

### ARE WORKERS FAMILIARIZED WITH THE CONCEPT AND THE PRACTICES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY? - A CASE STUDY

**Daiane Fernandes** (ESTG | Politécnico do Porto, Portugal)<sup>1</sup>

**Elsa Pinto** (ESTG | Politécnico do Porto, Portugal)<sup>2</sup>

**Lúcia Mesquita** (ESTG | Politécnico do Porto, Portugal)<sup>3</sup>

**Patrícia Sá** (ESTG | Politécnico do Porto, Portugal)<sup>4</sup>

**Marisa R. Ferreira** (CIICESI, ESTG | Politécnico do Porto, Portugal)<sup>5</sup>

**Alexandra Braga** (CIICESI, ESTG | Politécnico do Porto, Portugal)<sup>6</sup>

#### Abstract:

The practices of Corporate Social Responsibility (CSR) practiced by the companies assume a growing role, since it is fundamental to make these same practices known, internally and externally. Through a case study, after selecting a company with an important program of CSR practices that covers different areas, it is intended to analyze the perceptions of workers on (i) knowledge of the CSR concept and (ii) knowledge of the CSR practices. As a result of this analysis, it is intended to gather a set of best practices and indicate potential improvements in the CSR field. In a general way, the workers know and characterize CSR practices, highlighting some mediatic programs, so we can conclude that the company's constant commitment to the cultural and art sector, as a visible and mediated CSR practice, is recognized by its collaborators and also to the general public.

**Keywords:** *corporate social responsibility, internal corporate social responsibility, external corporate social responsibility, perception*

**CLASIFICACIÓN JEL:** M14

---

<sup>1</sup> ESTG, Business Sciences, R. do Curral, 4610-156, Felgueiras, Portugal, [8190620@estg.ipp.pt](mailto:8190620@estg.ipp.pt)

<sup>2</sup> ESTG, Business Sciences, R. do Curral, 4610-156, Felgueiras, Portugal, [8190066@estg.ipp.pt](mailto:8190066@estg.ipp.pt)

<sup>3</sup> ESTG, Business Sciences, R. do Curral, 4610-156, Felgueiras, Portugal, [8190622@estg.ipp.pt](mailto:8190622@estg.ipp.pt)

<sup>4</sup> ESTG, Business Sciences, R. do Curral, 4610-156, Felgueiras, Portugal, [8190035@estg.ipp.pt](mailto:8190035@estg.ipp.pt)

<sup>5</sup> Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, CIICESI – ESTG.IPP, R. do Curral, 4610-156, Felgueiras, Portugal, [mferreira@estg.ipp.pt](mailto:mferreira@estg.ipp.pt), <https://orcid.org/0000-0003-4194-9127>

<sup>6</sup> Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, CIICESI – ESTG.IPP, R. do Curral, 4610-156, Felgueiras, Portugal, [abraga@estg.ipp.pt](mailto:abraga@estg.ipp.pt), <https://orcid.org/0000-0001-7548-9785>

## ESTARÃO OS TRABALHADORES FAMILIARIZADOS COM O CONCEITO E PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA? – UM ESTUDO DE CASO

### Resumo:

As práticas de Responsabilidade Social Corporativa praticadas pelas empresas assumem um papel crescente, sendo que dar a conhecer essas mesmas práticas, interna e externamente, é fundamental. Através de um estudo de caso, depois de selecionar uma empresa com um vasto programa de práticas de Responsabilidade Social Corporativa que abrangem diferentes áreas, pretende-se analisar as perceções dos trabalhadores sobre (i) o conhecimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa e (ii) o conhecimento das práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Como resultado desta análise pretende-se reunir um conjunto de boas práticas da empresa e indicar potenciais melhorias no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa. As principais conclusões fazem sobressair algumas dimensões, como tempo de serviço na empresa, grau de formação ou função desempenhada, como influenciadoras da perceção de cada um sobre o conceito e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa. De um modo geral os trabalhadores conhecem e caracterizam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa, destacando alguns programas mais mediáticos, pelo que podemos concluir que a constante aposta da empresa na cultura e nas artes, como prática de Responsabilidade Social Corporativa visível e mediatizada, é reconhecida pelos seus colaboradores e também pelo público no geral.

**Keywords:** *responsabilidade social corporativa, RSC interna; RSC externa, perceções*

## ¿ESTÁN LOS TRABAJADORES FAMILIARIZADOS CON EL CONCEPTO Y LAS PRÁCTICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL? UN ESTUDIO DE CASO

### Resumen:

Las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa practicadas por las empresas asumen un protagonismo creciente, y dar a conocer estas mismas prácticas, interna y externamente, es fundamental. A través de un estudio de caso, luego de seleccionar una empresa con un amplio programa de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que abarcan diferentes áreas, se pretende analizar las percepciones de los trabajadores sobre (i) el conocimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y (ii) conocimiento de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Como resultado de este análisis, se pretende recopilar un conjunto de buenas prácticas de la empresa e indicar potenciales mejoras en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. Las principales conclusiones destacan algunas dimensiones, como la antigüedad en la empresa, el nivel de formación o la función desempeñada, que influyen en la percepción de cada uno sobre el concepto y las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial. En general, los trabajadores conocen y caracterizan las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, destacando algunos de los programas más difundidos, por lo que podemos concluir que la apuesta constante de la empresa por la cultura y las artes, como práctica visible y mediatizada de la Responsabilidad Social Empresarial, es reconocida por sus empleados y también por el público en general.

