



# **Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a Empresa e a Comunidade Local**

**Carolina Alexandra Bento Galvão**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Inovação Social**

(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço

**setembro de 2020**





## **Agradecimentos**

No fim desta etapa resta-me agradecer a quem me acompanhou durante o meu percurso e a todos os que contribuíram para a elaboração desta dissertação.

À Professora Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço, minha orientadora que aceitou orientar-me e apoiar-me durante todo o trabalho, tendo sido incansável no esclarecimento de todas as minhas dúvidas, bem como pelos ensinamentos que me transmitiu.

A todos os responsáveis das empresas Twintex, Inforgás, Hotel Alambique de Ouro, XPTO, Jornal do Fundão e Fundicalor, que se prontificaram em colaborar no estudo, prestando parte do contributo necessário.

A toda a comunidade local do Concelho do Fundão que disponibilizou parte do seu tempo em responder ao questionário, tendo sido muito importante conhecer as suas perspetivas relativamente ao tema do estudo.

Aos meus amigos e familiares, pelo apoio e compreensão que sempre me deram em todos os momentos, em especial à minha Tia Sofia pela motivação e ajuda fantástica nos momentos mais difíceis.

Ao Daniel, pela paciência e carinho que me transmitiu todos os dias.

À minha mãe, que sem ela não teria sido possível chegar até onde estou hoje, pela sua força incrível e dedicação.

Ao meu pai e aos meus irmãos, por estarem sempre comigo e pela coragem que me transmitem, em não desistir dos meus sonhos.

A todos, muito obrigada!



## Resumo

Os problemas sociais, sendo cada vez mais uma constante na nossa sociedade, fazem com que a comunidade se preocupe com as questões sociais que a envolvem. Assim, as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) começaram a ter grande relevo no pensamento das organizações. As empresas passaram a assumir-se como organizações cidadãs corporativas, adotando posturas que promovem o bem-estar, a qualidade de vida e beneficiam não só todos os *stakeholders* que as envolvem, como o meio ambiente.

No âmbito da presente investigação foi realizado um estudo empírico com dois objetos de estudo diferentes: empresas e comunidade local, com vista a inferir acerca das práticas de RSC por parte das empresas e da perceção destas ações por parte da comunidade local.

Os principais resultados indicam a importância da RSC, tanto para as empresas que a praticam como para a comunidade local que também beneficia das suas práticas. As empresas entrevistadas desenvolvem práticas de RSC e são motivadas e influenciadas pelos *stakeholders*, principalmente colaboradores e comunidade local. Além disso, cumprem a lei e procuram através das iniciativas que promovem, credibilizar a sua empresa. Por outro lado, a comunidade local espera que as empresas sejam agentes sociais e respondam com responsabilidade às necessidades da região, promovendo melhorias sociais e económicas, que contribuam não só para o desenvolvimento do Concelho, como para a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Mais que uma estratégia de diferenciação no mercado, o conceito de RSC foca essencialmente uma conscientização importante no seio da sociedade, benéfica para todos os que a envolvem.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social (RS), *Stakeholders*, Comunidade Local, Empresas.



## **Abstract**

As social problems increase and become constant in our society, it leads to a higher level of concern and awareness from society to the problems surrounding it. Thereby, the Corporate Social Responsibility (CSR) practices started to have an important weight in the organizations concerns. Companies began to assume themselves as a corporative citizen organization by adopting measures than promote well-being, quality of life which end up benefit stakeholders but also the environment.

As part of the project research, an empirical study was made with two different purposes: companies and local community, aiming to enquire about the CSR companies' practices and the local community perception regarding these actions.

The main results suggest the importance of CSR for the companies, but also for the local community which benefits from its practices. The interviewed companies put in actions CSR practices and are motivated by the stakeholders, mainly collaborators and local community. Besides that, these companies comply with the law and seek through several initiatives to promote and give credibility to their company. However, the local community expects companies to be social agents and to respond with responsibility to the region needs, to promote social and economic improvements that contribute to the development of the Municipality and also to the increase of quality of life of the community. More than a differentiation strategy in the market, the CSR concept focus essentially on a critical consciousness inside the society, beneficial to all involved in it.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Social Responsibility (SR), *Stakeholders*, Local Community, Companies.



## Índice

Introdução .....	1
I. Enquadramento Teórico.....	4
Capítulo 1. A Responsabilidade Social Corporativa.....	4
1.1 Conceito e sua Evolução .....	4
1.2 Modelos .....	8
1.3 Dimensões .....	15
1.3.1 A Dimensão Interna.....	16
1.3.2 Dimensão Externa.....	17
1.4 Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação .....	19
Capítulo 2. <i>Stakeholders</i> .....	21
2.1 Definição .....	21
2.2 Identificação .....	23
2.3 Classificação.....	24
2.4 Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e envolvimento dos <i>Stakeholders</i> .....	27
2.5 Relação entre <i>Stakeholders</i> e Empresas.....	29
2.5.1 Relação das Empresas com a Comunidade Local .....	32
II. Estudo Empírico .....	35
1. Objetivos .....	35
2. Elaboração do Modelo de Análise.....	36
3. Metodologia de Investigação .....	37
3.1 Objeto de investigação: Empresas .....	38
3.1.1 Justificação da Metodologia Utilizada.....	40
3.1.2 Definição da Amostra.....	41
3.1.3 Instrumento de Recolha de dados.....	47
3.2 Objeto de investigação: Comunidade Local.....	48
3.2.1 Justificação da Metodologia Utilizada .....	49
3.2.2 Definição da Amostra .....	50

3.2.3 Instrumento de Recolha de Dados.....	51
III. Descrição, Análise e Interpretação dos dados recolhidos.....	53
1. Objeto de investigação – Empresas .....	53
1.1 Análise Descritiva da Entrevista realizada às Empresas .....	53
1.2 Análise de Dados das Entrevistas .....	58
2. Objeto de Investigação – Comunidade local.....	63
2.1 Caracterização da amostra.....	63
2.2. Análise Descritiva do questionário .....	65
2.3 Teste de hipóteses .....	71
2.3.1 Hipótese 1 .....	72
2.3.2 Hipótese 2 .....	73
2.3.3 Hipótese 3 .....	75
3. Interpretação dos Resultados .....	76
IV. Conclusão .....	79
V. Limitações e futuras linhas de investigação .....	81
VI. Bibliografia .....	82
Apêndices .....	93
Apêndice 1 .....	94
Apêndice 2 .....	96
Apêndice 3 .....	99



## Lista de Figuras

Figura I - Modelo Conceitual Tridimensional do Desempenho Social Corporativo.....	10
Figura II - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.....	11
Figura III - Influência entre empresa e os seus stakeholders.....	23
Figura IV - Classificação dos stakeholders.....	25
Figura V - Tipologia dos stakeholders de acordo com os seus atributos.....	25
Figura VI - Modelo de Análise.....	37
Figura VII - Logotipo da empresa Twintex.....	43
Figura VIII – Logotipo da empresa Inforgás.....	44
Figura IX – Logotipo da empresa Hotel O Alambique de Ouro.....	45
Figura X- Logotipo da Empresa Jornal do Fundão.....	46
Figura XI – Logotipo da Empresa Fundicalor.....	46



## Lista de Tabelas

Tabela I - Síntese dos modelos de RSC, respetivos autores e suas contribuições.....	15
Tabela II - Classificação estrutural da influência dos stakeholders: Respostas às pressões de stakeholders.....	30
Tabela III - Tipologia da relação entre empresa e os stakeholders, com base nos seus recursos.....	31
Tabela IV - Número de residentes do concelho do Fundão e os seus respetivos indicadores.....	51
Tabela V - Caracterização da amostra: variáveis sociodemográficas.....	64
Tabela VI - Percentagem e frequência de respostas dadas pelos inquiridos à questão 1.....	65
Tabela VII – Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 2.....	66
Tabela VIII - Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 3.....	67
Tabela IX - Percentagem e frequência de empresas referidas pelos inquiridos, relativamente à questão 3.1.....	67
Tabela X - Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 4.....	68
Tabela XI - Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 5.....	68
Tabela XII - Estatística descritiva relativamente ao nível de concordância das afirmações da questão 5.1.....	69
Tabela XIII – Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 6.....	70
Tabela XIV - Análise estatística das variáveis relativas à questão 2 do questionário.....	71
Tabela XV - Análise Cruzada da opinião dos inquiridos à questão 5 com as afirmações relacionadas com a comunidade local (questão 5.1).....	73
Tabela XVI: Análise Cruzada das necessidades apontadas pelos inquiridos com as faixas etárias.....	74
Tabela XVII - Síntese das hipóteses de investigação testadas.....	75



## **Lista de Acrónimos**

IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
JF	Jornal do Fundão
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UBI	Universidade da Beira Interior





## Introdução

Ao longo das últimas décadas a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) das empresas tem assumido uma crescente relevância na sociedade, tornando-se um tema complexo e em constante evolução.

Segundo Leandro e Rebelo (2011) a Responsabilidade Social (RS) diz respeito a um conjunto de políticas e práticas concertadas que pretendem dar resposta às exigências do mercado e comunidade, tendo como objetivo o interesse comum. Uma empresa com RS gera valor para todos os seus *stakeholders*. Deve ser um agente de diferenciação, inovação e de mudança.

As mudanças sociais que ocorrem na sociedade levam, a que cada vez mais, a comunidade se preocupe com as questões sociais que a envolvem. De acordo com Paixão, Quintella & Nogueira (2011) a função principal das empresas era gerir o lucro e remunerar acionistas, mas com o surgir das práticas de RS várias mudanças ocorreram no seio das organizações. Nesse sentido, as empresas sentiram-se desafiadas a conduzir o seu negócio tendo por base princípios de atuação como a ética, a qualidade e a geração de valor, tornando-se mais transparentes.

As empresas assumiram-se como organizações cidadãs corporativas, tornaram-se parceiras corresponsáveis pelo desenvolvimento social, ao adotar princípios e valores que fazem parte das práticas de RS. Passaram a ser proativas, agindo como agente de mudança, estando atentas às necessidades da comunidade em que atuam.

Nesse sentido, Paixão *et al.* (2011) referem que a RSC vai para além das obrigações das empresas, o que as leva a envolver-se cada vez mais em projetos ligados à comunidade local. Assim, as práticas sociais aparecem ligadas às empresas, tornando-se não só uma ferramenta de reputação positiva da sua imagem socialmente responsável, mas também como uma forma de responder às necessidades das comunidades locais onde se inserem. As empresas agem, de acordo com os interesses dos *stakeholders* (públicos) envolvidos, (clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários, imprensa, sindicatos e comunidade local) onde a empresa se insere.

Deste modo, o trabalho será constituído por duas partes distintas: a primeira parte focará o enquadramento teórico e a segunda parte dedicada ao estudo empírico com

base no estudo de seis empresas do Concelho do Fundão e nas perspetivas da comunidade local do mesmo concelho.

Na primeira parte será focada a RSC, dimensões (interna e externa), com especial ênfase à RSC como fator diferenciador na escolha por empresas do mesmo setor. Também a importância de práticas de RSC e o envolvimento dos *stakeholders*, bem como a relação das empresas com a comunidade local. Ao nível interno da RSC considera-se as práticas socialmente responsáveis que são praticadas tendo em conta os seus funcionários. O nível externo incide sobre a relação da empresa com os *stakeholders* externos, isto é, a preocupação demonstrada por parte da empresa no que respeita aos problemas sociais, ambientais, bem com ações que visam minorar problemas existentes.

A segunda parte explanará um estudo empírico sobre a relação das empresas com a comunidade local, mais especificamente ao assumirem práticas de RSC. Através de uma metodologia assenta numa abordagem mista (qualitativa e quantitativa), foram realizadas entrevistas a empresas e questionários à comunidade local. As empresas entrevistadas foram: Twintex, Inforgás, Hotel Alambique de Ouro, Jornal do Fundão, XPTO e Fundicalor, todas situadas no concelho do Fundão. Por outro lado, inquiriu-se a comunidade local residente no concelho do Fundão, a fim de compreender as suas perspetivas sobre as práticas de RSC e a sua relação com as empresas.

Neste sentido, a pergunta de partida da investigação incide sobre as práticas da RSC, mais propriamente “Qual a relação entre as empresas e os seus *stakeholders*, mais especificamente a comunidade local?”. De acordo com a pergunta de partida foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: perceber qual o impacto que as práticas de RSC têm na comunidade local e nas empresas que a praticam.

Objetivos Específicos:

- Averiguar quais são as práticas de RSC mais comumente desenvolvidas nas empresas;
- Perceber quais as motivações que levam as empresas a implementar RSC;
- Entender quais os benefícios que a comunidade local percebe sobre a RSC desenvolvida pelas empresas;
- Compreender se as práticas de RSC aumentam a capacidade de atração dos *stakeholders*.

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a Empresa e a Comunidade Local

Por fim, através do cruzamento dos resultados obtidos através das duas metodologias, expõem-se a sua devida interpretação e as conclusões obtidas da investigação.

# I. Enquadramento Teórico

## Capítulo 1. A Responsabilidade Social Corporativa

### 1.1 Conceito e sua Evolução

De acordo com Inácio (2015) o conceito Empreendedorismo Social e RSC surgem no decorrer da crise económica, financeira e social que se instalou em Portugal e outros países. Os conceitos passaram a ser considerados ferramentas para combater e dar resposta a problemas tais como, o desemprego, a exclusão social e a pobreza. Temáticas que não são simples e envolvem várias áreas de intervenção. Consequentemente levam à criação de iniciativas no âmbito do Empreendedorismo Social e RSC, o que implica um maior envolvimento com a comunidade.

Conscientes das mudanças sociais existentes, Bertoncello e Júnior (2007) salientam que as empresas constroem um contrato social com a sociedade, onde as primeiras percebem ser necessário unir forças para responder às novas exigências. Denotando-se que as empresas perceberam que era necessário assumir responsabilidades com o intuito de responder às novas exigências da sociedade.

Ramos (2013) refere que, além das empresas assumirem responsabilidades na comunidade, têm que continuar a ser competitivas no mundo empresarial em que se inserem, de modo a obter lucros. Não devendo, portanto, esquecer a obrigação de serem socialmente responsáveis. O Empreendedorismo Social e as práticas de RSC têm como preocupação resolver problemas sociais, englobando, ações voluntárias que ultrapassam as obrigações legais nas áreas do desenvolvimento comunitário, proteção ambiental, direitos humanos e laborais. A diferença é que as empresas que se envolvem nestas práticas, ao adotarem um comportamento socialmente responsável, pretendem, segundo Carvalho (2013) fortalecer a sua imagem, utilizando essa reputação positiva como um diferencial competitivo face a empresas concorrentes, convencendo, na perspetiva de Ramos (2013) os diferentes *stakeholders* envolvidos. Ainda neste sentido, Carvalho (2013) afirma que o lucro não deixa de ser o objetivo principal das empresas, contrariando o objetivo principal do empreendedorismo social.

Amouroux (2003), refere que as empresas podem optar por práticas como: códigos de conduta ética, fins que visam a solidariedade social, equilíbrio ecológico e ambiental, empresas solidárias com a aplicação ética de fundos de pensões e outras aplicações, e ainda, bancos que concedem créditos às populações desfavorecidas.

Para Inácio (2015) a RS nas empresas tem ganho cada vez mais relevância no contexto nacional e internacional, sendo a sua motivação similar: as organizações propõem-se a agir voluntariamente de acordo com as expectativas da sociedade e das suas necessidades.

Na opinião de Ramos (2003 e 2005) as empresas preocupam-se com os impactos gerados no ambiente em que atuam, constituindo-se tais como empreendedores sociais, agentes de mudança a nível do desenvolvimento económico e social, criando riqueza e emprego, participando na vida da sociedade, envolvendo-se em questões como o desemprego, a exclusão, a solidariedade ou melhor afetação do território local.

Bhattacharya e Sen (2004) salientam que as empresas têm cada vez mais a consciencialização de que a RS é uma oportunidade para obterem mais visibilidade no mercado e beneficiarem dos efeitos positivos que essas práticas transmitem aos *stakeholders* envolvidos. Nesse sentido, as empresas procuram cada vez mais a adoção de práticas e políticas que vão de encontro a certos valores sociais e que contribuam para a qualidade de vida da sociedade.

Segundo Soares (2004) as organizações, ao assumirem uma postura socialmente responsável, delineiam ações sociais que englobam práticas de filantropia, bem como, criam parcerias com o terceiro sector. Exemplos disso são o voluntariado empresarial, proteção do meio-ambiente ou estabelecimento de códigos de ética. A adoção dessa postura socialmente responsável, para Bertoucello *et al.* (2007) também se relaciona com o crescente aumento da complexidade dos negócios, devido ao avanço acentuado das novas tecnologias e da produtividade, levando a uma competitividade maior entre empresas do mesmo ramo. Deste modo, sugere-se que as empresas adotem novas posturas para que se diferenciem umas das outras, apostando em novas respostas focadas no desenvolvimento económico sustentável. As empresas vêem a RS como uma estratégia para potencializar o seu desenvolvimento, pois cada vez mais existe uma maior conscientização por parte de um mercado composto por consumidores que preferem empresas que demonstrem ter práticas mais responsáveis. Assim, com a evolução das mudanças na sociedade e as conseqüentes expectativas da mesma, esta tem

o “poder” de legitimar as ações das empresas reconhecendo tanto as suas atividades, como as suas obrigações. No entanto, torna-se importante distinguir quais as responsabilidades da empresa relativamente à sociedade, e quais os seus limites.

Desta forma, ligado às empresas e organizações, surge o conceito de RSC, que segundo Carroll (1999) tem uma longa história, pois a preocupação com a sociedade já existe na comunidade empresarial desde há vários anos. Contudo, a investigação sobre este conceito surge com mais força a partir dos anos 50.

Nos anos 50, o conceito de RSC surge apenas descrito como “Responsabilidade Social”. Na época o conceito de corporação no setor dos negócios ainda não existia, ou era pouco conhecido. Bowen (1953) citado por Carroll (1999:270) questionava quais seriam as responsabilidades que a sociedade esperava que os empresários assumissem. Surgiu então a definição de RS dos empresários, sendo mais tarde apelidada de RSC. A doutrina da RS era considerada de extrema importância na orientação dos negócios, e tendo assim Carroll, considerado Bowen como o “Pai da Responsabilidade Social Corporativa”.

Já a década de 1960, de acordo com Carroll (1999) ficou marcada pelo crescimento significativo de tentativas de formalizar o conceito de RSC. Nesse sentido, referido por este autor, Davis em 1960 afirma que algumas decisões de negócios socialmente responsáveis eram justificadas por trazerem oportunidades económicas para a empresa, a longo prazo, desenvolvendo através de benefícios, uma perspetiva responsável. As perspetivas de Davis tornaram-se importantes durante os anos seguintes, devido à ênfase que o autor deu à relação entre a RS e o poder comercial que daí advém, referindo que as responsabilidades sociais dos empresários deveriam ser proporcionais ao poder social.

Ainda na década de 1960, Frederick citado por Carroll (1999:271) refere que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema económico que atenda às expectativas do público. E isso significa, por sua vez, que os meios de produção da economia devem ser empregados de tal maneira que a produção e a distribuição melhorem o total bem-estar económico. A RS na análise final implica uma postura pública em relação aos recursos económicos e humanos da sociedade e uma vontade de ver que esses recursos são usados para fins sociais amplos e não simplesmente para os interesses restritos de pessoas e empresas.

A essência da RS de acordo com Davis em 1967, citado por Carroll (1999:272) surge devido à preocupação com as consequências éticas dos atos, podendo afetar o interesse de outros. Sugere, portanto, que a RS vai além do indivíduo, e envolve o sistema social no seu todo.

A partir de todas as definições em torno da definição do conceito, Walton (1967) citado por Carroll (1999:272) esclarece que o novo conceito de RS identifica a intimidade das relações existentes entre a sociedade e a corporação.

Durante a década de 1970, Carroll (1999), citando Jason (1971) afirma que os autores que debatiam a RS nas empresas, se focavam nas preocupações dos empresários com filantropia corporativa e as relações com a comunidade, isto é, *“Uma empresa socialmente responsável é aquela que equilibra uma multiplicidade de interesses, em vez de se esforçar apenas para maiores lucros para seus acionistas, uma empresa socialmente responsável também leva em consideração funcionários, revendedores, comunidades locais e a nação”* (Carroll 1999, p.273). Nesta visão, a RS é vista como uma maximização de lucro a longo prazo numa dada empresa ou negócio.

Ainda nos anos 70, Bertonecello *et al.* (2007) assumem que a RS das empresas começou a fazer parte do debate público que envolve os problemas sociais cada vez mais acentuados na sociedade, como a pobreza ou o desemprego, o que originou uma mudança no contrato social existente. As empresas passaram a envolver-se em movimentos relacionados com causas ambientais ou com aspetos relacionados com segurança no trabalho e a regulamentação governamental.

Nos anos 80, Freire *et al.* (2008) afirmam que surgiram poucas definições que complementassem o conceito de RSC. Apenas surgiram alguns termos relacionados que, segundo Carrol (1999), estimularam a institucionalização da RS, tais como, a responsividade, ou seja, a capacidade de dar resposta neste caso às novas mudanças sociais da sociedade civil, o desempenho social corporativo, política pública, a ética nos negócios e a teoria dos *stakeholders*.

Apenas nos anos 90 o conceito de RSC se consolidou, segundo a perspectiva de Freire *et al.* (2008) devido à evolução das novas tecnologias, o que fez com que existisse uma maior competitividade entre empresas do mesmo ramo que, por sua vez, necessitavam de se distinguir de qualquer maneira, tentando por exemplo ter uma estratégia de RS. Assim, a partir de todo o conjunto de ideias geradas pela RSC, as empresas vêm-se cada

vez mais motivadas para incorporar esta conduta na forma de gerir os seus negócios de forma credível, intensificando a sua eficiência tanto a nível económico, social como ambiental.

Para se esclarecer melhor o conceito e chegar-se a um consenso no que respeita à definição de RS e RSC, a Comissão Europeia lançou um livro em 2001, denominado o Livro Verde (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Assim, RSC é sobretudo promovido pelas grandes empresas, pese embora, as práticas existam em todos os tipos de empresas (públicas, privadas, incluindo PME e cooperativas). A RS de uma empresa deve ser considerada como um investimento. É um conceito segundo o qual, as empresas decidem voluntariamente, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo.

A Comissão das Comunidades Europeias (2001) salienta ainda, os fatores que motivam a RS nas empresas, sobretudo a existência de novas preocupações e também expectativas diferentes dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala; também de extrema importância os critérios sociais que detêm uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, seja na qualidade de consumidores como de investidores; a preocupação com o ambiente devido aos danos que as atividades económicas podem provocar e por fim, a importância da transparência. Esta é gerada nas atividades empresariais, pelos meios de comunicação social e moderna tecnologia.

O termo RSC baseia-se num conjunto de ações que vão beneficiar a sociedade e as empresas, tendo em conta a economia, educação, ambiente, saúde, transportes, habitação, entre outros.

## **1.2 Modelos**

As definições em torno do conceito de RSC surgiram apenas a partir dos anos 50, como já foi referido anteriormente. Somente a partir dos anos 70 surgiram os primeiros modelos de RSC, de acordo com Freire *et al.* (2008) surgiu uma multiplicidade de modelos que são uma referência para a compreensão da evolução do conceito de RS das empresas ao longo do tempo.

De acordo com Carroll (1991), em 1971 o Comité de Desenvolvimento Económico desenvolveu o Modelo dos Três Círculos Concêntricos de forma a representar a RSC (interno, intermédio e externo). O círculo interno, inclui as funções económicas básicas, ou seja, o produto, o crescimento e o emprego. O círculo intermédio diz respeito às funções económicas, que deverão ser executadas de acordo com os valores sociais, que segundo Freire *et al.* (2008) podem ser vistos como a relação com os empregados ou a conservação ambiental. E por fim, o círculo externo que, segundo Carroll (1991), se refere às responsabilidades indeterminadas que as empresas devem assumir tendo em consideração uma melhoria no desempenho social da sociedade e no meio ambiente.

Preston e Post (1975) apresentam o seu modelo que preconiza que a RSC está ligada à responsabilidade no contexto da vida pública, prevalecendo um nível externo face à empresa. Neste caso, o governo e a opinião pública estabelecem os limites entre a esfera primária, relacionada com a organização e a esfera secundária que envolve a sociedade. Dentro da esfera primária, envolvendo a organização, estão os clientes, empregados e acionistas, que quando surge um dado problema social, aciona a esfera secundária, onde estão as leis e os valores morais que servirão para solucionar os conflitos.

Anos mais tarde, Carroll (1979) desenvolveu o Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo, constituído por três dimensões de análise para o desempenho social. Em forma de cubo, como se pode verificar na figura I, é estabelecida a *interface* entre as dimensões em que é combinada a reatividade a nível micro e macro da empresa. Na face superior do cubo, é representada uma filosofia de responsividade, que é caracterizada pela resposta reativa, que segundo Freire e Souza (2010) se caracteriza pelas ações empresariais que refletem prioridades económicas e administração dos riscos. A defensiva, onde a organização admite as responsabilidades sociais e faz apenas o que é exigido. A acomodativa, onde se aceita as responsabilidades sociais por parte da empresa, sendo realizado tudo o que é legalmente exigido; e, por último, a proativa que se caracteriza pela liderança na iniciativa social. Na face lateral, são representadas as categorias de RSC que Carroll (1979) define como responsabilidade económica, legal, ética e discricionária ou filantrópica, que segundo Freire e Souza (2010) orientam a forma de gerir problemas sociais tendo em conta a relação empresa-sociedade. Por último, numa face adjacente, é demonstrado o envolvimento da empresa em questões sociais, como o consumerismo, o meio ambiente, a discriminação, a segurança de produtos, segurança do trabalho e os acionistas.

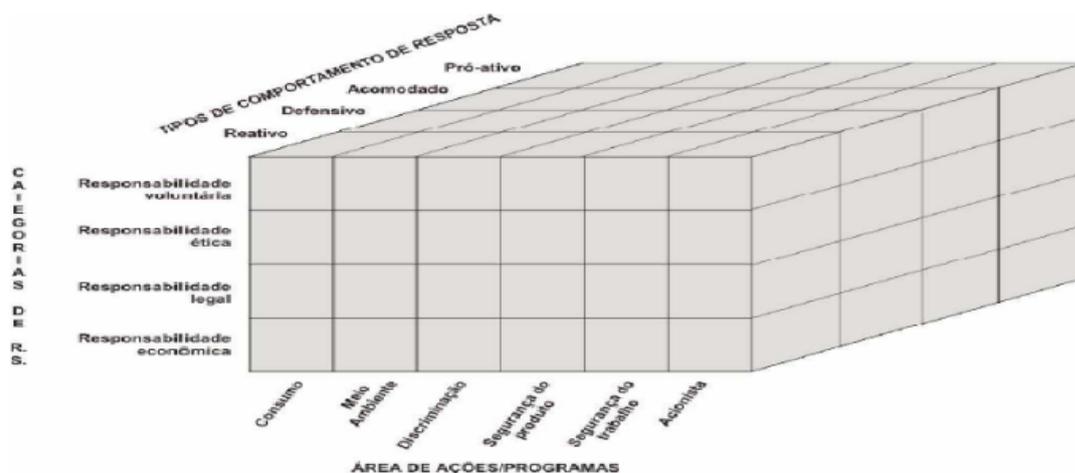


Figura I: Modelo Conceitual Tridimensional do Desempenho Social Corporativo

Fonte: Carroll (1979, p.503)

Baseado nas necessidades hierárquicas de Maslow, Tuzzolino e Armandi (1981), sugerem que as organizações, assim como os indivíduos, têm necessidades que precisam ser atendidas. Deste modo, o modelo da Estrutura das Necessidades Hierárquicas para Avaliar a Responsabilidade Social das Corporações, propõe uma avaliação do desempenho e da RSC. Com base nas definições anteriormente referidas por Carroll (1979), as suas dimensões avaliam as necessidades fisiológicas, relacionadas com a lucratividade da empresa: a segurança, que possibilita adquirir uma posição competitiva reconhecida; as necessidades afetivas, relacionadas com as parcerias; a estima, que inclui critérios como posição de mercado, liderança de produto, imagem; e o relacionamento e autorrealização que se preocupa com a responsabilidade interna e externa da empresa.

De acordo com Silva, Freitas, Cândido & Santos (2016), em 1982, o modelo de Dalton e Cosier veio defender a ideia das quatro faces da RSC, descritas numa matriz 2x2, onde são feitas combinações entre legalidade e responsabilidade, e em que são ampliados, por um lado, aspetos legais e ilegais, e por outro, aspetos responsáveis e irresponsáveis. Deste modo, independentemente das combinações feitas pode-se sempre enquadrar uma estratégia a ser adotada por uma empresa. Assim, o eixo da “responsabilidade legal” torna-se um plano de ação de estratégia de RSC para as empresas seguirem, agindo de acordo com os padrões legais.

