

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Responsabilidade Social das Empresas e o seu Alinhamento Estratégico**

Carlos Daniel Pinheiro Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada, ISCTE Business School

novembro, 2022

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Responsabilidade Social das Empresas e o seu Alinhamento Estratégico**

Carlos Daniel Pinheiro Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada, ISCTE Business School

novembro, 2022

*"We are here to add what we can to life, not to get what we can from life."*

*William Osler*



## **Agradecimento**

Aos entrevistados, pelo seu contributo, e pela simpatia e predisposição demonstrada para tirarem um pouco do seu tempo, para o dedicarem a esta dissertação.

Amigos e familiares que me acompanham na vida pessoal e, de igual forma, a todas as pessoas que se cruzaram comigo neste percurso académico.

Em especial, à minha orientadora, D<sup>a</sup> Marjan Sara Fonseca Jalali, por tudo... Todo o seu suporte e dedicação a esta dissertação, e por encontrar sempre palavras de motivação e encorajamento. Obrigado por acreditar neste trabalho, e em mim.



## Resumo

Não obstante um amplo reconhecimento da importância de um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, existe investigação limitada sobre a forma como as empresas entendem e implementam esse alinhamento. Assim, esta dissertação tinha como objetivo compreender a evolução de uma responsabilidade social estratégica em Portugal, como é percebido e implementado o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, e vantagens e desafios resultantes desse alinhamento. Neste sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de responsabilidade social de onze grandes empresas a atuar em Portugal, sendo os dados recolhidos analisados através do *software* MAXQDA.

Os resultados indicam uma congruência entre a literatura e a prática empresarial, no que toca à procura explícita e consistente por parte das empresas, de um alinhamento cada vez maior entre a responsabilidade social e a sua estratégia. Este alinhamento tem vindo a consolidar-se, permitindo às empresas uma abordagem única ao mesmo, com base na sua estratégia. Foram apontadas como vantagens deste alinhamento o facto de permitir uma atuação em responsabilidade social holística, coerente e consequente, eficiente e eficaz, e a criação de sinergias com outras empresas e *stakeholders*. Ao nível de desafios, a continuidade da coerência da atuação das empresas em responsabilidade social, a sua voluntariedade, e a governação podem ser inibidores desse alinhamento. Esta dissertação adiciona a perspetiva da prática empresarial à consolidação do conceito de alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas e, fornece contribuições em relação à configuração da atuação das empresas em responsabilidade social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Empresas; Alinhamento Estratégico; Estratégia Empresarial.

Sistema de Classificação JEL:

M10: Gestão de empresas, Geral

M14: Cultura corporativa, Diversidade; Responsabilidade Social



## **Abstract**

Despite a wide recognition of the importance of an alignment between social responsibility and corporate strategy, there is limited research on how companies understand and implement this alignment. Thus, this dissertation aimed to understand the evolution of strategic social responsibility in Portugal, how the alignment between social responsibility and strategy is perceived and implemented, and the advantages and challenges resulting from this alignment. Semi-structured interviews were conducted with the heads of social responsibility of eleven large companies operating in Portugal, and the data collected was analysed using the MAXQDA software.

The results indicate a congruence between the literature and business practice in terms of an explicit and consistent pursuit by companies of a continuous alignment between social responsibility and their strategy. This alignment is becoming more consolidated, allowing companies to have a unique approach, based on their strategy. The advantages of this alignment noted were that it allows holistic, coherent and consistent, efficient and effective action in social responsibility and the creation of synergies with other companies and stakeholders. In terms of challenges, the continuity of the coherence of companies' actions in social responsibility, their voluntariness, and governance may constrain this alignment. This dissertation adds the perspective of business practice to the consolidation of the concept of alignment between social responsibility and corporate strategy and makes contributions to the configuration of companies' practice in social responsibility.

Key words: Corporate Social Responsibility; Strategic Alignment; Business Strategy.

JEL Classification System:

M10: Business Administration, General

M14: Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility



# Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Responsabilidade Social das Empresas	3
2.2. Estratégia das Empresas	4
2.3. Responsabilidade Social Estratégica	5
2.4. Alinhamento entre a Responsabilidade Social e a Estratégia das Empresas	7
Capítulo 3. Metodologia	13
3.1. Abordagem metodológica	13
3.2. Recolha de dados e amostra	14
3.3. Tratamento dos dados recolhidos	18
Capítulo 4. Resultados e Discussão	19
4.1. Evoluções na Responsabilidade Social das Empresas	19
4.2. Razões para a evolução da Responsabilidade Social das Empresas	21
4.3. Previsões sobre a Responsabilidade Social das Empresas	23
4.4. Alinhamento entre a Responsabilidade social e a Estratégia das Empresas	25
4.4.1. Atuação em responsabilidade social no cumprimento da Missão e Visão da empresa	27
4.4.2. Atuação da empresa em responsabilidade social na sua capacidade de cumprimento da Missão e Visão	28
4.4.3. Atuação da empresa em responsabilidade social no seu contexto competitivo	28
4.4.4. Atuação em responsabilidade social alinhada com os Valores e Cultura da empresa	29
4.4.5. Visão a longo prazo na atuação da empresa em responsabilidade social	30
4.4.6. Alocação dos recursos e capacidades da empresa à sua atuação em responsabilidade social	30

4.4.7.	Envolvimento e influência da gestão na responsabilidade social da empresa	31
4.4.8.	Auscultação aos <i>stakeholders</i> e análise da envolvente da empresa	32
4.4.9.	Visibilidade e reconhecimento dos <i>stakeholders</i> da atuação da empresa em responsabilidade social	33
4.4.10.	Definição e monitoramento de objetivos na abordagem à responsabilidade social	34
4.4.11.	Capacidade da empresa de gerar e capturar benefícios da sua atuação em responsabilidade social	35
4.5.	Vantagens do Alinhamento entre a Responsabilidade Social e a Estratégia da Empresa	36
4.5.1.	Abordagens à responsabilidade social eficientes e eficazes	36
4.5.2.	Abordagens à responsabilidade social holísticas, coerentes e consequentes com a estratégia da empresa	38
4.5.3.	Relação de simbiose entre empresas e <i>stakeholders</i>	39
4.5.4.	Criação de sinergias nas abordagens à responsabilidade social	40
4.6.	Desafios ao Alinhamento entre a Responsabilidade Social e a Estratégia da Empresa	40
4.6.1.	Coerência da atuação das empresas em responsabilidade social	41
4.6.2.	Focalizar a abordagem da empresa à responsabilidade social	41
4.6.3.	Voluntariedade nas abordagens à responsabilidade social	42
4.6.4.	Envolvimento e influência da governação na responsabilidade social da empresa	43
Capítulo 5. Conclusões		45
5.1.	Contribuições para a teoria e implicações para a prática	47
5.2.	Limitações e pesquisa futura	48
Referências Bibliográficas		51
Anexo I		57

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1. – Categorias do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia	8
Tabela 3.1. – Dados informativos sobre a amostra e os entrevistados	16
Tabela 3.2. – Guião das entrevistas e a sua relação com as questões de investigação	17
Tabela 4.1. – Ocorrência de menções das categorias do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia e respetivo número de participantes	25



## Introdução

A responsabilidade social das empresas é uma temática na ordem do dia. Nas últimas décadas, *“tem continuado a crescer em importância e significância”* (Carroll & Shabana, 2010, p.85). Pela adoção crescente de práticas de responsabilidade social pela comunidade empresarial, pela disseminação e consciencialização para o seu conceito, e o alargamento do seu campo de aplicação a todas as organizações, sendo que esta dissertação apenas irá abordar a ótica das empresas privadas.

Nesta dissertação, o tema a ser discutido é a responsabilidade social das empresas e, mais especificamente, o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas. A responsabilidade social pode ser definida como: *“A responsabilidade das empresas para satisfazer as necessidades dos seus stakeholders e uma responsabilidade entre os stakeholders para responsabilizar as empresas pelas suas ações”* (Chandler, 2016, p.57). Já o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, é definido pelo *“nível de interligação existente entre a estratégia de responsabilidade social e a estratégia da empresa”* (Marques-Mendes & Santos, 2016, p.373).

As empresas são vistas como estando entre as maiores causadoras de danos e problemas sociais, económicos e ambientais, sendo a atividade e o lucro das empresas, percebido como alcançado à custa da sociedade, uma vez que, apesar de existir um desenvolvimento económico, a sociedade não vê benefícios e contrapartidas suficientes desse facto (Porter & Kramer, 2011). Cada vez mais, as empresas estão a ser chamadas a responder a questões sociais, pela evolução das expectativas e necessidades da sociedade, e pelo seu importante papel no desenvolvimento económico e social sustentável (Baumgartner, 2014). A literatura sobre a temática da responsabilidade social das empresas é vasta e, embora exista um amplo entendimento de que as empresas têm uma responsabilidade perante a sociedade (Latapí Agudelo et al., 2019), existe ainda pouco consenso sobre como essa responsabilidade se parece na prática (Chandler, 2016). De igual forma, apesar de existir uma responsabilidade das empresas em relação à sociedade, isso não significa necessariamente que as empresas estão a pôr em prática essa responsabilidade social (Caprar & Neville, 2012), uma vez que podem existir divergências, entre aquilo que são as conceptualizações e princípios das empresas, e a sua abordagem em relação à responsabilidade social (Marques-Mendes & Santos, 2016; O’Riordan & Fairbrass, 2014). Por conseguinte, esta temática apresenta assim presença na sua investigação, pela sua relevância para as empresas e, pela forma como a temática é abordada na prática empresarial.