**Palabras clave:** *responsabilidad social empresarial, responsabilidad social empresarial interna, responsabilidad social empresarial externa, percepción*

## 1. Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa envolve as empresas, com seu contributo, para um desenvolvimento económico sustentável, com os seus funcionários, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade, de modo a melhorar sua qualidade de vida. Neste sentido, muitas empresas frequentemente estendem os efeitos das políticas de Responsabilidade Social às pessoas, dentro e fora da organização (Licandro et al., 2011; Vo and Nguyen, 2017).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) define-se como um conjunto de ações e políticas organizacionais específicas que têm em conta as expectativas das partes interessadas e a interação entre o desempenho económico, social e ambiental (Dupire & M'Zali, 2018). As organizações envolvem-se em atividades de responsabilidade social projetadas para lidar com questões económicas, sociais e ambientais, como por exemplo, o envolvimento local, investir em educação, reduzir o consumo de água, proteger a biodiversidade, entre outras, incentivando especificamente o envolvimento das partes interessadas (Brock, 2005; Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Salvioni & Gennari, 2017).

Importa às organizações criar e manter práticas de Responsabilidade Social Corporativa, promovendo o nível de satisfação dos seus trabalhadores e consequente produtividade e satisfação no trabalho (Baena, 2018; Šontaitė-Petkevičienė, 2015).

O objetivo deste artigo é recolher dados sobre as perceções dos colaboradores a respeito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de uma empresa em particular, percebendo até que ponto estão familiarizados com o conceito, se estão ou não envolvidos em alguma prática específica, qual o seu nível de conhecimento acerca das práticas implementadas pela organização, bem como o impacto das mesmas na comunidade envolvente e na própria organização.

## 2. Enquadramento Teórico

O envolvimento empresarial com questões sociais e ambientais poderá estar associado a questões estratégicas de marketing e transações comerciais, para além da sua característica mais tradicional de altruísmo e filantropia (Carroll, 2015; Haski-leventhal, 2013). A RSC é parte integrante da empresa quando a cultura empresarial da mesma é visível nas decisões quotidianas dos gestores e quando os colaboradores possuem um papel participativo no diálogo entre a organização e comunidade (Rodrigues, 2013; Silva, Santos, Mota & Martín, 2014). É inevitável, para as organizações, adotarem um papel inclusivo, informado e ativo nas suas relações com a sociedade, o papel das organizações deve ir além da obtenção de lucros, espera-se que estas possam ter maiores responsabilidades na gestão de recursos intangíveis, manutenção de emprego, preservação ambiental, apoio a intervenções de natureza social e criação de uma postura responsável e comprometida com a sociedade, fazendo com que a RSC assuma um papel preponderante e central (Alonso-Almeida & Llach, 2019; Bachrach, Vlachos, Irwin & Morgeson, 2020; Filho, Wanderley, Gómez & Farache, 2010; Freitas, Jabbour, Mangili, Filho & Oliveira, 2012; Leandro & Rebelo, 2011; Zou, Xie, Meng & Yang, 2019).

As práticas éticas e socialmente responsáveis devem manifestar-se ao serem interligadas aos princípios da empresa, contribuindo assim para uma sociedade equitativa e justa (Lim & Greenwood, 2017; Sharma, 2019). A lógica empresarial centrada na obtenção de lucro, perde força no contexto social atual onde os processos de mudança são extraordinariamente velozes, pois as preocupações com a ética e responsabilidade social nas relações com os stakeholders é cada vez mais importante (Bird, Hall, Momentè & Reggiani, 2007; Govindasamy & Suresh, 2017; De Tienne & Lewis, 2005).

A literatura tem vindo a identificar e retratar o potencial existente entre a perceção dos trabalhadores e a natureza mais ou menos genuína das práticas de RSC, portanto é possível evidenciar uma relação entre o empenho das organizações em ir além dos requisitos legais e a natureza voluntária das práticas de RSC com a perceção dos trabalhadores e consequentemente o seu comprometimento com a organização, sendo que a RSC materializa um conjunto de ações no local de trabalho, o que faz com que exista maior referência a nível institucional, organizacional e individual (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; Gjølborg, 2009; Godfrey, Merrill, & Hansen, 2009; Ortas, Álvarez, Jaussaud & Garayar, 2015). Os colaboradores são vistos como stakeholders chave nos programas de RSC e as organizações investirão cada vez mais nestas medidas, uma vez que trazem melhoria de imagem e reputação, bem como benefícios relacionados com os recursos humanos e com a comunidade (Arli, Bucic, Harris & Lasmono,

2014; Bhattacharya et al., 2008; Brei & Böhm, 2011; Eastman, Smalley. & Warren, 2019; Govindasamy a& Suresh, 2017; Teixeira, Ferreira, Correia. & Lima, 2018; Young, 2016). A RSC envolve esforço, compromisso e contributo dos colaboradores que integram a organização, sendo que a relação não é unilateral, ou seja, não só as organizações empresariais têm responsabilidade social para com os colaboradores, como os próprios a devem ter, enquanto agentes ativos da empresa (Choi & Ebrahim, 2015), sendo que para podermos compreender o compromisso dos trabalhadores com a RSC, é importante contextualizar esse mesmo compromisso (Closon, Leys & Hellemans, 2015). Culturas organizacionais mais robustas, centradas na RSC reforçam a adoção pelos trabalhadores de comportamentos pró-sustentáveis, particularmente quando os colaboradores se identificam com a organização, a sua perceção acerca das diferenças entre os seus próprios interesses e os da sua organização é reduzida, o que faz com que os colaboradores professem os valores, crenças e objetivos da organização como sendo seus (Choi & Yu, 2014; Haski-leventhal, 2013). Os colaboradores têm uma maior apetência para trabalharem em organizações socialmente responsáveis e o seu comprometimento organizacional é afetado positivamente pela RSC (Mehran et al., 2020; Oliveira et al., 2021).

