboradores e clientes no que diz respeito a problemas ambientais decorrentes da não reciclagem dos produtos por eles comercializados, pratica-se uma reciclagem responsável e é dado apoio a instituições de cariz social, como a “Apoio à Vida”, somando uma quantia superior a quinhentos mil euros doados a instituições desde o início do século vinte e um. (Gráfico 5)

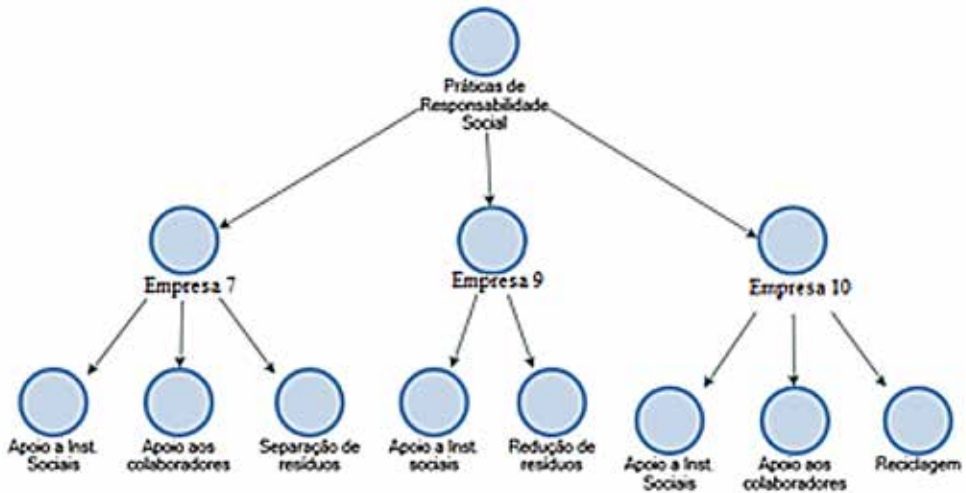


Gráfico 4 - Questão 2: Que práticas de responsabilidade social tem a empresa? (3)

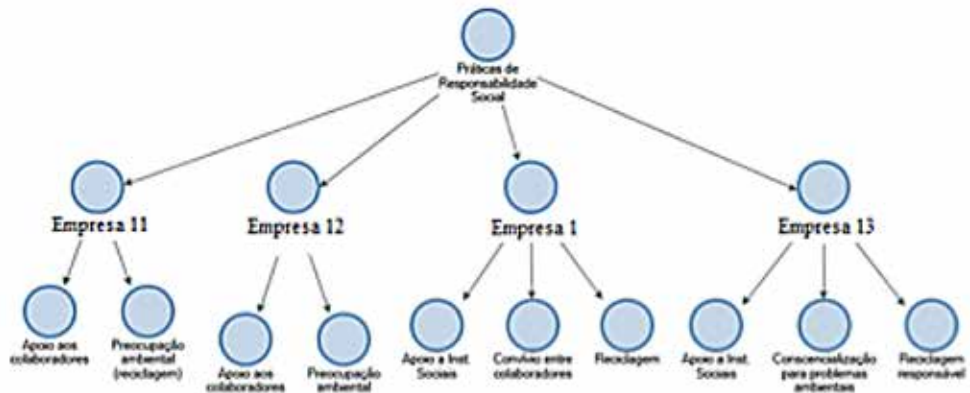


Gráfico 5 - Questão 2: Que práticas de responsabilidade social tem a empresa? (4)

### Questão 3: Que outras práticas de RS conhece (em outras empresas)?

Partindo de uma análise a esta questão, conclui-se que as respostas apresentadas pelas empresas sugerem uma grande diversidade de respostas (Gráfico 6), desde o apoio a instituições sociais, a redução do impacto ambiental, o voluntariado, o compromisso e o tratamento ético para com os colaboradores.

Destaca-se ainda a canalização de resultados para investigação, a cooperação e apoio a empresas locais como forma de dinamizar uma região e a integração de pessoas com menos capacidade nos quadros das empresas. Salienta-se que algumas empresas não souberam identificar outras práticas de responsabilidade social com a justificação (por parte de uma empresa) de “não estamos atentos à concorrência, vamos vendo o que a concorrência vai fazendo, mas de uma forma mui-

to superficial. Nós somos líderes, não somos followers [...]”, enquanto que outras, por lapso de compreensão da questão, tiveram alguma dificuldade em identificar práticas concretas, embora mostrassem conhecimento pela existência dessas mesmas práticas por parte de outras empresas.