Carroll e Hoy (1984) propõem a integração de políticas sociais e gestão estratégica, através de elementos associados à natureza da concorrência, tais como recursos, competências, ameaças e oportunidades de mercado, baseados nas aspirações e valores

dos gestores, dos desejos da empresa e das expectativas da sociedade com que se relaciona, é moldada uma política corporativa global que influencia a decisão estratégica da empresa.

Em 1985, Wartick e Cochran sugerem um modelo que seguindo os pressupostos do modelo de Carroll (1979), pretendem avaliar a evolução do desempenho social corporativo através de uma estrutura constituída por princípios, processos e políticas, tendo como base os tipos de RSC, vistos como responsabilidade económica, pública e social, conforme Silva *et al.* (2016), que salientam que cada componente dimensional possui as suas características, de forma a orientar os conceitos integrados do envolvimento social das corporações, sendo estes os princípios, processos e as políticas. Assim, a partir de uma orientação institucional, e através do conhecimento das necessidades de respostas, constituem-se os processos de respostas sociais corporativas. Já a gestão das políticas sociais reflete-se a partir de uma orientação organizacional e na administração dos recursos sociais a nível corporativo. Deste modo, faz-se uma análise ambiental dos princípios, processos e resultados corporativos a partir dos contratos sociais desenvolvidos através das práticas da organização.

Em 1991, Carroll desenvolveu um dos principais modelos da RSC, a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa. Para que a RSC seja adequada em todos os tipos de empresas, deve ser estruturada em quatro dimensões dentro do seu conceito: responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica, demonstradas na figura que se apresenta de seguida. (Carroll, 1991)



Figura II: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.  
Fonte: Construção própria baseado em Carroll (1991), p.42

De acordo com Carroll (1991), a dimensão da responsabilidade económica envolve as empresas que devem ser lucrativas e têm a responsabilidade de produzir bens e serviços de forma a serem vendidos à sociedade. Sendo esta dimensão indispensável para o funcionamento das outras. No que respeita à dimensão legal, a sociedade espera que as empresas produzam os seus bens e serviços para posterior venda, no entanto devem cumprir as leis e os requisitos legais. No que concerne à responsabilidade ética, as empresas deverão assumir comportamentos justos para com a sociedade, de forma a cumprir os seus deveres e a respeitar os direitos de todos. Por fim, relativamente à responsabilidade filantrópica, espera-se que as empresas tenham atitudes de “boas cidadãs” para com a sociedade, contribuindo com recursos humanos e financeiros para com a comunidade, de forma a contribuir para uma melhor qualidade de vida.

A partir dos contributos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) apresenta-se o Modelo de Desempenho Social Corporativo que propõe três dimensões (institucional, organizacional e desempenho social corporativo) que abrangem vários princípios de RSC. A dimensão institucional abrange a legitimidade. A organizacional, preocupa-se com a responsabilidade pública e individual, abrangendo o arbítrio dos executivos e a dimensão que engloba os processos de Responsividade Social onde se incluem a preocupação com o ambiente, a gestão dos *stakeholders* e o envolvimento em questões sociais. No que respeita ao desempenho social corporativo, importa referir os resultados de desempenho social corporativo, que pode colocar em causa os impactos sociais, a comunidade, os fornecedores, as políticas sociais e os efeitos institucionais externos. Assim, a partir deste modelo os resultados do desempenho social ficam mais explícitos.

Em 1997, Hopkins apresenta o Modelo de Indicadores Analíticos de RSC. O modelo agrupa os elementos que envolvem a responsabilidade em três níveis. O primeiro nível engloba a legitimidade e responsabilidade pública. O segundo nível diz respeito ao processo de capacidade de resposta social que envolve os atributos e, por fim, o último nível, está relacionado com os resultados de ações de RS. Estes três níveis são influenciados pelo ambiente e pela gestão de todos os *stakeholders* envolvidos (sejam externos ou internos) mas especialmente pelos valores dos fornecedores e consumidores. Para Silva *et al.* (2016) este modelo diferencia-se dos outros, na medida em que se foca nas questões ambientais, legais e éticas, como a gestão das ações dos *stakeholders*.

Em 2000, Quazi e O'Brien (2000) reformularam o Modelo Bidimensional de RSC, mostrando a responsabilidade das empresas em duas dimensões: a responsabilidade ampla e a responsabilidade restrita. A primeira envolve as responsabilidades económicas e legais e também as questões relacionadas com a sociedade, como a filantropia. A responsabilidade restrita compreende a visão socioeconómica de maximização do lucro.

Anos mais tarde, Porter e Kramer (2006) apresentam o Modelo da Responsabilidade Social das Empresas. Este modelo visa uma construção de valor que envolve a empresa e a sociedade e é composto por duas dimensões denominadas de “de dentro para fora” e “de fora para dentro”. A “de dentro para fora”, é onde se avaliam os atributos relacionados com as atividades dentro da infra-estrutura (gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras), na qual se encontram as atividades primárias (logística, operações, marketing e serviço pós-venda). A dimensão “de fora para dentro” diz respeito à estratégia e competição das empresas e aos fatores como os subsídios. Uma limitação apontada a este modelo é o facto de que nem sempre as duas dimensões estão sincronizadas para atuar em conformidade e investir em aspetos sociais.

Por último, Schwartz e Carroll (2007) apresentam o Modelo VBA (*Value, Balance, Accountability*) em forma de diagrama de Venn onde se representa a RSC, a ética empresarial, a administração dos *stakeholders*, a sustentabilidade e a cidadania corporativa, em torno de três conceitos: o valor, o equilíbrio e o ambiente natural. O valor relaciona-se com as obrigações das empresas onde se oferece benefícios à sociedade através das suas atividades. O equilíbrio diz respeito aos interesses dos *stakeholders*. O ambiente natural está ligado à ética, equidade e responsabilidade para com a sociedade. Este modelo tem algumas restrições na medida em que é necessário existir um equilíbrio entre interesses e padrões morais. É importante perceber quem são exatamente os *stakeholders* e quais os interesses prioritários.

Importa referir, que ao longo dos anos os modelos de RSC foram evoluindo, tendo sido influenciados pelo contexto histórico, político, social e económico. Os modelos apresentam diferenças conceituais, destacando-se as ideias de Ackerman em 1973, relacionadas com a integração da RS nas estratégias das empresas, dando ênfase à análise a nível interno. Também os pressupostos do modelo apresentado por Carroll em 1979, onde se destaca a preocupação com a filantropia. Foi surgindo uma preocupação crescente com a RS das empresas. Os modelos dos anos 80 analisam o desempenho social corporativo, podendo mencionar os modelos de Carroll e Hoy, Wartick e Cochran. O modelo de Carroll e Hoy, nos anos 80, relaciona a RSC com a política

estratégica da empresa. Nesta década todos os modelos se preocupavam em responder às expectativas da sociedade. De salientar que nos anos 90 surge o modelo considerado o mais influente, o modelo de Carroll. Este modelo sugere a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa, sendo igualmente notória a tentativa de integrar temas da RSC, como a ética empresarial, a teoria dos *stakeholders*, o desempenho social corporativo e preocupações com o meio ambiente, que passaram a ser uma constante nos modelos que surgiram nessa altura. Por fim, a partir de 2000, Freire *et al.* (2008), realçam uma referência notável à dimensão económica e ao nível de análise interno e externo, na construção de estratégias comuns em vários modelos mais atuais, e a uma integração de temas complementares do conceito de RSC.

Já Schwartz e Carroll (2003) afirmam que é necessária uma integração de temas para manter uma relação com a RSC, implicando o relacionamento com outros conceitos fundamentais, tais como, ética empresarial, gestão dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa.

É importante perceber a evolução do conceito RSC e também as dimensões interna e externa da RS das empresas. Deste modo, apresenta-se no quadro seguinte, uma síntese dos principais modelos de RSC, respetivos autores e suas contribuições e seguidamente salienta-se as dimensões internas e externas de modo a compreender melhor a RS.

Tabela I: Síntese dos modelos de RSC, respetivos autores e suas contribuições

<b>Autor (s) /Ano</b>	<b>Modelo</b>	<b>Contribuição</b>
<b>Comité de Desenvolvimento Económico (1971)</b>	Modelo dos Três Círculos Concêntricos	Foco nos lucros económicos e não económicos.
<b>Preston e Post (1975)</b>	Modelo de RSC	Foco na política dos <i>stakeholders</i> , em questões éticas, legais e sociais.
<b>Carroll (1979)</b>	Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo	Cumprimento de obrigações sociais, delineadas em forma de diretrizes éticas e legais.
<b>Tuzzolino e Armandi (1981)</b>	Estrutura das Necessidades Hierárquicas para Avaliar a Responsabilidade Social das Corporações	Respeito pelas necessidades das organizações e dos indivíduos.
<b>Dalton e Cosier (1982)</b>	Modelo de Dalton e Cosier	Tem em conta aspetos legais e ilegais e aspetos responsáveis e irresponsáveis.
<b>Carroll e Hoy (1984)</b>	Modelo da Responsabilidade Social	Integração das políticas sociais, gestão estratégica, focada nos desejos da empresa.
<b>Wartick e Cochran (1985)</b>	Modelo da RSC de Wartick e Cochran	Realce nos três tipos de RSC: económica, pública e social através de princípios, processos e políticas.
<b>Carroll (1991)</b>	Pirâmide da RSC	Estruturação da RSC com base nos valores dos <i>stakeholders</i> .
<b>Wood (1991)</b>	Modelo de Desempenho Social Corporativo	Procura de resultados a partir de comportamentos socialmente responsáveis.
<b>Hopkins (1997)</b>	Modelo de indicadores analíticos de RSC	Respeito por questões ambientais, legais e éticas, como a gestão das ações dos <i>stakeholders</i> .
<b>Quazi e O'Brien (2000)</b>	Modelo Bidimensional de RSC	Responsabilidade social a nível do desenvolvimento sustentável, preocupações sociais, filantrópicas e a gestão do lucro.
<b>Porter e Kramer (2006)</b>	Modelo de Responsabilidade Social das empresas	Construção de valor e estratégias, envolvendo a empresa e a sociedade.
<b>Schwartz e Carroll (2007)</b>	Modelo VBA (Value, Balance, Accountability)	Respeito pela ética empresarial, a gestão dos <i>stakeholders</i> , a sustentabilidade e a cidadania corporativa

Fonte: Elaboração própria

### 1.3 Dimensões

Após a análise dos vários modelos RSC existentes, é importante salientar as dimensões. Nesse sentido, a Comissão das Comunidades Europeias (2001) sugere duas dimensões ligadas às práticas da RSC das empresas, a dimensão interna e externa.

### **1.3.1 A Dimensão Interna**

A Comissão das Comunidades Europeias (2001) refere que as práticas socialmente responsáveis dizem respeito nomeadamente aos trabalhadores. Desse modo, é fundamental falar sobre gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (dimensão interna de uma empresa).

A gestão de recursos humanos torna-se um dos maiores desafios internos, quando se procura recrutar trabalhadores qualificados. Nesse sentido, as empresas para atrair trabalhadores mais qualificados devem implementar medidas, tais como, a valorização da aprendizagem ao longo da vida, apostar na formação e numa maior responsabilização, implementar uma melhor comunicação entre as chefias e colaboradores. A par disso, devem constituir medidas que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar, promover a igualdade de oportunidades e remuneração entre géneros, instituir regimes de participação nos lucros e no capital da empresa, e por último, existir preocupação com a empregabilidade e segurança dos postos de trabalho. Também é importante que as empresas pratiquem um recrutamento responsável que inclui práticas não discriminatórias ao contratar indivíduos que provêm de minorias étnicas, pessoas com mais idade, DLD-Desempregados de Longa Duração, cumprindo dessa forma, os objetivos que emanam da Estratégia Europeia de Emprego (redução do desemprego, aumento da taxa de emprego e tentar combater a exclusão social).

Relativamente à questão da saúde e segurança no trabalho, a Comissão das Comunidades Europeias (2001), afirma que esta se relaciona com medidas legislativas. As empresas, os governos e as organizações sectoriais intensificaram a procura de formas de promoção de saúde e de segurança. Assim, essas formas de promoção podem ser vistas como um complemento das atividades legislativas e de controlo das autoridades públicas, que pretendem implementar níveis mais elevados de saúde e segurança no trabalho, tendo sido lançados programas de certificação de sistemas de gestão e subcontratação relacionados com essas questões.

No que respeita à adaptação à mudança, a Comissão das Comunidades Europeias (2001) salienta que ao reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável, deve ter-se em consideração o interesse de todos. Pois as mudanças e decisões que se tomam afetam todos os envolvidos. Quando se reestrutura uma empresa deve saber

identificar-se os riscos mais significativos, uma previsão de custos e a implementação de estratégias e políticas alternativas que visem uma redução de despedimentos, isto é, salvaguardar os direitos dos trabalhadores.

Por último, é importante salientar a gestão do impacto ambiental e dos recursos humanos, pois tal como refere a Comissão das Comunidades Europeias (2001) a redução da exploração de recursos e emissão de poluentes traz benefícios às empresas, dado que possibilita uma redução das despesas energéticas, eliminação de resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição. A nível ambiental, estas práticas são conhecidas como oportunidades “*win-win*”, pois além de serem vantajosas para as empresas, o ambiente também beneficia com isso. Uma exploração menos intensiva de recursos naturais pode levar ao aumento dos lucros e a uma competitividade reforçada.

Nesta ordem de ideias, Mota (2015) salienta também a importância da dimensão interna ao afirmar que os aspetos positivos das práticas de RSC nesta dimensão passam pela mobilização, reconhecimento dos empregados e pelo desenvolvimento de novas competências humanas. Assim, a empresa beneficia com estas práticas, dado que aumenta a produtividade do trabalho, devido à existência de uma maior satisfação, motivação e capacitação por parte dos seus empregados.

### **1.3.2 Dimensão Externa**

No âmbito da dimensão externa a Comissão das Comunidades Europeias (2001) salienta a importância das comunidades locais, a importância de parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, os direitos humanos e as preocupações ambientais globais. Assim, ao nível da dimensão externa a RS de uma empresa transpõe as barreiras da própria empresa e envolve não só trabalhadores e acionistas, bem como, a comunidade local, abrangendo todos os *stakeholders*.

Também Mota (2015) refere que a dimensão externa pressupõe alargar a interação da empresa às comunidades locais e preocupação no âmbito do domínio ambiental.

A interação das empresas com as comunidades locais torna-se importante, pois como a Comissão das Comunidades Europeias (2001) refere, as empresas podem dar um contributo positivo para as comunidades locais (emprego, receitas, impostos, entre outros). Por sua vez, as empresas dependem da salubridade, estabilidade e

prosperidade das comunidades em que atuam. A imagem da empresa na sua zona de atuação, enquanto empregador e produtor afetará a sua competitividade. O estabelecimento de relações positivas entre a comunidade local e as empresas, e a consequente acumulação de capital social, é visto pelas empresas como um fator de maior relevância. Outra dimensão externa relevante é a importância de parceiros comerciais, fornecedores e consumidores. Na ligação da empresa com parceiros comerciais, fornecedores e consumidores deverá existir um relacionamento que permita a redução da complexidade e dos custos das operações, criando valor e um aumento da qualidade. As grandes empresas assumem relações comerciais com as empresas de menor dimensão, seja como clientes, fornecedores ou concorrentes, sabendo que o seu desempenho social pode ser afetado pelas práticas dos seus parceiros ou fornecedores. Assim, os efeitos das práticas de RS não se dirigem só à empresa, como também afeta os seus parceiros económicos.

De acordo com Mota (2015) é necessário ter em conta os direitos humanos. Estes desempenham um papel fundamental nas práticas de RSC. Ao falar de Direitos humanos falamos de direitos civis, políticos, económicos, sociais e culturais, bem como a igualdade de oportunidades. Já para a Comissão das Comunidades Europeias (2001) os direitos humanos são um tema muito complexo que dispõe dilemas políticos, morais e jurídicos. As empresas enfrentam muitas situações complicadas. Existe dificuldade em distinguir as áreas que são da sua responsabilidade e as que são da responsabilidade do governo. Exemplo disso é, perceber quem é responsável por controlar valores fundamentais dos parceiros, como se deve abordar o tema em países em que os direitos são violados.

Mota (2015) acrescenta aos direitos humanos as seguintes práticas. As empresas devem ter respeito pelas normas laborais e rejeitar práticas de suborno e corrupção. Devem adotar códigos de conduta no que respeita às condições de trabalho, direitos humanos e aspectos ambientais; observar o impacto das atividades da organização sobre os direitos humanos dos trabalhadores e da comunidade local; aplicar e verificar códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho; implementar políticas de diálogo e informação total que inclua todos os *stakeholders* e verificar o respeito pelos direitos humanos, segundo as normas e os padrões definidos pela auditoria social, garantindo a credibilidade dos relatórios apresentados.

A preocupação ambiental, também é de extrema importância. De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2001) as empresas são agentes no meio global,

podendo deste modo, propor-se a cumprir responsabilidades sociais a nível internacional. A pertinência do papel nas empresas na obtenção do desenvolvimento sustentável é cada vez mais realçada.

Ainda relativamente às preocupações ambientais globais, Mota (2015) considera que é necessário tornar compatível o bom desempenho económico com o ambiente, contribuindo para um desempenho sustentável integral. As empresas devem responsabilizar-se pelos efeitos provocados pela atividade empresarial nos ecossistemas, água, solos e atmosfera, de modo a atenuar esses impactos ou promover a recuperação ambiental.

## **1.4 Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação**

Na perspetiva de Primolan (2004), atualmente o objetivo de uma empresa não passa apenas por gerar e gerir o lucro. Uma empresa é também um agente social que necessita de responder à sociedade, através dos efeitos da sua atividade e do seu desempenho social. Devido às mudanças sociais ocorridas ao longo dos anos, a sociedade também passou a ver as empresas como uma “instituição social” e não apenas como um mero agente económico. Deste modo, Donato *et al.* (2017) afirmam que, dada a conscientização da população sobre a questão socio ambiental, e conseqüente procura por empresas socialmente responsáveis, cada vez mais empresas querem assumir práticas de RSC. Assim, Primolan (2004) refere que as empresas devem proporcionar bem-estar e qualidade de vida à população. Se as empresas assumem uma dimensão ética e forem socialmente responsáveis, melhoram a sua imagem, e conseqüentemente ganham o respeito das comunidades envolventes.

Deste modo, é necessário ter em conta os aspetos sociais corporativos internos (envolvimento social da empresa com os funcionários), mencionados por Alencastro (1997). Estes levam a que o desenvolvimento tanto profissional como pessoal dos funcionários seja influenciado pelas ações promovidas por parte da empresa, aproximando as relações entre empregador e funcionários, resultando uma melhor produtividade e satisfação dos funcionários.

Em relação aos aspetos sociais corporativos externos, Primolan (2004) realça o envolvimento social da empresa com o ambiente externo. A empresa deverá ampliar o seu comprometimento social, ao participar em programas, projetos e planos sociais que podem ou não, ser conduzidos pela própria empresa. Assim, para Grzybowski (1999) as empresas deverão optar por estratégias que visem os interesses sociais, promovendo o desenvolvimento de políticas que deem apoio ao progresso social da comunidade e dos parceiros institucionais. A participação ativa no desenvolvimento social com o público é entendida pela empresa como um ponto estratégico na definição das suas políticas de relacionamento.

Deste modo, o que importa às empresas, segundo Grzybowski (1999) é a absorção de variáveis sociais e ambientais para a sua cultura. Todos os constituintes da empresa deverão ter responsabilidades que não se baseiem só nos objetivos económicos da empresa, mas também proporcionem um ambiente interno favorável, para as mudanças que poderão ocorrer no ambiente externo, podendo dessa forma traçar melhor os seus planos de relacionamento social com todos os públicos em que interagem.

Araújo (2007) ressalta a importância da realização de um balanço social por parte das empresas. É essencial a divulgação do seu desempenho no campo social. A partir do balanço social é representado o lado social da empresa, a RS e o seu compromisso para com a comunidade, relativamente às gerações presentes e futuras. Assim, segundo Primolan (2004) é possível tornar pública a RS da empresa, mostrando ao público, nomeadamente, aos consumidores, acionistas e investidores, as interações da empresa com a área social. O balanço social serve ainda para avaliar o desempenho social da empresa ao longo dos anos e poder compará-la com outras. Neste sentido, a empresa que cumprir melhor o seu papel social atrairá mais consumidores, investindo na sociedade e no seu próprio futuro.

Já em relação ao meio ambiente, Dowbor (1998), afirma ser impossível separar a questão económica das questões sociais e ambientais, isto porque, as empresas precisam de assumir compromissos relacionados com responsabilidades sociais e ambientais, para que exista um desenvolvimento sustentável e todos os *stakeholders* tenham benefícios.

Segundo Primolan (2004), os clientes são cada vez mais exigentes, percebem e valorizam o comportamento das empresas relativamente à prática de ações socialmente

responsáveis. A procura de produtos e serviços de empresas que não poluam, não façam publicidade falaciosa e contribuam para a qualidade de vida da comunidade, torna-se cada vez maior. Consequentemente fazem com que as práticas de RS nas empresas possam fazer a diferença nas vendas. Deste modo, o conceito de RSC torna-se uma estratégia para as empresas que pretendem tornar-se competitivas.

A imagem das empresas, segundo Kostczka, *et al.* (2014) torna-se importante na decisão de compra dos consumidores, sendo necessário passar a imagem de uma empresa responsável para com os seus clientes, sendo atribuídas soluções para questões sociais. Assim, quanto maior for a consciência dos consumidores sobre essas questões, maior será a exigência para as empresas implementarem práticas de RSC, competindo no mercado de trabalho através de uma estratégia socialmente correta.

É, pois, notória, a visibilidade que a RSC dá às empresas que praticam ações e comportamentos socialmente responsáveis. Donato (2017) realça o valor que as ações de RS oferecem às empresas, aumentando a produtividade e a sua lealdade. Ao contribuir para o desenvolvimento sustentável, as práticas de RSC fazem com que se mantenha a competitividade no mercado em que atuam. Além disso, as empresas não só cumprem as expectativas da sociedade, bem como os seus produtos e serviços obtêm valor acrescentado. Ao adotar práticas que contribuem para uma sociedade sustentável beneficiam a comunidade, as empresas e todos os *stakeholders* envolvidos a nível ético, social e ambiental.

## **Capítulo 2. Stakeholders**

### **2.1 Definição**

De acordo com Freeman (1984) o conceito *stakeholder* surgiu pela primeira vez num memorando do *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963 e pretendia generalizar o termo “acionista”, visto como o único grupo a quem os gerentes de uma empresa deviam responder. Dessa forma, o conceito de *stakeholder* foi originalmente definido como “grupo de interesse” e sem o seu apoio, a empresa deixaria de existir.

Na perspetiva de Lourenço e Schroder (s/d) os *stakeholders*, (traduzindo o conceito) as partes interessadas ou públicos de interesse, são definidos como qualquer grupo que estando dentro ou fora da organização tem interesse no desempenho dessa empresa.

Contudo, cada *stakeholder* tem um critério diferente de reagir perante a atividade da empresa, pois cada um apresenta diferentes interesses. Neste sentido, Freeman (2010) afirmou que as corporações passaram a ser vistas como organizações sociais e, desse modo deviam assumir a responsabilidade de identificar e satisfazer os interesses de todo o público envolvido. Assim, as corporações têm *stakeholders*, que segundo Freeman (1984) podem afetar ou ser afetados pelo desempenho da empresa.

Quando se aborda o conceito *stakeholders*, fala-se no envolvimento de quatro áreas: o planeamento estratégico corporativo, a teoria dos sistemas, a RSC e a teoria organizacional.

Segundo Freeman (2010) a nível do planeamento estratégico corporativo, as pesquisas assumem que para uma estratégia ter sucesso deverá integrar os interesses de todos os *stakeholders*, sem privilegiar uns em detrimento de outros. A nível das teorias dos sistemas e da teoria organizacional, existe a seguinte ideia: a empresa é um sistema aberto que se relaciona com grupos externos e por esse motivo existe a necessidade de criar estratégias coletivas que garantam a sobrevivência da empresa a longo prazo. Nesse sentido, a gestão da empresa deve ser feita com base em relacionamentos.

Na perspetiva de Donaldson e Preston (1995), tendo em conta o memorando do *Stanford Research Institute* (SRI), compete aos gestores, compreender os interesses de todos os envolvidos e desenvolver objetivos estratégicos de forma a satisfazer as necessidades de todas as partes. Nessa abordagem, Freeman (1984) sugere que o envolvimento dos *stakeholders* se torna importante no planeamento estratégico da empresa, devendo estar orientado para a ação.

Em torno do conceito de *stakeholders* surgem várias definições e estudos, tendo sido Freeman que se debateu mais sobre o conceito. Nesse sentido, segundo Neves, Dandolini & Freire (2017) em 1984, Edward Freeman desenvolveu a Teoria dos *Stakeholders*, que com base no *Project Builder* (2017), trouxe ideias inovadoras, sendo a principal entender quem são as peças-chave para um bom funcionamento de uma empresa. Já Machado Jr. (2011) define a Teoria dos *Stakeholders* como descritiva, apresentando um modelo em que a empresa é instrumental onde analisa as relações entre as práticas dos *stakeholders* principais e a realização de metas de desempenho corporativo e normativo, envolvendo a identificação dos *stakeholders* pelo seu interesse na atividade da empresa, tendo em consideração as expectativas de todas as partes.

## 2.2 Identificação

Para que as empresas consigam definir estratégias de forma a responder às necessidades e interesses de todos os públicos com quem interagem, precisam conhecer todos os *stakeholders* envolventes na sua própria atividade. Freeman (1984) descreve que as empresas devem ter em conta a análise e explicação do comportamento dos *stakeholders*, a análise de cooperação entre o público e a empresa, a avaliação das forças estratégicas e a realização de programas específicos e de integração direcionados aos *stakeholders*.

Segundo Rocha e Goldschmidt (2010), o termo *stakeholder* tem origem no conceito de *stockholder*, envolvia apenas os acionistas. No entanto, o primeiro conceito amplia o foco da organização, deixando apenas de responder aos interesses dos acionistas, passando a satisfazer os interesses dos clientes, funcionários, imprensa, fornecedores, concorrentes, sindicatos e comunidade local. Oliveira (2008) acrescenta ainda o governo e as organizações. Rocha e Goldschmidt (2010) apresentam um esquema que ilustra o modo como os *stakeholders* influenciam e são influenciados pela empresa, como se pode denotar na figura que se apresenta de seguida.

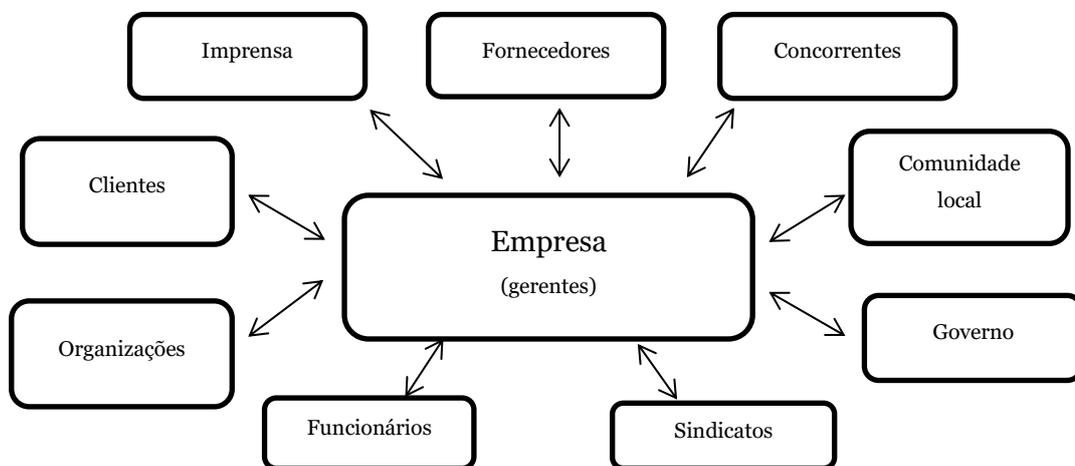


Figura III: Influência entre empresa e os seus *stakeholders*.  
Fonte: Elaboração própria, com base em Rocha e Goldschmidt (2010)

Com base na análise da figura, Rocha e Goldschmidt (2010) afirmam que as empresas definem os clientes como o *stakeholder* mais importante, na medida em que sem eles as mesmas não existiriam. Souza e Almeida (2006) acrescentam ainda o facto de que estes são os únicos agentes do sistema com poder para “discutir” com a empresa, pese embora, todos os restantes *stakeholders* sejam importantes e as empresas devam dar especial atenção a todos. Afirmam ainda, que a empresa deve ter cuidados acrescidos

na relação que mantem com este público, sob pena de ficar negativamente exposta nos media.