O comprometimento pode ser influenciado pelas perceções dos colaboradores sobre a RSC e os benefícios da participação, sendo que as diligências organizacionais da RSC influenciam as atitudes e comportamentos apenas na medida da sua perceção e avaliação por parte dos colaboradores (Bachrach et al., 2020; Choi & Ebrahim, 2015), o que faz com que essas perceções de RSC, formem uma variável central que poderá moderar a influência das ações de RSC nos colaboradores e dos colaboradores na RSC (Choi and Ebrahim, 2015; Closon et al., 2015). Podemos identificar espaços de melhoria nas oportunidades para o envolvimento dos trabalhadores na conceção e prática da RSC, particularmente através de uma abordagem mais estratégica da RSC, garantindo-se uma maior adaptação das iniciativas pelos trabalhadores, que são cada vez mais solicitados não só a ter uma opinião sobre a responsabilidade social da empresa, mas também a serem intervenientes ativos na sua conceção, aceitação, adoção e difusão (Baena, 2018; Bhattacharya et al., 2008; Burchell & Cook, 2013; Du et al., 2011).

As perceções de RSC dos colaboradores, particularmente as de colaboradores com baixo comprometimento, são influenciadas pelo facto dos motivos organizacionais aparentarem ser figurativos ou substantivos (Bhattacharya et al., 2008), sendo que as atribuições simbólicas, voltadas para o lucro ou interesse próprio relacionam-se a motivos que ajudam a empresa a aumentar o seu próprio bem-estar, enquanto atribuições substantivas altruístas ou benevolentes podem estar ligadas a motivos que têm o objetivo final, mais genuíno, de conseguir resultados positivos para a sociedade (Rim & Kim, 2016; Wei & Kim, 2021).

Em organizações com políticas e práticas de RSC fortes, a presença de colaboradores com baixo comprometimento sugere oportunidades de analisar efeitos ineficazes dessa mesma política, bem como as consequências não intencionais dessas políticas e práticas de RSC (Ortas et al., 2015), sendo que uma forma de minimizar as perceções negativas da RSC serem motivadas por razões económicas, e não éticas, é através da liderança, esta aproximação através da liderança pode influenciar a participação dos trabalhadores, a consciencialização e a atitude em relação às iniciativas da organização em responsabilidade social (Connors, Anderson-MacDonald & Thomson, 2017; Kim & Rim, 2019; Wei & Kim, 2021).

O importante crescimento das práticas de RSC tem-nos mostrado que as suas preocupações podem incluir uma abordagem interna e externa, ou seja uma dimensão que considera stakeholders externos, como os consumidores e/ou investidores e uma dimensão que considera stakeholders internos como por exemplo os colaboradores (Bhattacharya et al., 2009; Du et al., 2010; Dupire & M'Zali, 2018; Salvioni & Gennari, 2017). Assim, a dimensão interna foca a sua atenção no contexto de trabalho, envolvendo políticas amplas que tentam melhorar o ambiente de trabalho para os colaboradores (Lim & Greenwood, 2017), portanto ao nível individual, é tido em conta as necessidades específicas dos colaboradores assim como o seu desenvolvimento pessoal, educação e formação profissional, criando também iniciativas que se estendem para além do local de trabalho, como é o caso da oferta de planos de pensões ou participação nos lucros (Rim & Kim, 2016; Vo & Nguyen, 2017). Como tal, podemos afirmar que investir na dimensão interna da RSC é fundamental, sendo que a relação entre a RSC e o comprometimento dos colaboradores com as empresas se tem transformado num cada vez mais importante elemento (Oliveira, Proença & Ferreira, 2021). Por outro lado, a dimensão externa está ligada com práticas ambientais e sociais que ajudam a fortalecer a legitimidade e a credibilidade da empresa para com os seus stakeholders externos (Dupire & M'Zali, 2018), sendo que estas atividades podem incluir voluntariado, apoio a causas

sociais, filantropia corporativa ou proteção ambiental, entre outros (Bachrach et al., 2020; Yu & Choi, 2016).

### 3. Metodologia

A metodologia usada é o estudo de caso, materializado através de uma análise documental e quatro entrevistas semiestruturadas a trabalhadores, de quadros superiores e médios. A empresa selecionada (por razões confidenciais usaremos a notação XPTO) tem um vasto programa de práticas de RSC que abrangem diferentes áreas como a cultura, a educação, a saúde, a segurança, o ambiente e o conhecimento. As entrevistas foram realizadas individualmente, de modo presencial, gravadas e posteriormente transcritas, para posterior recolha, análise e discussão de resultados.

A empresa XPTO é uma empresa sediada na cidade de Braga, no norte de Portugal. Desenvolve a sua atividade em vários sectores, nomeadamente, Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, Real Estate e Ventures. A sua principal atividade é a Engenharia & Construção, na qual é uma referência a nível nacional. Conta atualmente com cerca de 1400 trabalhadores distribuídos pelas várias empresas do grupo. A sua expansão tem-se verificado em diversas áreas geográficas, sendo que os seus projetos internacionais têm vindo a ser desenvolvidos, essencialmente, no âmbito das áreas de negócio da Engenharia & Construção, Energias Renováveis e Ambiente. O programa de RSC abrange áreas como a cultura, a educação, a saúde, a segurança, o ambiente e o conhecimento. Este programa é transversal a todas as empresas e trabalhadores do grupo e desenvolve-se interna e externamente, sempre com a interligação com os valores da empresa, sendo que se destacam as seguintes políticas:

- a) Seguro de vida e seguro de saúde gratuitos
- b) Gabinete médico com atendimento em medicina geral e um gabinete de medicina dentária
- c) Complexo desportivo, com dois campos de futebol e um de ténis, máquinas de manutenção física ao ar livre, balneários e áreas de descanso e lazer;
- d) Protocolos com ginásios, com preços mais acessíveis
- e) Horta social, que visa a produção de alimentos para consumo próprio dos trabalhadores que pretendam cultivar
- f) Disponibiliza habitação a trabalhadores imigrantes e/ou deslocados (aldeia de leste)
- g) Bilhetes gratuitos ou a preços mais reduzidos para todos os espetáculos no teatro cidade
- h) Serviço de manicura nas instalações uma vez por semana de forma gratuita
- i) Oferta de um livro em dia de aniversário

A empresa XPTO dá prioridade às atividades culturais, mantendo ao longo dos anos um vasto programa na promoção e divulgação da Cultura e Educação, nas quais se destacam as seguintes iniciativas:

- a) Principal mecenas da Companhia de Teatro de Braga;
- b) Principal mecenas da Feira do Livro de Braga;
- c) Promove o Grande Prémio da Literatura XPTO que é atribuído anualmente
- d) Promove anualmente o Prémio Internacional de Fotografia “Emergentes XPTO”, que premeia a melhor obra fotográfica a nível internacional
- e) Promove a oferta de livros para bibliotecas escolares, além de internamente dispor de uma biblioteca com todo o tipo de literatura para usufruto dos seus colaboradores
- f) Participa e promove junto dos seus colaboradores ações de voluntariado para a Habitat, o Banco Alimentar e o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, sendo que as campanhas de recolha de sangue são realizadas nas instalações da empresa
- g) Viabiliza o projeto zet gallery que pretende ajudar artistas emergentes a obter reconhecimento, permitindo-lhes a exposição das suas obras de arte através de uma plataforma online

As preocupações da empresa, a nível ambiental, estão também bem patentes na política da empresa que adota várias políticas ambientais:

- a) Desenvolvimento de procedimentos que causem o menor impacto ambiental, nomeadamente, praticando um consumo responsável dos recursos naturais

- b) Prevenir a poluição, reduzindo a produção de resíduos e utilização de produtos perigosos
- c) Alteração das instalações a nível da verificação de manómetros, substituição de lâmpadas, instalação de bacias de retenção e contentores de separação de resíduos, passadores de regulação de caudal e separadores de hidrocarbonetos, instalação de equipamentos para reciclagem de resíduos de várias tipologias e instalação de painéis fotovoltaicos
- d) Formação e sensibilização dos trabalhadores para as questões do ambiente
- e) Campanhas que visam a mudança de comportamentos a nível ambiental, como por exemplo a redução em 20% do consumo de combustível, entrega de rolhas de cortiça para reciclagem, entre outras

Por fim, a empresa aposta também na formação dos seus trabalhadores, dispondo de parcerias com a Porto Business School e a Universidade do Minho, em diversas áreas, como por exemplo, Contabilidade e Fiscalidade, Gestão, Administração e Finanças, Lean Construction, Investigação Laboratorial, Gestão de Operações, Topografia, Línguas, Informática, Gestão Avançada, Tecnologias de Informação, Gestão de Projetos, BIM, Comunicação e 5S, Marketing Intelligence e o MBA Executivo.

#### 4. Apresentação dos Resultados

Os entrevistados estão familiarizados com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), assim como estão familiarizados com as práticas da sua empresa, mas nenhum deles está envolvido em qualquer prática. Cada um dos entrevistados identificou diferentes projetos de práticas de RSC, tais como: Banco Alimentar; Grande Prémio da Literatura XPTO; “Emergentes XPTO”; Feira do Livro; Aldeia de Leste; Seguro de saúde e de vida; Consultas de medicina dentária e medicina geral; Complexo desportivo; Oferta de livros no aniversário; Mecenas da Companhia de Teatro da cidade; Distribuição de livros pelas escolas e Gabinete de manicura.

Relativamente às práticas de RSC que mais se evidenciam na empresa, os entrevistados enumeraram diferentes práticas. O entrevistado 1 evidenciou o Grande Prémio da Literatura XPTO e os “Emergentes XPTO”, tendo destacado a sua importância na visibilidade que estas práticas já possuem a nível nacional. O entrevistado 2, destaca o Banco Alimentar, o entrevistado 3, evidencia pela sua visibilidade o Grande Prémio da Literatura XPTO e os “Emergentes XPTO”, o seguro de saúde, pela possibilidade dos trabalhadores aferirem de consultas a preços mais acessíveis, menciona ainda como relevante a existência de consultas de medicina geral, que ainda que estejam mais acessíveis aos trabalhadores não deixa de ser uma mais valia proporcionada pela empresa. Destaca ainda as consultas de medicina dentária, uma vez que os trabalhadores, na sua opinião, não têm uma saúde oral muito ativa e por último, refere a distribuição de livros no dia de aniversário dos colaboradores, ainda que considere que a cultura do povo português não é de leitura. Por sua vez, o entrevistado 4, destaca o seguro de vida e o seguro de saúde, este último, pelas mesmas razões evidenciadas pelo entrevistado 3 (consultas de especialidade a preços mais acessíveis), assim como refere a existência do gabinete médico e de dentista, realçando a importância dos colaboradores terem acesso a um médico de clínica geral de forma mais célere do que seria no Serviço Nacional de Saúde e o acesso a consultas de medicina dentária gratuitas, tendo em conta que é uma especialidade com preços elevados. Refere ainda o facto da empresa potenciar o exercício da cultura e das artes nos trabalhadores, disponibilizando-lhes bilhetes para espetáculos culturais na cidade, contudo, refere de forma negativa o facto de os bilhetes esgotarem com muita facilidade e rapidez. Destaca também, a existência do complexo desportivo e o facto deste possuir espaços para que os trabalhadores façam exercício ao ar livre ou tomem as suas refeições. Apesar de evidenciar, também, a Feira do Livro e o gabinete de manicura não lhes atribui grande importância porque não frequenta ou porque não utiliza.