De referir ainda que no tópico da redução do impacto ambiental houve empresas que especificaram medidas concretas por parte de outras organizações, como faturas eletrónicas (por forma a reduzir o consumo de papel), gestão dos resíduos e reciclagem, hortas sociais (onde há o aproveitamento de terrenos baldios e distribuição dos alimentos por eles gerados) e o Walking Month que é uma técnica utilizada por empresas com o intuito de promover as caminhadas e as deslocações ecológicas, revertendo em dinheiro, por cada quilómetro percorrido, para uma causa social definida à partida. Portanto, é possível depreender que perante um cenário em que as empresas têm em consideração um conjunto mais alargado de partes interessadas, para além dos acionistas, isso não implica a não persecução do objetivo primordial, isto é, a maximização de valor para os acionistas (visão de Edward Freeman) (Bird, Hall, Momen, & Reggiani, 2007).

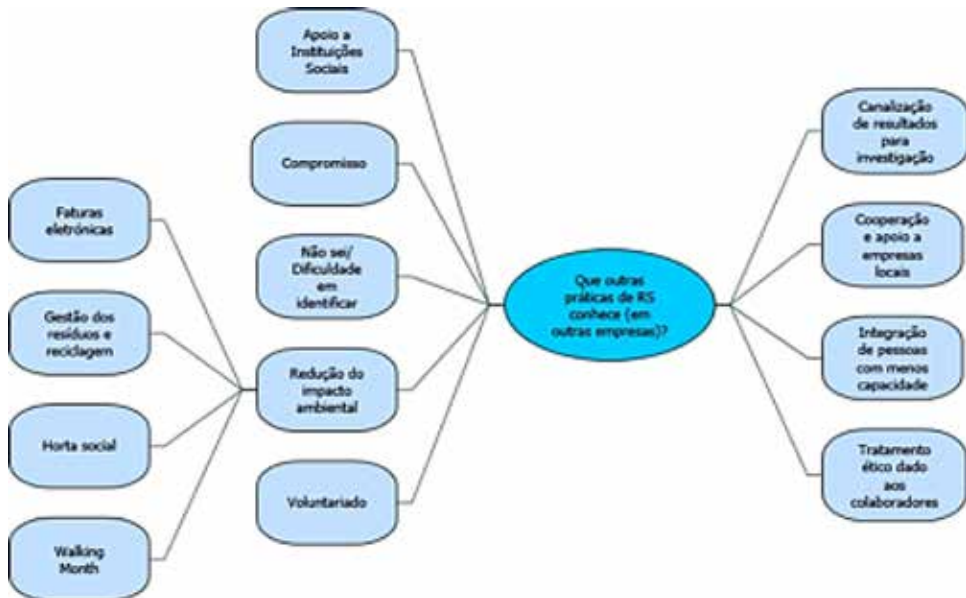


Gráfico 6 - Questão 3: Que outras práticas de RS conhece (em outras empresas)?

Através do gráfico 11 (em anexo) é possível retirar uma ilação mais geral relativamente às respostas fornecidas pelas empresas que constituem a amostra no que diz respeito a esta questão. Consta-se que três empresas referiram o tratamento ético para com os colaboradores e a redução do impacto como as medidas de responsabilidade social que mais conhecem em outras organizações, sendo que se verifica o mesmo número de empresas que revelou alguma dificuldade em identificar. De seguida, duas empresas não sabem responder a esta questão e outras identificaram a cooperação e apoio a empresas locais. Posteriormente, apenas uma empresa identifica o voluntariado, a integração de pessoas com menos capacidade nos quadros das empresas, o compromisso, a canalização de resultados para investigação e o apoio a instituições de carácter social.

#### Questão 4: Quais os benefícios que retira das práticas de RS?

Analisando esta questão, e tendo como base o gráfico 7 e 12 (em anexos), constata-se a presença de uma das razões apontadas por Portney (2008), segundo o qual, um dos principais benefícios a retirar da prática de medidas de RS é o incentivo que é dado aos colaboradores, aumentando a sua lealdade e produtividade (Flammer, 2015), o que por sua vez facilita o recrutamento de novos funcionários (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008). Como se verifica, foram nove as empre-

sas que destacaram como benefício a criação de um ambiente interno motivador, ressaltando a importância do capital humano dentro de uma organização, pois o comportamento ético que é transmitido aos trabalhadores refletir-se-á para o exterior beneficiando a relação empresa/colaboradores (Valentine & Fleischman, 2008).