Segundo Rocha e Godschmidt (2010) os fornecedores também são muito importantes pois têm participação direta na cadeia de produção da empresa, oferecendo serviços e produtos para posteriormente a empresa operar. O relacionamento destes com a empresa passa, segundo Souza e Almeida (2006) pela habilidade e conhecimento que os fornecedores têm para desenvolver melhores componentes que vão ao encontro das necessidades da organização. No caso dos concorrentes, Rocha e Godschmidt (2010) explicam que as empresas deverão ter informação e conhecimento das suas atividades, pois lutam pela mesma posição no mercado, sendo na perspectiva de Souza e Almeida (2006), o *stakeholder* que mais “ameaça” a empresa. No que respeita à comunidade local, de acordo com Rocha e Godschmidt (2010) esta representa os indivíduos que estão ou residem em torno da empresa e deverá ter especial atenção na forma como atuam.

Segundo Souza e Almeida (2006) o governo interage com as empresas e pode reforçar as relações de cooperação, servindo como um instrumento regulador e facilitador da atividade económica. Por sua vez, os sindicatos atuam como negociadores, mediando muitas vezes o relacionamento entre as empresas e o governo. Podem optar por várias vias de atuação (subordinação, cooperação, oposição e resistência). Já os funcionários implementam e executam as decisões para atingir os objetivos dos gerentes ou proprietários e contribuem para a empresa através dos seus conhecimentos, habilidades e esforços.

## **2.3 Classificação**

Para Mitchell, Agle & Wood (1997), os *stakeholders* identificam-se através de três atributos: o poder dos *stakeholders* em influenciar a empresa, a legitimidade no relacionamento com a empresa e a urgência de reivindicação da empresa. De acordo com a definição, entidades sem poder, legitimidade ou urgência em relação à empresa, não são vistos como *stakeholders* e não possuem qualquer relevância. Os mesmos autores sugerem sete tipos de *stakeholders*, três dos quais possuem um atributo. Os outros três possuem dois atributos; e um possui todos os atributos, como se pode verificar na figura IV.

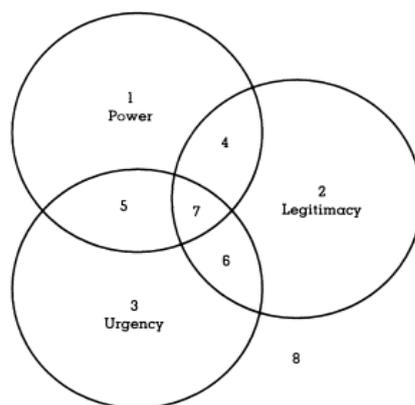


Figura IV: Classificação dos *stakeholders*  
Fonte: Mitchell, Agle & Wood (1997, p.872)

Analisando a figura tendo em conta a perspectiva de Mitchell *et al.* (1997) na área 1, 2 e 3 encontram-se os *stakeholders* ocultos, que apenas têm um dos atributos: poder, legitimidade ou urgência. Nas áreas 4, 5 e 6 identificam-se os *stakeholders* moderadamente salientes, possuindo apenas dois atributos. No caso da área 4 possuem poder e legitimidade, na área 5 poder e urgência e por fim na área 6 legitimidade e urgência. Por fim na área 7, os *stakeholders* possuem todos os atributos. Com base na posse dos atributos representados anteriormente, Mitchell *et al.* (1997) sugere uma tipologia dos *stakeholders* que pode ser observada na figura seguinte.

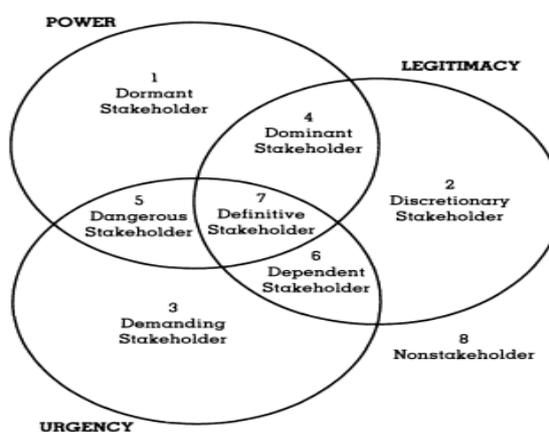


Figura V: Tipologia dos *stakeholders* de acordo com os seus atributos  
Fonte: Mitchell, *et al.* (1997, p.874)

Segundo Mitchell *et al.* (1997) nas áreas 1, 2 e 3 estão caracterizados os *stakeholders* que apenas possuem um dos atributos, denominada classe dos latentes. Nesta classe, os gerentes da empresa podem nem reconhecer a existência dos *stakeholders*, tal como, estes podem não dar qualquer importância à própria empresa.

Na área 1, encontram-se os *stakeholders* adormecidos, que apenas possuem o atributo do poder, utilizando-o para impor a sua vontade na empresa, no entanto por não terem nenhum relacionamento legítimo ou nenhuma reivindicação urgente, esse poder não pode ser usado.

Na área 2, representam-se os *stakeholders* arbitrários que possuem legitimidade, no entanto ao não possuírem urgência, os gerentes não têm nenhuma pressão para se relacionarem com eles, contudo são eles quem mais recebem ajudas filantrópicas.

Na área 3, classificam-se os *stakeholders* exigentes, que apenas possuem urgência, no entanto, ao não terem poder nem legitimidade incomodam os gerentes, tornando-se insuficiente a sua urgência.

Nas áreas 4, 5 e 6 estão classificados os *stakeholders* que possuem dois dos atributos em simultâneo. Estes são os mais relevantes para as empresas, pois adquirem uma posição mais ativa e um conseqüente aumento da resposta aos seus interesses, por parte dos gerentes. Os *stakeholders* na área 4 possuem poder e legitimidade, sendo considerados como dominantes, pois têm influência garantida na empresa e importância para os gerentes. Na área 5, estão os *stakeholders* dependentes, isto porque, possuem tanto legitimidade como urgência, no entanto, dependem de outros que tenham o poder necessário, de forma a ir ao encontro dos seus interesses. Já os *stakeholders* perigosos, classificados na área 6, adquirem esta designação, pois ao possuírem apenas poder e urgência, tornam-se perigosos, isto porque sem legitimidade tornam-se coercivos e perigosos para a empresa.

Mitchell *et al.* (1997) concluem a sua tipologia com os *stakeholders* que se tornam mais relevantes para as empresas, por possuírem os três atributos, denominados por definitivos. Nestes casos, os gerentes deverão dar total prioridade aos interesses destes *stakeholders*, atendendo-os imediatamente. Se um *stakeholder* possuir os três atributos, torna-se dominante ao adquirir legitimidade, tornando-se um *stakeholder* definitivo. Por fim, os indivíduos que não possuem nenhum atributo, como é o caso da área 8, não são considerados *stakeholders*.

Na mesma ordem de classificação dos *stakeholders*, Clarkson (1995) apresenta uma divisão dos *stakeholders*, com base no nível de interdependência com a empresa e interesses, reivindicações ou direitos semelhantes. Nesta perspectiva, os *stakeholders* primários classificam-se como aqueles que se não existissem, a organização não

conseguiria sobreviver. Falamos dos acionistas e investidores, os funcionários, os clientes, os fornecedores, e o governo que tem a capacidade de regular o mercado e criar leis. Desta forma, pode concluir-se que existe um alto nível de interdependência por parte da empresa com os seus principais *stakeholders*, classificados como primários, onde a sobrevivência e a continuidade do sucesso da corporação depende da capacidade de os seus gerentes criarem valor, riqueza e satisfação suficiente para todos os *stakeholders*, para que estes continuem a fazer parte da empresa. Por outro lado, os *stakeholders* secundários, são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa, não sendo essenciais para a sua sobrevivência. São eles a imprensa, a comunidade local ou o público em geral. Estes *stakeholders* têm a capacidade de mobilizar a opinião pública, a favor ou contra a forma de atuação da empresa, podendo ainda opor-se às políticas ou programas que a empresa adotou para cumprir as suas responsabilidades e satisfazer as necessidades e expectativas dos *stakeholders* primários.

## **2.4 Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e envolvimento dos *Stakeholders***

De acordo com Paixão *et al.* (2011), o conceito de RSC incide sobre vários *stakeholders* como a comunidade, os acionistas, o meio ambiente, o público interno, os clientes, os investidores, entre outros.

Assim, segundo Kraemer (2005) a RSC interna foca-se no público interno da empresa, ou seja, nos beneficiários internos sem os quais a empresa não se sustenta. Já a RSC externa pretende atuar na sociedade na qual a empresa está envolvida, juntamente com os beneficiários externos (fornecedores, clientes, governo, entre outros). Desta forma, a empresa obtém maior visibilidade e admiração perante os públicos.

De acordo com Paixão *et al.* (2011) a intervenção dos diferentes *stakeholders* exige das empresas uma postura que tenha na sua base valores éticos que promovam um desenvolvimento sustentado da sociedade vista como um todo. Segundo Ferrell e Fraedrich Ferrel (2001) citados por Paixão, *et al.* (2011:12), os *stakeholders* interferem diretamente na postura ética e transparência da empresa, pois “*se um comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto frequentemente*

*determinado pelos stakeholders*”. Nesse sentido, se a empresa optar por ter uma postura com ética e seguir as práticas de RS, é considerada uma “empresa cidadã”.

De acordo com a Teoria dos *stakeholders* de Freeman (2010) as empresas são vistas como instituições sociais e têm por isso a responsabilidade de identificar e dar resposta aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos.

Na mesma ordem de ideias, a gestão das empresas deve ser feita de forma a garantir apoio a cada *stakeholder* envolvido, o que contribui para garantir o sucesso da empresa a longo prazo. O gestor deve analisar e compreender as relações com todos os *stakeholders* para que sejam desenvolvidas as estratégias empresariais.

Silva e Garcia (2011) salientam que a RSC é vista como um comprometimento ético do gestor da empresa que coopera para o desenvolvimento económico da empresa e qualidade de vida dos empregados, da comunidade local e da sociedade. A intenção da empresa não visa somente o lucro como também tenta promover um desenvolvimento sustentável, respondendo satisfatoriamente aos *stakeholders*.

A partir das dimensões da RSC que Carroll apresentou em 1979, Silva e Garcia (2011) defendem que os gestores devem apostar nas dimensões de RS (económicas, legais, éticas e filantrópicas). Nesse sentido, as ações de RS devem ser transparentes, tal como Rocha e Godschmidt (2010) referem, o gestor deve apresentar relatórios e balanços sociais da empresa, dando informações sobre as ações nas áreas sócio ambientais.

Na perspetiva de Oliveira (2008), a gestão deve ter em atenção os diversos *stakeholders*, as políticas gerais e a RS nas tomadas de decisões. Para isso, o gestor deverá considerar sempre a RSC nas suas decisões. Neste sentido, Sauerbronn e Sauerbronn (2011) definem o conceito *stakeholder* na área estratégica de uma empresa. O conceito favoreceu o reconhecimento dos atores sociais que interagem com a empresa. Podem desempenhar um papel proativo ao incentivarem as empresas a adotarem práticas socialmente responsáveis em domínios tais como condições de trabalho, o meio ambiente ou os direitos humanos, e exigindo uma transparência tanto a nível do desempenho social como ambiental. Mas, Teixeira (2019) afirma que se existir uma má gestão, o prejuízo dos custos não se reflete apenas nos acionistas ou nos gerentes, mas também nos *stakeholders* e na sociedade em geral. Assim, podem abordar-se duas perspetivas diferentes (a do valor para o acionista e a do valor para o *stakeholder*). Na primeira perspetiva é privilegiado o lucro sobre a RS, a empresa é

vista como um instrumento para adquirir capital. Desta forma, o sucesso da empresa depende de critérios como o preço das ações ou o lucro económico, sendo os *stakeholders* vistos como um meio para atingir um dado fim. O valor do acionista não se foca em responder às necessidades dos *stakeholders*, pois estes tornam-se apenas um meio instrumental, não sendo essa a finalidade da empresa. O objetivo prioritário é maximizar o valor da empresa dentro do que é legalmente permitido, sendo para os acionistas a forma de maximizar o bem-estar social.

Por outro lado, a perspetiva de valor para o *stakeholder* é privilegiada a RS sobre o lucro, e opta por ver as empresas como um conjunto de relações. Conjunto este que deverá responder aos interesses de todos os *stakeholders*, e não apenas dos acionistas. Assim, o sucesso de uma empresa deve ser avaliado pelo grau de satisfação dos *stakeholders*, onde as suas aspirações deverão ser reconhecidas. Nesse sentido, a empresa terá colaboradores motivados e transmitirá níveis de confiança, indo não só ao encontro dos seus interesses, como maximizará o bem-estar social.

## **2.5 Relação entre *Stakeholders* e Empresas**

A empresa deve ter em atenção todos os *stakeholders* que a envolvem e a influenciam na sua atuação. Contudo, Rowley (1997) afirma que as empresas não respondem de forma individual a cada *stakeholder*, mas sim, às várias influências dos diferentes *stakeholders* com quem a organização se relaciona. Desta forma, relaciona as interdependências com todos os públicos envolvidos dentro da rede, através de dois critérios: a densidade e a centralidade.

Com base na densidade, conforme Rowley (1997) indica, é medido o número de ligações na rede, ou seja, tudo o que está envolvido com a área em que a empresa atua, medindo o número de relações entre os atores que a constituem. Por outro lado, a centralidade refere-se à posição individual de cada ator envolvido na rede em relação com os outros, tendo em conta o poder obtido por cada ator através da estrutura de rede de influência. A interação da densidade com a centralidade origina diferentes posições, que Rowley (1997) definiu em termos de graus de densidade e de centralidade “altos” e “baixos”, originando, segundo Lopes (2015) quatro tipos de *stakeholders* e conseqüentemente quatro configurações às quais a empresa deve dar respostas

específicas: comprometido, subordinado, comandante e solitário, como pode ser visto na tabela que se apresenta a seguir.

Tabela II. Classificação estrutural da influência dos *stakeholders*: Respostas às pressões de *stakeholders*

		Centralidade da Organização	
		Alta	Baixa
Densidade da rede entre <i>stakeholders</i>	Alta	Comprometido	Subordinado
	Baixa	Comandante	Solitário

Fonte: Rowley (1997, p.901)

Para Rowley (1997), quando uma rede tem densidade e centralidade alta, os *stakeholders* são denominados como comprometidos, são capazes de limitar a empresa, enquanto a mesma tem capacidade para resistir às pressões desses mesmos *stakeholders*. Dessa forma, a rede possui uma estrutura de comunicação suficiente entre os *stakeholders* e produz expectativas aos comportamentos. Assim, os *stakeholders* e a empresa têm poder para se influenciarem mutuamente, coordenam esforços para restringir a empresa, e esta pode influenciar a possibilidade de criação de expectativas. Assim, a empresa vê-se numa posição em que deve fazer um esforço adicional para superar as expectativas dos *stakeholders*.

Quando a rede tem densidade baixa e a empresa centralidade alta, esta tem capacidades para resistir às pressões dos *stakeholders*, pois impede a possibilidade de fluxos de informação e impossibilita uma pressão unificada sobre a empresa. Esta, ao ter centralidade alta, fica numa posição de destaque a nível do poder, pois enfrenta poucas restrições. Desse modo, tenta controlar o fluxo de informações e influencia o comportamento dos *stakeholders*, onde podem surgir tentativas de mudanças.

Contrariamente, quando a rede tem densidade alta e a empresa centralidade baixa, a empresa encontra-se vulnerável, pois a estrutura de rede, ou seja, os *stakeholders* envolvidos têm capacidade de influenciar, dado que estão numa posição de poder, onde tudo o que transmitem deve ser assimilado pela empresa. Desse modo, a empresa está em desvantagem de poder, pois não possui facilidade no acesso dos fluxos de informação, tornando-a numa posição de subordinada perante os seus *stakeholders*.

Por último, numa situação de densidade baixa e centralidade da rede da empresa baixa, a empresa fica incapaz de influenciar a rede pois não apresenta nenhum poder na posição que ocupa. Contudo, a empresa enfrenta poucos limites apresentados pelos seus *stakeholders*, que se tornam escassamente conectados com a empresa e

consequentemente impossibilita o fluxo de informações. Desta forma, a empresa torna-se independente de outros atores sociais e segue os seus objetivos sem qualquer influência.

São muitos os autores que se debatem sobre a relação de influência que os *stakeholders* exercem sobre a forma de atuação das empresas. Post, Preston & Sachs (2002) refletem sobre a capacidade que os *stakeholders* têm na criação de riqueza sustentável na empresa a longo prazo, onde todos os relacionamentos importam, apesar de não terem todos a mesma relevância. Dessa forma, para identificar cada *stakeholder* é necessário perceber qual é a influência que este exerce na empresa.

Frooman (1999) criou uma tabela de relações de dependência entre os *stakeholders* e a empresa, com base no poder que estes exercem e nos seus recursos. Cada eixo representa a dependência, podendo ser alta ou baixa, como pode ser visto na tabela que se segue.

Tabela III: Tipologia da relação entre empresa e os *stakeholders*, com base nos seus recursos

		<b>O <i>stakeholder</i> é dependente da empresa?</b>	
		<b>Não</b>	<b>Sim</b>
<b>A empresa depende do <i>stakeholder</i>?</b>	<b>Não</b>	Baixa interdependência	Poder da Empresa
	<b>Sim</b>	Poder do <i>Stakeholder</i>	Alta interdependência

Fonte: Frooman (1999, p.199)

Frooman (1999) referiu que o resultado das combinações apresentadas na tabela III definem que tipo de estratégias a empresa deve adotar para cada *stakeholder*, em que o poder passa a ser determinante no tipo de relações entre a empresa e os *stakeholders*, quando existem interesses opostos. Assim, os gerentes da empresa cientes da influência que cada *stakeholder* pode exercer na empresa, dá-lhes a possibilidade de planear estratégias tendo em conta a forma como todos os interessados podem agir, podendo responder às suas necessidades a partir de uma boa gestão.

### **2.5.1 Relação das Empresas com a Comunidade Local**

Embora se tenha descrito os *stakeholders* pelo facto de serem relevantes, pois influenciam a forma de atuação das empresas, optou-se por desenvolver o conceito relacionado com o *stakeholder* comunidade local.

De acordo com Paixão *et al.* (2011), com as novas tecnologias, cada vez mais, as empresas divulgam o apoio que dão a projetos sociais através da internet, em jornais ou em revistas especializadas, isto porque, as práticas de RS são cada vez mais comuns no seio empresarial e têm como objetivo responder às necessidades humanas e sociais da comunidade onde as empresas se inserem. A dimensão externa da RS, corresponde ao desenvolvimento de práticas em prol da comunidade, meio ambiente e relações com o governo. Para responder às necessidades a empresa deverá focar-se em práticas sociais que ultrapassem a filantropia, envolvendo a comunidade através do desenvolvimento de programas que promovam melhorias sociais a longo prazo.

Para Lourenço e Shroder (2005), as práticas sociais destinadas à comunidade local podem ser de apoio a ações de promoção ambiental, igualdade e oportunidades que promovam a inclusão social, donativos para ações de caridade ou desenvolvimento de projetos sociais e programas de voluntariado.

Desta forma, para Paixão *et al.* (2011), as empresas que procuram ser socialmente responsáveis devem enfatizar os efeitos positivos e minimizar os efeitos negativos sobre a comunidade, promover não só uma melhoria das condições de vida da comunidade, como fortalecer os valores educativos e as políticas da área social, o que poderá dar origem a novas iniciativas de programas sociais que envolvam outras comunidades, podendo replicar-se e melhorar as condições de vida de mais comunidades.

Por outro lado, não se focando apenas em empresas que valorizam as práticas de RS, Evan e Freeman (1988) revelam que a relação das empresas com os *stakeholders* é de dependência mútua, tal como se afirmou anteriormente, sendo a comunidade local o *stakeholder* que “garante” o direito à empresa, de operar, enquanto beneficia, através de taxas inerentes às atividades empresariais e à sua contribuição, a nível económico e social. Com isto, a comunidade local espera que a empresa desenvolva a sua gestão com ética, não a expondo a perigos como a poluição.

Segundo Scherer e Palazzo (2008) existem muitas maneiras das empresas se envolverem com as comunidades, e propõem cinco estratégias. Assim, as empresas podem ser vistas pela comunidade, como: criadores da comunidade, construtores da comunidade, bons cidadãos da comunidade, cidadãos apáticos da comunidade e como exploradores da comunidade. Contudo, os autores realçam que nem sempre as empresas se identificam com esta tipologia.

Referem ainda, que muitas empresas criam comunidades. Tal como o nome indica, essas empresas denominam-se criadoras de comunidades porque criam uma comunidade com base num interesse em comum, podendo ser apenas uma empresa ou um conjunto delas, que atuam em benefício dessa comunidade.

As empresas vistas como construtoras da comunidade, diferenciam-se das anteriores. A ideia em criar uma comunidade não partiu dela, mas pretende estrategicamente manter e melhorar a comunidade. As comunidades são lugares saudáveis onde todos os *stakeholders* vivem, sendo uma boa comunidade, bom para a empresa e para todos os seus *stakeholders*. Os construtores das comunidades tentam encontrar locais onde os interesses dos *stakeholders* são comuns, existindo um valor não realizado a ser criado. Um exemplo disso é a Casa *Ronald McDonald* em que a *McDonald's* suporta os custos administrativos ao receber doações de clientes para ajudar na criação e manutenção de instalações e ajudar famílias que lidam com doenças. O financiamento vem dos clientes da *McDonald's*, e por sua vez, ajuda os seus clientes a construir comunidades melhores onde todos os *stakeholders* contribuem.

No caso das empresas vistas como boas cidadãs da comunidade, Scherer e Palazzo (2008) afirmam que para ser boa cidadã, a empresa deverá obedecer à lei, estando disposta a cumprir as regras da comunidade contribuindo com a sua atuação, e adotando uma postura corporativa correta. Estas empresas normalmente adotam programas de filantropia corporativa para responderem às necessidades da comunidade, tentando agir de forma a agregar maior valor positivo.

Por outro lado, as empresas vistas como indiferentes (apáticas) à comunidade produzem apenas o mínimo necessário. Tal como a designação indica, agem com indiferença para com a comunidade. Desse modo, não se preocupam ativamente com a comunidade.

Scherer e Palazzo (2008) apresentam uma abordagem em que as empresas são vistas como exploradoras da comunidade. Veem a comunidade simplesmente como um recurso à disposição. Nesse sentido, as empresas atuam nas comunidades para benefício próprio, indo muitas vezes contra as leis de modo a tornar a sua exploração mais eficaz. Neste caso, no relacionamento entre a empresa e a comunidade, a primeira beneficia sempre enquanto a segunda é explorada, o que pode levar à revolta.

Contrariamente, Waddock e Bowdell (1997) afirmam que se as empresas tiverem em atenção a comunidade em que atuam podem lograr uma vantagem competitiva. Dessa forma, conseguem mais facilmente recrutar funcionários esforçados, manter clientes, atrair investidores, melhorando não só o bem-estar e a relação com a comunidade, como melhorar a sua produtividade.

## II. Estudo Empírico

### 1. Objetivos

No âmbito da RSC a literatura indica que uma empresa para ser socialmente responsável inclui executar o cumprimento das obrigações legais, que por sua vez, implica investir em capital humano, no ambiente e nas relações com os *stakeholders* (como por exemplo a comunidade local). Nesse sentido, com o estudo empírico pretende-se averiguar a relação existente entre as empresas e os *stakeholders*, mais especificamente a comunidade local, tentando compreender o impacto que as práticas de RSC têm na comunidade local e nas empresas situadas no concelho do Fundão: Twintex, Inforgás, Hotel Alambique de Ouro, XPTO<sup>1</sup>, Jornal do Fundão e Fundicalor.

A sociedade encontra-se em constante mudança, daí que na comunidade exista uma maior procura por empresas preocupadas com questões sociais e ambientais. Paixão *et al.* (2011) refere que muitas empresas se assumem como organizações cidadãs corporativas, adotando princípios e valores que fazem parte das práticas de RS e agem como agentes de mudança tendo em atenção as necessidades da comunidade em que estão envolvidas. O facto de existir maior envolvimento das empresas a apostar em projetos sociais ligados à comunidade e com práticas de RSC suscitou interesse para este estudo.

Com o estudo pretende-se averiguar quais as práticas de RSC mais comumente desenvolvidas nas empresas, perceber quais são as motivações que levam as empresas a implementar práticas de RSC, entender quais são os benefícios das práticas de RSC percecionados pela comunidade local e por último, compreender se as práticas de RSC aumentam a capacidade de atração dos *stakeholders*. Para atingir o proposto no estudo, realizou-se uma entrevista a seis empresas no Concelho do Fundão (análise qualitativa) e aplicou-se um questionário à comunidade local (análise quantitativa). Deste modo, foi possível construir um modelo de análise (ver figura 6) e delinear seguidamente a metodologia de trabalho, de forma a perceber se as práticas de RSC das empresas entrevistadas têm impacto na comunidade local e se a comunidade local influencia ou não as empresas, testando assim as hipóteses do estudo, afirmando-as ou infirmando-as.

---

<sup>1</sup> A empresa solicitou a não divulgação da sua denominação verdadeira

Optou-se por definir dois objetos de estudo (empresas e comunidade local) que se apresentam seguidamente à elaboração do modelo de análise.

## 2. Elaboração do Modelo de Análise

Para construir o Modelo de Análise é necessário ter em conta os conceitos-chave: **Empresa, RSC, Stakeholders e Comunidade Local.**

No que concerne às empresas importa salientar que quem toma as decisões das empresas são os acionistas ou os proprietários das empresas, que posteriormente informam os gestores. Nesse sentido, considerando o conceito-chave **empresa**, quem assume as práticas de RS são os acionistas das empresas. De acordo com Lopes (2015) contribuem com o seu capital na própria empresa. Também a Comissão das Comunidades Europeias (2011) refere que são os acionistas quem influencia a gestão da empresa com o intuito de adotar práticas socialmente responsáveis. Já Fontes (2011) salienta que o que evita a perda de reputação é o uso da RS como instrumento de gestão por parte dos agentes.

Em relação ao conceito de **RSC** das empresas, Bowen citado por Carroll (1999:270) questiona quais são as responsabilidades que a sociedade espera que os empresários assumam. Desse modo, definiu a RSC como “*a obrigação dos empresários em delinear as suas políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade*”.

Podemos afirmar que para ir ao encontro das expectativas da sociedade, as empresas assumem práticas de RSC e todos os **stakeholders** da esfera de atuação da empresa, influenciam e são influenciados pela própria empresa. De acordo com Lourenço e Schroder (s/d) estes representam qualquer grupo que, estando dentro ou fora da organização, tem interesse no desempenho dessa empresa. Desta maneira, as empresas devem ter em atenção os *stakeholders*, que segundo Freeman (1984) podem afetar e ser afetados pela empresa.

No que respeita à **comunidade local**, também ela é um *stakeholder* ou público de interesse, entende-se, segundo Paixão *et al.* (2011) que as práticas de RS são cada vez mais comuns no seio empresarial, de modo a responder às necessidades humanas e

sociais da comunidade local, ou seja, de todos os indivíduos que residem na área de atuação da empresa. Assim, a comunidade local será influenciada pela forma de atuação da empresa.

Tendo em conta estes elementos propõe-se um Modelo de Análise (Figura VI) onde é possível demonstrar que a empresa ao assumir práticas de RSC, faz com que as suas ações incidam sobre os *stakeholders* envolvidos. Além disso, é demonstrada a relação de influência entre a empresa e os seus *stakeholders*. Por fim, sendo a comunidade local o *stakeholder* que se pretende analisar mais profundamente nesta investigação, o modelo visa ilustrar como é caracterizada a relação entre a comunidade local e a empresa, considerando as práticas de RSC que essa desenvolve, em prol da comunidade local.