Na literatura mais recente, a responsabilidade social é uma temática consolidada, onde se reconhece que, as empresas devem procurar uma abordagem estratégica à responsabilidade social, pelo alinhamento da mesma à sua estratégia. Apesar disso, não existem muitas investigações em

relação à percepção das empresas sobre o seu conceito e as características que este engloba, a presença ou não deste alinhamento e, como se reflete na prática. No fundo perceber: até que ponto acontece ou não o alinhamento? Porque acontece? E que vantagens e desafios se colocam a este alinhamento?

Esta dissertação apresenta assim as seguintes questões de investigação: (1) De que forma tem evoluído o entendimento e a prática da responsabilidade social das empresas nos últimos 10 anos, através das percepções de responsáveis de responsabilidade social?; (2) Como é percecionada, pelos responsáveis de responsabilidade social, a relação entre a responsabilidade social das empresas e a estratégia na empresas?; (3) Na medida em que se procura um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, como é implementado este alinhamento?; (4) Que vantagens vêm as empresas neste alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas?; (5) Que desafios se colocam a este alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas?; (6) Como é visto o futuro da responsabilidade social das empresas em Portugal?

A contribuição para a teoria desta dissertação, passa por adicionar a perspetiva da prática empresarial, sobre a qual existem poucos estudos, em relação à existência ou não de um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, e como este se manifesta, bem como potenciais vantagens e desafios associados ao alinhamento. De igual forma, este contributo tem que ver com a realização do estudo no contexto português, com a perspetiva de responsáveis de responsabilidade social, que trabalham estes temas no terreno, e no contexto da prática empresarial.

A importância para a prática empresarial, resume-se em conferir aos gestores, por um lado, uma consciencialização para o comprometimento das empresas com a temática da responsabilidade social e, por outro, ajudar as empresas a perceberem como alinhar a responsabilidade social à sua estratégia, através de perceber como esse alinhamento se manifesta, e as suas características, de forma a adotarem-no. Adicionalmente, pela identificação de desafios, ao procurar um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, de forma que as empresas estejam atentas aos mesmos e, serem desenvolvidas estratégias para os superar.

Em relação à estrutura, esta dissertação será organizada da seguinte forma: em primeiro lugar, irá ser exposto um enquadramento teórico da temática, através da revisão da literatura, onde irá ser descrito a responsabilidade social das empresas e a sua dimensão estratégica, bem como a ideia de alinhamento entre ambas. Em seguida, irá ser detalhada a metodologia a utilizar para a investigação, na sua abordagem metodológica e, a recolha de dados, bem como a tipologia de tratamento dos dados a utilizar. Posteriormente, irão ser detalhados e expostos os resultados desta dissertação, bem como a discussão dos mesmos, como resposta às questões de investigação propostas para este trabalho. Por fim, irão ser elencadas as principais conclusões desta dissertação, assim como descritas as limitações do estudo e, ainda, sugestões para trabalho futuro.

## CAPÍTULO 2

# Revisão da Literatura

Neste capítulo, será exposto um enquadramento teórico da temática a estudar. Em primeiro lugar, serão elencadas conceptualizações em relação à responsabilidade social das empresas, e a temática da estratégia das empresas. De seguida, será apresentada, a existência de uma necessidade estratégica para as empresas abordarem a temática da responsabilidade social, bem como conceptualizações sobre a responsabilidade social estratégica. Por fim, irá ser exposto o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas.

Ao nível da literatura, a compreensão do conceito da responsabilidade social evoluiu desde ser uma decisão pessoal dos empresários e, um processo de tomada de decisão, para ser percebida como uma necessidade estratégica (Latapí Agudelo et al., 2019). Outro aspeto, o propósito da existência das empresas, evoluiu de ser limitada à geração de lucros, para a ideia de que estas existem para servir a sociedade, e ainda, a criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011). Por fim, a natureza das responsabilidades das empresas em relação à sociedade, evoluíram de meramente económicas (Freidman, 1970, como citado em Latapí Agudelo et al., 2019) para outras dimensões para além dessa (Carroll, 1979), e para uma integração entre a dimensão social e económica (Porter & Kramer 2002; 2006).

Desde sempre existiram discussões à volta do propósito das empresas e da sua relação com a sociedade. As empresas, pela sua atividade intrínseca, impactam a sociedade e o seu desenvolvimento (Bowen, 1953, como citado em Latapí Agudelo et al., 2019; Handy, 2002). Emergem assim, para as empresas, responsabilidades para com a sociedade (Carroll, 2008). A discussão sobre quais são essas responsabilidades continua até aos dias de hoje (Latapí Agudelo et al., 2019).

### 2.1. Responsabilidade Social das Empresas

A responsabilidade social é um conceito, que pela sua natureza, é difícil de definir e, portanto, não existe uma definição unânime na literatura (Dahlsrud, 2008; McWilliams et al., 2006). Ao analisar 37 definições do conceito de responsabilidade social, Dahlsrud (2008) identificou cinco dimensões mais frequentemente associadas ao mesmo: social, ambiental, económica, *stakeholders* e voluntariedade. Desta forma, a responsabilidade social pode ser definida como: *“Um conceito em que as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com os seus stakeholders numa base voluntária”* (Commission of the European Communities, 2001, p.6). Uma construção mais recente, refere-se à responsabilidade social como *“a responsabilidade das empresas*

*pelos seus impactos na sociedade e delinea o que uma empresa deve fazer para cumprir essa responsabilidade”* (European Commission, 2011, p.1).

É possível perceber que, mais do que uma definição, a importância no estudo da temática da responsabilidade social, está em *“compreender como a responsabilidade social das empresas é construída socialmente num contexto específico, e como ter isto em conta quando as estratégias empresariais são desenvolvidas”* (Dahlsrud, 2008, p.6). A responsabilidade social das empresas pode, desta forma, representar a relação entre as empresas e a sociedade e, ainda, as responsabilidades inerentes a cada uma das partes. *“A responsabilidade das empresas para satisfazer as necessidades dos seus stakeholders e uma responsabilidade entre os stakeholders para responsabilizar as empresas pelas suas ações”* (Chandler, 2016, p.57).

A ideia de que o propósito das empresas é obter lucro, e que a sociedade é mais beneficiada quando as empresas se concentram apenas no seu próprio sucesso financeiro, sendo essa a única justificação para a sua existência (Friedman, 1970 como citado em Chandler, 2016), fica um pouco aquém do que é exigido hoje em dia pela sociedade. Outros autores, elencam assim a necessidade de uma perspetiva mais ampla, em que o seu propósito não é meramente o lucro, mas sim realmente fazer algo mais ou melhor para a sociedade, e essa seja a justificação da sua existência (Handy, 2002).

Porter & Kramer (2011) refutam a ideia de que a sociedade e empresas são entidades contraditórias e incompatíveis, e que a contribuição por parte das empresas para desenvolvimento social, vem à custa do seu sucesso económico (Coombs & Holladay, 2011). Assim, através do entendimento de que as empresas e a sociedade estão intrinsecamente ligadas, e são interdependentes, os autores desenvolveram a ideia de criação de valor partilhado, ou seja, *“políticas e práticas operacionais que aumentem a competitividade de uma empresa e simultaneamente promovam as condições económicas e sociais nas comunidades em que opera”* (Porter & Kramer, 2011, p.66). A criação de valor partilhado, parte das questões sociais e tem-nas como razão principal para a existência das empresas, obtendo-se benefícios económicos promovendo o desenvolvimento social. Já para Chandler (2016), não são os fins que importam, criar valor económico, ou social, ou ambos, a razão da existência das empresas continua a ser o lucro, mas a questão passa por perceber a forma como esse objetivo é atingido, como a empresa realiza a sua atividade e como é gerida. Ou seja, a forma como estes fins são perseguidos e atingidos e, isso vai constituir a sua responsabilidade social.

## **2.2. Estratégia das Empresas**

*“A estratégia de uma empresa explica como a organização pretende alcançar a sua visão e missão. Esta define a resposta da organização ao seu ambiente competitivo.”* (Chandler, 2016). A missão de

uma empresa descreve o “*objetivo organizacional; aborda porque existimos [a empresa]*” (Grant, 2019, p.16). Já a visão “*declara o que queremos ser [como empresa]*” (Grant, 2019, p.16).

Para que exista essa resposta ao seu contexto competitivo, através do cumprimento da sua missão e visão, a empresa deve analisar e adaptar os seus recursos e competências (Barney, 1991). Desta forma, a estratégia das empresas identifica “*a direção e o âmbito de uma organização a longo prazo: que atinge vantagens para a organização através da sua configuração de recursos num ambiente em mudança, para satisfazer as necessidades dos mercados e para satisfazer as expectativas dos stakeholders.*” (Johnson & Scholes, 1999, p.10).

Como o contexto competitivo das empresas não é estático, e está em constante mudança, as empresas devem desenvolver capacidades dinâmicas de forma a “*Integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança*” (Teece et al., 1997, p. 516). Para além de recursos que permitam que a empresa identifique oportunidades, é necessário alocar esses recursos para uma resposta a essas oportunidades, de forma que exista criação de valor desse empreendimento, e de igual forma, uma renovação contínua desses recursos para se adaptarem ao seu contexto (Teece, 2011).

No contexto onde a empresa opera, coexistem, para além da empresa, os seus *stakeholders*. Para Freeman (1984), “*Um stakeholder numa organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objetivos da organização.*” (Freeman 1984, como citado em Chandler, 2016, p.150). Para Chandler (2016), os *stakeholders* de uma empresa podem ser divididos entre: organizacionais (internos à empresa como colaboradores, executivos, entre outros); económicos (externos à empresa como consumidores, concorrentes, credores, fornecedores, distribuidores, acionistas, sindicatos); e sociais (externos à empresa como comunidades, agências governamentais e não governamentais).