Associada a uma outra razão apontada por Portney (2008) é a credibilidade, isto é, através de práticas de RS, as empresas potencializam e constroem uma relação próxima não só com os seus clientes atuais, mas também com os potenciais e com a comunidade em geral (Snider et al., 2003), o que, confrontando com a revisão bibliográfica permite confirmar a ideia de Castaldo et al. (2009) no sentido em que é essencial que a empresa obtenha vantagens competitivas nas áreas onde a confiança é fundamental. Um outro benefício remete para o crescimento da comunidade envolvente (referido por quatro empresas) que pode ser estimulado através do incentivo dado aos funcionários no sentido da voluntariedade em prol da comunidade local (Du et al., 2011; Magalhães & Ferreira, 2014). De facto, verifica-se uma preocupação pelo desenvolvimento da comunidade que envolve a organização, o que leva à conclusão de que as empresas têm em conta a dimensão das mesmas numa ótica de transversalidade, valorizando as relações de simbiose que pode estabelecer com a sociedade (Portney, 2008).

É destacado o marketing como um benefício, o que leva à ilação de que existe uma certa dicotomia relativamente aos valores que devem estar na génese da RSC por parte das empresas aqui estudadas. Por um lado encontram-se as empresas que defendem que uma estratégia de RS nunca deve ter por objetivo o benefício privado, e por outro, aquelas (três empresas) que assumem, de forma direta ou indireta, que as medidas praticadas tem por objetivo a maximização do valor da empresa numa ótica de reputação (Barnea & Rubin, 2010).

A satisfação das pessoas e o sentimento de “dever cumprido” são outros dos benefícios apontados pelas empresas (seis no total). Aqui o único objetivo é o bem-estar, regido por sentimentos de altruísmo e boa vontade (Romani, Grappi, & Bagozzi, 2013).



Gráfico 7- Questão 4: Quais os benefícios que retira das práticas de RS?

### **Questão 5: Quais as dificuldades/impedimentos que encontra na implementação de práticas de RS?**

Com recurso aos gráficos 8 e 13 (em anexos) constatam-se dois dos principais problemas defendidos por (Albareda et al., 2008): as burocracias e a falta de apoio do estado (referidas por seis empresas). A par disto, as restrições financeiras também constituem um principal entrave na implementação de práticas de RS, tal como defendido por Kuo et al. (2016) (referidas por três empresas). Também a falta de informação no que diz respeito a instituições sociais, referida por três empresas (Shen et al., 2015). A dificuldade mais referida (dez empresas) foi a resistência, tanto a nível interno (colaboradores) como externo (clientes), sendo uma das dificuldades apontadas por (Kuo et al., 2016).

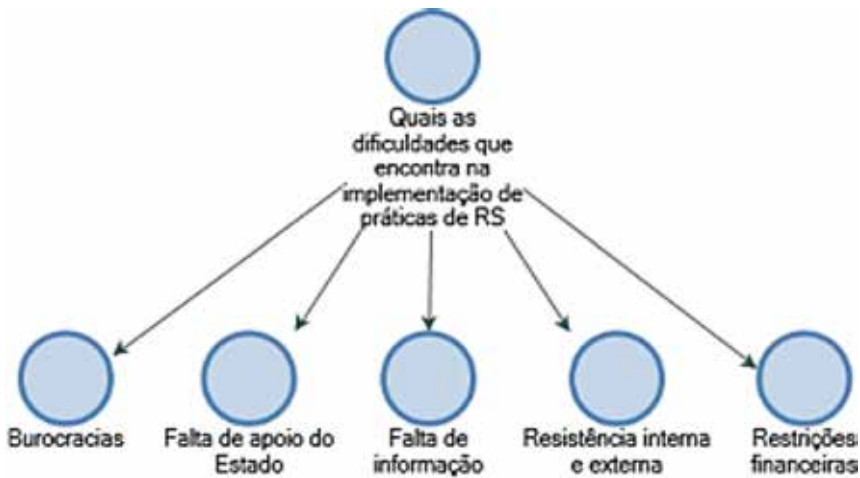


Gráfico 8 - Questão 5: Quais as dificuldades/impedimentos que encontra na implementação de práticas de RS?