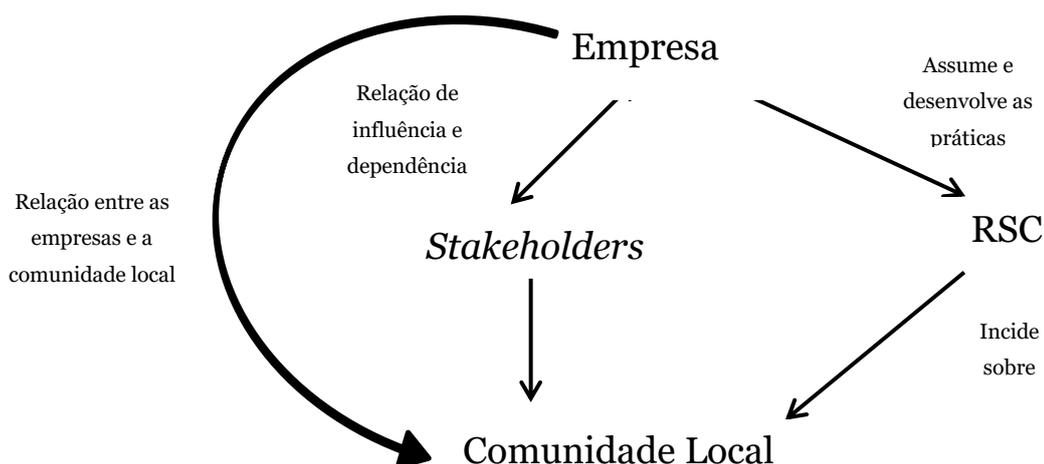


Figura VI: Modelo de Análise

Fonte: Elaboração própria

### 3. Metodologia de Investigação

Para Miranda (2009) o processo de investigação é definido como a melhor forma de responder a problemas, através da recolha e interpretação de dados planeados e sistemáticos. De forma a responder aos objetivos da investigação, deve optar-se pela metodologia mais adequada, que se diferencia pela forma como são tratados os dados. No processo de investigação, torna-se necessário relacionar questões epistemológicas,

tendo em conta a natureza do objeto da investigação, onde se questiona o que é que vai ser investigado, como será feito o processo de conhecimento científico, como será a “relação” entre investigador e o objeto de investigação. Por fim, tendo como foco a finalidade da investigação, questiona-se o porquê em optarmos por determinado processo de investigação.

Nesta investigação tendo por base os objetivos pretendidos, optou-se por realizar uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), dado que existem dois objetos de investigação distintos e pretende-se recolher dados representativos referentes a cada um deles (empresas e comunidade local). Dessa forma, serão tidos em conta os diferentes métodos, e na fase de análise dos resultados será feita uma triangulação dos dados recolhidos, que na perspetiva de Miranda (2009) consiste em relacionar dois ou mais pontos de vista ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa, de forma a obter um resultado final mais credível, e uma melhor compreensão do fenómeno que se pretende analisar.

### **3.1 Objeto de investigação: Empresas**

Para analisar e interpretar a perspetiva das empresas procurou elaborar-se questões de investigação, assentes numa abordagem qualitativa.

Cada vez mais as empresas veem a RSC como um fator de diferenciação, agregado ao facto de, tal como Primolan (2004) afirmou, cada vez mais a sociedade valoriza as empresas que não estão apenas preocupadas com o lucro. Desta forma, Donato *et al.* (2017) demonstram que a conscientização da população sobre questões socioambientais, e consequente procura por empresas socialmente responsáveis faz com que as empresas queiram assumir práticas de RSC, planeando as suas ações de forma a dar resposta à sociedade, assumindo, segundo Primolan (2004) uma dimensão ética e socialmente responsável que, posteriormente leva à melhoria da sua imagem e respeito das comunidades com que se envolvem.

Nesse sentido, apresentam-se as questões da investigação tendo por base o enquadramento teórico.

Segundo Primolan (2004), o sucesso de uma empresa não se encontra vinculado só ao sucesso do serviço ou produto, mas sim à envolvimento de uma complexa rede de

relações e uma articulação entre pessoas e à forma como conduzem os processos fora e dentro da empresa. A competitividade e a RS estão intrinsecamente relacionadas. Uma empresa socialmente responsável contribui para o ambiente social estável e a imagem cívica torna-se um agente distintivo no mercado competitivo.

A RSC melhora a imagem da marca da empresa, de acordo com Alessio (2008) ao criar um relacionamento mais próximo com o consumidor, reforça a sua reputação, estimula a lealdade e transmite valor. A RSC abarca todos os níveis organizacionais. Da estratégia até à operação conferindo à empresa um carácter mais humano. Ao adotar esta forma de pensar e agir, a empresa procura contribuir para a sociedade. Desse modo, consideramos a primeira questão de investigação:

***Q1: Serão as práticas de RSC uma forma das empresas se diferenciarem?***

As relações que as empresas mantêm com *stakeholders* são fundamentais para o normal funcionamento da atividade das empresas e para a melhoria da comunidade em geral, logo existe interdependência entre os *stakeholders* envolvidos e a empresa. Segundo Clarkson (1995) existem dois tipos de *stakeholders*, com base na influência que têm na empresa: os *stakeholders* primários e os *stakeholders* secundários. Os *stakeholders* primários definem-se como aqueles que, se não existissem a empresa não conseguiria sobreviver. São eles os acionistas e investidores, os funcionários, os clientes e os fornecedores. Por outro lado, os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa, não sendo essenciais para a sua sobrevivência. Estes são a imprensa, a comunidade local ou o público em geral, as organizações, o governo e os sindicatos. Pretende-se deste modo, perceber qual a influência que os *stakeholders* envolvidos têm na forma de atuação das empresas. Assim, definiu-se a segunda questão de investigação:

***Q2: Quais são os stakeholders que influenciam mais a atuação das empresas?***

Para tentar perceber a relação entre as práticas da RS das empresas e a comunidade local em que atuam, bem como perceber qual o impacto que essas práticas têm na comunidade local e nas empresas que a praticam, importa compreender se as empresas se encontram atentas à comunidade. Nesse sentido, Waddock e Bowdell (1997) afirmam que as empresas que prestam mais atenção à comunidade conseguem obter uma importante vantagem competitiva. Torna-se mais fácil recrutar funcionários, manter os clientes, bem como, melhorar a produtividade. Ao implementar práticas de RSC, a empresa adota uma estratégia que a vai diferenciar das restantes empresas

respondendo ao que a comunidade pretende. Segundo Bertocello e Júnior (2007) cada vez mais, as empresas assumem um contrato com a sociedade, que evolui conforme as mudanças e as expectativas da mesma. É, portanto, necessário que as empresas assumam responsabilidades com o intuito de responder às novas exigências da sociedade. Nesse sentido, através de práticas de RSC, de acordo com Ramos (2013) além das empresas assumirem responsabilidades na comunidade, têm que ser competitivas no mundo empresarial e obter lucros, sem, contudo, esquecerem a obrigação de ser socialmente responsáveis. Assim, define-se a terceira questão de investigação:

***Q3: As práticas de RSC respondem às necessidades da comunidade local?***

### **3.1.1 Justificação da Metodologia Utilizada**

De acordo com Augusto (2014) a opção por uma metodologia quantitativa ou qualitativa relaciona-se com os objetivos da pesquisa e com os atributos dos objetos em estudo, existindo diferentes métodos que são apropriados para responder a diferentes propósitos e questões de investigação, tendo em conta o que pretendemos analisar através da comparação dos dados recolhidos, sendo neste caso as diferentes perspetivas das empresas relativamente às práticas de RSC.

Atendendo ao objetivo da investigação, a metodologia adequada é qualitativa, pois pretende-se uma análise sobre a relação entre as empresas e os seus *stakeholders*, mais especificamente a comunidade local. Realizou-se para o efeito entrevista a seis empresas do Concelho do Fundão (estudo de caso).

Segundo o Instituto PHD (2015) a investigação qualitativa é um tipo de investigação usada pelas Ciências Sociais, que permite ajustar as expectativas que o investigador tem sobre um dado problema social, sendo neste caso, a relação entre as empresas que praticam RSC e a comunidade local, de forma a compreender melhor a realidade em que se inserem.

Optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada, que de acordo com Duarte (2004) serve para obter a informação desejada, através da subjetividade e vivência dos indivíduos numa dada situação. Para que uma entrevista seja eficaz, o investigador deve ter bem definidos os objetivos da sua investigação e conhecer com profundidade o contexto em que vão ser aplicadas. Além disso, o investigador deve alinhar as questões

e prepará-las devidamente antes de realizar as entrevistas. Na fase de construção das entrevistas, deve ter-se em atenção as questões de investigação, os objetivos e/ou os pressupostos do enquadramento teórico. Neste sentido, optou-se por realizar um estudo de caso incidindo em seis empresas distintas.

Segundo, Yin (1984) um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, baseia-se em trabalho de campo, estuda uma dada instituição no seu contexto real, através de fontes múltiplas de evidências, tais como entrevistas, observação ou documentos. Ainda Yin (2005) afirma que nos estudos caso deve ter-se em consideração as questões de investigação de forma a orientar a procura sistemática de dados, para posteriormente retirar conclusões. Yin (1993 e 2005) refere que se devem colocar questões (como e porquê) para determinar o que se deve analisar. Assim, foram realizadas entrevistas a seis empresas, pois para Yin (2005) quanto mais fontes de casos existem, melhores podem ser os resultados.

### **3.1.2 Definição da Amostra**

Para a realização do estudo de caso, torna-se necessário definir a amostra. Para Oliveira (2011) é uma etapa bastante importante, pois delimita a investigação. Neste estudo, optou-se por uma amostra não probabilística. Pois, segundo Mattar (1996), o investigador seleciona os elementos necessários para constituírem a amostra, sendo neste caso por conveniência. Também Freitag (2018) refere que o investigador seleciona uma amostra mais acessível e disponível para participar na investigação. Deste modo, foram selecionadas seis empresas de diferentes ramos de atividade do concelho do Fundão, Twintex, Inforgás, Hotel Alambique de Ouro, XPTO, Jornal do Fundão e Fundicalor.

O concelho do Fundão situa-se na região centro do país, mais propriamente na região da Cova da Beira, ocupando uma área de 700 km<sup>2</sup>, na qual estão inseridas as suas 23 freguesias. Pertencendo ao distrito de Castelo Branco, o concelho do Fundão, abrange cerca de 30 mil habitantes. Relativamente à economia, no concelho do Fundão predomina o setor terciário, desde indústrias têxteis a empresas de tecnologia e informática, sendo referido por Pedreira *et al.* (2020) como “*um epicentro do investimento estrangeiro do país*” (in ECO, 2020).

Localizadas neste concelho, as empresas supracitadas na amostra, apostam na inovação. Este ato é uma prática de RSC, que para Dionísio (2018) em qualquer sociedade a inovação social corporativa surge como uma resposta a crises de governos, mercados e indivíduos.

No que respeita à empresa Twintex<sup>2</sup> (figura VII), situa-se na Aldeia de Joanes, concelho do Fundão e nasceu há 40 anos. É uma fábrica familiar têxtil, onde são produzidas roupas de alta qualidade (blazers, casacos, vestidos, calças, saias ou calções). Produzem diariamente 3600 peças de vestuário e contam com 400 colaboradores, mas são mais de 2.000 pessoas comprometidas a oferecer o melhor aos clientes que a procuram. Segundo o jornal Portugal Têxtil (2016) os ideais da RS e ambiental são passados de geração em geração.

Ao longo dos anos, a Twintex (*Twintex Invest Group*) apostou em projetos de inovação, formação, sustentabilidade e de RS. Gere um portefólio de marcas de luxo recorrendo a um *atelier* de costura especializado e a uma linha de costureiras que terminam as peças à mão.

Dos seus inúmeros projetos destaca-se o projeto Twintex *Eco Fashion* desenvolvido pela empresa, tem como objetivo desenvolver um sistema sustentável. Através de painéis fotovoltaicos, conseguem produzir 55% da energia elétrica. Além disso, a empresa dispõe ainda de depósitos de água na fábrica, que de forma natural permitem a autossuficiência de água (gasto médio diário de água de 12 mil litros). Comumente é utilizado o gás natural para produzir o vapor da empresa, criando uma poupança mensal. Deste modo, coloca o custo por minuto da empresa num nível mais baixo e reduz a emissão de CO<sub>2</sub> em cerca de 60%. O *slogan Stay Positive, Work Hard, Make it Happen* usado pela empresa demonstra que a empresa se encontra atenta ao mercado e trabalha para atingir os objectivos a que se propõe (costura altamente especializada).

Também importa referir o projeto *Twintex Life*. A empresa acredita que o facto de motivar os seus funcionários estimula o seu desempenho e talento, cria-se a base para uma boa relação interna e externa (empresa e comunidade). De acordo com, o jornal Portugal Têxtil (2016) é dado a cada colaborador da empresa um cartão (sem custos) que dá descontos em serviços locais (consultório médico, dentista, piscina ou combustíveis). Além disso, a empresa participa em eventos e apoia várias instituições, escolas e associações locais. Deste modo, através das práticas de RSC que fazem parte

---

<sup>2</sup> Twintex (2019), consultado a 20/03/2020 em <http://www.twintex.pt/>

da essência da empresa, o objetivo principal da Twintex passa por manter a sua própria estrutura atualizada, com o intuito de oferecer um serviço de excelência e alcançar a maior satisfação dos seus clientes.

Em 2019, a Twintex lançou um projeto muito especial para celebrar quatro décadas de negócio, o *Twintex Logistic Center*, com área total de 4000 m<sup>2</sup>. A nova instalação acolhe Armazéns de Matéria-Prima, Departamento de Corte, Termofusão, Armazém de Vestuário Pronto e Expedição de Produção.



Figura VII: Logotipo da empresa Twintex

Fonte: Página *Online* da Twintex (2019)

Relativamente à segunda empresa, a **Inforgás** importa salientar que é uma empresa que explora o comércio de gás. Com sede na cidade do Fundão, a empresa atua em diferentes cidades do país. A empresa<sup>3</sup> considera-se inovadora, segura e afirma estabelecer um compromisso sério com os clientes. Com a implementação de um sistema de gestão de qualidade, a Inforgás tem como principal foco o cliente. Visa a melhoria contínua do cumprimento de objetivos e constante preocupação com as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*. Devidamente credenciada como entidade exploradora de gás, a empresa tem como funções, a instalação e distribuição de gás engarrafado e canalizado, obras de painéis solares, sistemas de águas quentes sanitárias, assistências aos equipamentos e diversos aparelhos de queima. Presta assistência técnica e manutenção de redes de gás. Vende esquentadores, caldeiras e electrodomésticos. Apresenta-se com distinção no que diz respeito aos revendedores de 1<sup>a</sup> linha, dada a sua responsabilidade e respeito em relação aos clientes. Além disso, aposta na inovação e contribui para o bem-estar dos clientes, colaboradores e fornecedores, ao criar estratégias e práticas responsáveis, para manter toda a equipa unida e satisfeita.

---

<sup>3</sup> LinkedIn - Inforgás – Comércio de Gás, Lda (2020), consultado a 26/04/2020 em <https://www.linkedin.com/company/inforgas>



Figura VIII: Logotipo da Empresa Inforgás

Fonte: Página *Online* da Inforgás (2020).

A terceira empresa é o **Hotel Alambique de Ouro**, situado na cidade do Fundão caracteriza-se por ser uma moderna Unidade Hoteleira. Há mais de 20 anos que assume a arte de bem acolher e servir os visitantes da Cova da Beira, em estadias de lazer ou negócios<sup>4</sup>. Dispõe de 153 unidades de alojamento, áreas de lazer, como piscinas interiores e exteriores, SPA, ginásio e salão de jogos, restaurante e bar. Tentam promover a melhor estadia possível aos seus visitantes ao disponibilizar transporte para visitas turísticas. Deste modo, o Hotel incentiva o turismo local.

A par da qualidade dos serviços que oferece aos seus clientes (maioritariamente visitantes da região da Cova da Beira) o Complexo Hoteleiro, assume compromissos com a comunidade do Fundão e sociedade em geral, pois contribui para a sustentabilidade do ambiente. Através da produção de energia para autoconsumo. A instalação de painéis fotovoltaicos permite reduzir em 50% a fatura energética anual. A energia gerada nos sistemas é depois consumida no interior dos espaços, o que reduz a aquisição de energia à rede e, por conseguinte, possibilita um retorno do investimento feito. Assume-se ainda como uma empresa que aposta na RS, pois apoia socialmente e economicamente, eventos, instituições e comunidade desfavorecida, não obtendo qualquer benefício através das suas ações.

O Hotel Alambique ampliou as suas instalações, através de um projeto cofinanciado pelo Centro2020. Denomina-se Novos Fatores de Competitividade, tendo como eixo prioritário promover e dinamizar a empregabilidade (empregar e convergir). O objetivo temático do projeto é promover a sustentabilidade e qualidade do emprego e apoiar a mobilidade laboral. Com o presente investimento foram realizadas despesas relacionadas com as seguintes vertentes: infraestruturas inovadoras de animação na zona de lazer (Parque Aquático), remodelação de uma sala de eventos, criação de uma *app* na área do restaurante que, de uma forma interativa, partilha informação com os clientes através dos seus *smartphones /tablets*, remodelação dos equipamentos da cozinha do restaurante e produção e energia para autoconsumo com painéis fotovoltaicos (233 Kwp).

---

<sup>4</sup> Hotel Alambique de Ouro (2020), consultado a 26/04/2020 em <http://www.hotelalambique.com/>



Figura IX: Logotipo da empresa Hotel o Alambique de Ouro

Fonte: Página *online* do Hotel Alambique de Ouro (2020).

No que concerne à empresa **XPTO**, quando contactada para colaborar no estudo, solicitou que a sua identidade não fosse divulgada, neste sentido não é apresentado o logótipo da empresa XPTO que também faz parte do estudo. Situada na cidade do Fundão, dedica-se à inovação e engenharia de alta tecnologia, propõe estratégias, que demonstram preocupação com o ambiente, colaboradores, comunidade local e sociedade em geral.

Outra empresa que faz parte do estudo dedica-se ao jornalismo, é o **Jornal do Fundão** (figura X) com sede na cidade, é um jornal regional<sup>5</sup>. Foi fundado em 1946 por António Paulouro e faz parte da matriz de identificação da Beira Interior. Com cerca de 100 mil leitores, tem um jornal na sua forma física e dispõe de um jornal *online* com atualização permanente. Na sua versão *online*, o Jornal do Fundão apresenta semanalmente um canal de debate, onde podem participar todos os interessados.

Segundo o Diário de Notícias<sup>6</sup>, em 2019 o Jornal do Fundão, apostou num novo grafismo e *design*, de modo a acompanhar a evolução da sociedade e as suas mudanças. Através de uma nova edição em papel, pretende ter um jornal graficamente mais moderno e atraente, aposta em conteúdos que visam a proximidade dos leitores. Trabalham novas formas e ideias, o que torna o jornal mais apelativo, moderno e de fácil leitura. Cria desse modo, maior proximidade dos leitores ao focar os problemas da região, torna-se mais plural e dá voz ao interior do país.

---

<sup>5</sup> Jornal do Fundão (2020), consultado a 03/05/2020 em <https://www.jornaldofundao.pt/>

<sup>6</sup> Diário de Notícias (2019), “Jornal do Fundão apresenta novo grafismo a partir de quarta-feira”, consultado a 03/05/2020 em <https://www.dn.pt/lusa/jornal-do-fundao-apresenta-novo-grafismo-a-partir-de-quarta-feira-11018321.html>

## JORNAL DO FUNDÃO

Figura X: Logotipo da empresa Jornal do Fundão  
Fonte: Página *online* do Jornal do Fundão (2020).

Por último, a sexta empresa **Fundicalor** (figura XI). A empresa<sup>7</sup> tem sede no Fundão e está implantada no mercado desde Abril de 1997. Dedicar-se à comercialização e instalação de produtos ligados ao ramo do aquecimento, climatização e energias renováveis. A Fundicalor tem como principal missão promover de forma consistente, soluções que permitam potenciar e maximizar os sistemas de climatização e energia que comercializa. Através de uma equipa jovem, dinâmica, qualificada e especializada, trabalham em conjunto para garantir uma instalação de qualidade dos seus produtos, apostando no máximo conforto e numa maior economia.

No que diz respeito aos serviços produzidos, a Fundicalor instala sistemas de climatização e energia, feita por técnicos especializados, dedica-se também à manutenção preventiva e correctiva desses mesmos serviços. Além disso, propõe equipamentos e soluções, estudadas previamente indicando o que melhor se adequa a cada cliente, isto é, apresenta soluções personalizadas. Aposta numa gama de produtos ligados ao aquecimento, climatização e energias renováveis. A sua oferta de produtos é variada (equipamentos de ar condicionado, aquecimentos centrais, painéis de energia solar, salamandras, aspiração central, redes de água, esgotos e gás e outros acessórios). A empresa desenvolve várias campanhas direccionadas aos seus clientes. Por exemplo, descontos em produtos quando se assinala o seu aniversário. Também implementa campanhas de incentivo à troca (trocar equipamentos velhos por novos) com desconto. O cliente pode também ficar habilitado a ganhar outros prémios. Neste sentido promove o autoconsumo.



Figura XI: Logotipo da empresa Fundicalor  
Fonte: Página *online* da Fundicalor (2020).

---

<sup>7</sup> Fundicalor (2020), consultado a 08/05/2020 em <http://www.fundicalor.com/sobre.php>

Após uma breve descrição das seis empresas que participam no estudo, importa referir como foram recolhidos os dados.

### **3.1.3 Instrumento de Recolha de dados**

No sentido de atingir a proposta definida, as empresas Twintex, Inforgás, Hotel Alambique de Ouro, XPTO, Jornal do Fundão e Fundicalor foram convidadas a responder a uma entrevista. Desta forma, o instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada.

Foi pedido que, preferencialmente, a entrevista fosse respondida pelo responsável/diretor da Empresa. A recolha de dados decorreu durante o mês de abril e Maio de 2020. A entrevista é constituída por treze questões abertas (ver em apêndice 1).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o investigador constrói de forma organizada um conjunto de questões relativas ao que pretende estudar e permite que o entrevistado responda livremente e de forma autónoma.

Inicialmente todas as empresas foram contactadas via correio eletrónico para marcar as entrevistas de forma presencial, mas dada a situação de pandemia provocada pelo COVID-19, não foi possível realizar as entrevistas na própria empresa. Assim, as entrevistas foram feitas por telefone e gravadas, posteriormente transcritas e analisadas.

O guião de entrevista foi composto por treze questões abertas, construídas com base no modelo de análise, nas questões de investigação definidas e nos objetivos do estudo, de forma direta e clara para que pudesse ser aferido o que se pretendia com maior clareza possível. Todos os representantes das empresas conseguiram responder ao pretendido, não tendo mostrado qualquer dificuldade na interpretação das questões, levando a que a entrevista fosse decorrendo sem percalços de maior.

### **3.2 Objeto de investigação: Comunidade Local**

Para analisar e interpretar a visão da comunidade local, procurou-se estabelecer algumas hipóteses de investigação, com a vista a serem testadas no final da recolha dos dados empíricos.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), as hipóteses são vistas como um fio condutor da investigação. Ao testar as hipóteses, podemos confrontá-las com os dados empíricos recolhidos e comprovar a sua veracidade. As hipóteses serão respostas provisórias a uma pergunta, sendo, portanto, necessário ter em conta a pergunta de partida da investigação. Assim, a partir da pergunta de partida e dados teóricos, parte-se para a conceptualização, que consiste em construir os conceitos pertinentes. Com base na definição e operacionalização das hipóteses, definiu-se o método de recolha e tratamento de dados.

Como se pretende triangular os dados recolhidos resultantes dos dois estudos (às empresas e à comunidade local), as hipóteses definidas para esta parte do estudo terão que estar relacionadas com as questões de investigação anteriormente construídas para as empresas, de forma a existir uma relação entre ambas.

Com base nos objetivos da investigação (averiguar quais são as práticas de RSC mais comumente desenvolvidas nas empresas, perceber quais as motivações que levam as empresas a implementar as RSC, entender quais os benefícios que a comunidade local percebe e compreender se aumentam a capacidade de atração dos *stakeholders*), a primeira hipótese construída incide no seguinte: pretende-se perceber se a comunidade local tem conhecimento das práticas de RSC das empresas, dado que muitas dessas práticas, tal como Paixão *et al.* (2011) afirmam, têm como objetivo responder às necessidades humanas e sociais da comunidade onde estão inseridas.

Desse modo, a empresa foca-se em práticas sociais que ultrapassam a filantropia, envolvem a comunidade através do desenvolvimento de programas que promovem melhorias sociais a longo prazo, onde enfatizam os efeitos positivos e minimizam os efeitos negativos na comunidade. Promovem não só uma melhoria das condições de vida como fortalecem valores educativos e políticas na área social. Apesar das práticas de RSC serem evidenciadas pelas empresas que as praticam, terá a comunidade local conhecimento das mesmas? Assim, traçamos a seguinte hipótese:

**H1: A comunidade local tem conhecimento acerca das práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas.**

Por outro lado, segundo Evan e Freeman (1988), a relação das empresas com os *stakeholders* é de dependência mútua, sendo a comunidade local o *stakeholder* que “garante” o direito à empresa, de operar, enquanto beneficia através de taxas (inerentes às atividades empresariais) e à sua contribuição (a nível económico e social). Com isto, a comunidade local espera que a empresa desenvolva a sua gestão com ética, não a expondo a perigos (por exemplo a poluição). Deste modo, será que a comunidade local é o *stakeholder* que mais influencia a forma de atuar das diferentes empresas através de práticas de RSC? Assim, definimos a segunda hipótese:

**H2: A comunidade local considera que influencia diretamente a forma de atuar das empresas.**

De acordo com Paixão *et al.* (2011) a dimensão externa da RS, corresponde ao desenvolvimento de práticas em prol da comunidade, meio ambiente e relações com o governo. Para responder às necessidades, a empresa deve focar-se em práticas sociais que ultrapassem a filantropia, envolvendo a comunidade através do desenvolvimento de programas que promovam melhorias sociais a longo prazo. Para Lourenço e Shroder (2005) essas práticas sociais destinadas à comunidade local podem ser de apoio a ações de promoção ambiental, igualdade e oportunidades que promovem a inclusão social, donativos para ações de caridade ou desenvolvimento de projetos sociais e programas de voluntariado. Desse modo, tal como refere Carroll (1991) as empresas cada vez mais se focam nos seus consumidores, e por sua vez, os consumidores procuram cada vez mais informação sobre as empresas e ações de RS. Contudo, o que será que a comunidade local espera quando as empresas se sedam na sua localidade? Será que a população mais idosa espera que as empresas respondam às mesmas necessidades, que a população mais jovem? Traçou-se assim, a última hipótese:

**H3: As expectativas acerca da atuação das empresas, em termos de responsabilidade social, diferem consoante a idade dos indivíduos da comunidade local.**

### **3.2.1 Justificação da Metodologia Utilizada**

Atendendo ao objetivo da investigação, a metodologia adequada é quantitativa, pois pretende-se perceber qual o conhecimento acerca da existência de práticas de RSC na

comunidade, o seu impacto e qual a relação existente entre a comunidade local e as empresas. Realizou-se para o efeito um inquérito à comunidade local. Procurou-se inquirir uma amostra retirada da população residente no concelho do Fundão com idades entre os 18 e os 65 anos.

Para Silva *et al.* (2014), a opção por uma pesquisa quantitativa acontece quando se pode quantificar as respostas de um determinado problema, dadas por vários sujeitos. De acordo com Fonseca (2002), na pesquisa quantitativa os resultados são quantificados, através de amostras representativas da população. Esta metodologia centra-se na objetividade e recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um dado problema.

### **3.2.2 Definição da Amostra**

No caso do objeto de investigação comunidade local, optou-se por uma amostra de conveniência, isto porque, serão selecionados elementos da população mais acessíveis de inquirir, tentando-se chegar ao maior número possível de indivíduos da comunidade local com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos residentes no concelho do Fundão.

De forma a ser uma amostra representativa da população em estudo, optou-se por recolher o maior número de respostas possíveis, dos residentes do concelho do Fundão, com idades entre os 18 e os 65 anos; contudo a informação da população residente dentro do intervalo de idades compreendido não existe, pois a base de dados disponível pelos censos da população apenas nos dá a informação da população compreendida no intervalo de idades 15-64 anos.

De acordo com a base de dados PORDATA, em 2019 residiam 26.607 pessoas no concelho, dos quais 16.138 têm idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos. Fez-se uma tabela resumo dos indicadores e respetivo número de residentes atualizados em 2019 (tabela IV).

Tabela IV: Número de residentes do concelho do Fundão e os seus respetivos indicadores

<b>Indicadores</b>	<b>Nº de Residentes (última atualização - 2019)</b>
<b>População total</b>	26.607
<b>Grupo etário 15-64 anos</b>	16.138
<b>Sexo: Masculino (15-64 anos)</b>	8123
<b>Sexo: Feminino (15-64 anos)</b>	8015

Fonte: PORDATA (2019)

### **3.2.3 Instrumento de Recolha de Dados**

Para recolher os dados da comunidade local, optou-se por uma metodologia quantitativa, através da aplicação de questionários aos residentes do concelho do Fundão, na faixa etária 18-65 anos. A escolha deste método de recolha prende-se com o facto de obter a visão da comunidade local acerca das RSC de forma representativa. Foi construído um questionário no *Google Forms* (ver em apêndice 2), e posteriormente disseminado na rede social Facebook e enviado por *e-mail*.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de recolha de dados, constituído por perguntas ordenadas. Como o investigador não se encontra presente, o questionário deverá ser objetivo, simples e direto. As vantagens em se optar pelo uso de questionários são inúmeras, pois permitem economizar tempo, obtendo um grande número de dados recolhidos; abrange várias pessoas em simultâneo, obtendo respostas mais rápidas e claras; transmite maior segurança pelo facto das respostas não serem identificadas; não existe a possibilidade de influência por parte do investigador; dá mais tempo de resposta, podendo ser a qualquer hora e permite uniformidade na avaliação.