### **2.3. Responsabilidade Social Estratégica**

A responsabilidade social estratégica pode então ser entendida como a intersecção entre a forma como a empresa compete no mercado (estratégia), e o impacto da empresa nos *stakeholders* (responsabilidade social) (Chandler, 2016). Para Chandler (2016), a responsabilidade social estratégica é a “*incorporação de uma perspetiva holística de responsabilidade social no planeamento estratégico e nas operações centrais de uma empresa, de modo que esta seja gerida no interesse de um vasto conjunto de stakeholders para otimizar valor a médio e longo prazo*” (Chandler, 2016, p.397).

É possível verificar, que existe uma correlação entre aquilo que são as expectativas da sociedade num determinado momento, e a forma como a responsabilidade social é percebida e implementada

pelas empresas (Latapí Agudelo et al., 2019). O conceito de responsabilidade social, está assim dependente das expectativas existentes acerca do papel das empresas na sociedade.

Essas necessidades e expectativas são dinâmicas e evoluem, sendo influenciadas não só por publicações académicas, mas por decisões governamentais, eventos e movimentos sociais e, uma maior consciencialização da sociedade para estas temáticas (Latapí Agudelo et al., 2019; Chandler, 2016), o que vai contribuir, para uma evolução naquilo que é o contrato social entre as empresas e a sociedade (Lantos, 2001; Davis, 2005). É essa envolvente, que vai criar limites de atuação, sobre e o que é aceitável ou não na atuação das empresas (Chandler, 2016). Aquilo que são os contratos implícitos, bem como os explícitos entre as empresas e a sociedade (Galbreath, 2009), determinam o novo papel que as empresas têm para com a sociedade (Van Marrewijk, 2003), em que as empresas estão mais pressionadas e a ser chamadas a responder a uma maior amplitude e diferentes responsabilidades (Committee for Economic Development, 1971, como citado em Latapí Agudelo et al., 2019), bem como um âmbito de aplicação mais amplo ao nível de *stakeholders* (Friedman & Miles, 2002; Heikkurinen, 2018).

Para as empresas, abordar a responsabilidade social, passa de ser um mero compromisso, a indispensável para a empresa (Chandler, 2016), sendo necessário uma resposta estratégica das empresas, para se adaptarem ao contexto social, dinâmico e em constante evolução, onde operam (Porter & Kramer, 2006). Assim, para as empresas, é possível atingir vantagens competitivas (Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006), quando as iniciativas em responsabilidade social são consideradas como uma oportunidade (Drucker, 1984, como citado em Carroll, 1999; Sharma, 2000, como citado em Aguinis & Glavas, 2012), em vez de um custo.

Pelo facto das empresas abordarem estrategicamente a responsabilidade social, pode existir a perceção que a responsabilidade social, para as empresas, serve para benefício próprio, e a motivação da sua abordagem não é sincera (Jamali, 2007). Pelo inverso, uma abordagem estratégica à responsabilidade social, deve ser vista pelos seus *stakeholders*, como uma ferramenta, de forma a melhor abordar a responsabilidade social, e não uma motivação intrínseca, devendo esta motivação ser julgada separadamente (Husted & Allen, 2000).

Através da rejeição do pensamento de que as responsabilidades sociais e económicas são distintas e conflituosas (Carroll & Shabana, 2010; Coombs & Holladay, 2011; Jamali et al. 2009; McAlister and Ferrell, 2002; Porter & Kramer, 2006), e adicionando uma abordagem holística e estratégica, e não meramente filantrópica (McWilliams et al., 2006; Porter & Kramer, 2002) à responsabilidade social, existe a possibilidade de atingir objetivos sociais bem como económicos (Jamali, 2007).

Pelo facto de não existir uma abordagem estratégica à responsabilidade social, *“as empresas podem estar a perder enormes oportunidades de criar maior valor para a sociedade e para si próprias”* (Jamali, 2007, p.24), pois não é maximizado o potencial das ações das empresas em responsabilidade

social (Porter & Kramer, 2006; Husted et al., 2006), uma vez que as suas iniciativas resultam muitas vezes de um conjunto de atividades filantrópicas periféricas, difusas em várias questões sociais e *stakeholders*, desconectadas da atividade e da estratégia da empresa (Galbreath, 2009; Jamali, 2007; Porter & Kramer 2002; Visser, 2014; Yuan et al. 2011), e sem ligação ao que a empresa tem competências para responder. Com uma abordagem estratégica à responsabilidade social, as empresas vão responder a questões para as quais a empresa faz verdadeiramente parte da solução, o que representa o papel da empresa na sociedade ao nível de responsabilidade social.

## **2.4. Alinhamento entre a Responsabilidade Social e a Estratégia das Empresas**

Do racional de conceptualizações sobre a abordagem estratégica à responsabilidade, uma importante variável a ter em conta é o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas (Marques-Mendes & Santos, 2016), representando um indicador da sua capacidade de gerar mais benefícios e sinergias para a empresa e sociedade (Porter & Kramer 2002, 2006; Yuan et al., 2011), uma vez que resulta proximidade entre os objetivos da responsabilidade social e as prioridades estratégicas estabelecidas pela empresa (Marques-Mendes & Santos, 2016). Este alinhamento reflete, o *“nível de interligação existente entre a estratégia de responsabilidade social e a estratégia da empresa”* (Marques-Mendes & Santos, 2016, p.373).

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, garante a coerência entre a conceção estratégica e a sua execução (Marques-Mendes & Santos, 2016), mais especificamente, *“entre a estratégia global de uma empresa e as suas atividades de responsabilidade social, e [a coerência] dentro da variedade de atividades de responsabilidade social”* (Basu & Palazzo, 2008, p.129). O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, reflete-se *“não só nas atividades, rotinas e políticas do dia-a-dia da empresa, mas também na sua tomada de decisões estratégicas, competências core, e cultura organizacional”* (Sitaloppi et al., 2020, p.2).

Na literatura, a forma como as empresas devem ver na prática o conceito de responsabilidade social estratégica, reflete-se no alinhamento entre a responsabilidade social e a sua estratégia. É possível perceber que alguns autores convergem através de ideias comuns e/ou complementares. Em síntese, o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia manifesta-se em diversas categorias (ver Tabela 2.4.1).

Tabela 2.1. – Categorias do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia

<p><b>Categorias do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas</b></p>	<p><b>Autores</b></p>
<p>(1) Atuação em responsabilidade social no cumprimento da missão e visão da empresa</p>	<p>Bhattacharyya, 2010; Burke &amp; Logsdon, 1996; Galbreath, 2009; Husted, 2003; MacGregor &amp; Fontrodona, 2011; Palazzo et al., 2020; Yin &amp; Jamali, 2016</p>
<p>(2) Atuação da empresa em responsabilidade social na sua capacidade de cumprimento da missão e visão</p>	<p>Galbreath, 2009; Porter &amp; Kramer, 2006</p>
<p>(3) Atuação da empresa em responsabilidade social no seu contexto competitivo</p>	<p>Bhattacharyya, 2010; Porter &amp; Kramer, 2006</p>
<p>(4) Atuação em responsabilidade social alinhada com os valores e cultura da empresa</p>	<p>Bansal, 2003; Chandler, 2016; Marques-Mendes &amp; Santos, 2016; Siltaloppi et al., 2020</p>
<p>(5) Visão a longo prazo na atuação da empresa em responsabilidade social</p>	<p>Bansal et al., 2015; Bhattacharyya, 2010; Burke &amp; Logsdon, 1996; Chandler, 2016; Palazzo et al., 2020; Porter &amp; Kramer, 2006</p>
<p>(6) Alocação dos recursos e capacidades da empresa à sua atuação em responsabilidade social</p>	<p>Bansal et al., 2015; Burke &amp; Logsdon, 1996; Galbreath, 2009; Palazzo et al., 2020; Porter &amp; Kramer, 2006</p>
<p>(7) Envolvimento e influência da gestão na responsabilidade social da empresa</p>	<p>Galbreath, 2009; Jamali, 2007; Marques-Mendes &amp; Santos, 2016; Palazzo et al., 2020</p>
<p>(8) Auscultação aos <i>stakeholders</i> e análise da envolvente da empresa</p>	<p>Bhattacharyya, 2010; Bhattacharyya et al., 2008; Burke &amp; Logsdon, 1996; MacGregor &amp; Fontrodona, 2011; Marques-Mendes &amp; Santos, 2016; Palazzo et al., 2020; Porter &amp; Kramer, 2006; Chandler, 2016; Yin &amp; Jamali, 2016; Zadek, 2004</p>
<p>(9) Visibilidade e reconhecimento dos <i>stakeholders</i> da atuação da empresa em responsabilidade social</p>	<p>Burke &amp; Logsdon, 1996</p>

(10) Definição e monitoramento de objetivos na abordagem à responsabilidade social	Burke & Logsdon, 1996
(11) Capacidade da empresa de gerar e capturar benefícios da sua atuação em responsabilidade social	Burke & Logsdon, 1996; Galbreath, 2009; Husted, 2003; Palazzo et al., 2020; Porter & Kramer, 2006; Yin & Jamali, 2016

As atividades em responsabilidade social para a empresa, devem estar estreitamente relacionadas com missão e visão da empresa, e/ou que contribuam para a sua concretização (Bhattacharyya, 2010; Burke & Logsdon, 1996; Galbreath, 2009) e ainda, que estejam diretamente relacionadas com as atividades *core* da empresa (Chandler, 2016). De igual forma, devem incorporar uma perspectiva de responsabilidade social dentro da cultura e valores da empresa (Chandler, 2016; Marques-Mendes & Santos, 2016). Como são atividades centrais para a empresa, requerem o envolvimento de alta gestão em relação à responsabilidade social (Marques-Mendes & Santos, 2016).