Os entrevistados foram também questionados sobre possíveis melhorias. O entrevistado 1 refere que as práticas que identificou estão bem implementadas e que na sua opinião atingem os objetivos, mas realça que a empresa deveria melhorar as que estão a ser implementadas agora, isto é, ao apostar nas pequenas empresas com dificuldades económicas e apoiar com meios de inovação tecnológicos de forma a melhorar a sua atividade e, ao mesmo tempo, colmatar a falta de mão de obra que a empresa sente. O entrevistado 3 e 4 referem a introdução de possíveis melhorias no serviço de medicina geral e medicina dentária. Salientam que os trabalhadores que mais usufruem destes serviços, são o pessoal de escritório e que os trabalhadores que se encontram nas obras são provavelmente os que mais necessitam deste tipo de cuidados gratuitos, nomeadamente o serviço de medicina dentária, uma vez que é uma especialidade com honorários elevados. Desta forma, considera que a empresa deve melhorar a divulgação deste serviço,

assim como ajustar horários a todos os colaboradores para que estes possam usufruir desta valência. Refere ainda, que a prática de distribuição de livros aos funcionários, está bem implementada, mas que os colaboradores não a valorizam suficientemente. O entrevistado 2 refere que a de recolha de alimentos para o Banco Alimentar deveria ser melhorada, uma vez que na sua opinião, existe pouca adesão por parte dos colaboradores e como tal a empresa deveria apostar mais na divulgação, motivando a participação de um maior número de pessoas.

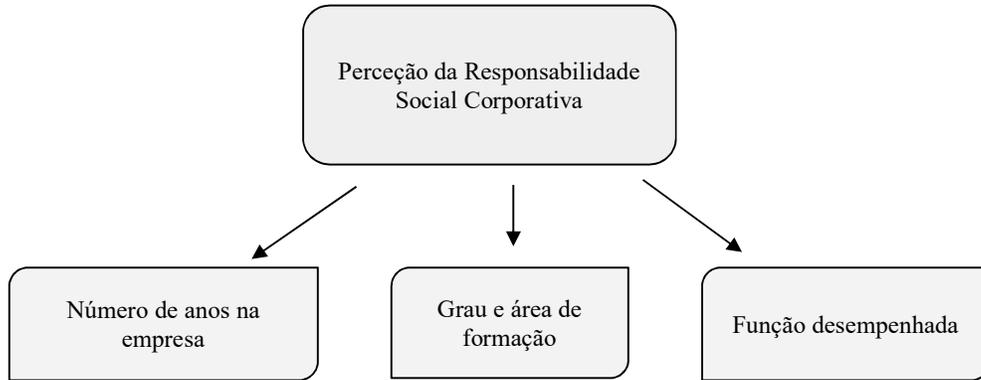
Na abordagem realizada aos entrevistados, tentamos perceber na sua opinião, qual seria a principal razão pela qual a organização se dedica às práticas de RSC identificadas. O entrevistado 1 ressalva que o motivo principal pelo qual a empresa potencia este tipo de práticas está relacionado com o fator económico, mas que estas trazem valor acrescentado para a empresa assim como para a sociedade. O entrevistado 3, por sua vez destaca que este tipo de práticas, são tidas em conta pela empresa, pela sua preocupação com o ambiente, com a economia e com a comunidade, destacando o seu lado altruísta. No entanto, crê também, que a empresa o faz por uma questão de marketing e de publicidade. O entrevistado 2, salienta que a empresa XPTO, procura incentivar os eventos culturais e humanitários, mantendo-se uma empresa ativa na cidade onde está instalada. O entrevistado 4, salienta que a empresa procura satisfazer e motivar os seus trabalhadores, uma vez que estes são grandes impulsionadores no funcionamento da organização. Considera também, que o faz por uma questão de publicidade, no que diz respeito às práticas mais culturais.

Questionados sobre a identificação de alguma parceria/colaboração no âmbito das práticas de RSC da empresa, os entrevistados identificaram algumas parcerias, evidenciando também as suas vantagens. Os entrevistados 1, 2 e 4 mencionaram as parcerias com o teatro da cidade, com a Universidade do Minho, assim como, com Institutos Politécnicos e algumas escolas do concelho de Braga. Quanto ao tetro, referem que a empresa é possuidora de um camarote e que disponibiliza bilhetes para os espetáculos de forma gratuita, e quando estes esgotam os colaboradores podem adquirir bilhetes a um preço mais reduzido. Referem ainda que as vantagens da parceria com a Universidade do Minho, pois através desta proporciona formação superior aos seus trabalhadores, assim como atribui bolsas de mérito, aos dez melhores alunos da Universidade do curso de Engenharia Civil, pagando as propinas da licenciatura, com a possibilidade de no futuro fazerem parte dos quadros da empresa, de forma opcional. O entrevistado 3, referiu a parceria com o Banco Alimentar e com uma associação que acolhe animais e desta forma contribuem com bens alimentares para estas duas associações.