Para os questionários serem válidos, devem ter normas precisas a fim de aumentar a sua veracidade. Ao serem elaborados deverá ter-se em conta a ordem, o grupo e o tipo de questões, além da forma como estas são formuladas. Nesta investigação optou-se por um questionário com questões mistas, abertas e fechadas. Assim, o questionado responde livremente a algumas questões e noutras existe uma padronização, em que se escolhe uma resposta das várias apresentadas. Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré teste de modo a testar a aplicabilidade do mesmo. O pré-teste foi aplicado a 10 pessoas, para averiguar se o questionário era perceptível, se as

questões/opções de resposta eram diretas e práticas. Após a sua aplicação verificou-se não ser necessário fazer alterações ao inquérito inicialmente proposto.

O questionário foi elaborado com base na revisão de literatura sobre o conceito de RSC, com base no modelo de análise para responder às hipóteses e objetivos da investigação. Desta forma, organizou-se o questionário em três secções. Na primeira secção afere-se os dados sociodemográficos dos inquiridos. Na segunda secção foram colocadas questões relacionadas com o conceito RSC para perceber se conhecem o conceito e as práticas das empresas. Por fim, na terceira secção as questões dizem respeito à relação da comunidade com as empresas e como membro da comunidade o que espera das empresas.

A aplicação do questionário decorreu nos meses de maio e junho de 2020. Foram obtidas 127 respostas ao questionário.

### **III. Descrição, Análise e Interpretação dos dados recolhidos**

Trata-se de um estudo empírico, com o objetivo de identificar o impacto que as práticas de RSC têm na comunidade local e nas empresas que a praticam, bem como, perceber quais as motivações que levam as empresas a implementar RSC, entender quais os benefícios que a comunidade local percebe sobre essas práticas e compreender se as práticas de RSC aumentam a capacidade de atração dos *stakeholders*, assente numa abordagem mista (qualitativa e quantitativa).

Os participantes do estudo são as seis empresas do concelho do Fundão (Twintex, Inforgás, Hotel Alambique de Ouro, Jornal do Fundão, XPTO e Fundicalor) entrevistadas (análise qualitativa) e as 127 respostas obtidas através da aplicação do questionário à comunidade local (análise quantitativa).

#### **1. Objeto de investigação – Empresas**

##### **1.1 Análise Descritiva da Entrevista realizada às Empresas**

Relativamente às técnicas de recolha de dados, a opção recaiu sobre a entrevista por ser considerado um instrumento privilegiado no momento da recolha de informação mais subjectiva e rica, tal como referido anteriormente. (ver secção 3.1.3 Instrumento de Recolha de dados). De acordo com Lalanda (1998), este instrumento permite tratar o universo subjectivo de cada ator, neste caso, cada empresa, isto é, os significados que cada empresa atribui ao que a rodeia.

A entrevista permite a comunicação direta entre o investigador e o entrevistado, como afirma Quivy e Campenhoudt (1995). Recorreu-se à entrevista semiestruturada, dado que o principal objetivo passa por identificar o impacto que as práticas de RSC têm na comunidade local e nas empresas que a praticam.

Neste tipo de entrevista, o entrevistado tem espaço para desenvolver as suas respostas e para expressar as suas perspetivas. Assim, as empresas que fazem parte do estudo situam-se na cidade do Fundão, exceto a Twintex que se situa numa aldeia da cidade (Aldeia de Joanes). Como foi pedido que, preferencialmente, a entrevista fosse respondida pelo responsável/diretor da Empresa (tal como referido anteriormente) na empresa Twintex respondeu a Coordenadora de Relações Públicas, na Inforgás a

Gerente da Empresa, no Hotel Alambique de Ouro o Diretor Geral, no Jornal do Fundão o Chefe de Redação, na XPTO o Responsável pela Comunicação Interna da empresa e por último, na Fundicalor a Sócia Gerente da empresa.

O motivo que levou quatro das empresas entrevistadas a estabelecer-se na cidade do Fundão prende-se com as raízes que têm na cidade, o que os fez apostar no concelho.

Importa referir que a empresa XPTO apostou na cidade devido a uma condição (reduzido investimento de centros de engenharia em cidades pequenas), sendo uma mais-valia para a comunidade local e estudantes que pretendam trabalhar no interior do País. Já a empresa Jornal do Fundão estabeleceu-se na cidade com o intuito de dar voz à comunidade local, tendo sido o primeiro e único jornal a aparecer na cidade do Fundão.

Salientamos uma análise descritiva às seis empresas do Concelho do Fundão.

No que respeita à relação entre a empresa e a comunidade local, importa salientar que todas as empresas que participam no estudo demonstram preocupação com a comunidade envolvente. As empresas Twintex e Hotel Alambique de Ouro apoiam as iniciativas locais e participam em projetos. O Hotel Alambique de Ouro cede espaços e/ou equipamentos às instituições sociais que procuram o seu apoio. A Inforgás ao manter o contacto com a comunidade tenta encontrar soluções apropriadas aos problemas que lhes apresentam. Refere ainda, manter contacto com o cliente através de visitas comerciais e na aplicação de questionários. A XPTO articula de forma recorrente com as entidades locais da autarquia de modo a encontrar soluções para as necessidades que a comunidade apresenta. Também a Fundicalor, assume trabalhar conjuntamente com a Junta de Freguesia, Câmara Municipal e Associações sem fins lucrativos nas necessidades da comunidade. Para o Jornal do Fundão aferir as principais lacunas na comunidade local é a sua principal função, dado ser um órgão de comunicação social. Ao expor as necessidades no Jornal a comunidade tem conhecimento e é um modo das empresas e entidades públicas tentarem intervir na sociedade de modo a colmatar as carências existentes.

As empresas salientam as necessidades existentes no Concelho e também as suas próprias necessidades. A empresa Twintex afirma que existe uma certa carência de mão-de-obra qualificada, o que dificulta a contratação. Também existe a necessidade do pequeno comércio ganhar maior destaque. A Inforgás refere um constrangimento, a falta de rapidez na entrega e prestação de serviços na zona. O Hotel Alambique de Ouro e o Jornal do Fundão salientam carências socioeconómicas. O Jornal do Fundão afirma

que este ano o setor agrícola passou por grandes dificuldades financeiras devido às condições climáticas que assolaram as culturas, o que tem repercussões nos orçamentos das famílias. A XPTO realça como principal necessidade a falta de oferta de trabalho na área das engenharias na zona do Fundão, o que leva a população a procurar as grandes cidades. Já a Fundicalor aponta como principal necessidade os bens de primeira necessidade (alimentação, roupas).

A par das necessidades apontadas, as empresas referem as estratégias que implementaram para dar resposta às necessidades da comunidade. A Twintex afirma apostar na qualificação e requalificação interna dos recursos humanos, apostando assim na formação (interna e pública) através de parcerias. Também a Inforgás aposta na formação dos seus colaboradores e investe em revisões periódicas gratuitas para garantir serviços de qualidade. A XPTO aposta na criação de oportunidades de trabalho para os jovens, que desse modo, fixam a sua residência no concelho. A empresa criou eventos em parceria com a UBI- Universidade da Beira Interior para mostrar as ofertas de trabalho existentes. O Jornal do Fundão dedica-se à angariação de fundos com o intuito de apoiar as unidades de saúde da Beira Interior. Para esse efeito, criou um caderno especial (JF Comunidade) onde é possível dar visibilidade aos projetos, iniciativas e às instituições do setor social. A Fundicalor cede equipamentos em segunda mão, desse modo a apoiar as famílias e empresas. Por último, importa salientar que o Hotel Alambique de Ouro assume não ter nenhuma estratégia definida, pese embora, ajude a comunidade nas necessidades que vão surgindo.

No que concerne ao conceito RSC as seis empresas assumem ser socialmente responsáveis. A Twintex é certificada com a SA 8000. A empresa assenta em três valores (integridade, ética e qualidade). Esta certificação em RSC (norma SA 8000) é considerada a primeira norma auditável a nível mundial. A norma certifica empresas com sistemas de gestão de RS implementados. A norma SA 8000 surge em 1997 com origem na *Social Accountability International* (Organização sem fins lucrativos). De acordo com a *Social Accountability Internacioanl* (SAI) (2001), esta norma baseia-se nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos do Homem, na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Crianças e Convenção das Nações Unidas por forma a tentar eliminar todas as formas de discriminação contra as mulheres. A norma SA 8000 tem por base nove requisitos (trabalho infantil (proibição de trabalho infantil), trabalho forçado (proibição do trabalho forçado), saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação (proibição de atos discriminatórios), praticas disciplinares (proibição de práticas disciplinares), horário de trabalho

(cumprimento das leis aplicáveis), remuneração (deve ser superior aos valores mínimos em vigor) e sistemas de gestão). O último requisito é onde a empresa define a sua política quanto à RS, em que, desse modo, a Direção tem que se envolver com os representantes da empresa no planeamento e implementação. Também se envolvem no controlo de fornecedores, nas ações correctivas e na comunicação externa. Desta forma, pode afirmar-se que a empresa Twintex é socialmente responsável.

Pina e Cunha, Cabral-Cardoso, Gonçalves, Guimarães da Costa & Rego (2006) refletem acerca da norma SA 8000 (certificável) e concluem que, a norma procura essencialmente controlar o grau de responsabilidade da cadeia de valor, incide sobre as condições de trabalho e emprego. Assim, a norma SA 8000 é uma contribuição válida, que serve para melhorar o ambiente ético da empresa e o seu desempenho.

A Inforgás menciona que o conceito está presente em todas as suas ações, tal como refere a gerente *“todas as ações que a empresa toma para que a sua atividade tenha um impacto positivo interna e externamente, seja para os colaboradores como para os clientes, comunidade ou sociedade em geral.”* O Hotel Alambique de Ouro, salienta que a RSC passa por uma *“colaboração constante com as instituições, de apoio social e apoio às populações.”* Para a XPTO, a política de RSC ainda está muito aquém do esperado, afirma haver ainda muito trabalho pela frente. Assume que o conceito de RSC diz respeito à integração da empresa na sociedade e à integração da própria sociedade, não usando isso como *“publicidade”*. O Jornal do Fundão aponta que têm uma RS acrescida, pois semanalmente o seu jornal chega a milhares de pessoas e a sua edição *online* a todos os cantos do mundo. Neste sentido, auxiliam a comunidade ao dar-lhes voz e informação. Já a Fundicalor reconhece que a sua intervenção na comunidade devia ser mais proativa.

Relativamente às motivações que levam as empresas a assumir práticas de RSC, importa salientar que as seis empresas assumem querer colaborar com a comunidade. Assim a motivação apontada pelo Hotel Alambique de Ouro prende-se com o facto de a empresa hoteleira querer colaborar com a comunidade. A Twintex acrescenta que a empresa não pode ser indiferente para com a comunidade, pois é a maior empregadora do concelho. A Fundicalor salienta a importância de *“sermos um todo”*. Por sua vez, a Inforgás refere como principal motivação contribuir para melhores condições de trabalho, ao investir na formação e motivação dos seus colaboradores. A XPTO afirma que por ser uma empresa de grande dimensão é necessário cumprir o seu papel e que a sociedade tenha essa perceção. Por último, a valorização da região, das instituições e das pessoas são a principal motivação apontada pelo Jornal do Fundão.

No que respeita às práticas de RSC levadas a cabo pelas empresas denota-se que as seis empresas evidenciam a sua participação em eventos, parcerias, colaboração em iniciativas locais e apoio a instituições sociais, tendo também uma preocupação acrescida para com os seus colaboradores. Deste modo, criam eventos tais como, jantares de natal, rastreios médicos, incentivo à prática de exercício físico. Oferecem regalias com o intuito de unir e motivar os trabalhadores. Também é importante referir os benefícios que as empresas podem lograr. Cinco das seis empresas entrevistadas referem ter benefícios, à exceção da empresa Fundicalor que considera não ter benefícios, pois as suas práticas trazem apenas benefícios à comunidade e aos colaboradores da empresa. A Twintex considera como um grande benefício a motivação dos trabalhadores da empresa. A empresa valoriza muito os trabalhadores ao afirmar que sem eles a empresa não funcionava, sendo essenciais. A Inforgás realça a diferenciação no mercado, enquanto a XPTO e o Hotel Alambique de Ouro salientam que não é o que pretendem, mas sim consideram importante a integração das suas empresas nas necessidades locais e reconhecem que as práticas de RSC elevam a notoriedade social da empresa. Já o Jornal do Fundão salienta a importância de servir como referência.

Relativamente à capacidade de recrutamento das empresas importa aferir se aumentou devido às práticas de RSC das empresas. A Twintex e Inforgás consideram que as boas práticas da empresa ajudam a manter a equipa unida e reforça a capacidade da empresa na contratação de novos colaboradores. A XPTO, Hotel Alambique de Ouro, Jornal do Fundão e Fundicalor consideram não existir relação direta, contudo reconhecem que a empresa possa ter notoriedade social acrescida. No que respeita à capacidade de captação de novos clientes devido às práticas de RSC as empresas são unânimes em afirmar que a sua capacidade de recrutamento aumentou, sentindo que são mais procuradas pelos clientes. Consideram, portanto, existir relação direta com o conceito RS e ambiental. O Jornal do Fundão refere que, após as campanhas de angariação de fundos, houve um acréscimo de novos assinantes e clientes. Contrariamente a XPTO e o Hotel Alambique de Ouro, consideram não existir relação, isto porque, os seus clientes na sua maioria não são do Concelho. Contudo, a empresa hoteleira salienta que assumir práticas de RS pode fazer a diferença. A empresa Fundicalor não se pronuncia neste aspeto.

Por último, importa salientar a existência de uma relação de dependência entre as empresas e a comunidade local. As seis empresas entrevistadas referem existir relação, isto é, as empresas dependem da comunidade e vice-versa. A XPTO acrescenta inclusivamente o facto de a influência que existe no seu plano de ação. A empresa

baseia-se na premissa de conhecer a comunidade, apostar e responder às suas necessidades.

## **1.2 Análise de Dados das Entrevistas**

Nesta fase, foi realizada a análise de conteúdo das respostas qualitativas das empresas participantes no estudo, após a aplicação do instrumento entrevista semiestruturada.

Os resultados apresentam-se seguidamente, respondendo às questões de investigação propostas para este estudo. Para análise dos resultados foram consideradas as respostas das seis empresas (ver apêndice 3).

Para a questão um (Q1) tem-se em conta as respostas às questões 7,8 e 9 da entrevista (apêndice 1).

(Q1) Serão as práticas de RSC uma forma das empresas se diferenciarem?

Na questão 7 (Quais as motivações que levam a empresa a assumir as práticas de RSC?) aferiu-se como principal razão a seguinte motivação. As empresas contribuem para melhorar a qualidade de vida dos *stakeholders*, ao valorizar a região em que se encontram inseridas, sendo importante salientar, que uma empresa refere a importância da sua imagem, para que sociedade reconheça a empresa como socialmente responsável. Na perspetiva de Primolan (2004) as empresas devem proporcionar bem-estar e qualidade de vida à população. Ao assumirem uma dimensão ética e socialmente responsável, leva à melhoria da sua imagem, e conseqüentemente as empresas ganham o respeito das comunidades envolventes. Da análise é possível perceber que embora, as empresas não afirmem assumir práticas de RSC para aumentar a sua diferenciação no mercado, têm consciência que, ao serem socialmente responsáveis, ganham maior reputação junto da comunidade, tal como afirmam Donato *et al.* (2017). Assim, a população tem cada vez mais uma conscientização acrescida, não só sobre a questão ambiental como também têm em conta o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, tal como refere Alencastro (1997).

Analisando a questão 8 (Quais as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?) aferiu-se respostas diferentes. As seis empresas entrevistadas assumem como principal prática de RSC, a participação, colaboração e parcerias em eventos e iniciativas locais, mas uma das empresas realça a importância de melhorar a qualidade de vida da

comunidade. Verifica-se que cada empresa tem diferentes iniciativas, por exemplo a Twintex proporciona aos seus colaboradores: rastreios, consultas médicas, análises semanais, cartões com descontos em clinicas médicas e hotéis e apoia na qualificação/requalificação dos seus trabalhadores. Estas práticas têm a intenção de incentivar a um maior desempenho do colaborador, o que dá origem a maior produtividade para a empresa e maior satisfação dos seus colaboradores. Nesta ordem de ideias, as práticas de RSC levadas a cabo pelas empresas verificam-se através do desempenho social da empresa e deve englobar quatro categorias, tal como Carroll (1991) definiu, a categoria da RS, económica, ética e filantrópica, tal como referido anteriormente. As empresas devem ter como primeiro propósito gerar proveitos económicos para os *stakeholders*, sendo desta forma uma condição para manter a atividade das empresas. Se esta responsabilidade não se observar as outras três podem questionar-se. Carroll (1991) aponta ainda que as empresas no exercício da sua atividade produtiva devem ter em conta a lei que regulamenta a sociedade em que se inserem. Desse modo, as empresas devem ser transparentes nas suas ações. Ter legitimidade aos olhos da lei e da sociedade, que esperam uma conduta ética, que não pode somente servir os interesses financeiros da empresa, pois as empresas são alvo de juízo social e impactos na sua imagem. Não se devem, portanto, considerar isoladamente as quatro componentes. A empresa que melhor se classifica ao nível da RS é aquela que mobiliza os quatro tipos de responsabilidade. Ser socialmente responsável pressupõe o cumprimento das obrigações legais, mais investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com os *stakeholders*.

Também Alencastro (1997) salienta que, nestas ações se denota uma aproximação entre empregador e colaborador, ao mesmo tempo mantém a equipa unida, tal como indica a Gerente da Inforgás, ao referir que a empresa promove jantares de natal e atividades sociais, não só se dirigem aos seus trabalhadores, bem como, aos seus clientes e fornecedores. Aferiu-se que todas as empresas se preocupam em apoiar socialmente as instituições, bem como, as iniciativas locais para com a comunidade local e todos os *stakeholders* que fazem parte da empresa. As empresas pretendem que a comunidade tenha a perceção da sua atuação, ao integrar-se na sociedade como empresa cumpridora do seu papel social, mantendo os seus colaboradores e clientes satisfeitos.

Na questão 9 (Quais são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?), as empresas reconhecem o retorno positivo das práticas de RSC, à exceção de uma empresa que afirma não ter qualquer benefício. Apesar da empresa que pratica a RSC não ser motivada por interesses relacionados com a imagem, a notoriedade social da empresa aumenta. Outra reconhece a importância da RSC na integração e perceção da

comunidade para com a empresa, o que é sem dúvida uma vantagem, dado que a procura por empresas socialmente responsáveis é maior. De facto, a maioria das empresas afirma direta ou indiretamente, a vantagem e reputação que ganham na prática de RSC. Por exemplo, a Gerente da Inforgás afirma que o facto de as pessoas sentirem que a empresa “está presente e em constante inovação”, é um fator diferenciador no mercado.

Analisando as respostas às questões, considera-se que as empresas quando praticam RSC, não o fazem com o intuito de obter lucro, tal como refere Primolan (2004) ao afirmar, que nos dias de hoje o objetivo de uma empresa não passa apenas por gerar e gerir o lucro. As empresas estão a par das mudanças a que a sociedade está exposta, o que a leva como agentes sociais a responder às necessidades da comunidade. Além disso, sabem que aliados a boas práticas, devem assumir-se como empresas socialmente responsáveis, passando a ser bem vistas pela sociedade. O que se confirma através das respostas dadas pelas seis empresas. Neste sentido, afirma-se a questão de investigação. O facto das empresas se envolverem com a comunidade através da sua participação e apoio a eventos e iniciativas locais, demonstra o cumprimento do seu papel social na comunidade em que se insere. Tal como refere Araújo (2007) no momento em que a empresa faz um balanço, a vertente social está representada, pois segundo Primolan (2004) o envolvimento de consumidores, acionistas ou investidores demonstra as interações da empresa na área social, que consequentemente serve para comparar as empresas. Assim a empresa que cumpre melhor o seu papel atrai mais consumidores e investe dessa forma na sociedade e no seu próprio futuro. Mesmo que a empresa não tenha como principal objetivo a diferenciação no mercado, tem consciência que as práticas de RSC contribuem para uma imagem positiva por parte da comunidade e sociedade em geral. Importa também mencionar que apesar dos *stakeholders* serem de extrema importância, as empresas têm em conta cada vez mais os seus consumidores, por sua vez, estes procuram cada vez mais informações sobre as empresas. Os consumidores preferem produtos amigos do planeta e do ambiente. Assim a atuação social e performance da empresa deve ter em conta esse objetivo de gestão, isto é, dar ao mercado o que o mercado quer. A empresa tem que perceber quais os produtos socialmente responsáveis bem como, as práticas de RSC que lhe estão subjacentes.

Para a questão dois (Q2) tem-se em conta as respostas às questões 11,12 e 13 da entrevista.

(Q2) Quais são os *stakeholders* que mais influenciam a forma de atuar das empresas?

No que respeita à questão 11 (Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento aumentou) as empresas assumem posições diferentes. Quatro das seis empresas entrevistadas afirmam não existir relação direta. Contrariando esta afirmação, as empresas Twintex e Inforgás assumem existir uma maior procura devido às práticas assumidas. A Twintex afirma ainda, que diariamente, pessoas os procuram para obter emprego, pois têm conhecimento das regalias que os trabalhadores da empresa têm. Denotando-se que a comunidade tem conhecimento das práticas da Twintex, a sua RSC é muito direcionada aos trabalhadores, já a empresa Inforgás relaciona o aumento da capacidade de recrutamento com as práticas exercidas, salientando o facto da equipa se manter unida, o que é essencial para o bom ambiente laboral, desempenho e qualidade de serviços.

Relativamente à existência de uma relação entre as práticas de RSC e a capacidade de captar mais clientes (questão 12), apenas três empresas afirmaram não haver relacionamento entre as práticas e atração de mais clientes. As outras, pelo contrário, afirmam existir relação, devido ao conceito RS e ambiental que as empresas preconizam, pois são mais procurados e valorizados.

Por último, ao questionar se a empresa sente que é influenciada pela comunidade local (questão 13), todas as empresas são unânimes em afirmar que sim. Salientam que a comunidade influencia imenso a atuação e performance das suas empresas. As empresas crescem, desenvolvem-se na e pela comunidade, têm em conta as necessidades da comunidade, ideias e até a cultura. Destaca-se a posição da empresa Jornal do Fundão que refere ser o reflexo da comunidade em que se insere, ao mencionar “*A empresa sofre das mesmas carências, luta pelas mesmas causas e celebra as conquistas*”. Aferimos portanto, que a comunidade local, bem como, os colaboradores são os principais *stakeholders*, são eles que exercem influência diretamente nas empresas. Apesar de não ser questionado uma possível existência da relação direta com outros *stakeholders* (concorrentes, imprensa, governo, fornecedores) verifica-se que não exercem maior influência que os colaboradores e a comunidade local.

Para a questão três (Q3) tem-se em conta as respostas às questões 3, 4, 5, 6 e 10 da entrevista.

(Q3) As práticas de RSC servem para responder às necessidades da comunidade local?

Procurou perceber-se quais as principais necessidades da comunidade local. As seis empresas afirmam ter preocupação em manter um contacto de proximidade com a

comunidade local, através da sua participação em iniciativas, eventos e parcerias com a Câmara Municipal do Fundão. Procuram ter uma boa comunicação, um diálogo aberto com os clientes e comunidade em geral. As empresas implementaram algumas estratégias para fazer face às necessidades sentidas. A Twintex aposta na requalificação dos trabalhadores ou oferecer-lhes formação. A Inforgás aposta também na formação, nos meios de pagamento e acesso a revisões gratuitas. A XPTO salienta existir escassa mão-de-obra, pois as pessoas procuram melhores condições de vida e saem do Concelho. Pode afirmar-se que as empresas têm RS ao apostar na formação, pois desenvolvem a qualidade da força de trabalho, pois de acordo com Boone e Kurtz (2000) a riqueza de um país encontra-se na sua população, que deve ser instruída e educada, tendo as empresas a obrigação de incentivar os seus colaboradores a melhorar as suas capacidades.

O Hotel Alambique de Ouro e o Jornal do Fundão afirmam que no Concelho há muita carência socioeconómica, daí que se disponibilizem para ajudar ao dar visibilidade aos projetos, iniciativas do setor social e angariação de fundos que vão surgindo. Já a Fundicalor aposta na oferta de equipamentos em segunda mão. Pode afirmar-se que as empresas praticam filantropia corporativa, pois, de acordo com Boone e Kurtz (2000), as organizações sem fins lucrativos têm um papel importante na comunidade em que se inserem, pois contribuem para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, pese embora, necessitem de recursos financeiros, havendo cada vez mais maior pressão para que as empresas deem o seu contributo. A filantropia das empresas entrevistadas passa por dar visibilidade a projetos, às iniciativas do setor social e angariação de fundos. Ao apoiarem estas iniciativas aumentam a motivação dos seus colaboradores e melhoram a imagem da empresa e desta forma beneficiam também o seu relacionamento com os clientes.

No que respeita à perceção do conceito RSC por parte das empresas conclui-se que todas referem apoiar a comunidade e responder às suas necessidades. As empresas associam as práticas de RSC à comunidade e consideram ser essencial agir em prol da comunidade. Na questão 10 (Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?), confirmamos o que todas as empresas referem, pois, as iniciativas que promovem, visam responder às necessidades da comunidade envolvente. Bertoncetto e Júnior (2007) afirmam que a partir do momento em que as empresas edificam um contrato com a sociedade, assumem responsabilidades e desse modo respondem às novas exigências da sociedade.

Em suma, pode afirmar-se que as seis empresas entrevistadas, no que diz respeito à RSC são motivadas e influenciadas pelos *stakeholders* e pelo cumprimento da lei, procuram através das iniciativas que promovem, credibilizar as suas atividades. O comportamento das empresas é influenciado pelos *stakeholders* (comunidade e colaboradores) e nesse sentido melhoram a sua reputação.

De seguida, faz-se uma análise quantitativa aos inquéritos e posteriormente confrontam-se as respostas obtidas nos dois objetos de estudo empresas (Twintex, Inforgás, Hotel Alambique de Ouro, Jornal do Fundão, XPTO e Fundicalor) e as 127 respostas obtidas através da aplicação do questionário à comunidade local.

## **2. Objeto de Investigação – Comunidade local**

### **2.1 Caracterização da amostra**

A escolha dos participantes para o presente estudo teve como base a recolha de informação através de um inquérito à comunidade local com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos de idade residente no concelho do Fundão. O inquérito foi realizado recorrendo ao *Google Forms* e disseminado na rede social Facebook e enviado por *email*. Tentou-se obter uma amostra representativa da população, tendo sido definido uma amostra superior a 100 respostas. Inicialmente realizou-se um pré-teste a 10 pessoas a residir no concelho do Fundão, de modo, a perceber se era viável o inquérito. Após a sua aplicação não foi necessário proceder a alterações. Deste modo, a população para o estudo em análise é constituída por 127 participantes que responderam ao questionário (apêndice 2). Recorreu-se ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para analisar os dados recolhidos através do inquérito. No final do estudo irá confirmar-se ou infirmar-se as hipóteses.

Em relação às características da população inquirida, a tabela V caracteriza-a em termos de género, idade, área de residência e nível de escolaridade. Poderá ter havido um enviesamento da amostra, devido à divulgação do questionário ter sido essencialmente feita através da rede social Facebook, muito usada principalmente pela faixa etária mais jovem.

No que respeita à distribuição em função do género, verifica-se que responderam ao inquérito mais mulheres (74,8%) do que homens; quanto à idade, a maioria dos inquiridos encontra-se na faixa etária dos 18 aos 24 anos (33,1%) e no que respeita ao

nível de instrução, 68,5% possui habilitações de ensino superior. No que concerne ao local de residência, importa referir que era obrigatório cumprir com o requisito viver no Fundão. Assim, aferiu-se que 63% vive na cidade, sendo que 37% dos inquiridos vivem em aldeias do Concelho, como se pode verificar na tabela V.