Para Porter & Kramer (2006), as empresas não são responsáveis por todos os problemas sociais, nem têm os recursos para os resolver a todos. Cada empresa deve identificar e escolher problemas a abordar da sociedade, através de pontos de interseção com esta, tanto em influências da empresa para com a sociedade ou vice-versa (Porter & Kramer 2006). Não por serem apenas causas valiosas para a sociedade, mas variam de empresa para empresa (Chandler, 2016; Davis, 2005), consoante sejam questões relevantes para estas, existindo capacidades e recursos por parte das empresas para responder a essas questões e, que representem oportunidades de beneficiar simultaneamente a sociedade e a empresa. É assim refutada a ideia de que as empresas não têm capacidade de resolver questões sociais, pois, através de uma abordagem estratégica, limita-se “*o seu envolvimento a áreas que tem competências*” (Husted & Allen, 2000, p. 29).

Dentro do total de questões sociais existem três tipos: as genéricas (problemas sociais que não afetam nem são afetados pela atividade da empresa), impactos sociais da cadeia de valor (problemas sociais que são significativamente influenciados pela atividade da empresa) e, dimensões sociais do contexto competitivo (problemas sociais que afetam e restringem a atividade da empresa) (Porter & Kramer 2006). Das interações entre esses três tipos de questões sociais, é possível distinguir quais dessas são estratégicas para as empresas, pelas questões que podem ter um impacto significativo na capacidade da empresa em cumprir os seus objetivos (Galbreath, 2009).

As empresas devem procurar ativamente beneficiar a sociedade, seja através dos impactos da sua atividade na sociedade, ou através da realização de atividades que influenciam o seu contexto competitivo, ou seja, atividades que influenciam a sua cadeia de valor e/ou contribuam para a melhoria do seu contexto competitivo (Bhattacharyya, 2010; Porter & Kramer 2006). Não é considerada uma

abordagem estratégica, a empresa envolver-se em questões sociais genéricas, e/ou mitigar os danos da atividade da empresa na sociedade.

Para além de ter em consideração as questões sociais estratégicas para as empresas, é possível avaliar as questões sociais que representam um maior potencial de ameaça ou oportunidade para as mesmas, pelo estado de evolução e importância da questão para os *stakeholders* e, assim priorizar as questões pela sua relevância para a empresa (Zadek, 2004). Para Zadek (2004), uma determinada questão social passa por 4 estágios: latente (consciencialização por parte de ativistas e ONG); emergente (aumenta o seu espectro para os media e preocupações políticas); consolidado (consciencialização cada vez maior dos *stakeholders*); institucionalizado (ações tangíveis por parte de *stakeholders*). Já a priorização dos *stakeholders*, acontece pela sua relevância, o grau em que estes podem afetar a empresa, referindo-se ao seu poder; pela sua legitimidade; a razoabilidade da questão e; pela sua urgência, o grau de rapidez de resposta requerida (Bhattacharyya, 2008).

Assim, é possível refletir a importância estratégica da questão social para a empresa, a evolução da questão, ou seja, até que ponto as respostas a uma questão social se tornaram uma prática aceite e institucionalizada e, a motivação por parte dos *stakeholders*, ou seja, a importância que a questão tem para os *stakeholders*, e a probabilidade de exigirem ações por parte da empresa e a priorização entre estes (Chandler, 2016). Através da interseção entre as dimensões, as empresas identificam até que ponto devem responder às exigências dos seus *stakeholders*, confrontando-se entre diversas expectativas e necessidades, sem que satisfazer um determinado grupo seja prejudicial a outro (Chandler, 2016). As empresas concebem assim uma resposta planeada, tendo em conta as dinâmicas da sua envolvente (Bhattacharyya, 2010), e antecipava a essas questões, e a tendências/mudanças na envolvente que poderão vir a afetar a empresa (Burke & Logsdon, 1996).

Esta auscultação aos *stakeholders* e análise da envolvente da empresa, permite “*quantificar a dimensão da questão e a rapidez com que se propaga e a influência das pessoas que estão a exigir uma resposta*” (Strom, 2013). Revela-se assim, uma necessidade das iniciativas em responsabilidade social, por parte da empresa, serem observáveis e reconhecíveis pelos seus *stakeholders* (Burke & Logsdon, 1996).

Por conseguinte, o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa, revela-se na medida em que é incorporada uma perspetiva de médio a longo prazo, e prever, não só necessidades, bem como oportunidades futuras (Chandler, 2016; Bhattacharyya, 2010; Burke & Logsdon, 1996). Este compromisso a longo prazo à responsabilidade social, por parte das empresas, vai requerer a alocação de recursos substanciais, durante esse período de tempo, (Bhattacharyya, 2010; Galbreath, 2009; Marques-Mendes & Santos, 2016), de forma a capturar benefícios específicos e exclusivos para a empresa, e não simplesmente beneficiarem a sociedade em geral, ou um setor de atividade em específico (Burke & Logsdon, 1996; Marques-Mendes & Santos, 2016). No fundo, para

que se construa vantagens competitivas (Galbreath, 2009), e exista a criação de valor ótimo para a empresa e *stakeholders*, nas suas iniciativas em responsabilidade social (Chandler, 2016). Pela capacidade de gerar e capturar benefícios exclusivos para a empresa, existe de igual forma, uma necessidade de monitoramento dos objetivos e resultados atingidos, resultantes da sua atuação em responsabilidade social (Burke & Logsdon, 1996).

Podem existir desafios, no alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia. Por um lado, pelo planeamento ao nível de responsabilidade social, e na análise à envolvente da empresa. E, por outro, pelas inúmeras pressões e pedidos por parte dos *stakeholders*, em relação a questões que a sociedade quer ver respondidas por parte das empresas, tendo as empresas equacionar como e quais responder, e como se enquadram com a sua estratégia, e com as atuais práticas de responsabilidade social (Yuan et al., 2011). De igual forma, pela necessidade de cumprir objetivos sociais e económicos simultaneamente (Bhattacharyya, 2010; Yin & Jamali, 2016), garantindo a consistência e coerência entre as iniciativas de responsabilidade social e as atividades *core*, para além da sua coordenação funcional (Yuan et al., 2011).



## CAPÍTULO 3

# Metodologia

Apesar de existir um amplo entendimento de que as empresas têm uma responsabilidade perante a sociedade e, na literatura, referir-se frequentemente a importância do alinhamento entre a abordagem e práticas de responsabilidade social e a estratégia da empresa, existe pouca investigação sobre as perceções das empresas sobre esse mesmo alinhamento, de forma a constatar essa ideia na prática. Assim, os objetivos desta investigação passavam, por um lado, por perceber de que forma tem evoluído o entendimento sobre a prática da responsabilidade social das empresas nos últimos 10 anos, assim como as razões que levaram a essa evolução e as previsões para o futuro da temática na prática empresarial; e, por outro, perceber como é percecionada a relação entre a responsabilidade social e a estratégia nas empresas e, na medida em que se procura um alinhamento entre elas, como é implementado este alinhamento, de que forma se manifesta, e quais as vantagens e os desafios que se colocam ao mesmo.

### 3.1. Abordagem metodológica

De forma a investigar o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa, e ir ao encontro das questões de investigação, foi utilizada uma abordagem qualitativa: *“O objetivo dos artigos científicos qualitativos é fazer avançar as explicações teóricas de como os fenómenos empíricos se desenrolam ao longo do tempo.”* (Berends & Deken, 2021, p.135). Uma pesquisa qualitativa foi considerada a abordagem metodológica mais indicada para esta investigação, uma vez que se pretendia estudar perceções de responsáveis de responsabilidade social de empresas, sobre a prática empresarial, em relação à temática do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas. Esta abordagem oferece, não só uma recolha de dados mais detalhados, mas igualmente o significado intrínseco dos mesmos, o que facilita e aprofunda a sua compreensão (Saunders et al., 2016), o que é congruente com os objetivos da dissertação de perceber, não só a exposição dos entrevistados, mas o sentido que os mesmos entrevistados dão à sua exposição.

Tendo em conta este seguimento, foi utilizada uma abordagem qualitativa sob a forma de entrevistas semiestruturadas. A entrevista é um método de investigação qualitativa que tem por objetivo analisar, através da perspectiva de um entrevistado, o tema da pesquisa a fim de se obter uma resposta mais consolidada sobre a temáticas em estudo, de forma a poder compreender-se melhor a temática, que é complexa e dinâmica, e obter-se respostas mais ricas e variadas (Quivy & Campenhoudt, 2005). Foi desenvolvido um guião previamente definido, de forma a guiar as

entrevistas, que pode ser consultado na Tabela 3.3.1. A vantagem deste tipo de abordagem qualitativa, está na flexibilidade da sua investigação, uma vez que permite que temas complexos possam ser entendidos mais prontamente (Saunders et al., 2016), já que é possível agilizar a condução da entrevista, ao ajustar a ordem das perguntas, consoante as respostas dos entrevistados, para se obter o detalhe e o significado pretendido nas suas respostas, as razões para as mesmas e/ou, uma complementação a essas respostas.

### **3.2. Recolha de dados e amostra**

De forma a ir ao encontro às questões de investigação, e existir uma maior consistência com os objetivos desta dissertação, pretendia-se entrevistar grandes empresas, em que era esperado que tivessem comprometimentos e elencadas preocupações a nível de responsabilidade social. Especificamente, sobre a temática a estudar, para que fosse possível recolher dados sobre as perceções dessas empresas sobre o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, e constatar e verificar essa ideia na prática. O público-alvo foram responsáveis pela área de responsabilidade social ou equivalente, de forma a recolher dados sob a perspectiva dos intervenientes mais diretamente envolvidos com a área da responsabilidade social nas empresas.