Por último, os entrevistados foram questionados se gostariam que a empresa tivesse outras parcerias e o porquê, sendo que o entrevistado 1 sugere a criação de um fundo social, de forma a ajudar os colaboradores que em algum momento possam passar por dificuldades económicas ou até mesmo com algum problema de saúde. Realça ainda, que a maioria dos trabalhadores da empresa possui uma atividade profissional de grande desgaste, e como tal não conseguirão exercer as suas funções até atingirem a idade da reforma. Com este fundo social, poderiam ainda auxiliar o trabalhador e a sua família em caso de doença e na impossibilidade de este trabalhar. O entrevistado 3 referiu que seria importante reforçar as parcerias com entidades na área da saúde. O entrevistado 2, salienta o avultado investimento no que diz respeito à cultura, através dos grandes prémios da literatura e fotografia, assim como a feira do livro, mas confessa que seria importante a empresa apostar mais em causas humanitárias, não ficando só pela parceria com o Banco Alimentar. Por fim, o entrevistado 4 gostaria que a empresa tivesse parcerias com outras instituições académicas que visassem abranger um maior número de trabalhadores na empresa de diferentes áreas e não apenas as áreas mais vocacionadas para a engenharia ou tecnologia.

## 5. Discussão dos Resultados

A perceção dos colaboradores sobre a Responsabilidade Social Corporativa poderá divergir em função das seguintes variáveis:

**Figura 1.** Perceção da responsabilidade Social Corporativa

Desta forma, verifica-se que o aspeto relacionado com a perceção da Responsabilidade Social Corporativa dos trabalhadores poderá estar relacionado com o seu número de anos ao serviço da empresa, pelo seu grau e área de formação, bem como pela função que desempenham. São fatores de análise, tendo em conta que os conhecimentos das práticas de Responsabilidade Social Corporativa poderão estar em alguns casos, diretamente relacionados com o seu posto de trabalho.

Assim, o entrevistado 1, com 16 anos de serviço, faz parte dos quadros superiores, no Departamento Jurídico e exerce funções de Jurista e tem um conhecimento mais alargado das práticas de Responsabilidade Social Corporativa da empresa, não tanto em quantidade, mas em grau de relevância, visando mais o lado mais social. O entrevistado 2, com 10 anos de serviço faz parte dos quadros médios da empresa, desempenha a função de consultor e refere algumas práticas que não estão inseridas no âmbito da Responsabilidade Social, mas sim na área da inovação e da tecnologia. Já os entrevistados 3 e 4, a trabalhar há 4 e 6 anos na empresa respetivamente, fazem parte do Departamento de Segurança, desempenham ambos a função de Técnico Superior de Segurança e Saúde no Trabalho, e dão mais ênfase às práticas de Responsabilidade Social mais relacionadas com a saúde e bem-estar dos trabalhadores, estando estas práticas, mais relacionadas também, com a sua área de atividade.

De seguida, evidenciaremos as práticas de Responsabilidade Social Corporativa da empresa por cada um dos entrevistados. Tendo em conta que nas entrevistas não foi feita qualquer referência ou em momento algum foi pedido que evidenciassem se as práticas de Responsabilidade Social seriam de dimensão interna ou externa, consideramos importante estabelecer esta relação, evidenciada nos quadros abaixo. Importa, contudo, salientar, que o entrevistado 3 ainda que não questionado diretamente mencionou que o facto de a empresa patrocinar anualmente o prémio de literatura ou de fotografia.

**Tabela 1.** Práticas internas da Responsabilidade Social Corporativa

PRÁTICAS INTERNAS	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Seguro de vida				✓
Seguro de saúde			✓	✓
Medicina Geral / Dentária			✓	✓
Complexo desportivo				✓
Protocolos com ginásios				
Horta social				
Aldeia de Leste		✓		
Theatro Circo	✓			✓
Serviço de manicura				✓
Oferta de livro (aniversário)			✓	
Biblioteca				
Universidade do Minho / Politécnicos	✓			✓

**Tabela 2.** Práticas externas da Responsabilidade Social Corporativa

PRÁTICAS EXTERNAS	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Mecenas da Companhia do Teatro da cidade	✓			
Mecenas da Feira do livro				✓
Grande Prémio da Literatura XPTO	✓	✓	✓	
“Emergentes XPTO”	✓	✓	✓	
Ofertas de livros a escolas	✓			
Banco Alimentar		✓	✓	
Zet gallery				
Habitat				
Instituto Português do Sangue e Transplantação				

Tendo em conta as questões colocadas, as práticas de Responsabilidade Social com um maior impacto ou visibilidade foram referidas de um modo geral pelos entrevistados, registando-se que nenhum mencionou a horta social, os protocolos existentes com ginásios, a galeria de arte Zet Gallery ou a parceria com a Habitat ou com o Instituto Português do Sangue e Transplantação. Apesar destas práticas não terem sido referidas, achamos que são importantes pois ajudam no nível de qualidade de vida dos colaboradores, permitindo que estes possam ter uma vida mais ativa e saudável, assim como fomentar o seu lado cultural, ligado às artes e até mesmo a sua participação em ações de cariz social e humanitário.

Uma das áreas de maior relevância para empresa, mas que não foi referida por nenhum dos trabalhadores entrevistados, foram as práticas relacionadas com responsabilidade ambiental. Uma vez que a responsabilidade ambiental se encontra em uma das primeiras linhas das preocupações da empresa, seria importante que os colaboradores a conhecessem. De referir, que a empresa XPTO tem uma política integrada de gestão ambiental que surgiu para satisfazer necessidades socioeconómicas e proteger o ambiente. Centra-se no desenvolvimento de processos e procedimentos que causem um menor impacto ambiental, consumo responsável dos recursos naturais e prevenção da poluição.