Tabela V: Caracterização da amostra: variáveis sociodemográficas

<b>Variável</b>	<b>Categorias</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Género</b>	Feminino	95	74,8%
	Masculino	32	25,2%
<b>Idade</b>	18-24 anos	42	33,1%
	25-35 anos	16	12,6%
	36-45 anos	22	17,3%
	46-55 anos	41	32,3%
	56-65 anos	6	4,7%
<b>Área de residência</b>	Cidade do Fundão	80	63%
	Aldeia do concelho do Fundão	47	37%
<b>Nível de escolaridade</b>	Ensino Básico	5	3,9%
	Ensino Secundário	32	25,2%
	Ensino Superior	87	68,5%
	CTeSP	2	1,6%
	Bacharel	1	0,8%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

## 2.2. Análise Descritiva do questionário

De acordo com Dias (s/d), a RSC é um conceito que se encontra em desenvolvimento. Algumas organizações, comparam a RSC a outros conceitos como sustentabilidade empresarial ou cidadania corporativa, mas efetivamente existe um acordo unânime que atribui à RSC uma dimensão voluntária que ultrapassa o cumprimento das obrigações legais das empresas. O conteúdo da RSC é dinâmico, variável no tempo, entre empresas e em função das expectativas dos *stakeholders*. Dias (s/d) afirma que as empresas devem gerar valor para o acionista da empresa e benefício económico para o mundo. As empresas devem tentar reduzir o impacto no ambiente (níveis ecologicamente sustentáveis), proporcionar uma interação positiva com o meio ambiente e nesse sentido, desenvolver o negócio da empresa de forma ética e responsável. Assim, beneficia a vida dos que com elas se relacionam.

De seguida apresenta-se uma tabela (Tabela VI) com as opções que melhor descrevem o conceito RSC, de acordo com os respondentes.

Tabela VI: Percentagem e frequência de respostas dadas pelos inquiridos à questão 1

<b>Questão 1:</b> Seleccione a opção que melhor descreve o conceito Responsabilidade Social Corporativa (RSC)		
<b>Opções</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
A RSC entende-se como as boas práticas da empresa para seu único benefício	3	2,4%
A RSC é vista apenas como uma ferramenta de obter vantagem no meio empresarial semelhante	0	0%
A RSC descreve-se como a relação da empresa com os clientes	3	2,4%
A RSC vai além das obrigações da empresa, procurando agir de forma socialmente responsável e responder às necessidades de todos os envolvidos	121	95,3%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Pode afirmar-se que, através das respostas obtidas, a maioria dos inquiridos tem consciência do significado de RSC. Do total de inquiridos (127) no presente estudo, 121 (95,3%) respondem que a RSC vai além das obrigações da empresa. Sendo que 3 (2,4%) afirmam que a RSC é usada pela empresa para obter benefícios, e é através da RSC que se verifica a relação da empresa com os clientes, também com 3 (2,4%). Uma das opções não obteve qualquer resposta.

Para além do conceito RSC importa perceber as práticas subjacentes à RSC. Assim, de seguida, apresentam-se as práticas de RSC consideradas pelos inquiridos (tabela VII).

Tendo em conta a tabela apresentada, e através da escala de *Likert* (escala em que 1=Discordo totalmente, 2=Discordo, 3=Indiferente, 4=Concordo e 5=Concordo Totalmente), é possível medir o nível de concordância para cada afirmação, através de duas opções negativas (discordo totalmente e discordo), duas afirmativas (concordo totalmente e concordo) e uma opção indiferente. Dessa forma, é possível compreender quais as práticas que os inquiridos consideram como práticas de RSC. A opção que mais se destaca, com 54,3%, diz respeito ao desenvolvimento de políticas que apoiam o progresso social, segue-se-lhe a opção promover bom ambiente da empresa com 51,97%. A opção proteger o meio ambiente e pagar assiduamente aos funcionários obteve percentagens muito similares (45,7% e 43,31%), sendo a média de respostas obtidas 3,992 e 3,945 respetivamente.

Tabela VII: Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 2

<b>Questão 2: Quais das seguintes práticas, considera ser atividades de RSC?</b>														
Opções	Discordo totalmente (1)		Discordo (2)		Indiferente (3)		Concordo (4)		Concordo totalmente (5)		Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%				
Cumprimento das leis laborais	9	7,09%	15	11,81%	7	5,51%	49	38,58%	47	37,01%	3,866	4	4	0,791
Proteger o meio ambiente	8	6,3%	13	10,2%	9	7,1%	39	30,7%	58	<b>45,7%</b>	<b>3,992</b>	5	4	0,870
Pagar os impostos	13	10,24%	14	11,02%	17	13,39%	46	36,22%	37	29,13%	3,630	4	4	0,653
Pagar assiduamente os funcionários	9	7,09%	14	11,02%	7	5,51%	42	33,07%	55	<b>43,31%</b>	<b>3,945</b>	5	4	0,846
Fazer publicidade falaciosa para obter vendas	86	67,7%	21	16,5%	7	5,51%	10	7,9%	3	2,4%	1,606	1	1	<b>0,238</b>
Atuar de forma leal com os concorrentes	8	6,30%	12	9,45%	16	12,60%	53	41,73%	38	29,92%	3,795	4	4	0,725
Produzir bens ou serviços satisfatórios para os clientes	8	6,30%	12	9,45%	11	8,66%	48	37,80%	48	37,80%	3,913	4 e 5	4	0,793
Promover bom ambiente dentro da empresa	6	4,72%	12	9,45%	8	6,30%	35	27,56%	66	<b>51,97%</b>	<b>4,126</b>	5	5	0,967
Promover o desenvolvimento de políticas que apoiam o progresso social da comunidade	6	4,72%	12	9,45%	8	6,30%	32	25,2%	69	<b>54,3%</b>	<b>4,150</b>	5	5	<b>1,001</b>
Dar um bónus a cada funcionário pelas suas vendas	14	11,02%	12	9,45%	31	24,41%	45	35,43%	25	19,69%	3,433	4	4	0,559

Fonte: Elaboração própria

Importante referir que a opção “Fazer publicidade falaciosa para obter vendas”, apresenta o valor de desvio padrão mais baixo (0,238), o que indica uma menor dispersão nas respostas. Já a opção “Promover o desenvolvimento de políticas que apoiam o progresso social da comunidade” apresenta o valor mais alto (1,001). Os níveis de concordância que se destacam mais são “Concordo” e “Concordo Totalmente”, com valores modais a oscilar entre 4 e 5.

Questionou-se ainda se a comunidade local tem conhecimento de empresas que pratiquem RSC no Concelho do Fundão e obtiveram-se as seguintes respostas que se explanam a seguir. Dos 127 inquiridos, 98 (77,2%) refere não ter conhecimento de empresas no Concelho do Fundão que pratiquem RSC e 29 afirmam que conhecem empresas a praticar RSC.

Tabela VIII: Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 3

<b>Questão 3: Conhece alguma empresa no Concelho do Fundão que pratique RSC?</b>			
<b>Opção</b>	<b>Escala</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Sim	1	29	22,8%
Não	2	98	77,2%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

De seguida, analisa-se a questão 3.1. (Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique as empresas que conhece no concelho do Fundão a praticar RSC), como se pode verificar através dos dados da tabela IX destacam-se as empresas Twintex e a J3LP.

Dos 127 inquiridos (100%), 29 (22,8%) refere conhecer empresas no Concelho a praticar RSC. Assim, as empresas mais referidas pelos inquiridos são a J3LP com (25%), a Twintex (22,5%), a Altran (10%) e a CIMD (7,5%). O CAF e o Crédito Agrícola com a mesma percentagem (5%), as restantes dez empresas (Banco Santander, Continente, Covipneus, Ecoar, Inforgás, Jornal do Fundão, Município do Fundão, O Alambique de Ouro, Pingo Doce e Santa Casa da Misericórdia do Fundão) apresentam uma percentagem igual (2,5%).

De referir, que os inquiridos referem o nome de quatro empresas (Inforgás, Jornal do Fundão, O Alambique de Ouro e a Twintex), que fazem parte do primeiro objeto de estudo (6 empresas locais).

Tabela IX: Percentagem e frequência de empresas referidas pelos inquiridos, relativamente à questão 3.1

<b>Questão 3.1: Se respondeu "Sim" à questão anterior, indique quais conhece.</b>		
<b>Respostas</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Banco Santander	1	2,5%
Continente	1	2,5%
Covipneus	1	2,5%
Ecoar	1	2,5%
<b>Inforgás</b>	1	2,5%
<b>Jornal do Fundão</b>	1	2,5%
Município do Fundão	1	2,5%
<b>O Alambique de Ouro</b>	1	2,5%
Pingo Doce	1	2,5%
Santa Casa da Misericórdia do Fundão	1	2,5%
CAF	2	5%
Crédito Agrícola	2	5%
CIMD	3	7,5%
Altran	4	10%
<b>Twintex</b>	9	22,5%
J3LP	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Na questão 4, onde se pretende averiguar a relação das empresas com a comunidade local, sugeriu-se sete opções de escolha para as motivações que levam as empresas a assumir práticas de RSC, podendo assinalar mais do que uma opção. Assim, verifica-se que a opção que obteve maior número de respostas é a “preocupação com a qualidade de vida da comunidade” (89), segue-se-lhe a opção “investir na sociedade” (83) e com 80 respostas, a opção “cativar mais clientes e colaboradores”, como se pode verificar na tabela X, tendo sido obtidas 473 respostas.

De referir, que os inquiridos também referem como motivação, a preocupação em proteger o meio ambiente (foi assinalada por 71 respondentes). A questão que obteve menor número de respostas foi a obtenção de lucro (foi assinalada por 34 respondentes).

Tabela X: Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 4

<b>Questão 4: Indique as motivações que considera levar as empresas a assumir práticas de RSC?</b>		
<b>Opções</b>	<b>Nº da opção</b>	<b>Frequência (n)</b>
Obter vantagem em relação a empresas do mesmo meio	1	52
Serem bem-vistas pela comunidade	2	64
Preocupação com a qualidade de vida da comunidade	3	89
Cativar mais clientes e colaboradores	4	80
Preocupação em proteger o meio ambiente	5	71
Obter mais lucros	6	34
Investir na sociedade	7	83

Fonte: Elaboração própria

Dos 127 inquiridos, 113 (89%) considera que a comunidade local influencia de forma direta as empresas, como se pode verificar na tabela que se segue.

Tabela XI: Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 5

<b>Questão 5: Considera que a comunidade local influencia diretamente a forma de atuar das empresas?</b>		
<b>Opções</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Sim	113	89%
Não	14	11%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Através da observação da Tabela XII, verifica-se que a variável com o valor médio mais alto é a opção “As empresas pretendem dinamizar as áreas que as envolve” (3,622), enquanto a opção “As empresas atuam apenas para benefício próprio” apresenta o

valor médio mais baixo (2,652) e o valor de desvio padrão mais baixo (0,445) indicando uma menor dispersão nas respostas. O contrário verifica-se na opção que apresenta o valor mais alto (0,808). Para a maioria das variáveis, a resposta mais vezes assinalada refere-se à opção “Concordo” (moda=4).

Tabela XII: Estatística descritiva relativamente ao nível de concordância das afirmações da questão 5.1

<b>Questão 5.1: Indique o seu grau de concordância para as seguintes afirmações:</b>														
Opções	Discordo totalmente (1)		Discordo (2)		Indiferente (3)		Concordo (4)		Concordo totalmente (5)		Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%				
As empresas pretendem dinamizar a área que as envolve	3	2,36 %	17	13,39 %	20	15,75 %	72	<b>56,69 %</b>	15	11,81 %	<b>3,622</b>	4	4	0,808
As empresas atuam apenas para benefício próprio	15	11,81 %	55	43,31 %	19	14,96 %	35	27,56 %	3	2,36 %	2,652	2	2	0,445
As empresas atuam para melhorar as condições de vida da comunidade	7	5,51%	12	9,45%	29	22,83 %	68	53,54 %	11	8,66 %	3,504	4	4	0,767
O mais importante para as empresas é captar clientes	4	3,15%	25	19,69 %	9	7,09 %	71	<b>55,91 %</b>	18	14,17 %	<b>3,583</b>	4	4	0,803
As empresas avaliam as necessidades da população antes de se sediarem	8	6,30 %	18	14,17 %	20	15,75 %	64	<b>50,39 %</b>	17	13,39 %	<b>3,504</b>	4	4	0,715
Para as empresas, o mais importante é avaliar a localização	7	5,51%	40	31,50 %	31	24,41 %	43	33,86 %	6	4,72%	3,008	4	3	0,506
Para as empresas, o principal é perceber se existe concorrência.	5	3,94 %	31	24,41 %	24	18,90 %	59	46,46 %	8	6,30 %	3,268	4	4	0,657

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os dados de acordo com o nível de concordância atribuído a cada afirmação, pode perceber-se qual é a opinião dos inquiridos no que respeita às principais preocupações das empresas.

As médias com valores mais elevados, isto é, as opções que tiveram maior nível de concordância foram “As empresas pretendem dinamizar as áreas que as envolvem” (56,69%), “O mais importante é captar clientes” (55,91%) e “As empresas avaliam as necessidades da população antes de se sediarem” (50,39%).

Por último, importa referir quais as opções consideradas mais relevantes, em termos de necessidades que a comunidade espera ver atendidas pelas empresas (questão 6 do questionário). Indicaram-se oito opções de escolha, das quais os inquiridos podiam escolher as quatro que consideravam mais relevantes. As respostas constam na tabela e gráfico seguinte.

Tabela XIII: Estatística descritiva das opções selecionadas pelos inquiridos, relativamente à questão 6

<b>Questão 6: Em relação às necessidades que a comunidade local espera que as empresas possam dar resposta, escolha as quatro opções que considera ser mais relevantes</b>		
<b>Opções</b>	<b>Nº da Opção</b>	<b>Frequência (n)</b>
Tenham cuidados de proteção ambiental	1	66
Dinamizar a região	2	103
Aumentar os postos de trabalho	3	106
Trazer novos costumes/ideias para o concelho	4	22
Enriquecer a região	5	86
Terminar com a desigualdade social	6	26
Desenvolvimento da habitação social	7	7
Trazer propostas inovadoras de produtos/serviços para a região	8	71

Fonte: Elaboração própria

As quatro opções dizem respeito à opção 2, 3, 5 e 8. Como se pode verificar a opção mais escolhida foi “Aumentar os postos de trabalho”, seguida de “Dinamizar a região”. Os inquiridos apontam ainda a opção “Enriquecer a Região” e “Trazer propostas inovadoras de produtos/serviços para a região” como mais relevantes.

## 2.3 Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses inicialmente formuladas, foram efetuadas análises estatísticas através do teste t *Student* e do teste estatístico qui-quadrado, com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 24.

Segundo Pocinho (2014) é através da análise do nível de significância ( $\alpha$ ) que se torna possível rejeitar ou confirmar uma hipótese, sendo normalmente pré-fixado um nível probabilístico de 5%, representando um intervalo de confiança superior a 95%. Sendo que se o valor p ou nível de significância for inferior a 0,05 podemos verificar a existência de significância estatística.

Como na primeira hipótese se pretende comparar a média das opções selecionadas pelos inquiridos, foi aplicado o teste t *Student*, uma vez que, tal como Pestana e Gageiro (2005) afirmam, opta-se pela aplicação deste teste quando se pretende testar se a média da amostra assume um dado valor.

Nas duas outras hipóteses, como se trata de análises estatísticas em que se relacionam duas variáveis, o teste estatístico utilizado, é o teste do qui-quadrado, que de acordo com Malhotra *et al.* (2005) consiste em determinar a existência de uma associação sistemática entre duas variáveis, de forma a aferir a sua dependência.

### **2.3.1 Hipótese 1: A comunidade local tem conhecimento acerca das práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas.**

A hipótese 1 pressupõe que a comunidade local tenha conhecimento acerca de tipos de práticas ou atividades de RSC desenvolvidas pelas empresas.

Para testar a hipótese procurou-se aferir o nível de significância de cada opção relativa ao nível de concordância das afirmações apresentadas na questão 2 do questionário (Quais das seguintes práticas, considera serem atividades de RSC?), representado na tabela XIV. Tal como apresentado anteriormente, a média relativa aos níveis de concordância foi representada através da escala de *Likert* (escala em que 1=Discordo totalmente, 2=Discordo, 3=Indiferente, 4=Concordo e 5=Concordo Totalmente), de forma a perceber se o nível de concordância é mais representativo nas afirmações que representam práticas de RSC.

Tabela XIV: Análise estatística das variáveis relativas à questão 2 do questionário

<b>Afirmações</b>	<b>Teste Estatístico T-Student</b>		<b>Média (nível de concordância)</b>
Cumprimento das leis laborais	Valor: 35,229	Sig: 0,000	3,866
Proteger o meio ambiente	Valor: 36,541	Sig: 0,000	3,992
Pagar os impostos	Valor: 31,716	Sig: 0,000	3,630
Pagar assiduamente aos funcionários	Valor: 35,409	Sig: 0,000	3,945
Fazer publicidade falaciosa para obter vendas	Valor: 17,154	Sig: 0,000	1,606
Atuar de forma leal com os concorrentes	Valor: 39,966	Sig: 0,000	3,795
Produzir bens ou serviços satisfatórios para os clientes	Valor: 37,100	Sig: 0,000	3,913
Promover bom ambiente dentro da	Valor: 39,569	Sig: 0,000	

empresa			4,126
Promover o desenvolvimento de políticas que apoiam o progresso social da comunidade	Valor: 39,550	Sig: 0,000	4,150
Dar um bônus a cada funcionário, pelas suas vendas	Valor:31,574	Sig: 0,000	3,433

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS – Teste estatístico t *Student*

Através dos resultados obtidos na tabela XIV, a partir da realização do teste t *Student*, é possível verificar que os valores para todas as afirmações são estatisticamente significativos, dado que se obteve um nível de significância de 0,000. Assim, confirma-se a hipótese e conclui-se que a comunidade local tem conhecimento das práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas.

A par desta análise, através da média representativa do nível de concordância dado a cada afirmação, é possível verificar que as opções que revelam maior concordância são “proteger o meio ambiente”, “pagar assiduamente aos funcionários”, “promover bom ambiente dentro da empresa” e “promover o desenvolvimento de políticas que apoiam o progresso social da comunidade”.

Estas opções são algumas das práticas de RSC, o que demonstra que os inquiridos têm conhecimento da sua existência e que as empresas já têm como objetivo nas suas práticas de RSC o desenvolvimento sustentável não apenas circunscrito à dimensão financeira da empresa, mas fundamentados nas vertentes económica, social e ambiental, isto é “*Triple Bottom Line*” tal como salienta Garriga e Melé (2004).

### **2.3.2 Hipótese 2: A comunidade local considera que influencia diretamente a forma de atuar das empresas.**

A Hipótese 2 pressupõe que a comunidade local influencia diretamente a forma de atuar das empresas. Para ser possível testar esta hipótese, relacionou-se as respostas dadas à questão 5 do questionário (Considera que a comunidade local influencia diretamente a forma de atuar das empresas?), com o nível de concordância dos inquiridos relativamente às afirmações da questão 5.1 (Indique o seu grau de concordância para as seguintes afirmações) relacionadas com a comunidade local, representado na tabela XV.

Tabela XV: Análise Cruzada da opinião dos inquiridos à questão 5 com as afirmações relacionadas com a comunidade local (questão 5.1)

X	Nível de concordância					Teste estatístico Qui-quadrado	
	Discordo totalmente (n)	Discordo (n)	Indiferente (n)	Concordo (n)	Concordo Totalmente (n)	Valor	Sig. (α)
Considera que a comunidade local influencia diretamente na forma de atuar das empresas?	<b>As empresas pretendem dinamizar a área que as envolve</b>						
	Sim	1	11	18	68	15	23,754
Não	2	6	2	4	0		
	<b>As empresas atuam para melhorar a qualidade de vida da comunidade</b>						
	Sim	3	9	24	66	11	24,604
Não	4	3	5	2	0		
	<b>As empresas avaliam as necessidades da população antes de se sediarem</b>						
	Sim	4	14	18	62	15	18,794
Não	4	4	2	2	2		

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS – Teste estatístico Qui-quadrado

Analisando os resultados estatísticos da tabela XV é possível concluir que existe significância estatística, pois ao relacionar o nível de concordância dos inquiridos com as afirmações relativas à influência da comunidade local (“As empresas pretendem dinamizar a área que as envolve”; “As empresas atuam para melhorar a qualidade de vida da comunidade” e “As empresas avaliam as necessidades da população antes de se sediarem”), com a opinião direta dos inquiridos relativamente à questão 5 (Considera que a comunidade local influencia diretamente a forma de atuar das empresas?), os valores de significância apresentados são inferiores ao valor de alfa 0,05 (0,000, 0,000 e 0,001). Assim sendo, confirma-se a hipótese 2 inicialmente formulada.

De facto, analisando a tabela XV e o nível de concordância atribuído às afirmações sobre a forma de atuar das empresas (ver tabela XII) é possível verificar que as afirmações relacionadas com a comunidade local são as que apresentam níveis de concordância mais elevados entre os inquiridos, o que reforça a confirmação da hipótese 2.

Este resultado confirma as afirmações de Evan e Freeman (1988) que referem que a relação das empresas com os *stakeholders* é de dependência mútua, sendo a comunidade local o *stakeholder* que “garante” o direito à empresa de operar, esperando que esta desenvolva a sua gestão com ética.

**2.3.3 Hipótese 3: As expectativas acerca da atuação das empresas, em termos de responsabilidade social, diferem consoante a idade dos indivíduos da comunidade local.**

A hipótese 3 pressupõe que o facto dos inquiridos da comunidade local, pertencerem a faixas etárias diferentes, influencia o modo como percecionam a forma de atuar das empresas. Sendo que aquilo que um jovem espera pode ser diferente da perspetiva de um idoso. Assim, para testar a última hipótese, relacionou-se a variável ‘idade’ com as necessidades que se espera que as empresas possam dar resposta (Questão 6: Em relação às necessidades que a comunidade local espera que as empresas possam dar resposta, escolha as quatro que considera ser mais relevantes). Para isto, recorreu-se ao teste estatístico qui-quadrado.

Tabela XVI: Análise Cruzada das necessidades apontadas pelos inquiridos com as faixas etárias

X	Idade						Teste estatístico Qui-Quadrado	
	18-24 anos (n)	25-35 anos (n)	36-45 anos (n)	46-55 anos (n)	56-65 anos (n)	Total		
Tenham cuidados de proteção ambiental	22	8	12	20	4	66	Valor: 159,081	Sig: 0,252
Dinamizar a região	34	14	19	34	2	103		
Aumentar os postos de trabalho	37	14	17	32	6	106		
Trazer novos costumes/ideias para o concelho	8	2	4	7	1	22		
Enriquecer a região	30	11	13	27	5	86		
Terminar com a desigualdade social	7	5	4	8	2	26		
Desenvolvimento da habitação social	3	0	1	2	1	7		
Trazer propostas inovadoras de produtos/serviços para a região	23	6	15	24	3	71		

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Teste Estatístico Qui-Quadrado

Ao analisar a tabela XVI, podemos verificar que não existe significância estatística, tendo o nível de significância revelado o valor alfa superior a 0,05, isto é, 0,252. Assim, é possível rejeitar a hipótese formulada, admitindo que não existem diferenças nas perceções dos inquiridos em diferentes faixas etárias, acerca daquilo que é esperado por parte da atuação das empresas. Afirma-se que a variável ‘idade’ não tem influência nas opções apontadas pelos inquiridos.

Além disso, é possível perceber que apesar dos inquiridos se encontrarem em faixas etárias diferentes, optaram maioritariamente pelas mesmas opções (“Aumentar os postos de trabalho” e “Dinamizar a região”).

Desta forma verificamos que a comunidade local espera que as empresas promovam não só melhorias sociais, como também melhorias económicas no concelho, contribuindo desse modo para o desenvolvimento da região.

Paixão (2011) salienta que para responder às necessidades, a empresa deverá focar-se em práticas sociais que ultrapassem a filantropia, envolvendo a comunidade através do desenvolvimento de programas que promovam melhorias sociais a longo prazo. Também Pina e Cunha *et al.* (2007) salientam que as empresas que não utilizam o seu poder em conformidade com as necessidades da comunidade em que se inserem, perdem o poder para outras empresas que praticam RSC. Contudo, as empresas também se devem preocupar com as gerações vindouras, isto é, devem satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras.

Ainda, a Comissão das Comunidades Europeias (2001) refere a importância da relação com os consumidores. As empresas devem procurar responder às necessidades dos seus clientes de forma ética, ecológica e eficiente.

Após análise e interpretação das hipóteses formuladas, apresenta-se a tabela XVII com a síntese dos resultados de todas as hipóteses testadas.

Tabela XVII: Síntese das hipóteses de investigação testadas

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1:</b> <i>A comunidade local tem conhecimento acerca das práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas</i>	Confirmada
<b>H2:</b> <i>A comunidade local considera que influencia diretamente a forma de atuar das empresas</i>	Confirmada
<b>H3:</b> <i>As expetativas acerca da atuação das empresas, em termos de responsabilidade social, diferem consoante a idade dos indivíduos da comunidade local.</i>	Rejeitada

Fonte: Elaboração própria

### 3. Interpretação dos Resultados

Para responder aos objetivos da investigação, procurou-se interpretar os dados recolhidos através da realização de uma entrevista às seis empresas do Concelho do Fundão (análise qualitativa) e da aplicação do questionário à população a residir no Concelho do Fundão (análise quantitativa), sendo importante fazer a triangulação dos dados obtidos.

Os resultados obtidos confirmam a importância da RSC. Através da sua prática as empresas beneficiam, e a comunidade também. Com este estudo pretendeu-se identificar o impacto que as práticas de RSC têm na comunidade local e nas empresas que a praticam. Tentou perceber-se quais as motivações que levam as empresas a implementar a RSC, entender quais os benefícios que a comunidade local percebe e compreender se aumentam a capacidade de atração dos *stakeholders*. Aferiu-se que as empresas entrevistadas mantêm proximidade com a comunidade local, o que é benéfico para ambas. Esse resultado encontra-se explicado através da participação das empresas em eventos, apoio a escolas e instituições (nomeadamente IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social), parcerias com serviços locais, apoios financeiros ou em géneros às instituições, cedência de espaços e/ou equipamentos, promoção de iniciativas locais e a sua divulgação. A articulação com a Câmara Municipal do Fundão e Junta de Freguesia também revela proximidade. Verificou-se que os inquiridos afirmam que a RSC vai além das obrigações das empresas, sendo que estas procuram agir de forma socialmente responsável e tentam responder às necessidades de todos. Pode afirmar-se que a RSC tem impacto na comunidade e nas empresas, sendo que as empresas que praticam RSC diferenciam-se das que não praticam.

No que respeita às motivações que levam as empresas a implementar a RSC os resultados deste estudo permitem afirmar que as empresas contribuem para melhorar a qualidade de vida da comunidade. Os inquiridos referem que a maior motivação das empresas para a prática da RSC é a preocupação com a qualidade de vida da comunidade. Pode afirmar-se, que é muito importante que a comunidade reconheça as empresas como socialmente responsáveis, pese embora, se verifique que a maioria dos inquiridos admite não conhecer empresas no Fundão a praticar RSC. Adicionalmente, os inquiridos têm consciência do significado do conceito RSC, ao escolherem a opção que melhor define o conceito (A RSC vai além das obrigações da empresa, procurando agir de forma socialmente responsável e responder às necessidades de todos os envolvidos). Tendo em conta os dados obtidos, verifica-se que as empresas entrevistadas não esperam elevar a sua notoriedade através das suas práticas de RSC mas sim, ajudar a comunidade quando detetam necessidades. A preocupação com a qualidade de vida e o investimento na sociedade são as principais motivações elencadas, o que poderá estar relacionado com as necessidades que a comunidade espera que as empresas deem resposta, isto é, à dinamização da região, ao aumento dos postos de trabalho, enriquecimento da região e o investimento em produtos/serviços inovadores para a região. Assim, pode afirmar-se que os inquiridos demonstram

preocupação com o desenvolvimento da região onde vivem e esperam que as empresas sejam responsáveis ao contribuir para a melhoria da qualidade de vida no concelho.

No que concerne aos benefícios que a comunidade local percebe, importa salientar o facto de as empresas dinamizarem a região e aumentarem os postos de trabalho. Para as empresas, os benefícios apontados são a diferenciação no mercado de trabalho, ações e práticas que não visam qualquer benefício, isto é, ações desenvolvidas pela empresa sem qualquer interesse, independentemente de se obter notoriedade social, como o facto de a comunidade reconhecer a marca da empresa. Por último, e não menos importante, a maior mais valia assenta nos benefícios que os trabalhadores e a comunidade ganham. Exemplo disso são os cartões de descontos dados aos funcionários, festas, apoio a associações, escolas, universidade, qualificação e requalificação dos recursos humanos, participação assídua em eventos locais, responsabilidade para com o ambiente, donativos monetários e doação de equipamentos.

Por fim, tentou compreender-se se as empresas conseguem aumentar a capacidade de atração de vários *stakeholders*. Os resultados obtidos indicam que as práticas de RSC das empresas não têm influência direta na capacidade de recrutamento de trabalhadores, mas reconhecem que o facto de os trabalhadores se encontrarem mais satisfeitos tem influência no desempenho e na produtividade da empresa. Também é possível afirmar que, as empresas referem que aumentou a capacidade de captação de novos clientes devido às práticas de RS e ambiental. Efetivamente, a literatura sugere que uma empresa para ser socialmente responsável tem que investir no capital humano, ambiente e nas relações com os *stakeholders*.