Assim, as empresas foram seleccionadas através dos seguintes critérios: 1) pertencerem a pelo menos duas organizações portuguesas de promoção para a responsabilidade social como GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial), BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável), APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial) e RSO PT (Rede Nacional de Responsabilidade Social) e; 2) não serem empresas do setor público ou organizações não governamentais, ou seja, serem entidades com fins lucrativos.

De um universo de 71 empresas que cumpriam os critérios, foram contactadas 26 empresas por email, através dos contactos dos responsáveis de responsabilidade social, ou pelo contacto de sustentabilidade/responsabilidade social da empresa, de forma a perceber a sua disponibilidade para serem entrevistados. As tentativas de contacto com as empresas foram intermitentes, através de vagas de contactos sequenciais, segundo a seguinte ordem: 1) empresas que pertencem ao PSI-20; 2) grandes empresas a atuar em Portugal, a nível de dimensão - um número de colaboradores acima de 250. Foram obtidas 14 respostas, que levaram a 11 entrevistas. Antes das entrevistas, e de forma a obter um melhor contexto e preparação para a mesma, foram consultados documentos das empresas (relatórios de responsabilidade social/sustentabilidade), *website* (separadores dedicados à responsabilidade social, proclamações e políticas de responsabilidade social), e outras informações relevantes relativas ao seu envolvimento em responsabilidade social.

Na tabela 3.1., pode-se observar algumas informações sobre a amostra. As entrevistas foram gravadas, obtendo-se o respetivo consentimento, exceto na entrevista H, onde este pedido foi recusado. O consentimento assinado, que pode ser consultado no anexo I, foi entregue aos entrevistados, onde lhes foram explicados os objetivos do estudo, o propósito da entrevista e, dada a garantia do anonimato da mesma. Na entrevista B e G, foi disponibilizado aos participantes o guião da entrevista, uma vez que o mesmo foi requerido para a aferição da sua participação. As entrevistas realizaram-se entre 4 de março de 2022 e 12 de abril de 2022, e tiveram uma duração entre 30 e 75 minutos. Apesar de ter sido dada preferência a entrevistas presenciais, seja por distância geográfica ou opção e disponibilidade dos entrevistados, sete entrevistas ocorreram por videochamada na plataforma Microsoft Teams ou Google Meet, e quatro presencialmente, na sede da respetiva empresa. Existem diversas vantagens de realizar entrevistas por videochamada: permite uma maior facilidade de acesso aos entrevistados, pela comodidade desta modalidade e, que os entrevistados não saiam da sua zona de conforto, e estejam mais desinibidos e predispostos a responder às perguntas da entrevista (Hanna, 2012). Foram entrevistadas oito mulheres e três homens, responsáveis pela área de responsabilidade social ou com funções equivalentes, de empresas pertencentes ao PSI-20 e outras grandes empresas, em que o intervalo mínimo de número de colaboradores está entre 1000 e 1500 pessoas. Os setores de atividade das empresas entrevistadas, por meio dos responsáveis pela área de responsabilidade social, variam entre energia, segurador, telecomunicações, retalho, saúde e outros.

Foi construído um guião para as entrevistas que pode ser consultado na tabela 3.2. As entrevistas foram divididas em duas partes. A primeira com perguntas relativamente à evolução da temática da responsabilidade social nos últimos 10 anos, bem como as razões que levaram a essa evolução, e a forma como é visto o futuro nesta área. Com estas perguntas, procurou-se perceber, pela exposição dos entrevistados, a evolução e entendimentos sobre a temática da responsabilidade social das empresas em Portugal; possíveis fatores impulsionadores dessa evolução e; evoluções e tendências futuras na temática da responsabilidade social das empresas em Portugal. A segunda parte da entrevista, incidiu sobre as perceções das empresas sobre o alinhamento, de forma a compreender se e como se verifica na prática, e as vantagens e os desafios colocados a esse mesmo alinhamento.

A designação de 10 anos como referência temporal, no guião das entrevistas, deve-se pelo facto de coincidir com um marco relativamente importante para a temática da responsabilidade social: a definição, por parte da comissão europeia, de uma estratégia renovada em relação à responsabilidade social, com o objetivo de *“aumentar a visibilidade da responsabilidade social das empresas e divulgar as boas práticas”* (European Commission, 2011).

Tabela 3.1. – Dados informativos sobre a amostra e os entrevistados

<b>Entrevista</b>	<b>Cargo</b>	<b>Antiguidade no cargo</b>	<b>Dimensão da empresa (número de colaboradores)</b>	<b>Duração</b>	<b>Data</b>	<b>Modalidade</b>
A	Diretor da área de Responsabilidade Social	15 anos	Entre 3.000 e 3.500	40 minutos	4 de março de 2022	Videochamada
B	Diretor da área de Sustentabilidade	6.5 anos	Entre 3.000 e 3.500	40 minutos	10 de março de 2022	Presencial
C	Diretor da área de Responsabilidade Social	10 anos	Entre 35.000 e 40.000	35 minutos	14 de março de 2022	Videochamada
D	Responsável da área de Responsabilidade Social	18 anos	Entre 1000 e 1500	40 minutos	17 de março de 2022	Videochamada
E	Diretor da área de Responsabilidade Social	2.5 anos	Entre 9.000 e 9.500	75 minutos	21 de março de 2022	Presencial
F	Responsável da área de Responsabilidade Social	3 anos	Entre 6.000 e 6.5000	45 minutos	22 de março de 2022	Presencial
G	Responsável da área de Responsabilidade Social	4 anos	Entre 1000 e 1500	35 minutos	22 de março de 2022	Videochamada
H	Diretor da área de Sustentabilidade	2 anos	Entre 1000 e 1500	45 minutos	29 de março de 2022	Videochamada
I	Diretor da área de Responsabilidade Social	1 ano	Entre 12.000 e 12.500	30 minutos	5 de abril de 2022	Presencial
J	Diretor da área de Sustentabilidade	1.5 anos	Entre 1000 e 1500	50 minutos	11 de abril de 2022	Videochamada
K	Responsável da área de Responsabilidade Social	3 anos	Entre 9.000 e 9.500	30 minutos	12 de abril de 2022	Videochamada

Tabela 3.2. –Guião das entrevistas e a sua relação com as questões de investigação

Questão de investigação	Perguntas do guião
<p><b>RQ1.</b> De que forma tem evoluído o entendimento e a prática da Responsabilidade Social das Empresas nos últimos 10 anos?</p>	<p><b>1.</b> Na sua opinião, como tem evoluído o conceito de Responsabilidade Social das Empresas e a forma como é implementado, nos últimos 10 anos?</p> <p><b>1.1.</b> O que tem levado a essa evolução?</p>
<p><b>RQ6.</b> Como é visto o futuro da Responsabilidade Social das Empresas em Portugal?</p>	<p><b>2.</b> Quais as suas previsões relativamente ao futuro da Responsabilidade Social das Empresas?</p>
<p><b>RQ2.</b> Como é vista/percecionada a relação entre a Responsabilidade Social das Empresas e a estratégia nas empresas?</p>	<p><b>3.</b> Na sua opinião, qual a relação (se alguma) entre a estratégia e a Responsabilidade Social das Empresas?</p> <p><b>3.1.</b> Na sua empresa há uma preocupação em alinhar a Responsabilidade Social com a estratégia?</p>
<p><b>RQ3.</b> Na medida em que se procura um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, como é implementado este alinhamento?</p>	<p><b>4.</b> De que forma tentam levar a cabo esse alinhamento entre as iniciativas de responsabilidade social e a estratégia na sua empresa?</p> <p><b>4.1.</b> Qual o papel dos <i>stakeholders</i> nas vossas decisões acerca de iniciativas de Responsabilidade Social?</p> <p><b>4.2.</b> Pode dar alguns exemplos das principais iniciativas de responsabilidade social da sua empresa?</p> <p><b>4.2.1.</b> Como surgiram e o que vos levou a querer estar envolvidos especificamente neste tipo de iniciativas?</p>
<p><b>RQ4.</b> Que vantagens vêm as empresas neste alinhamento estratégico?</p>	<p><b>5.</b> Veem vantagens no alinhamento entre as abordagens à responsabilidade social e a estratégia da empresa? Quais?</p>
<p><b>RQ5.</b> Que desafios se colocam a este alinhamento estratégico?</p>	<p><b>6.</b> Parece-vos haver desafios no alinhamento entre as abordagens à responsabilidade social e a estratégia da empresa?</p>

### 3.3. Tratamento dos dados recolhidos

Posteriormente à realização das entrevistas, procedeu-se à análise da mesma através de uma análise temática. *“A análise temática envolve um investigador que codifica os seus dados qualitativos para identificar temas ou padrões para análise posterior, relacionados com as suas questões de investigação”* (Saunders et al., 2016, p.168). A análise temática é realizada através da identificação de temas nos dados recolhidos: *“Um tema capta algo importante sobre os dados em relação à questão de investigação, e representa algum nível de resposta ou significado padronizado dentro do conjunto de dados.”* (Braun e Clarke, 2006). Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática processa-se tendo em conta as seguintes fases: (1) familiarização com os dados; (2) codificação inicial; (3) pesquisa por temas; (4) visitar temas; (5) definir e nomear temas e; (6) produção do *report*.