**Questão 6:** *Que oportunidades identifica em termos de colaboração com o terceiro setor (que tenha em prática ou não)?*

Verifica-se, com base no gráfico 9 e 14 (em anexos), que seis empresas não souberam ou tiveram dificuldade em identificar oportunidades com o terceiro setor. Três delas referiram a visibilidade e reconhecimento, indo ao encontro da ideia de maximização do valor da empresa através do aumento ou melhoria da imagem da empresa aos olhos do mercado (Barnea & Rubin, 2010).

Duas empresas indicaram relações win-win e aquisições de novas parcerias. Por fim, a diferenciação competitiva, as redes de contactos e sinergias também foram identificadas.

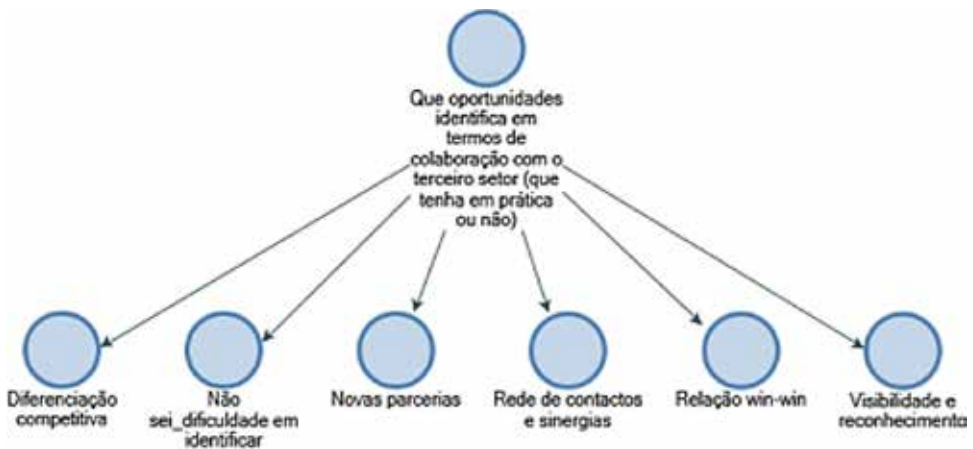


Gráfico 9- Questão 6: Que oportunidades identifica em termos de colaboração com o terceiro setor (que tenha em prática ou não)

**Questão 7:** *Quais as dificuldades com organizações do terceiro setor?*

A pouca transparência, as demasiadas burocracias e a corrupção em organizações com o terceiro setor são as dificuldades mais referidas pelas empresas em estudo. De seguida, as poucas sinergias e algum afastamento entre instituições do terceiro setor com organizações com fins lucrativos foram também referenciadas, bem como a falta de cuidado na gestão de donativos.

Salienta-se o facto de algumas empresas não terem conhecimento, enquanto outras não identificaram nenhuma dificuldade. (Gráfico 10 e 15- em anexos)

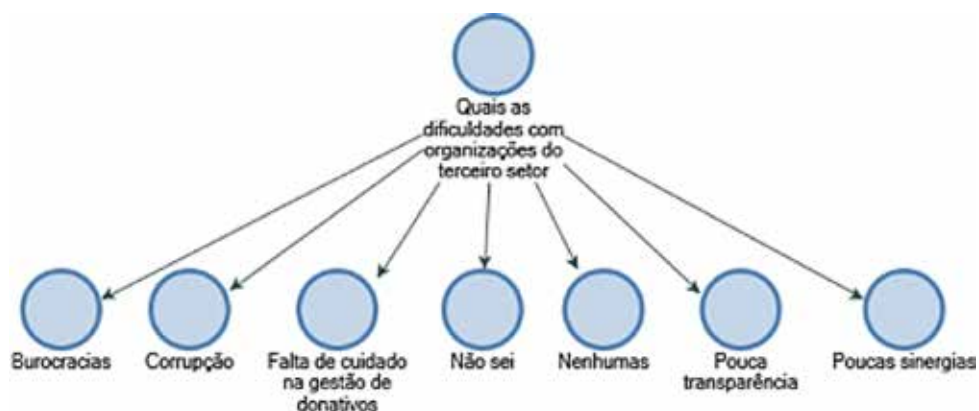


Gráfico 10 - Questão 7: Quais as dificuldades com organizações do terceiro setor?