Verifica-se assim, que os entrevistados referem práticas de Responsabilidade Social de dimensão interna e externa, registando-se uma maior tendência para as internas. Será importante também referir que os entrevistados 1 e 3 referem práticas que não são do conhecimento geral, pois a sua criação é muito recente. Falamos do apoio a trabalhadores de empresas parceiras da empresa XPTO que esta aposta para fazer face ao problema da escassa mão de obra, assim como a parceria com uma associação que acolhe animais, bem como a atribuição das bolsas de mérito. Esta última apesar de não ser muito publicitada pela empresa ou apesar de não ser mencionada pela maior parte dos entrevistados já é uma prática com alguma antiguidade.

## 6. Conclusões

As práticas de Responsabilidade Social Corporativa praticadas pelas empresas visam fomentar a riqueza pessoal de cada colaborador, assim como contribuem para o meio em que se integram e interagem, transmitindo ao mercado um posicionamento distintivo de uma organização ao nível social, cultural e económico.

A empresa XPTO dá a conhecer aos seus trabalhadores e partes interessadas as suas práticas de Responsabilidade Social, destacando e dando maior importância à tripla dimensão económica, social e ambiental, mantendo um desafio permanente no rumo à sustentabilidade, assumindo-se como uma referência nacional ao nível da responsabilidade social. Depreende-se ao longo das entrevistas que o tempo de serviço na empresa, o grau de formação, a função desempenhada ou até mesmo o estado de espírito do trabalhador para com a empresa podem ditar a perceção de cada um no que diz respeito ao conhecimento e interação que têm para com as práticas de responsabilidade social. No que diz respeito às práticas ambientais e ao facto de nenhum dos entrevistados as referir, podemos concluir que esta ausência, nada tem a ver com o desconhecimento das mesmas, mas sim com um uso muito regular e, como tal, parecem estar já integradas como parte fundamental da regular atividade da empresa. É também importante salientar, que de um modo geral os trabalhadores conhecem e caracterizam as práticas de Responsabilidade Social da empresa, ainda que em destaque estejam o Grande Prémio da Literatura da

empresa XPTO e os “Emergentes XPTO”, pelo que podemos concluir que a constante aposta da empresa na cultura e nas artes é reconhecida pelos seus colaboradores e também pelo público no geral.

### *Acknowledgements*

Authors gratefully acknowledges financial support from FCT- Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal), national funding through project UIDB/04728/2020.

### **Referências**

- Alonso-Almeida, M.D.M. & Llach, J. (2019). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 238–247. <https://doi.org/10.1002/csr.1675>
- Arli, D., Bucic, T., Harris, J. & Lasmono, H. (2014). Perceptions of Corporate Social Responsibility Among Indonesian College Students. *Journal of Asia-Pacific Business*, 15(3), 231–259. <http://dx.doi.org/10.1080/10599231.2014.934634>
- Bachrach, D.G., Vlachos, P.A., Irwin, K. & Morgeson, F.P. (2020). Does ‘how’ firms invest in corporate social responsibility matter? An attributional model of job seekers’ reactions to configurational variation in corporate social responsibility. *Human Relations*, 75(3), 532–559. 1–28. <https://doi.org/10.1177%2F0018726720971036>
- Baena, V. (2018). The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The Real Madrid Foundation. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 61–79. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0205>
- Bhattacharya, C.B., Korschun, D. & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 257–272. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 37–44. <https://sloanreview.mit.edu/article/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent/>
- Bird, R., Hall, A.D., Momentè, F. & Reggiani, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76 (2), 189–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9268-1>
- Brei, V. & Böhm, S. (2011). Corporate social responsibility as cultural meaning management: A critique of the marketing of ‘ethical’ bottled water. *Business Ethics*, 20(3), 233–252. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01626.x>
- Brock, E. (2005) CSR: altruism or corporate benefit? *Consumer Policy Review*, 15 (2), 58–63. <https://www.jstor.org/stable/40929515>
- Burchell, J. & Cook, J. (2013). CSR, Co-optation and resistance: The emergence of new agonistic relations between business and civil society. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 741–754. <https://www.jstor.org/stable/42001897>
- Carroll, A.B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Choi, S.B. & Ebrahim, U.S.M. (2015). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment of ICT workers. *Information (Japan)*, 18 (5), 1521–1530.
- Choi, Y. & Yu, Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and