Por conseguinte, a análise dos dados recolhidos ocorreu da seguinte forma: (1) das entrevistas em que existiu o consentimento para o efeito, procedeu-se à transcrição exaustiva das mesmas, sem omitir nenhum elemento. Na entrevista em que não existiu consentimento para a sua gravação, foi realizado, em alternativa, tomada de notas e posterior análise das mesmas. (2) As transcrições das entrevistas foram analisadas recorrendo a uma ferramenta, o *software* MAXQDA, de forma a codificar o texto em temas potenciais, e recolher o texto relevante a esses temas, procedendo à sua constante refinação (Braun e Clarke, 2006) (3) e, por fim, foi realizada uma análise final às codificações realizadas e, elaborada a exposição dos resultados encontrados, procedendo-se à discussão dos mesmos.

## CAPÍTULO 4

# Resultados e Discussão

Atendendo às questões de investigação definidas anteriormente, pretendia-se investigar, através da perspetiva dos responsáveis de responsabilidade social de empresas, de que forma tem evoluído o entendimento e a prática da responsabilidade social das empresas nos últimos 10 anos, bem como é visto o futuro da mesma em Portugal; como é percecionada a relação entre a responsabilidade social das empresas e a estratégia; na medida em que se procura um alinhamento entre a responsabilidade social das empresas e a estratégia, como se manifesta e é implementado este alinhamento; e, por fim, que vantagens e desafios se colocam às empresas, no alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas.

Consequentemente, serão neste capítulo apresentados os resultados da pesquisa efetuada, assim como a discussão dos mesmos. A exposição deste capítulo, está estruturado da seguinte forma: as evoluções recentes percebidas na temática da responsabilidade social das empresas, bem como a forma como a temática é vista na atualidade na prática empresarial; as razões que levaram a essa mesma evolução; previsões para o futuro da temática da responsabilidade social das empresas; o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, assim como vantagens e desafios associados ao mesmo.

### 4.1. Evoluções na Responsabilidade Social das Empresas

Em relação às evoluções recentes na temática da responsabilidade social das empresas, existe a perceção por parte dos respondentes - responsáveis de responsabilidade social de empresas - de uma evolução muito positiva no seu conceito, verificando-se um aumento na amplitude do mesmo, em termos de: o que este engloba, em dimensões para além do social; quem se preocupa com o conceito, em termos da consciencialização e sensibilização de empresas e *stakeholders*; e em quem o implementa, naquilo que é um maior número de empresas e setores de atividade que adotam princípios de responsabilidade social, e à forma como a temática é abordada nas empresas, e aos seus diferentes estágios de adoção.

Contrariando aquilo que era a perceção anterior da responsabilidade social das empresas ser mais ligada a uma atuação no eixo social (Latapí Agudelo et al., 2019), “(...) *um conceito um bocado até parado no tempo, sem grande evolução em que muitas vezes se confundia até com uma atitude filantropa dos empresários (...)*” (Entrevistado, Empresa K), a evolução no seu conceito, levou a que o mesmo fosse alvo de uma maior abrangência, passando a englobar um espetro mais alargado de eixos

de atuação, o eixo social, ambiental e de governação/económico (ESG). Esta ideia de que, “(...) há um conjunto de temas que caem dentro do âmbito da responsabilidade social e que no passado não eram vistas dessa forma” (Entrevistado, Empresa D), levou à adoção ou associação por parte das empresas a outros múltiplos conceitos, “(...) com o mesmo objetivo, ou seja, dar uma abrangência diferente a este conceito (...)” (Entrevistado, Empresa K). Especificamente, a responsabilidade social corporativa/das empresas, cidadania empresarial, e o mais usual na atualidade, o de sustentabilidade. A tentativa de procurar dar uma maior abrangência ao conceito de responsabilidade social, levou a uma mistura e confusão entre múltiplos conceitos no contexto empresarial.

*“(...) o que importa de facto (...) é a responsabilidade da empresa como um todo. Ou seja, ter uma gestão responsável. (...) porque não divide... ou seja, [não] retira só aquele lado do social no sentido de estar mais ligado às ações filantrópicas. É um conceito global de desenvolvimento.”* (Entrevistado, Empresa B).

Esta evolução significativa no conceito da responsabilidade social das empresas, reflete-se numa maior amplitude de consciencialização e sensibilização de empresas e *stakeholders*, para a importância e centralidade da temática da responsabilidade social:

*“(...) todos os intervenientes estão cada vez mais sensíveis para este tema, sejam colaboradores, sejam responsáveis de empresas, seja os acionistas, sejam fornecedores, seja clientes, ou seja, há toda uma envolvimento, todos os stakeholders das empresas hoje em dia estão preocupados e estão sensibilizados, mais do que preocupados, estão sensibilizados para estas áreas da responsabilidade social.”* (Entrevistado, Empresa F).

Essa amplitude no conceito de responsabilidade social das empresas, revela-se igualmente ao nível da sua adoção, existindo uma evolução significativa no conjunto de empresas e setores de atividade que adotam princípios de responsabilidade social. Apesar dos entrevistados concordarem que a evolução caminha nesse sentido, existe a noção de que em pequenas e médias empresas, esse caminho esteja um pouco mais atrasado, e que, na sua generalidade, ainda existe um caminho grande a percorrer, naquilo que é uma abordagem estratégica à temática da responsabilidade social: *“E, portanto, eu estou convencida que houve realmente um grande desenvolvimento. Talvez as pequenas empresas em Portugal... No fundo [Portugal] é formado por pequenas e médias empresas. Talvez tenham mais dificuldades, mas vão chegar lá”* (Entrevistado, Empresa A).

Contrariando a perceção anterior que a responsabilidade social das empresas figurava mais na esfera da filantropia, ligada a pedidos avulso, donativos e caridade e, apesar de uma cada vez maior abrangência e amplitude no seu conceito, atualmente, “(...) o tipo de preocupação é cada vez mais abrangente e, cada vez, ao mesmo tempo, mais focado (...)” (Entrevistado, Empresa G) e criteriosa na sua atuação. Esta focalização da abordagem à responsabilidade social por parte das empresas, denota-

se por aquilo que é a sua atuação em áreas específicas e particulares, relacionadas com a sua área de atividade e, em eixos que também trabalha no mercado onde a empresa atua. Revela-se assim, cada vez mais, uma abordagem estratégica à responsabilidade social:

*“Donativos para causas sociais (...) portanto era muito substituir-se ou complementar o papel do estado. E, portanto, a percepção que existia na sociedade era que as empresas tinham um papel a desempenhar em complemento à atividade do estado. Isso de alguma forma ainda é válido, só que a evolução (...) é um complemento muito mais especializado que o estado vai ter dificuldade em fazer (...)”* (Entrevistado, Empresa D).

Outra perspectiva descrita é a de que, uma maior amplitude e generalidade do conceito, assim como na atuação das empresas na temática da responsabilidade social, como exposto acima, resulta numa abordagem ao conceito da responsabilidade social por parte das empresas que difere no seu estágio de adoção:

*“Entre aqueles que seguem o caminho de certificação em responsabilidade social, (...) aqueles que eventualmente publicam relatório de sustentabilidade, aqueles que depois têm proclamações a este nível, e aqueles que ainda têm práticas de responsabilidade social. Naturalmente que estas várias dimensões de intervenção podem ser cumulativas ou não.”* (Entrevistado, Empresa E).

## **4.2. Razões para a evolução da Responsabilidade Social das Empresas**

Aquilo que é uma maior amplitude no conceito da temática da responsabilidade social, reflete-se na exigência que os *stakeholders* têm para com as empresas, sendo uma das razões apontadas para a evolução na temática de responsabilidade social. Esta evolução nas expectativas dos *stakeholders*, representa o motor para outros fatores que levam à evolução da temática e, conseqüentemente, reflete-se naquilo que é o posicionamento das empresas, numa lógica de reputação e diferenciação; numa pressão empresarial para que outras empresas adotem essas mesmas boas práticas de responsabilidade social e; em entidades e reguladores que pressionam a adoção das mesmas.

A crescente globalização, leva a sociedade a um maior acesso a informação e diferentes meios de comunicação (Latapí Agudelo et al., 2019; Chandler, 2016). Também por essa razão, as novas gerações, são mais exigentes com a atuação das empresas na temática de responsabilidade social, através de, por exemplo, movimentos sociais. Existe assim, segundo os entrevistados, menor complacência com temas relacionados com a responsabilidade social, seja pela ocorrência de eventos ligados a alterações climáticas, e outros desastres ambientais decorridos de atividades empresariais, ou comportamentos não éticos ligados, por exemplo, a corrupção, e atividades de empresas que violem os direitos

humanos. Por esta razão, existe por parte das sociedades uma maior sensibilidade a estes eventos e emergências humanitárias, bem como maior noção dos riscos, impactos e consequências que estes têm na sua atividade. Esta exigência por parte dos *stakeholders*, como descrito na literatura, refletiu-se num escrutínio às práticas empresariais, baseado nas suas necessidades e expectativas (Chandler, 2016). Nos últimos anos, não só emergiu a compreensão que as empresas têm um papel muito importante a desempenhar na sociedade, mas também a forma como se reflete esse papel na prática:

*“Porque as expectativas dos stakeholders e da sociedade em geral também reconheceu que as empresas têm impacto e têm um papel a desempenhar e têm uma responsabilidade social na sua área de atividade”* (Entrevistado, Empresa D).

Uma outra dimensão, no escrutínio às práticas empresariais, está naquilo que são *“(…) entidades que têm a força e o poder de regular, ou de influenciar a regulação.”* (Entrevistado, Empresa K). A comissão europeia, seja por diretivas, legislações ou exercendo o papel de dinamizador da temática de responsabilidade social. Outras entidades internacionais, como as Nações Unidas, foram referidas pelos entrevistados, bem como entidades bancárias e de valorização de ativos em bolsa. Também localmente, as legislações dos governos de países, por exemplo, a nível fiscal.