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo de uma análise global, a elaboração do presente estudo permitiu concluir que as empresas socialmente responsáveis interpretam o tema de diferentes formas (Dahlsrud, 2008), o que não cria necessariamente uma divergência na forma como as mesmas organizações o aplicam e executam. Apesar de se verificarem perspectivas dicotômicas, existem alguns pontos convergentes no que diz respeito ao facto de as empresas, tendo em conta a sua transversalidade e importância enquanto organismos colaborativos e sociais, saírem da sua esfera de atividade e passarem a atuar com outro objetivo que não o lucro (Boccia & Sarnacchiaro, 2018). Valores como equidade e colaboração, fazem parte do “dicionário” destas empresas, não esquecendo questões ambientais e sociais, numa lógica de olhar para a sociedade como um todo.

No que concerne às práticas desenvolvidas pelas empresas, estas passam essencialmente por dois pontos: medidas ambientais e sociais, tanto a nível interno, como externo, destacando o voluntariado e apoio a instituições de cariz social. Em ambos evidencia-se uma relação de simbiose entre Estado, empresa e sociedade (Gjølberg, 2009), procurando colmatar os principais problemas sem que a legislação assim o obrigue.

Relativamente aos benefícios decorrentes de práticas sociais, é possível fazer-se uma distinção entre as empresas que encaram o tema numa perspectiva externa e aquelas que têm um ponto de vista mais na ótica interna, isto é, o benefício privado (Barnea & Rubin, 2010). Constatou-se que aquelas que optam por um prisma interno elencam a criação de um ambiente laboral mais motivador e o sentimento de dever cumprido, contrastando com aquelas empresas que esperam beneficiar em termos de reputação, imagem e credibilidade. No entanto, o grande problema com que as empresas se deparam advém, precisamente, do ambiente interno, onde a resistência leva a que haja constrangimentos na implementação de medidas, sem menosprezar as burocracias e restrições financeiras.

No que se refere ao terceiro setor, as empresas vislumbram oportunidades em termos de colaboração, destacando uma relação win-win, no entanto ainda permanece a ideia de que este setor é pouco transparente no que respeita à gestão de donativos, o que acaba por se revelar num dos principais entraves.

Em termos de limitações podemos referir a dimensão da amostra e o facto de a amostra em estudo ser não probabilística revela que não se pode generalizar os resultados obtidos com precisão estatística para além do grupo selecionado, isto é, existe pouca representatividade, embora tendo em consideração que esse não é o principal objetivo aquando da realização de um estudo qualitativo. Por isso, para melhorar projetos futuros nesta matéria sugere-se que, para além de a amostra ter uma maior dimensão, se complemente a análise com a introdução de métricas quantitativas, por forma a ser possível generalizar os resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albareda, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttun, A., & Perrini, F. (2008). The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 347–363. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00539.x>
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 71–86. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0496-z>
- Becker-Olsen, K. L., & Hill, R. P. (2006). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46–53.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review- Winter 2008*, 49(2), 37–44.
- Bird, R., Hall, A. D., Momentè, F., & Reggiani, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76(2), 189–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9268-1>
- Boccia, F., & Sarnacchiaro, P. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Preference: A Structural Equation Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 151–163. <https://doi.org/10.1002/csr.1446>
- Brock, E. (2005). CSR: altruism or corporate benefit? *Consumer Policy Review*, 15(2), 58–63.
- Carroll, A. B., Adler, N. J., Mintzerb, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Laasch, O. (2019). What 'are' Responsible Management? A conceptual potluck. In *The Research Handbook of Responsible Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9669-4>
- Choi, J.-S., Kwak, Y.-M., & Choe, C. (2010). Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Evidence from Korea. *Australian Journal Of Management*, 35(3), 291–311.
- Cobourn, S., & Frawley, S. (2017). CSR in professional sport: an examination of community models. *Managing Sport and Leisure*, 22(2), 113–126. <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1402694>
- Communities, C. O. T. E. (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- De Tienne, K. B., & Lewis, L. W. (2005). The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359–376. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0869-x>
- Deng, X., & Xu, Y. (2017). Consumers' Responses to Corporate Social Responsibility Initiatives: The Mediating Role of Consumer–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 515–526. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2742-x>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier. *Management Science*, 57(9), 1528–1545. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1403>
- Faisal, M. N. (2010). Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: An interpretive structural modelling approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13(3), 179–195. <https://doi.org/10.1080/13675560903264968>
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gjølberg, M. (2009). The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies? *Socio-Economic Review*, 7(4), 605–637. <https://doi.org/10.1007/s10853-009-3305-2>
- Govindasamy, V., & Suresh, K. (2017). Exploring Approaches to Drivers and Barriers of Corporate Social Responsibility Implementation in Academic Literature. *SHS Web of Conferences*, 33, 33. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173300021>
- Kuo, T. C., Kremer, G. E. O., Phuong, N. T., & Hsu, C. W. (2016). Motivations and barriers for corporate social responsibility reporting: Evidence from the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 57, 184–195. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.08.003>
- Li, Y., Liu, B., & Huan, T. C. (T. C.). (2019). Renewal or not? Consumer response to a renewed corporate social responsibility strategy: Evidence from the coffee shop industry. *Tourism Management*, 72(2019), 170–179. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.031>
- Lopatta, K., Jaeschke, R., & Chen, C. (2017). Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR) Performance: International Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 199–209. <https://doi.org/10.1002/csr.1398>
- Magalhães, M., & Ferreira, M. R. (2014). Uma Abordagem Teórica sobre o Voluntariado Empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 3(Jul/Set), 38–47.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65–78. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9673-8>
- Pava, M. L., & Krausz, J. (1996). The Association Between Performance : The Paradox Corporate and Financial of Social Cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321–357.
- Portney, P. R. (2008). The (Not So) new corporate social responsibility: An empirical perspective. *Review of Environmental Economics and Policy*, 2(2), 261–275. <https://doi.org/10.1093/reep/ren003>
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Explaining Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: The Role of Gratitude and Altruistic Values. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 193–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1337-z>
- Salvador-figueras, M., Maria Agudo-Valiente, J., & Garcés-Ayerbe, C. (2017). Corporate Social Responsibility Drivers and Barriers According to Managers' Perception ; Evidence from Spanish Firms. *SUSTAINABILITY*, 9(10). <https://doi.org/10.3390/su9101821>
- Scandellius, C., & Cohen, G. (2016). Achieving collaboration with diverse stakeholders -The role of strategic ambiguity in CSR communication. *Journal of Business Research*, 69(9), 3487–3499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.037>
- Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of barriers of corporate so-