- Organizational Performance. *Sustainability*, 6, 348–364. <http://dx.doi.org/10.3390/su6010348>
- Closon, C., Leys, C. & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1 (1), pp. 31–54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>
- Connors, S., Anderson-MacDonald, S. & Thomson, M. (2017). Overcoming the ‘Window Dressing’ Effect: Mitigating the Negative Effects of Inherent Skepticism Towards Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 599–621. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2858-z>
- De Tienne, K.B. & Lewis, L.W. (2005). The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60 (4), 359–376. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0869-x>
- Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier. *Management Science*, 57 (9), 1528–1545. <https://www.jstor.org/stable/41261914>
- Dupire, M. & M’Zali, B. (2018). CSR Strategies in Response to Competitive Pressures. *Journal of Business Ethics*, 148 (3), 603–623. <https://www.jstor.org/stable/45022462>
- Eastman, J.K., Smalley, K.B. & Warren, J.C. (2019). The Impact of Cause-Related Marketing on Millennials’ Product Attitudes and Purchase Intentions. *Journal of Promotion Management*, 25 (6), 799–826. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1536625>
- Filho, J.M. de S., Wanderley, L.S.O., Gómez, C.P. & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Brazilian Administration Review*, 7 (3), 294–309. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>
- Freitas, W.R. de S., Jabbour, C.J.C., Mangili, L.L., Filho, W.L. & Oliveira, J.H.C. de. (2012). Building Sustainable Values in Organizations with the Support of Human Resource Management: Evidence from One Firm Considered as the ‘Best Place to Work’ in Brazil. *Journal of Human Values*, 18 (2), 147–159.
- Gjølberg, M. (2009). The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies? *Socio-Economic Review*, 7(4), 605–637. <https://dx.doi.org/mwp017>
- Godfrey, P.C., Merrill, C.B. & Hansen, J.M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.750>
- Govindasamy, V. & Suresh, K. (2017). Exploring Approaches to Drivers and Barriers of Corporate Social Responsibility Implementation in Academic Literature. *SHS Web of Conferences*, 33, 33. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20173300021>
- Haski-leventhal, D. (2013). Employee Engagement in CSR: The Case of Payroll Giving in Australia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, (2), 113–128. <https://doi.org/10.1002/csr.1287>
- Kim, S. & Rim, H. (2019). The Role of Public Skepticism and Distrust in the Process of CSR Communication. *International Journal of Business Communication*, 1–21. <https://doi.org/10.1177%2F2329488419866888>
- Leandro, A. & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, special (1), 11–40. <http://exedra.esec.pt/docs/s-CO/01-11-40.pdf>

- Licandro, O., Sabath, J. & Yapor, S. (2011). Commitment to the community as a dimension of CSR : A Descriptive Overview of the Business Practices in Uruguay”, 1–14. Conference: 10th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM 2011), Porto. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/254438927\\_Commitment\\_to\\_the\\_community\\_as\\_a\\_dimension\\_of\\_CSR\\_A\\_Descriptive\\_Overview\\_of\\_the\\_Business\\_Practices\\_in\\_Uruguay](https://www.researchgate.net/publication/254438927_Commitment_to_the_community_as_a_dimension_of_CSR_A_Descriptive_Overview_of_the_Business_Practices_in_Uruguay)
- Lim, J.S. & Greenwood, C.A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>
- Mehran, N., Brown, M.E., Azadeh, S. & Pi-Shen, S. (2020). Employees’ perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181–197. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Oliveira, M., Proença, T. & Ferreira, M.R. (2021). Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness? *Social Responsibility Journal*, (ahead-of-print) <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2021-0109>
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J. & Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 108, 673–684. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jclepro.2015.06.089>
- Rim, H. & Kim, S. (2016). Dimensions of corporate social responsibility (CSR) skepticism and their impacts on public evaluations toward CSR. *Journal of Public Relations Research*, 28(5–6), 248–267. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1261702>
- Rodrigues, M.G. (2013). Qualidade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(1), 144–154. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Manoel-Rodrigues-2/publication/269813848\\_Qualidade\\_sustentabilidade\\_e\\_responsabilidade\\_social\\_corporativa/links/55464c220cf23ff71686d496/Qualidade-sustentabilidade-e-responsabilidade-social-corporativa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manoel-Rodrigues-2/publication/269813848_Qualidade_sustentabilidade_e_responsabilidade_social_corporativa/links/55464c220cf23ff71686d496/Qualidade-sustentabilidade-e-responsabilidade-social-corporativa.pdf)
- Salvioni, D.M. & Gennari, F. (2017). CSR, Sustainable Value Creation and Shareholder Relations. *Symphony. Emerging Issues in Management*, 1, p. 36. <http://dx.doi.org/10.4468/2017.1.04salvioni.gennari>
- Sharma. (2019). A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (4), 712–720. <https://doi.org/10.1002/csr.1739>
- Silva, S., Santos, N., Mota, J. & Martín, I. (2014). *Sustentabilidade Das Instituições Particulares de Solidariedade Social Em Portugal*. Portugal: Autores. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/277931938\\_Sustentabilidade\\_das\\_Instituicoes\\_Particulares\\_de\\_Solidariedade\\_Social\\_em\\_Portual](https://www.researchgate.net/publication/277931938_Sustentabilidade_das_Instituicoes_Particulares_de_Solidariedade_Social_em_Portual)
- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2015). CSR Reasons, Practices and Impact to Corporate Reputation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 503–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.441>
- Teixeira, A., Ferreira, M.R., Correia, A. & Lima, V. (2018). Students’ perceptions of corporate social responsibility: evidences from a Portuguese higher education institution. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 235–252. <https://doi.org/10.1007/s12208-018-0199-1>
- Vo, T.L.H. & Nguyen, T.L.A. (2017). CSR collaboration in multi-level supply chains : a conceptual model. *Logistique & Management*, 25 (2), 96–106. <https://doi.org/10.1080/12507970.2017.1326857>
- Wei, L. & Kim, N. (2021). Attenuating public skepticism: Effects of pre-crisis corporate engagement and post-crisis CSR initiatives on corporate evaluations. *Public Relations Review*, 47 (1), 101999. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101999>

- Young, K.A. (2016). Corporate social responsibility in a globalizing world. *Contemporary Sociology-A Journal of Reviews*, 45 (4), 506–508. <https://doi.org/10.1177%2F0094306116653953ggg>
- Yu, Y. & Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *Social Science Journal*, 53 (2), 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.07.006>
- Zou, H., Xie, X., Meng, X. & Yang, M. (2019). The diffusion of corporate social responsibility through social network ties: From the perspective of strategic imitation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (1), 186–198. <https://doi.org/10.1002/csr.1670>