Do estudo ressalta o facto de as empresas sentirem um peso acrescido, quando tentam responder às necessidades que verificam existir na comunidade. As empresas sentem que a comunidade espera que ajam como agentes sociais, respondendo com responsabilidade às necessidades da região em que se inserem.

Em jeito de síntese, a sustentabilidade das empresas é o primeiro passo para a RS, pois as empresas que participam no estudo demonstram procurar a sustentabilidade da sua empresa a longo prazo. A sua atuação não se define somente no âmbito económico, mas também no âmbito social e ambiental, apesar de existirem alguns constrangimentos tais como, a falta de mão-de-obra qualificada que dificulta a contratação.

## IV. Conclusão

O conceito de RSC encontra-se ainda pouco enraizado no seio da sociedade. De facto, apesar do conhecimento existente sobre as práticas de RS por parte das empresas, estas são pouco explanadas na comunidade. A comunidade tem consciência do envolvimento das empresas em eventos ou parcerias com instituições, serviços locais, cedências de espaços e/ou equipamentos, promoção de iniciativas locais e a sua divulgação, no entanto, o facto de existir pouca difusão dessas práticas desenvolvidas pelas empresas, leva à carência de conhecimento por parte da comunidade local.

A RSC diz respeito às práticas das empresas para tentar dar resposta às imposições do mercado e da comunidade em que se inserem. Uma empresa com responsabilidade social gera valor para a comunidade e a todos os *stakeholders*. Desse modo, para uma empresa ser socialmente responsável é importante ter práticas de RSC e ter em conta os seus *stakeholders*.

As empresas que praticam RS são agentes de diferenciação no mercado e na comunidade. Ao longo da pesquisa da literatura, foi possível verificar diferentes definições de RSC, podendo ser explicado pelas constantes mudanças presentes na sociedade.

Este estudo conclui que as empresas entrevistadas praticam RSC e são motivadas e influenciadas pelos *stakeholders*, cumprem a lei e procuram através das iniciativas que promovem, credibilizar a sua empresa. Os resultados obtidos confirmam a importância da RSC. Através da sua prática as empresas beneficiam e a comunidade também. A comunidade espera que as empresas sejam agentes sociais e respondam com responsabilidade às necessidades da região. De facto, verificou-se que a comunidade local, espera que as empresas promovam melhorias sociais e económicas para a região contribuindo não só para o desenvolvimento do Concelho, como para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Concluiu-se ainda que as empresas não pretendem obter mais lucros a partir das práticas de RSC, mas sim, tal como Paixão *et al.* (2011) referiram, as empresas pretendem envolver-se cada vez mais com projetos ligados à comunidade local, tentando responder às necessidades que possam existir. De facto, as empresas entrevistadas afirmaram procurar recorrentemente junto da comunidade, as suas principais carências, aliados a outras entidades como a autarquia do concelho, de forma

a sentirem-se integrados e conseguirem contribuir de acordo com o esperado pela comunidade.

Outra conclusão do estudo que importa realçar, é que apesar da pequena dimensão do Concelho do Fundão, existem bastantes empresas a praticar RSC, salientando o facto que uma das empresas entrevistadas, a Twintex, é certificada em RSC pela SA 8000, considerada a primeira norma auditável a nível mundial, o que demonstra o reconhecimento pelas suas práticas, tornando a empresa, socialmente responsável.

Sintetizando, as empresas que praticam RSC reconhecem a importância que esta traz para qualquer organização, bem como para os *stakeholders* envolvidos, principalmente colaboradores e a comunidade local. Cada vez mais, com as mudanças sociais existentes, a comunidade local procura por empresas socialmente responsáveis, que se preocupem com a qualidade de vida, com o bem-estar da comunidade e que protejam o meio ambiente. Mais que uma estratégia de diferenciação no mercado, o conceito de RSC foca essencialmente uma conscientização importante no seio da sociedade, benéfica para todos os *stakeholders* e para as próprias empresas que as praticam.

## V. Limitações e futuras linhas de investigação

Nesta última parte, apresenta-se uma reflexão sobre as dificuldades encontradas durante a elaboração do presente estudo e expõem-se perspectivas futuras para o desenvolvimento da temática em estudo.

Uma das limitações do estudo foi a dificuldade em encontrar empresas que se mostrassem disponíveis em responder à entrevista. Foram contactadas várias empresas do concelho, via *e-mail*, bem como, via chamada telefónica, tendo apenas seis empresas se mostrado disponíveis em colaborar no trabalho de investigação. A par desta limitação, as entrevistas não correram conforme esperado, dada a situação de pandemia provocada pelo COVID-19, que fez com que não fosse possível realizar as entrevistas na própria empresa. Assim, as entrevistas foram feitas por telefone e gravadas, tendo sido posteriormente transcritas.

Uma outra limitação que é pertinente referir é o facto de a maior parte da comunidade local inquirida não conhecer nenhuma empresa do Concelho do Fundão que pratique RSC. O que pode ser explicado pelo facto de as empresas não evidenciarem a sua RS perante a comunidade.

Ainda assim, é possível identificar futuras linhas de investigação. Assim, seria importante a realização de um trabalho conjunto entre a Câmara Municipal do Fundão, a Junta de Freguesia, o Jornal do Fundão, a Rádio Cova da Beira e as restantes empresas, de forma a dar a conhecer a toda a comunidade as práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas do Concelho do Fundão. Desta forma, seria possível integrar, ainda mais, as empresas na comunidade, o que poderia ser vantajoso para identificar melhor as necessidades que possam existir e dar a conhecer as boas práticas das empresas.

Uma outra futura linha de investigação seria questionar todos os outros *stakeholders* (acionistas, concorrentes, clientes, colaboradores, entre outros), que estão envolvidos na relação com as empresas, de forma a perceber o impacto que as práticas de RSC têm sobre os mesmos, tal como foi realizado ao longo deste estudo com a comunidade local.

## VI. Bibliografia

Alencastro, M. (1997). *A importância da ética na formação de recursos humanos*. Universo Online (UOL).

Alessio, R. (2008). *Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?* Porto Alegre: EDIPUCRS.

Amouroux, P. (2003). *La finance solidaire pour un autre projet de société*. Revue du MAUSS, 21, pp. 66-72.

Araújo, F. J. (2007). *Reflexões sobre o Balanço Social*. Revisores Auditores. pp.46-49.

Augusto, A. (2014). *Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência*. Fórum Sociológico, Série II, 24.

Bertoncello, S. L. T. & Júnior, J. C. (2007). *A Importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação*. FACOM-nº17-1º semestre.

Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2004). *Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives*. California Management Review, pp.9-24.

Blog Instituto PHD (2015). “Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa: Entenda a diferença”, em Instituto PHD, consultado a 10/02/2020, disponível a partir de <https://www.institutophd.com.br/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/>.

Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S., Silva, R. S. e Donaire, D. (2008). *Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre Hierarquização das Funções-Objetivo em Empresas Brasileiras*. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ.

Boone, L. & Kurtz, D. (2000). *Contemporary Business 2000*. Orlando: The Dryden Press.

Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, pp.497-505.

Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, pp.39-48.

Carroll, A. B. & Hoy, F. (1984). *Integrating corporate social policy into strategic management*. *Journal of Business Strategy*, pp.48-57.

Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. *Business and Society*, pp.268-295.

Ceítíl, M., Rodrigues, J. (2011). *Responsabilidade Social Corporativa: Criar sustentabilidade através da gestão dos ativos sociais*. *Recursos humanos magazine*, N.º 74, pp. 20-25.

Clarkson, M. B. E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, nº1, pp. 92-117.

Comissão Europeia (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, pp.8-16.

COM (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*, Bruxelas: Comissão Europeia.

Dees, J. G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*.

Diário de Notícias (2019). "Jornal do Fundão apresenta novo grafismo a partir de quarta-feira", consultado a 03/05/2020, disponível a partir de <https://www.dn.pt/lusa/jornal-do-fundao-apresenta-novo-grafismo-a-partir-de-quarta-feira-11018321.html>.

Dias, A. C. G. (s/d). *Responsabilidade Social Corporativa – Teorias Predominantes na Investigação em Contabilidade*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Dionisio, M. (2018). *Inovação Social Corporativa: Empresas investindo em um mundo melhor, de verdade...* Scholar Corporate. Businessdrops.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review. Ada, v.20, n.1, pp.65- 91.

Donato, C. J., Astolpho, J. L. L. & Uliana, M. R. (2017). *Responsabilidade Social Corporativa Como Gerador de Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável*. I Simpósio Brasileiro Online. Gestão Urbana. ISBN 978-85-68242-46-9.

Dowbor, L. (1998). *A reprodução social*. São Paulo: Vozes.

Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Educar, Curitiba, n. 24. Editora UFPR, p. 213-225.

Evan, W. & Freeman, R. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall. pp. 75-93.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza. Apostila.

Fontes, A. C. M. (2011). *Responsabilidade Social das Empresas: Realidade ou Utopia*. Dissertação de mestrado apresentada em Universidade de Aveiro, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (1998). *A stakeholder theory of the modern corporation, Perspectives in business ethics*. McGraw-Hill. Singapore, pp. 171-181.

Freeman, R. E. (2010). *A stakeholder approach to strategic management*. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Harrison J. S. & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge Press.

Freire, R. & Souza, M. J. B. (2010). *Responsabilidade Social Corporativa: um Enfoque a Partir Dos Principais Modelos Teóricos*. VI Congresso Nacional de excelência em Gestão, 5,6 e 7 de Agosto. ISSN 1984-9354.

Freire, R., Souza, M. J. B. & Ferreira E. (2008). *Responsabilidade Social Corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais*. UNIVALI.

Freitag, R. M. K. (2018). *Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?* Revista de Estudos da Linguagem, v.26, n°2, pp.667-686.

Friedman, M. (2010). *Capitalismo e Liberdade*. LTC.

Frooman, J. (1999). *Stakeholder Influence Strategies*. The Academy of Management Review, vol.24, n°2, pp. 199-205.

Fundicalor (2020). Consultado a 08/05/2020, disponível a partir de <http://www.fundicalor.com/sobre.php>.

Garriga, E. M. e Melé D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics, Vol.53, N.º1, pp. 51-71.

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Coordenado por Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Grzybowski, C. (1999). *Balanço social: um convite à transparência das empresas*. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

Harte, G. and Owen, D. (1991). *Environmental disclosure in the annual reports of British companies: a research note*. Accounting, Auditing & Accountability Journal 4 (3), pp.51-61.

Hopkins, M. (1997). *Defining indicators to assess socially responsible enterprise*. Future UK, pp. 581-603.

Inácio, E. O. (2015). *Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social das Organizações. A parceira CASES/Everything is New*. Dissertação de Mestrado apresentada em Instituto Universitário de Lisboa.

Inforgás (2020). Consultado a 26/04/2020, disponível a partir de <https://inforgas.pt/>.

Jacob, C. K. (2012). *The impact of financial crisis on corporate social responsibility and its implications for reputation risk management*. Journal of Management and Sustainability, 2(2), pp. 259-275.

Jornal do Fundão (2020). Consultado a 03/05/2020, disponível a partir de <https://www.jornaldofundao.pt/>.

Kostczka, I. J.; Silva, G. S. & Machado, L. B. (2014). *A Responsabilidade Social Corporativa como Instrumento de Marketing*. Faro – Faculdade de Rondônia.

Kraemer, M. E. P. (2005). *Responsabilidade Social Corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Revista Eletrónica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 4, n. 1.

Lalanda, P. (1998). *Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa sociológica*. Análise Social, 33 (148), pp. 871-883.

Leandro, A. & Rebelo, T. M. (2011). *A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional*.

LinkedIn - Inforgás – Comércio de Gás, Lda (2020). Consultado a 26/04/2020, , disponível a partir de <https://www.linkedin.com/company/inforgas>.

Lopes, M. M. C. (2015). *A Influência dos Stakeholders na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica*. (Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa)

Lourenço, A. G. & Schroder, D. S. (s/d). *Vale Investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas*.

Lourenço, A. G. & Schroder, D. S. (2005). *Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais*. Responsabilidade Social das Empresas – a contribuição das universidades, volume 4. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos.

Machado Jr, E. V. (2011). *Teoria do Stakeholder*. Editora Goiânia.

Malhotra, N. K.; Rocha, I.; Laudisio, M. C.; Altheman, E. & Borges, F. M. (2005). *Introdução à pesquisa de Marketing*. 1ª Edição. Pearson Prentice Hall. São Paulo.

Mattar, F. (1996). *Pesquisa de marketing*. Ed. Atlas.

Mazza, V. M. S., Beuron, T. A., Maculan, C. G. & Arigony, M. M. (s/d). *Teoria dos Stakeholders: Estudo das Publicações sobre o tema na base de dados Web of Science*. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente.

Miranda, R. J. P. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de mestrado apresentada em Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. pp. 33-43

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4. pp. 853-886.

Mota, L. M. M. Q. (2015). *Responsabilidade Social Corporativa no Health e Fitness*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, pp.31-34.)

Neves, M. L. C., Dandolini, G. & Freire, P. S. (2017). *Relação entre stakeholders, responsabilidade social empresarial e capital social: uma revisão integrativa*. VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. Foz do Iguaçu/PR.

Oliveira, T. M. V. (2011), *Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas*. Administração On Line. Prática – Pesquisa – Ensino. ISSN 1517-7912, vol. 2 nº3

Paixão, C. H. O. S., Quintella, H. L. M. M. & Nogueira, J. G. (2011). *A Importância da Responsabilidade Social como Comportamento Empresarial Moderno, na Relação*

*com o Stakeholder Comunidade*. VII Congresso de Excelência de Gestão. ISSN 1984-9354.

Pedreira, F., Alexandre, L., Amaral, H. e Damas, A. R, (2020). “Fundão: empresas e estrangeiros apaixonados pelo “interior” do país”, em ECO – Economia Online, consultado a 20/03/2020, disponível a partir de <https://eco.sapo.pt/reportagem/fundao-empresas-e-estrangeiros-apaixonados-pelo-interior-do-pais/>.

Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 4ª Edição. Edições Sílabo, Lisboa.

Pina e Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Gonçalves, H., Guimarães da Costa, N. Rego, A. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Editora RH, Lisboa.

Pocinho, M. (2014). *O livro que explica a estatística que precisa em 13 aulas IBM-SPSS & Excel*. Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra. Instituto Superior Miguel Torga.

PORDATA, (2019). “Retrato do Município do Fundão”, consultado a 08/04/2020, disponível a partir de <https://www.pordata.pt/Municipios>.

PORDATA (2019). “População residente: total e por grandes grupos etários”, consultado a 08/04/2020, disponível a partir de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>.

PORDATA (2019). “População residente do sexo feminino: total e por grupo etário”, consultado a 08/04/2020, disponível a partir de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente+do+sexo+feminino++m%c3%a9dia+anual+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-453>.

PORDATA (2019). “População residente do sexo masculino: total e por grupo etário”, consultado a 08/04/2020, disponível a partir de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>.

Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial*. Harvard Business Review. Vol. 84, n.12, pp. 78- 92.

Portugal Têxtil (2016). “Twintex com o futuro nas mãos”, em Portugal Têxtil, consultado a 20/03/2020, disponível a partir de <https://www.portugaltexil.com/twintex-com-o-futuro-nas-maos/>.

Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*. California Management Review. Vol.45, n<sup>o</sup>1.

Preston, L. E. & Post, J. E. (1975). *Private Management and Public Policy*. Californi. *Management Review*, 23(3), pp. 56-63.

Primolan, L. V. (2004). *A responsabilidade social corporativa como um fator de diferenciação na competitividade das organizações*. Revista Gerenciais. São Paulo: UNINOVE. v. 3, pp. 125-134.

Quazi, A. & O'BRIEN, D. (2000). *An empirical tests of a cross-national model of corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 25(1), pp. 33-51

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1995), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Editora: Grafdiva

Ramos, M. C. P. (2003). *Acção Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*. Lisboa: ed. Universidade Aberta. pp. 384

Ramos, M. C. P. (2005). *Economia Social, Inclusão e Responsabilidade Social Empresarial*. Revista Investigação e Debate em Serviço Social, n.º 15, n.º especial, Porto, pp. 133- 175.

Ramos, M. C. P. (2013). *Solidariedade, Inovação Social e Empreendedorismo no desenvolvimento local*. The Overarching Issues of the European Space. Ed. Faculdade de Letras. Universidade do Porto, pp. 313-342.

Roberts, R. (1992). *Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory*. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (6), pp. 595-612.

Rocha, T. & Goldschmidt A. (2010). *Gestão dos stakeholders. Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. São Paulo. Editora Saraiva.

Rowley, T. J. (1997). *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholders Influences*. *The Academy of Management Review*, vol. 22, nº4, pp.887-910.

Sauerbonn, F. F. & Sauerbonn, J. F. R. (2011). *Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais*. *Revista de Administração Pública. rap* – Rio de Janeiro, pp.435-58.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2008). *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*. Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.

Schwartz, M. & Carroll, A. B. (2007). *Integration and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field*. *Business Society*, 20(10), pp. 1-39.

Silva, D., Junior, S. S. B. & Lopes, E. L. (2014), *Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições*. *Revista de Gestão de Projetos – GeP*, São Paulo, v. 2, nº1, pp.174-207

Silva, F. P., Freitas, L. S., Cândido, G. A., Santos, D. B., Santos, D. A. S. & Macedo, L. O. B. (2016). *Modelos Teóricos de Responsabilidade Social Corporativa e Performance Social Corporativa: uma análise desde a década de 1950 a 2000*. *Revista Espacios*. Vol. 37(Nº02). pp. 11.

Silva, A. C. & Garcia, R. A. M. (2011). *Teoria dos stakeholders e Responsabilidade Social: algumas considerações para as organizações contemporâneas*.

Social Accountability Internacioanl (SAI) (2001). “Responsabilidade social 8000”. Consultado a 21/07/2020, disponível a partir de

<https://www.cpfl.com.br/institucional/fornecedores/Documents/Norma-Responsabilidade-Social-SA8000.pdf>.

Souza, A. F. & Almeida, R. J. (2006). *O valor da empresa e a influência dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

Targino, E. (2008). *Terceiro Setor: Responsabilidade Social das Empresas e a contribuição das Relações Públicas*. RP em Revista (24).

Teixeira, S. (2019). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora. 3ª Edição.

Tuzzolino, E. & Armandi, B. (1981). *A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 1, pp. 21-28.

Twintex (2019). Consultado a 20/03/2020, disponível a partir de <http://www.twintex.pt/>

Ullmann, A. (1985). *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of U.S. firms*. *Academy of Management Review*, 10 (3), pp.540-557.

Vieira, S. F. A. (2010). *Dinâmica de atuação dos stakeholders em atividades estratégicas: a experiência da secretaria de estado do turismo do Panamá*. São Paulo.

Waddock, S. A. & Bowdell, C. (2004). *Managing Responsibility: What can be learned from the quality movement?* *California Management Review*, vol.47 nº1, pp.25-37.

Wartick, S. L. & Cochran, P.L. (1985). *The evolution of the corporate social performance model*. *Academy of Management Review*, pp. 758-769.

Wood, D. J. (1991). *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management*, pp. 691-718.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, Califórnia: Sage.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a Empresa e a Comunidade Local

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **Apêndices**

## **Apêndice 1**

### **Guião de Entrevista**

#### **Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local**

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. De forma a perceber as perspetivas da empresa e as suas motivações para assumir práticas de Responsabilidade Social Corporativa, solicitava a vossa preciosa colaboração na resposta a esta breve entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

- 1. Qual é a sua função na empresa?**
- 2. Por que optaram por abrir a empresa no Fundão?**
- 3. A empresa procura averiguar junto da comunidade local quais são as suas principais necessidades? Se sim, de que forma?**
- 4. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as principais necessidades que consideraram existir no concelho do Fundão?**
- 5. A par das necessidades existentes, a empresa procurou definir estratégias de forma a responder às necessidades locais? Se sim, pode explicar em que consistiram.**
- 6. Considera que a sua empresa é socialmente responsável? Na sua perspetiva, o que define melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?**
- 7. Quais são as motivações que levaram a empresa a assumir práticas de RSC?**

- 8. Quais são as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?**
- 9. Quais considera que são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?**
- 10. Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?**
- 11. Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento nas funções da empresa aumentou?**
- 12. Sente que após assumirem práticas de RSC, conseguiram captar mais clientes?**
- 13. A empresa sente que de alguma maneira é influenciada pela comunidade local? Se sim, como?**

## Apêndice 2

### Questionário<sup>8</sup>

#### Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. Para a sua concretização preciso da sua resposta a um breve questionário relacionado com as práticas de Responsabilidade Social exercidas pelas empresas do concelho do Fundão. O questionário tem uma duração de 5 minutos. Os dados pessoais recolhidos destinam-se apenas à análise estatística enquanto variáveis sociodemográficas, no âmbito da dissertação. Após a recolha, os dados são anonimizados e armazenados durante o período de realização da investigação. Obrigada pela sua colaboração!

**\*Obrigatório**

Tomei conhecimento acerca dos objetivos e propósitos do estudo, bem como da forma como os dados recolhidos serão processados e aceito responder ao questionário.\*

Sim

Não

### Dados Sociodemográficos

#### Género\*

Feminino

Masculino

#### Idade\*

18-24 anos

25-35 anos

---

<sup>8</sup> Link para aceder ao questionário *online*:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf\\_aUGIbEOct8L\\_NWsakgdVqtcUf9GhmkYNoWCCohaIX\\_SOA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf_aUGIbEOct8L_NWsakgdVqtcUf9GhmkYNoWCCohaIX_SOA/viewform?usp=sf_link)

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a Empresa e a Comunidade Local

- 36-45 anos
- 46-55 anos
- 56-65 anos

**A sua área de Residência\***

- Vivo na cidade do Fundão.
- Vivo numa aldeia do concelho do Fundão.

**Nível de escolaridade (completo)\***

- Ensino Básico (Até ao 9º ano)
- Ensino Secundário (Até ao 12º ano)
- Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)
- Outra opção

**1. Na sua opinião, qual das seguintes opções descreve melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?\***

- A RSC entende-se como as boas práticas da empresa para exclusivamente seu próprio benefício.
- A RSC é vista apenas como uma ferramenta de obter vantagem no meio empresarial semelhante.
- A RSC descreve-se como a relação da empresa com os clientes.
- A RSC vai além das obrigações da empresa, procurando agir de forma socialmente responsável e responder às necessidades de todos os envolvidos.

**2. Quais das seguintes práticas considera que são atividades de RSC?\***

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Cumprimento das leis laborais.	<input type="checkbox"/>				
Proteger o meio ambiente.	<input type="checkbox"/>				
Pagar os impostos.	<input type="checkbox"/>				
Pagar assiduamente aos funcionários.	<input type="checkbox"/>				
Produzir bens ou serviços satisfatórios para os clientes.	<input type="checkbox"/>				
Fazer publicidade falaciosa para obter vendas.	<input type="checkbox"/>				
Atuar de forma leal com os concorrentes.	<input type="checkbox"/>				
Promover bom ambiente dentro da empresa.	<input type="checkbox"/>				
Promover o desenvolvimento de políticas que apoiam o progresso social da comunidade.	<input type="checkbox"/>				
Dar um bónus a cada funcionário pelas vendas.	<input type="checkbox"/>				

**3. Conhece alguma empresa na zona do Fundão que pratique RSC?\***

- Sim
- Não

**3.1 Se respondeu “Sim” à questão anterior, indique quais conhece.**

\_\_\_\_\_.

## Relação das empresas com a comunidade local

### 4. Indique quais as motivações que considera que leva as empresas a assumir práticas de RSC?\*

- Obter vantagem em relação a empresas do mesmo meio.
- Serem bem-vistas pela comunidade.
- Preocupação com a qualidade de vida comunidade.
- Cativar mais clientes e colaboradores.
- Preocupação em proteger o meio ambiente.
- Obter mais lucros.
- Investir na sociedade.


### 5. Considera que a comunidade local influencia directamente na forma de atuar das empresas?\*

- Sim
- Não

#### 5.1 Se respondeu “Sim” à questão anterior, qual o seu grau de concordância para as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
As empresas pretendem dinamizar a área que as envolve.	<input type="checkbox"/>				
As empresas atuam apenas para benefício próprio.	<input type="checkbox"/>				
As empresas atuam para melhorar as condições de vida da comunidade.	<input type="checkbox"/>				
O mais importante para as empresas é captar clientes.	<input type="checkbox"/>				
As empresas avaliam as necessidades da população antes de se sediarem.	<input type="checkbox"/>				
Para as empresas, o mais importante é avaliar a localização.	<input type="checkbox"/>				
Para as empresas o principal é perceber se existe concorrência.	<input type="checkbox"/>				

### 6. Em relação às necessidades que a comunidade local espera que as empresas possam dar resposta, escolha as quatro opções que considera ser mais relevantes:\*

- Tenham cuidados na proteção ambiental.
- Dinamizar a região.
- Aumentar os postos de trabalho.
- Trazer novos costumes/ideias para o concelho.
- Enriquecer a região.
- Terminar com a desigualdade social.
- Desenvolvimento da habitação local.
- Trazer propostas inovadoras de produtos/serviços para a região.
- Outra: \_\_\_\_\_

## Apêndice 3

### Entrevistas transcritas

#### Entrevista – Twintex

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. De forma a perceber as perspetivas da empresa e as suas motivações para assumir práticas de Responsabilidade Social Corporativa, solicitava a vossa preciosa colaboração na resposta a esta breve entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

**1. Qual é a sua função na empresa?**

**Entrevistado:** *“Eu sou coordenadora Relações Publicas”.*

**2. Por que optaram por abrir a empresa no Fundão?**

**Entrevistado:** *“A Beira Interior considerada uma área têxtil de distinção, foi uma vantagem para a abertura da empresa no Fundão. O Fundador da Twintex, Sr. António Mineiro, natural do Tortosendo e com profundos conhecimentos na área, manteve-se fiel as suas origens e em 1979 abriu a que é hoje, Twintex – Industria de Confecções, Lda.”*

**3. A empresa procura averiguar junto da comunidade local quais são as suas principais necessidades? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado:** *“A Twintex mantém uma grande proximidade com a comunidade local com participação e apoio em eventos, apoio a escolas, associações e parcerias com diversos serviços locais. Deste modo, com a constante comunicação e abertura, conseguimos atender a qualquer eventual necessidade por parte da comunidade.”*

**4. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as principais necessidades que consideraram existir no concelho do Fundão?**

**Entrevistado:** *“Consideramos que as principais necessidades do concelho do fundão sejam a falta de mão-de-obra qualificada, o que dificulta a contratação. Igualmente consideramos que cada vez mais os pequenos comércio têm a necessidade de se destacar.”*

**5. A par das necessidades existentes, a empresa procurou definir estratégias de forma a responder às necessidades locais? Se sim, pode explicar em que consistiram.**

**Entrevistado:** *“Atendendo a necessidade de qualificação de RH, a Twintex formalizou uma parceria com a Modatex e desenvolveu um conceito Twintex Academy, que permite a*

*qualificação e requalificação interna de recursos humanos. Anualmente, temos diversas formações ao público e internas que permitem a qualificação de RH.”*

*Relativamente aos serviços, criamos um cartão de descontos e avançamos com protocolos para diversos serviços locais com o objetivo de os potencializar economicamente e aumentar a oferta para os nossos mais de 400 trabalhadores.*

**6. Considera que a sua empresa é socialmente responsável? Na sua perspetiva, o que define melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?**

**Entrevistado:** *“Sim. A Twintex é uma empresa certificada com a SA8000 – Responsabilidade Social, o que levamos com extrema seriedade perante todas as partes interessadas (Trabalhadores, Clientes, Fornecedores, Comunidade, etc). A Twintex define na sua política interna, 3 valores que nos definem: Integridade – Trabalhamos com todos de forma aberta e honesta; Ética – Definimos um conjunto de medidas no âmbito moral e ético, tomando em conta as partes interessadas a nível nacional e internacional; Qualidade – A qualidade é o plano de fundo de toda a atividade responsável, a eficiência do nosso trabalho, o desenvolvimento sustentável da empresa e um forte fator humano que nos distingue, a nossa Equipa.”*

**7. Quais são as motivações que levaram a empresa a assumir práticas de RSC?**

**Entrevistado:** *“A Twintex é um universo de mais de 400 trabalhadores, sendo o maior empregador do Fundão. Neste sentido, não podíamos ficar indiferentes aqueles que formam a empresa e ajudam a formar: Toda a Equipa e Comunidade.”*