- cial responsibility using an analytical hierarchy process under a fuzzy environment-A textile case. *Sustainability* (Switzerland), 7(3), 3493–3514. <https://doi.org/10.3390/su7033493>
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187. <https://doi.org/10.4337/9781849805278>
- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2015). CSR Reasons, Practices and Impact to Corporate Reputation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 503–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.441>
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Vidal-Leon, C. (2013). Corporate Social Responsibility, Human Rights, and the World Trade Organization. *Journal Of International Economic Law*, 16(4), 893–920.
- Young, K. A. (2016). Corporate social responsibility in a globalizing world. *Contemporary Sociology-A Journal Of Reviews*, 45(4), 506–508. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316162354>



## ANEXOS

### 1. Guião de entrevistas

**Identificação da empresa:**

Nome

Ano de constituição

Setor de atividade

CAE

N.º de empregados

Tem Importação/Exportação?

**Questões em discussão:**

1. Pedir uma definição de responsabilidade social ao entrevistado.
2. Que práticas de responsabilidade social tem a empresa?
3. Que outras práticas de RS conhece (em outras empresas)?
4. Quais os benefícios que retira das práticas de RS?
5. Quais as dificuldades/impedimentos que encontra na implementação de práticas de RS?
6. Que oportunidades identifica em termos de colaboração com o terceiro setor (que tenha em prática ou não)?
7. Quais as dificuldades com organizações do terceiro setor?