Uma outra razão apontada pelos entrevistados, para a evolução da temática da responsabilidade social, está na perceção de que a responsabilidade social funciona como um elemento de reputação e diferenciação em empresas, numa lógica de concorrência empresarial. Como a responsabilidade social é uma temática cada vez mais valorizada por todos os *stakeholders*, as empresas são muito pressionadas a estarem envolvidas e comprometidas com a temática, de forma a evitarem danos na sua reputação e competitividade por um lado e, por outro, almejarem a diferenciarem-se de outras.

*“Portanto, sob esse ponto de vista a responsabilidade social passou a ser mais um elemento de diferenciação e de concorrência, como é a qualidade dos produtos ou como é a qualidade dos serviços, ou como é a transparência, ou como é a firmeza na luta contra a corrupção, o que quer que seja.”* (Entrevistado, Empresa E).

As evoluções na temática da responsabilidade social, refletem-se igualmente, segundo os respondentes, naquilo que é a influência e repercussão das práticas de empresas que lideram este caminho, noutras empresas. Nesse sentido, podemos ver estas empresas, como *influencers*. Diretamente, através das suas relações com parceiros, influenciando-nos no sentido da adoção de práticas e preocupações em relação à temática da responsabilidade social. E indiretamente, através de filiais de multinacionais a atuar em Portugal, que trabalham com políticas de responsabilidade social a nível internacional mais consolidadas. Por fim, boas práticas de um conjunto de empresas, sobretudo grandes empresas com alguma notoriedade, e que são vistas como exemplos para outras empresas, e que as influenciam a adotarem essas mesmas práticas, o caso das empresas entrevistadas:

*“Porque com o nosso exemplo, eu posso influenciar os meus clientes, os meus fornecedores, os meus parceiros de negócio, e dizer olhe, é por aqui, vocês deveriam fazer isso, nós fazemos. Se você quer trabalhar connosco, também tem que [o fazer], por exemplo, nos fornecedores, nos contratos que fazemos, estamos a começar a pôr cláusulas (...).”* (Entrevistado, Empresa A).

### **4.3. Previsões sobre a Responsabilidade Social das Empresas**

Em relação às previsões sobre a temática da responsabilidade social das empresas, é unânime entre os entrevistados, a perceção de uma continuidade no crescimento da consciencialização e sensibilização geral por parte das empresas e *stakeholders*, no desenvolvimento e consolidação da temática da responsabilidade social das empresas e, da sua importância para as empresas. Outros eixos indicados como previsões são, em relação a comportamentos de consumo, onde a responsabilidade social das empresas passa a ser um fator de compra; o contínuo escrutínio em relação às práticas dessas mesmas empresas pelos diversos *stakeholders* e, em consequência disso, um cada vez maior número de empresas a adotar práticas de responsabilidade social.

Existe a noção de um futuro muito desafiante pela frente na economia, de incerteza e imprevisibilidade, marcada por crises sucessivas, *“(...) eu acho que cada vez mais, [a responsabilidade social] será um fator muito central nas organizações. Até porque vivemos, como estamos a verificar, momentos muito críticos...”* (Entrevistado, Empresa E). Desta forma, a responsabilidade social ganha importância para as empresas, uma vez que estas estão, e irão ser chamadas a fazer parte de uma resposta, ao agravamento de questões sociais prementes resultantes dessas crises sucessivas. Apesar disso, segundo os entrevistados, existe nas novas gerações um potencial enorme, para a contínua adoção da temática da responsabilidade social, pela consciencialização que têm e que propagam nas restantes faixas etárias, organismos sociais e empresas.

*“(...) o facto das novas gerações também serem mais exigentes com a atuação da mesma geração, quer com os mais velhos digamos assim, eu acho que o próprio evoluir da sociedade nos está a remeter para aí, muito com a ajuda também das gerações mais novas.”* (Entrevistado, Empresa F)

Por conseguinte, outra tendência futura identificada, está relacionada com os comportamentos de consumo e decisão de compra, sendo a responsabilidade social passível de ser fator de escolha entre empresas, apesar de ainda não maioritário em Portugal, segundo os entrevistados:

*“(...) quando vou adquirir... fazer uma compra, sou influenciada conscientemente ou inconscientemente pela atuação em âmbito de responsabilidade social da empresa sobre a qual eu estou a comprar um produto. E, portanto, eu acho que as empresas*

*também têm esta noção, acabamos por ter todos um bocado esta noção. E, portanto, acho que é algo que é inevitável”* (Entrevistado, Empresa F).

Existe assim também, como tendência, uma consolidação e continuidade no crescimento do número de empresas a adotar práticas, em relação à temática da responsabilidade social devido à percepção da sua inevitabilidade, e que esta seja um elemento presente nas empresas. Como causa, o maior escrutínio às práticas empresariais, expressado por todos os seus *stakeholders*: do lado dos colaboradores ou mercado de talento, pela identificação desejada por estes para que as empresas onde trabalham estejam envolvidas na temática da responsabilidade social. Do lado dos clientes, pelos seus comportamentos de consumo e fidelização à empresa. Do lado das entidades governamentais, pelo crescimento de um escrutínio às práticas empresariais e, por acionistas e outras instituições financeiras, em que cada vez mais se assiste a uma maior valorização para temas de responsabilidade social. E, por fim, da sociedade em geral, por aquilo que são novas expectativas e necessidades de atuação em relação às empresas, por aquilo que representa o contrato social entre a sociedade e as empresas, como descrito de forma congruente na literatura (Lantos, 2001; Davis, 2005).

Este escrutínio às empresas, é alargado no meio do próprio tecido empresarial. Pela ideia descrita de uma responsabilidade das empresas de influenciar os seus parceiros, pelas empresas *influencer*, ao ajudá-los a aderirem a este compromisso de responsabilidade social, funcionando como um exemplo de boas práticas de responsabilidade social, e exigindo o mesmo dos seus parceiros, seja naquilo que é a sua relação habitual, ao nível de cláusulas contratuais, bem como outros critérios para parceiros com quem se relaciona:

*“(...) [as empresas] têm uma responsabilidade enorme de influenciar os seus parceiros (...) portanto nós temos também a responsabilidade de mudar comportamentos, e por arrasto alterar a economia.”* (Entrevistado, Empresa C).

O crescente escrutínio à atividade empresarial, discutido nos parágrafos anteriores, é assim uma tendência crescente, e percecionado como uma temática inevitável na agenda das empresas:

*“(...) eu acho que as empresas que não entrarem nesta agenda, que não implementarem a sua própria estratégia, põem em causa a sua própria sustentabilidade, a sua existência, porque o colaborador, o talento, o cliente, o parceiro, o fornecedor ou até o investidor, vai exigir isso das empresas, vai querer conhecer as empresas. (...) Quem não se atualizar rapidamente, quem não entrar nesta agenda, coloca mesmo em causa a sua licença para operar no mercado”* (Entrevistado, Empresa K).

#### 4.4. Alinhamento entre a Responsabilidade social e a Estratégia das Empresas

O principal objetivo, e o cerne da investigação desta dissertação, passava por perceber, na medida em que as empresas procuram um alinhamento entre a responsabilidade social e a sua estratégia, como é que esse alinhamento se reflete ou manifesta na prática empresarial. Para ir ao encontro desse objetivo, foram definidas categorias *à priori*, de acordo com a literatura (Bansal, 2003; Bansal et al., 2015; Bhattacharyya et al., 2008; Bhattacharyya, 2010; Burke & Logsdon, 1996; Chandler, 2016; Galbreath, 2009; Husted, 2003; Jamali, 2007; MacGregor & Fontrodona, 2011; Marques-Mendes & Santos, 2016; Palazzo et al., 2020; Porter & Kramer, 2006; Sitaloppi et al., 2020; Yin & Jamali, 2016; Zadek, 2004), onde é referida a sua necessária manifestação para a responsabilidade social das empresas estar alinhada à sua estratégia.

Segundo a literatura, as empresas devem apresentar uma atuação de responsabilidade social no cumprimento da missão e visão da empresa; na sua capacidade de cumprimento da sua missão e visão; no seu contexto competitivo; e alinhada com os valores e cultura da empresa. Devem ainda apresentar uma visão a longo prazo; ter uma alocação dos seus recursos e capacidades na atuação da empresa em responsabilidade social; e deve existir um envolvimento e influência da gestão e das lideranças. Complementarmente, as empresas devem auscultar os seus *stakeholders* e analisar a sua envolvente; assegurar a visibilidade e reconhecimento dos *stakeholders* na sua atuação de responsabilidade social; a definição e monitorização de objetivos e; por fim, uma capacidade da empresa de gerar e capturar benefícios da sua atuação em responsabilidade social.

Todas as categorias do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia foram abordadas pelos entrevistados, podendo-se observar na figura seguinte a sua representatividade através de duas perspetivas: o número de vezes que os temas foram mencionados, e o número de participantes pelos quais os temas foram mencionados.