**8. Quais são as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?**

**Entrevistado:** *“Temos Eventos mensais que abrangem todos os trabalhadores; eventos fixos anuais, os quais damos presentes aos filhos dos nossos trabalhadores; Rastreios Visuais; Rastreios Contra o Cancro da Mama; Consultas Médicas e análises semanais; Cartão de Descontos que abrange todos os trabalhadores e família de 1º grau e conta com descontos em mais de 20 serviços locais, desde clínicas médicas a hotéis; Apoio a instituições, escolas, universidades; Participação em eventos; Qualificação e Requalificação de Recursos Humanos; acompanhamento de satisfação cliente; Responsabilidade Ambiental; etc”*

**9. Quais considera que são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?**

**Entrevistado:** *“Os serviços só funcionam em pleno devido a grandes pessoas que apoiam e trabalham diariamente, por isso os benefícios são totais.”*

**10. Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?**

**Entrevistado:** *“Apoio a Associações, Escolas, Universidades, etc; Cartão de Descontos; Qualificação e Requalificação de RH; Participação constante em eventos locais; Responsabilidade Ambiental”*

**11. Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento nas funções da empresa aumentou?**

**Entrevistado:** *“A Twintex é procurada diariamente devido as suas práticas sociais, regalias de trabalhador e diversidade de funções.”*

**12. Sente que após assumirem práticas de RSC, conseguiram captar mais clientes?**

**Entrevistado:** *“Os clientes crescem connosco e vice-versa, nesse sentido sim, as Responsabilidade social e ambiental são dois conceitos cada vez mais procurados nas indústrias por parte de clientes de renome internacional.”*

**13. A empresa sente que de alguma maneira é influenciada pela comunidade local? Se sim, como?**

**Entrevistado:** *“A Twintex é completa pela comunidade local e a constante comunicação interna e externa faz com que a influência seja mutua. O nosso objetivo é partilhar as nossas ideias e aceitar as que vêm do nosso público.”*

### **Entrevista – Inforgás**

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. De forma a perceber as perspetivas da empresa e as suas motivações para assumir práticas de Responsabilidade Social Corporativa, solicitava a vossa preciosa colaboração na resposta a esta breve entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

**1. Qual é a sua função na empresa?**

**Entrevistado:** *“Eu sou gerente da Inforgás.”*

**2. Por que optaram por abrir a empresa no Fundão?**

**Entrevistado:** *“Nós abrimos a empresa no Fundão pois foi onde iniciei a minha vida tanto pessoal como profissional com o meu antigo sócio.”*

**3. A empresa procura averiguar junto da comunidade local quais são as suas principais necessidades? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado:** *“Sim, através da proximidade que temos com o cliente, através de contacto, questionários e visitas comerciais. Procuramos sempre ter soluções para as necessidades dos nossos clientes.”*

**4. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as principais necessidades que consideraram existir no concelho do Fundão?**

**Entrevistado:** *“Penso que notamos uma falta de rapidez nas entregas de produtos e resposta na execução de instalações, condições de segurança nas suas casas, proximidade e acompanhamento, variedade e qualidade de produtos com todo o serviço associado.”*

**5. A par das necessidades existentes, a empresa procurou definir estratégias de forma a responder às necessidades locais? Se sim, pode explicar em que consistiram.**

**Entrevistado:** *“Sim, atualizando constantemente a formação dos nossos colaboradores, os meios de pagamento e as revisões periódicas gratuitas, para garantir serviço de qualidade ao cliente, informação relevante e atualizada e segurança nas suas instalações.”*

**6. Considera que a sua empresa é socialmente responsável? Na sua perspetiva, o que define melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?**

**Entrevistado:** *“Sim. Na minha perspetiva o conceito de Responsabilidade Social Corporativa são todas as ações que a empresa toma para que a sua atividade tenha um impacto positivo interna e externamente, seja para os colaboradores como para os clientes, comunidade ou sociedade em geral.”*

**7. Quais são as motivações que levaram a empresa a assumir práticas de RSC?**

**Entrevistado:** *“Principalmente pretendemos contribuir para as condições de trabalho, formação e motivação dos colaboradores, qualidade de vida e de condições de instituições que achamos importantes e por fim como forma de agradecimento aos clientes que escolhem a Inforgás como sua parceira de equipa.”*

**8. Quais são as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?**

**Entrevistado:** *“Nós fazemos reuniões com almoços para reunir os colaboradores, jantares de natal, atividades sociais em festas para publicitar a empresa e unir a equipa, ajudas monetárias ou com equipamentos para instituições como equipas de desporto, brindes de natal que distribuimos a todos os clientes e fornecedores, prémios para restaurantes com maior consumo e rappéis comerciais para revendedores de 2ª linha.”*

**9. Quais considera que são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?**

**Entrevistado:** *“Eu diria, a diferenciação no mercado, garantia que estamos presentes e constante inovação.”*

**10. Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?**

**Entrevistado:** *“Donativos monetários e equipamento, reuniões entre colaboradores e almoços.”*

**11. Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento nas funções da empresa aumentou?**

**Entrevistado:** *“Sim, as práticas mantêm a equipa unida.”*

**12. Sente que após assumirem práticas de RSC, conseguiram captar mais clientes?**

**Entrevistado:** *“Sim, sem dúvida.”*

**13. A empresa sente que de alguma maneira é influenciada pela comunidade local? Se sim, como?**

**Entrevistado:** *“Sim, através das suas necessidades que variam em termos de local (aldeia ou cidade) e idade, bem como a cultura e concorrência presente localmente.”*

### **Entrevista – Hotel O Alambique de Ouro**

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. De forma a perceber as perspetivas da empresa e as suas motivações para assumir práticas de Responsabilidade Social Corporativa, solicitava a vossa preciosa colaboração na resposta a esta breve entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

**1. Qual é a sua função na empresa?**

**Entrevistado:** *“Eu sou o Director Geral.”*

**2. Por que optaram por abrir a empresa no Fundão?**

**Entrevistado:** *“A criação da Empresa no Fundão, deveu-se essencialmente às raízes do nosso Administrador, que é natural do Fundão.”*

**3. A empresa procura averiguar junto da comunidade local quais são as suas principais necessidades? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado:** *“Sim, habitualmente mantemos contacto com diversas instituições e colaboramos de diversas formas, nomeadamente com apoio financeiro ou em género de diversas iniciativas, cedência de espaço e/ou equipamentos, promoção e comunicação interna de iniciativas locais, etc.”*

**4. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as principais necessidades que consideraram existir no concelho do Fundão?**

**Entrevistado:** *“As maiores necessidades são claramente de carácter socio económicas.”*

**5. A par das necessidades existentes, a empresa procurou definir estratégias de forma a responder às necessidades locais? Se sim, pode explicar em que consistiram.**

**Entrevistado:** *“Não temos necessariamente uma estratégia preparada para esta situação, mas estamos atentos às diversas situações que vão surgindo e sensíveis a muitas que nos vão sendo apresentadas.”*

**6. Considera que a sua empresa é socialmente responsável? Na sua perspetiva, o que define melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?**

**Entrevistado:** *“Sim, bastante. O conceito no meu entender, deverá assentar na colaboração constante com as instituições, de apoio social e apoio às populações.”*

**7. Quais são as motivações que levaram a empresa a assumir práticas de RSC?**

**Entrevistado:** *“Digamos, que está na génese da empresa e na sua missão, manter uma posição colaborante com a sociedade de uma forma geral.”*

**8. Quais são as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?**

**Entrevistado:** *“Nós apoiamos a nível social, alunos desfavorecidos, damos apoio económico e logístico a associações humanitárias e de apoio social, apoio económico a eventos de carácter social, ainda apoiamos o Município na produção de acções sociais e fazemos a comunicação regular e ponto de promoção de acções de carácter social.”*

**9. Quais considera que são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?**

**Entrevistado:** *“Muita desta acção e destas práticas não visa qualquer tipo de benefício e é prestada sem qualquer interesse, contudo reconhecemos que eleva a notoriedade social da empresa no meio em que se insere.”*

**10. Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?**

**Entrevistado:** *“Todas, sem exceção.”*

**11. Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento nas funções da empresa aumentou?**

**Entrevistado:** *“Não reconhecemos nenhuma correlação directa, mas a maior notoriedade social alcançada, certamente cria uma imagem e segurança aos que procuram alavancar a sua carreira profissional.”*

**12. Sente que após assumirem práticas de RSC, conseguiram captar mais clientes?**

**Entrevistado:** *“Não podemos assegurar que exista uma relação directa, mas a imagem da empresa sai beneficiada com todas as acções realizadas, o que no caso de dúvida pode certamente fazer a diferença na escolha de um determinado cliente.”*

**13. A empresa sente que de alguma maneira é influenciada pela comunidade local? Se sim, como?**

**Entrevistado:** *“Sim, porque culturalmente a empresa manteve ao longo dos seus 30 anos de existência, uma ligação muito íntima ao tecido social e empresarial local, nunca perdendo a sua identidade beirão, mesmo com todo o desenvolvimento e crescimento que veio a desenvolver ao longo dos últimos anos, o que de certa forma, pode ser entendido como uma influência do meio envolvente para com a empresa.”*

**Entrevista – XPTO**

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. De forma a perceber as perspetivas da empresa e as suas motivações para assumir práticas de Responsabilidade Social Corporativa, solicitava a vossa preciosa colaboração na resposta a esta breve entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

**1. Qual é a sua função na empresa?**

**Entrevistado:** *“Eu sou communication manager, sou responsável pela comunicação interna.”*

**2. Por que optaram por abrir a empresa no Fundão?**

**Entrevistado:** *“Esta questão vai remeter um bocadinho ao ano de 2012, isto na altura também foi algo que se encontrou muito na imprensa. Na altura a empresa pretendia fazer um investimento que pretendia criar capacidade de trabalhar para outros países a partir de Portugal, e foi escolhido Portugal como uma aposta do grupo da empresa, para vir montar um*

*centro de engenharia. Neste caso, a ideia seria abrir um centro fora das grandes cidades para permitir não ter um mercado condicionado, visto que a maioria das empresas estavam em grandes cidades, a ideia foi montar este centro fora das grandes cidades e que pudesse ser num local onde quer as autarquias quer a comunidade académica, pudessem ser uma mais valia e o Fundão por ter a UBI perto, sendo uma faculdade que acaba por capacitar mais talentos para nós e por ter bom apoio da autarquia tornou-se um bom sítio para investir. Sendo essa a escolha, por ser uma combinação perfeita entre estes dois apoios que eram fundamentais para montar um centro de engenharia.”*

**3. A empresa procura averiguar junto da comunidade local quais são as suas principais necessidades? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado:** *“Esta pergunta é sim e não, ou seja a empresa não procurou directamente junto das pessoas, não fez nenhum inquérito às pessoas para saber isso, mas o trabalho de tentar perceber essas necessidades, foi um trabalho feito em conjunto com a Câmara e os seus órgãos sociais e todas as entidades da Câmara que tratam desta parte social, sendo um trabalho feito recorrentemente. Nós falámos com a Câmara para desenvolver alguma ação, de modo que a Câmara também fala connosco quando quer desenvolver alguma ação. Portanto é um sim e não, não foi directamente mas existe sempre preocupação de um trabalho conjunto com a autarquia para aferir essas necessidades.”*

**4. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as principais necessidades que consideraram existir no concelho do Fundão?**

**Entrevistado:** *“As grandes necessidades que considerámos foi o facto de que no momento em que a empresa foi montada, a nível social nós repáramos que houve uma grande vaga de pessoas que estavam fora, no Porto, Lisboa ou até mesmo fora do país, que tiveram que se mudar por não haver uma oferta de trabalho, por não poderem trabalhar na área em que estudaram na sua área de residência, e essa foi o principal motor. Nós tínhamos pessoas com grande talento, com grande potencial e que não tinham oportunidade de mostrar o seu talento na terra onde nasceram e onde querem ficar. Esta foi a grande necessidade que considerámos, o facto de perceber que podíamos oferecer uma coisa às pessoas. Numa segunda fase, as necessidades passaram a ser necessidades de corresponder ao que a Câmara também acabou por nos facilitar, ou seja fazer com que as pessoas investissem na cidade, sendo essa sem dúvida outra das necessidades que avaliámos, sentir que os nossos trabalhadores estejam integrados na comunidade, ao mesmo tempo que contribuem ativamente e investem na cidade.”*

**5. A par das necessidades existentes, a empresa procurou definir estratégias de forma a responder às necessidades locais? Se sim, pode explicar em que consistiram.**

**Entrevistado:** *“Sim, primeiramente definimos um plano de ação em que definimos o que podíamos fazer em prol da comunidade, isto sempre em parceria com a Câmara e os seus*

*órgãos sociais. Percebemos que um dos aspetos principais seria o facto de criarmos oportunidades para que os jovens optassem por fazer carreira no Fundão, dando-lhes oportunidades, e por isso criámos eventos junto com a UBI para mostrarmos a nossa oferta e capacitá-los a não deixar a sua área de residência. Esta foi sem dúvida a nossa principal estratégia numa primeira fase.”*

**6. Considera que a sua empresa é socialmente responsável? Na sua perspetiva, o que define melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?**

**Entrevistado:** *“Considero que seja responsável, mas considero que ainda há um trabalho muito grande ainda a fazer neste sentido, portanto esta integração empresa-sociedade há muito a fazer, quer do nosso lado, quer do lado de outras empresas. Ou seja, o trabalho não está feito, está uma parte.*

*A Responsabilidade Social é portanto a integração da empresa na sociedade e com a sociedade mas também um ponto muito importante é a integração da sociedade, em que é um ponto que eu diria que temos que trabalhar mais e algumas coisas que nós fazemos nós não divulgamos, porque não queremos ganhar publicidade à custa de algo que fizemos. Fazemo-lo com a não intenção de não divulgar em lado nenhum e também pedimos às instituições para não o fazerem, queremos fazer o nosso trabalho mas porque moralmente achamos que devemos.”*

**7. Quais são as motivações que levaram a empresa a assumir práticas de RSC?**

**Entrevistado:** *“Num contexto como o Fundão, é um ponto crítico, sendo um ponto que nós estamos a trabalhar muito, porque em meios em que não há muitas empresas de grandes dimensões, é fundamental que as que são cumpram o seu papel e que a sociedade tenha essa preceção na prática, quer para a imagem da empresa na sociedade, quer para a empresa em si cumprir o seu papel para com a sociedade, quer para a comunidade local quer no geral.”*

**8. Quais são as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?**

**Entrevistado:** *“Eu vou recorrer aqui ao nosso plano de Responsabilidade Social com as ações que nós temos, a maior parte delas já aconteceram, outras estão para acontecer. No nosso plano de Responsabilidade Social nós temos três vectores principais: o primeiro vetor nós chamamos o “Work Place”, que é o espaço de trabalho e neste “Work Place” algumas das atividades que nós temos, eu posso exemplificar, nós temos parcerias com restaurantes, hotéis, museus, entretenimentos, ginásios, tudo locais, e estamos sempre a tentar arranjar novas parcerias para que haja esta integração entre a sociedade e a empresa. Outra estratégia começou à pouco tempo, mais focada nos colaboradores, que nós chamamos as pausas ativas e a ideia é promover o exercício físico nos colaboradores, ou seja uma vez por semana temos um treinador que vai ao lugar das pessoas e as põe a mexer um bocadinho, para promover esta atividade e fazemos isto também com parceiros locais para haver esta integração com a sociedade. Ainda no “Work Place” temos também rastreios de saúde, estes são mais raros mas*

*também já os fizemos em que a ideia é fazer junto dos ginásio e perceber como estão as nossas pessoas a nível da saúde física. Temos também uma vertente que procura juntar todos os benefícios da empresa nem só pack e as pessoas podem aceder a esses benefícios. No que toca ao ambiente, também temos algumas ações e no ambiente é engraçado porque no Fundão era uma das preocupações das pessoas, há dois anos quando nós fizemos um rastreio do que é que as pessoas gostavam de ver mais na empresa, notou-se alguma preocupação ambiental e aqui o que nós fizemos foi tirar o plástico e fizemos canecas reutilizáveis para o café em vez do tradicional copo de plástico e demos a todos os colaboradores garrafas de água reutilizáveis de vidro, também colocámos reciclagem em todos os escritórios, a água da torneira é a principal fonte de água e reduzimos também as impressões. Ou seja aqui no âmbito ambiental houve muitas ações nos últimos tempos. O terceiro âmbito, num âmbito mais da sociedade, a nossa principal atividade relacionada com o Fundão é o “Ignite your Future” foi um casamento perfeito entre três partes: a UBI, a Câmara e a nossa empresa, que uma vez por ano promove este evento, para promover que os jovens do secundário também queiram ficar no fundão e fazer a sua carreira na faculdade da UBI e fazer a sua carreira na nossa empresa. Iniciámos esta atividade em 2015, portanto este ano em 2020 talvez recebamos as primeiras pessoas a integrar a nossa empresa, sendo este um investimento social que estamos a fazer. Mais quatro investimentos que nós fizemos nesta vertente da sociedade, um deles nós não o fazemos público, mas nos nos últimos dois anos demos a oportunidade dos colaboradores escolherem duas instituições em cada um dos escritórios que a empresa está, duas do Fundão, duas do Porto e duas em Lisboa, e os colaboradores escolhiam essas instituições no Natal e a empresa fazia duas doações em nome do colaborador a cada instituição, nós definimos um valor e esse valor é direto em dinheiro para a instituição, sendo este o único em dinheiro que nós fazemos mesmo, e damos a oportunidade de ser o colaborador a escolher, e quando vamos às instituições demos uma prenda simbólica que era um quadro com o nome de toda a gente que participou, ficando também um quadro connosco. Depois, temos doações de comida frequentes, que fazemos de forma bastante frequente e à pouco tempo também ajudámos a liga Portuguesa Contra o Cancro, em que se os colaboradores quisessem participar, sendo mais para motivar a participação individual dos colaboradores.”*

**9. Quais considera que são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?**

**Entrevistado:** *“Há um benefício indirecto que é a perceção da marca, no nosso caso nós não queremos fazer isso de bandeira, em comunidades onde nós ajudamos damos a conhecer este centro e há muita gente que o conhece, portanto os benefícios é ter uma integração perfeita e uma perceção das pessoas, na integração da empresa com as necessidades locais.”*

**10. Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?**

**Entrevistado:** *“Foi as que falei anteriormente a nível das doações, e até me esqueci de mencionar outra, nós estamos a dar aulas de francês e inglês internas, e estamos a dar aulas*

*quer em línguas e ámulas em informática, junto da comunidade imigrante, neste caso os refugiados, sendo uma população que o Fundão tem integrado muito.”*

**11. Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento nas funções da empresa aumentou?**

**Entrevistado:** *“Eu sinceramente acho que não está relacionado, no nosso caso, mas também lá está acho que é por não andarmos a fazer isto de bandeira, mas não consigo encontrar uma relação.”*

**12. Sente que após assumirem práticas de RSC, conseguiram captar mais clientes?**

**Entrevistado:** *“Aqui diria que não, também porque todos os nossos clientes no Fundão são internacionais, por isso não se aplica no nosso caso.”*

**13. A empresa sente que de alguma maneira é influenciada pela comunidade local? Se sim, como?**

**Entrevistado:** *“Sim, completamente, nós quando estamos integrados na comunidade nós temos um esforço muito grande e isto é junto com a Câmara como eu estava a dizer há pouco, de perceber o que se passa nesta comunidade, os nossos eventos surgem um bocado por isso, foi tentar perceber o que é que faltava, e o facto o que é que a Câmara queria, que era mais pessoas de fora conhecerem o Fundão, o que é que a comunidade queria, e a comunidade quer ficar no local onde estudou, ou na sua terra. Toda esta influência é muito via câmara que nós temos esta percepção, influenciou o nosso plano de ação. Esta questão das doações também influenciou um bocado dessa maneira, foi de que forma podemos fazer o nosso papel e quais as necessidades da comunidade. E aí a Câmara ajudou-nos a perceber as necessidades, neste caso agíamos consoante isso e somos influenciados por tudo o que se passa na comunidade.”*

**Entrevista – Jornal do Fundão**

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. De forma a perceber as perspetivas da empresa e as suas motivações para assumir práticas de Responsabilidade Social Corporativa, solicitava a vossa preciosa colaboração na resposta a esta breve entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

**1. Qual é a sua função na empresa?**

**Entrevistado:** *“Eu sou chefe de redacção, jornalista.”*

**2. Por que optaram por abrir a empresa no Fundão?**

**Entrevistado:** *“A empresa (Jornal do Fundão) abriu em 1946 para ser a voz das pessoas na região, acabando por ganhar importância redobrada no período da emigração e no tempo da ditadura. Ao longo de quase oito décadas, tem lutado também por grandes causas em prol da comunidade, como por exemplo os direitos dos trabalhadores das minas, o regadio, os túneis da Gardunha e a auto-estrada, entre outras...”*

**3. A empresa procura averiguar junto da comunidade local quais são as suas principais necessidades? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado:** *“Sendo um órgão de comunicação social, uma das nossas funções é precisamente essa: identificar lacunas de uma determinada cidade, vila, aldeia, bairro ou instituição e transmitir publicamente as necessidades de intervenção ou aquisição.”*

**4. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as principais necessidades que consideraram existir no concelho do Fundão?**

**Entrevistado:** *“Naturalmente, são milhares e milhares de situações para as quais fomos alertando ao longo do tempo. Nestes últimos tempos, por exemplo, a maior necessidade e à qual temos dado amplo destaque está relacionada com as dificuldades financeiras que o setor agrícola da Cova da Beira está a enfrentar devido às condições climatéricas que assolaram as culturas este ano. Naturalmente, isto tem repercussões nos orçamentos familiares e acaba por prejudicar toda a comunidade.”*

**5. A par das necessidades existentes, a empresa procurou definir estratégias de forma a responder às necessidades locais? Se sim, pode explicar em que consistiram.**

**Entrevistado:** *“Outra área em que atuámos diretamente nos últimos meses foi numa campanha de angariação de fundos (provenientes de publicidade, das novas assinaturas do jornal e de donativos) para entregarmos às três unidades de saúde da Beira Interior, no sentido de poderem adquirir material de que necessitem. Recolhemos e entregámos mais de seis mil euros no início deste mês de Junho. Outra iniciativa da nossa empresa é a edição, todos os meses, de um caderno especial, denominado JF Comunidade, em que damos visibilidades a projetos, iniciativas ou instituições do setor social.”*

**6. Considera que a sua empresa é socialmente responsável? Na sua perspetiva, o que define melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?**

**Entrevistado:** *“Sim. Aliás, um jornal da nossa dimensão tem uma responsabilidade social acrescida, porque chegamos semanalmente com a nossa edição em papel a milhares de pessoas, algumas em sítios recônditos e diariamente com a edição online a todos os cantos do mundo. Na nossa opinião, uma empresa que não esteja disposta a auxiliar a comunidade, não*

*preenche todos os requisitos, sendo essa para mim uma boa definição de Responsabilidade Social.”*

**7. Quais são as motivações que levaram a empresa a assumir práticas de RSC?**

**Entrevistado:** *“As motivações são as mesmas de sempre: valorizar a região e as instituições ou pessoas que a integram; assinalar os bons exemplos e denunciar os maus.”*

**8. Quais são as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?**

**Entrevistado:** *“Já foram elencadas na questão 5, mas nomeadamente campanhas de angariação de fundos para ser entregue às três unidades de saúde da Beira Interior, para poderem adquirir material de que necessitem. Recolha e entrega de mais de seis mil euros no início deste mês de Junho. E por fim outra iniciativa é a edição, todos os meses, de um caderno especial, denominado JF Comunidade, em que damos visibilidades a projetos, iniciativas ou instituições do setor social.”*

**9. Quais considera que são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?**

**Entrevistado:** *“Acabamos por ter um retorno positivo em termos de marca. Apesar de ser um título com longo e rico historial, o Jornal do Fundão pretende continuar a ser uma referência do jornalismo, um órgão respeitado e admirado pelo seu trabalho. Se virem em nós um exemplo, certamente o futuro da empresa estará mais assegurado.”*

**10. Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?**

**Entrevistado:** *“Todas as nossas iniciativas são importantes para a comunidade. Lutar pela requalificação de um cine-teatro que serve uma grande cidade pode ser tão importante como lutar por um braço de regadio que ajuda um pequeno grupo de agricultores.”*

**11. Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento nas funções da empresa aumentou?**

**Entrevistado:** *“A equipa do Jornal do Fundão é estável há muitos anos. E todos os profissionais têm noção da importância social que temos.”*

**12. Sente que após assumirem práticas de RSC, conseguiram captar mais clientes?**

**Entrevistado:** *“Na referida campanha de angariação de fundos para os hospitais, verificámos, de facto, a chegada de clientes e assinantes novos.”*

**13. A empresa sente que de alguma maneira é influenciada pela comunidade local? Se sim, como?**

**Entrevistado:** *“Claro que sim. O Jornal do Fundão mais não é do que o reflexo da comunidade em que se insere, sofrendo das mesmas carências, lutando pelas mesmas causas e celebrando as conquistas.”*

**Entrevista - Fundicalor**

Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local

O meu nome é Carolina Galvão e estou a concluir o 2º ciclo de estudos em Empreendedorismo e Inovação Social, na Universidade da Beira Interior. Encontro-me a desenvolver uma dissertação subordinada ao tema Responsabilidade Social Corporativa: relação entre a empresa e a comunidade local. De forma a perceber as perspetivas da empresa e as suas motivações para assumir práticas de Responsabilidade Social Corporativa, solicitava a vossa preciosa colaboração na resposta a esta breve entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

**1. Qual é a sua função na empresa?**

**Entrevistado:** *“Para além de ser sócia gerente, actualmente desempenha a função financeira e gestão de reclamações.”*

**2. Por que optaram por abrir a empresa no Fundão?**

**Entrevistado:** *“Por a empresa de origem, já existir no Fundão e por os fundadores serem de uma aldeia deste concelho”*

**3. A empresa procura averiguar junto da comunidade local quais são as suas principais necessidades? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado:** *“Sim, através de elementos que desempenham funções em varias associações, como junta de freguesia, câmara e associações sem fins lucrativos como a Entrelaços.”*

**4. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as principais necessidades que consideraram existir no concelho do Fundão?**

**Entrevistado:** *“De entre outros bens de primeira necessidade como alimentação e produtos de higiene, para além de roupas.*

*Mas pelo que sinto, essencialmente, essas pessoas precisam de ter acesso a conhecimento da verdade. Da verdade de que eles podem fazer diferente, podendo estruturar outras linhas de pensamentos, irem buscar a sua força interior e empreenderem o comando da sua própria vida. Pois, efectivamente essas pessoas, embora possam eventualmente não terem sido criadas num meio onde possam ter sido motivadas a avançarem para a vida. Actualmente se efectivamente lhe for proporcionado conhecimento e formas diferentes de olharem para a vida, podem tomar outro rumo de vida.”*

**5. A par das necessidades existentes, a empresa procurou definir estratégias de forma a responder às necessidades locais? Se sim, pode explicar em que consistiram.**

**Entrevistado:** *“Para além de ceder equipamentos em segunda mão para aquecer ou arrefecer. Vou, muito em breve, iniciar um projeto de alteração de perceção ligado à consciência sistémica familiar e empresarial.”*

**6. Considera que a sua empresa é socialmente responsável? Na sua perspetiva, o que define melhor o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?**

**Entrevistado:** *“A meu ver entendo que poderia ser mais e melhor.”*

**7. Quais são as motivações que levaram a empresa a assumir práticas de RSC?**

**Entrevistado:** *“Entender que somos um todo!”*

**8. Quais são as práticas de RSC levadas a cabo pela empresa?**

**Entrevistado:** *“Como disse anteriormente, sempre que tenhamos equipamentos em segunda mão ainda em boas condições de funcionamento oferecemos a uma família que poderá usufruir do mesmo.”*

**9. Quais considera que são os benefícios para a empresa ao assumir essas práticas?**

**Entrevistado:** *“Não vejo como benefício para a empresa. Mas sim, para todos os elementos que nela trabalham, poderem ter um acto humanitário ao reciclar equipamentos e poderem deixar alguém mais confortável.”*

**10. Das práticas exercidas quais são as que mais contribuem para a comunidade local?**

**Entrevistado:** *“Todas as que referi anteriormente são direccionadas à comunidade local.”*

**11. Sente que após assumirem práticas de RSC, a capacidade de recrutamento nas funções da empresa aumentou?**

**Entrevistado:** *“Não tenho elementos para responder a essa pergunta, contudo penso que não há uma ligação direta.”*

**12. Sente que após assumirem práticas de RSC, conseguiram captar mais clientes?**

**Entrevistado:** *“Também não tenho elementos para responder a essa pergunta, mas penso que não.”*

**13. A empresa sente que de alguma maneira é influenciada pela comunidade local? Se sim, como?**

**Entrevistado:** *“Sim, talvez. Quando na ação social da Câmara sabem de alguma família com necessidade de algo, vêm-me perguntar se temos lá algum equipamento para doar.”*