Ilustração 1- Guião de entrevistas

## 2. Questão 3: Que outras práticas de RS conhece (em outras empresas)?

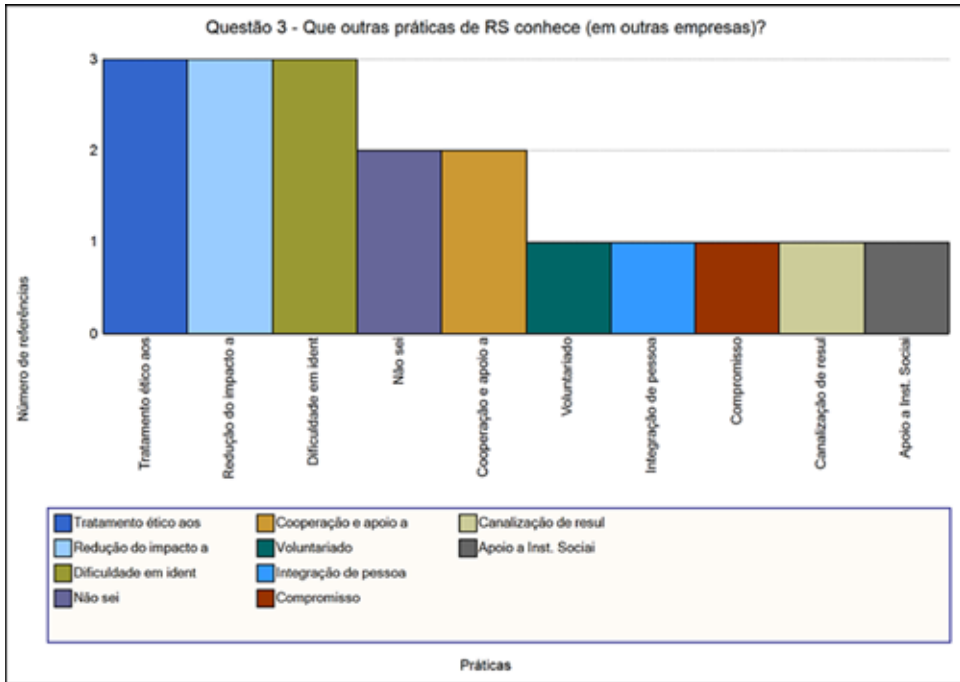


Gráfico 11- Questão 3: Que outras práticas de RS conhece (em outras empresas)? (2)

### 3. Questão 4: Quais os benefícios que retira das práticas de RS?

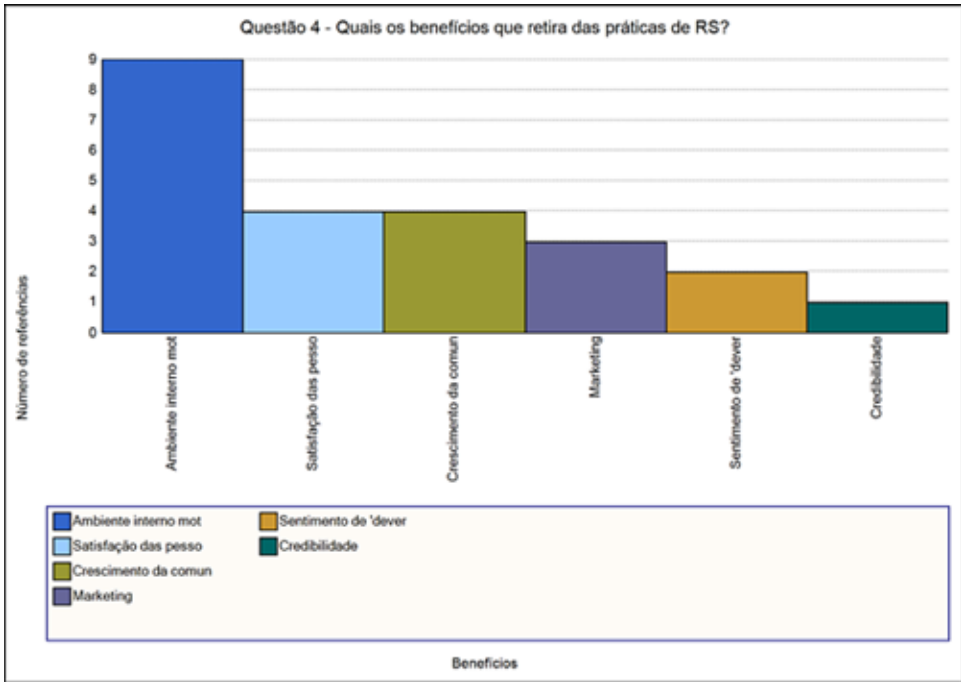


Gráfico 12 - Questão 4: Quais os benefícios que retira das práticas de RS? (2)

#### 4. Questão 5: Quais as dificuldades/impedimentos que encontra na implementação de práticas de RS?

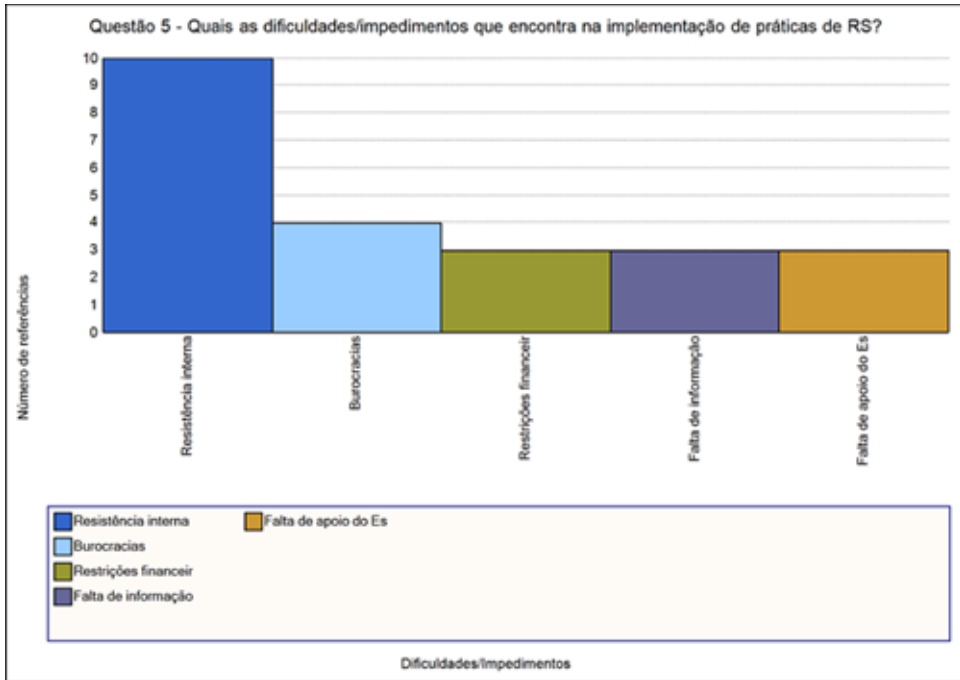
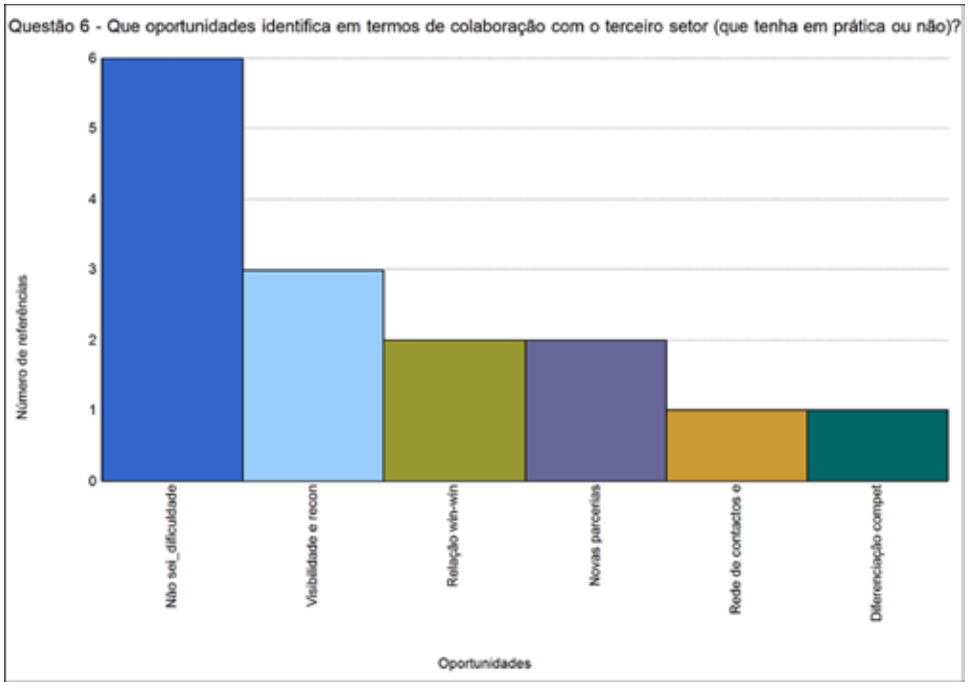


Gráfico 13 - Questão 5: Quais as dificuldades/impedimentos que encontra na implementação de práticas de RS (2)

**5. Questão 6: Que oportunidades identifica em termos de colaboração com o terceiro setor (que tenha em prática ou não)?**



**Gráfico 14** - Questão 6: Que oportunidades identifica em termos de colaboração com o terceiro setor (que tenha em prática ou não)? (2)