Tabela 4.1. – Ocorrência de menções das categorias do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia e respetivo número de participantes

	<b>Número de vezes que os temas foram mencionados</b>	<b>Número de participantes pelos quais os temas foram mencionados</b>
4.4.1. Atuação em responsabilidade social no cumprimento da Missão e visão da empresa	34	10

4.4.2. Atuação da empresa em responsabilidade social na sua capacidade de cumprimento da Missão e visão	29	10
4.4.3. Atuação da empresa em responsabilidade social no seu contexto competitivo	37	10
4.4.4. Atuação em responsabilidade social alinhada com os Valores e Cultura da empresa	12	7
4.4.5. Visão a longo prazo na atuação da empresa em responsabilidade social	18	10
4.4.6. Alocação dos recursos e capacidades da empresa à sua atuação em responsabilidade social	26	9
4.4.7. Envolvimento e influência da gestão na responsabilidade social da empresa	14	10
4.4.8. Auscultação aos <i>stakeholders</i> e análise da envolvente da empresa	54	10
4.4.9. Visibilidade e reconhecimento dos <i>stakeholders</i> da atuação da empresa em responsabilidade social	31	10
4.4.10. Definição e monitoramento de objetivos na abordagem à responsabilidade social	12	6
4.4.11. Capacidade da empresa de gerar e capturar benefícios da sua atuação em responsabilidade social	9	6

Como descrito nas secções 2.2. e 2.3., o crescente escrutínio em relação à atuação das empresas ao nível da responsabilidade social pelos diversos *stakeholders*, em consequência da evolução das suas necessidades e expectativas, e aliado a uma crescente sensibilização das empresas, leva a um cada vez maior número de empresas a adotar práticas de responsabilidade social.

No que diz respeito à relação entre a responsabilidade social das empresas e a estratégia, é unânime entre os entrevistados, uma relação íntima e cada vez mais intrínseca. Mais do que uma relação, existe a ideia de uma estratégia única, uma estratégia de gestão responsável. Tendo esta visão, as empresas procuram atingir o sucesso económico, de forma responsável e sustentável:

*“Deve ser uma só estratégia e, portanto, aquilo que nós assistimos é que as empresas que já estão num processo de amadurecimento [no envolvimento com a temática da responsabilidade social] já incluem os temas de sustentabilidade e de responsabilidade social na sua estratégia; não pode ser... não se consegue separar. Quando chegamos a este ponto de maturidade já não conseguimos separar e,*

*portanto, olhamos para os impactos da nossa atividade, do nosso negócio, nestes vários âmbitos.”* (Entrevistado, Empresa K)

Esta conjuntura apresentada, levanta questões para as empresas e literatura, em relação à forma e a materialização que as empresas devem ter na sua abordagem da responsabilidade social (Chandler, 2016). O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, apresenta-se como uma resposta à materialização dessa interligação da responsabilidade social com a estratégia da empresa, na medida em que, representa uma fundamentação, e concede um sentido e propósito à abordagem à responsabilidade social da empresa. O alinhamento entre a responsabilidade social e a sua estratégia, leva em consideração, não só as expectativas e necessidades de *stakeholders*, e os impactos que a sua atividade tem nos seus *stakeholders*, mas também garante a interligação dessa dimensão com a individualidade da empresa, a sua estratégia.

#### **4.4.1. Atuação em responsabilidade social no cumprimento da Missão e Visão da empresa**

A primeira categoria, em que se denota um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa, está na forma como a sua abordagem à responsabilidade social está alinhada com a missão e visão da empresa.

Este alinhamento é refletido na forma como a responsabilidade social está incorporada e interligada na missão e visão da empresa, bem como com a sua identidade e individualidade (ADN): *“(...) isso [a responsabilidade social] de facto faz parte do seu ADN, como de resto faz parte inclusivamente da missão do próprio grupo e da própria empresa.”* (Entrevistado, Empresa C).

Pela exposição dos entrevistados, denota-se uma abordagem à responsabilidade social alinhada com a missão da empresa, quando as empresas procuram realizar atividades em responsabilidade social, com ligação a atividades *core* da empresa que, atuam igualmente no âmbito do seu mercado e no decurso normal da sua atividade. Ainda, na sua associação a produtos e serviços que disponibiliza no seu mercado. O alinhamento entre a responsabilidade social e a sua estratégia emerge, quando a empresa procura, para além de uma relação, atuar em atividades de responsabilidade social que contribuam para o cumprimento da missão e da visão da empresa.

*“(...) tudo isso são temáticas que integram as políticas de responsabilidade da nossa organização, porque está completamente alinhada com aquilo que é o core de negócio da marca.”* (Entrevistado, Empresa C)

Na abordagem à responsabilidade social, as empresas, ao incorporar a temática da responsabilidade social na sua missão e visão, a sua atividade vai estar alinhada com sua estratégia e, conseqüentemente, e consistente com a literatura, as empresas interligam o seu propósito com a sua atuação em responsabilidade social (Porter & Kramer, 2011). Esta perspetiva vai de encontro aos argumentos da literatura, de que a empresa, na sua atividade, tem em consideração, de uma forma

integrada, o cumprimento do seu propósito e a forma como essas atividades da empresa são concretizadas e, no fundo, se o propósito da empresa é atingido de uma forma socialmente responsável (Chandler, 2016). A responsabilidade social, quando alinhada à estratégia da empresa, não invalida que a missão e visão da empresa esteja alavancada no seu sucesso económico, nem restringe os seus objetivos económicos (Coombs & Holladay, 2011), mas procura que o cumprimento dessa missão e visão, seja realizada de uma forma socialmente responsável, através de perceber como a empresa concretiza a sua atividade, e a forma como a sua missão e visão é atingida.

#### **4.4.2. Atuação da empresa em responsabilidade social na sua capacidade de cumprimento da Missão e Visão**

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, manifesta-se, de igual forma, na perseguição por parte das empresas, de atividades que atuem em questões que tenham ou possam a vir a ter um impacto significativo na capacidade futura da empresa em atingir a sua missão e visão.

Estando a missão e visão, interligadas com a responsabilidade social, as empresas, e ao ter uma atuação em questões que tenham, ou possam a vir a ter no futuro, um impacto significativo na capacidade da empresa em atingir a sua missão e visão, existe uma interseção entre a sua atuação em responsabilidade social, com questões que são estratégicas para a empresa. Estas questões representam, como referido na literatura, ameaças ao cumprimento da missão e visão das empresas, uma vez que podem ter um impacto significativo na capacidade da empresa em cumprir os seus objetivos (Galbreath, 2009). A atuação em responsabilidade social, passa pela empresa atenuar ou mitigar o impacto dessas questões prementes, em temáticas e eixos de atuação alinhadas com a estratégia da empresa. *“Nós, por exemplo, estamos muito focados em [missão e visão da empresa], e toda a nossa estratégia de apoio social está ligada a isso. (...) educação sobre [temas que impactam a missão e visão da empresa] (...).”* (Entrevistado, Empresa I).

De forma coerente com a literatura, os resultados mostram que, entre as várias questões genéricas passíveis de serem abordadas a nível de responsabilidade social, nem todas afetam, nem são afetadas pela atividade da empresa (Galbreath, 2009; Porter & Kramer 2006). O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia permite diferenciar, das questões genéricas, as que são estratégicas para a empresa: que contribuam para o cumprimento da missão e visão da empresa, e questões que o podem impactar significativamente e; que beneficiem o contexto competitivo onde a empresa se insere e opera (Porter & Kramer 2006).

#### **4.4.3. Atuação da empresa em responsabilidade social no seu contexto competitivo**

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, denota-se igualmente em atividades em responsabilidade social, que influenciem positivamente o contexto competitivo onde a empresa se

insere. Por um lado, ao contribuir para o desenvolvimento dos seus *stakeholders*, nas comunidades onde as empresas se inserem. E, por outro lado, pela criação e desenvolvimento de um contexto que permita que o cumprimento da missão e visão da empresa seja mais efetivo.

É possível perceber um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa, em projetos com comunidades locais, onde a empresa opera e se insere, e onde a sua atividade pode impactar e ser impactada por essa mesma comunidade, pela relação de simbiose entre as empresas e os seus *stakeholders*, como descrita na literatura (Porter & Kramer, 2011): *“(...) tentamos envolver-nos em projeto que são locais, muito ligados às zonas onde estão colocados os nossos escritórios.”* (Entrevistado, Empresa G).

Como referido na literatura, e consistente com os resultados, manifesta-se um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, uma vez que as empresas procuram ativamente ter uma atuação em atividades de responsabilidade social que beneficiem o contexto competitivo onde a empresa se insere e opera, e representem oportunidades para que, no futuro, as atividades da empresa para atingir a sua missão e visão sejam mais efetivas (Porter & Kramer, 2006):

*“(...) se nós ajudarmos a comunidade, temos um melhor contexto para ter melhores condições da empresa gerar mais valor no futuro, e ao gerar mais valor pode reinvestir na comunidade, e a comunidade vai retribuir dessa forma, melhores profissionais, melhores pessoas, mais detentoras de conhecimento, e isso vai fazer com que haja uma espiral positiva de crescimento. Não conseguimos conceber crescimento sem haver desenvolvimento das comunidades (...) [procuramos] assegurar que a empresa tem contextos que fomentam e dinamizam o seu crescimento consciente”* (Entrevistado, Empresa J)

#### **4.4.4. Atuação em responsabilidade social alinhada com os Valores e Cultura da empresa**

A seguinte categoria, em que se denota um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, está na forma como a responsabilidade social é alinhada aos valores e cultura da empresa.

Especificamente, foi referenciada pelos entrevistados, por um lado, a definição dos valores da empresa, ao integrar a temática da responsabilidade social e, por outro, as atividades em responsabilidade social serem congruentes e alinhadas aos valores da mesma:

*“Trabalha os eixos que são aqueles que trabalha também no âmbito do mercado, apoia a sociedade de forma que faz sentido também no âmbito do seu propósito e dos seus valores, mas também depois com aquilo que é o mercado com quem trabalha.”* (Entrevistado, Empresa G)

Os entrevistados, descreveram igualmente a ligação da cultura da empresa com a sua atuação em responsabilidade social, na medida em que demonstraram a necessidade de desenvolver uma cultura

assente na temática da responsabilidade social, de forma a sensibilizar e envolver a empresa à volta das questões de responsabilidade social, existindo uma repercussão na sua identidade e individualidade (ADN). Assim, é possível impactar e potenciar a interação das diferentes unidades de negócio e departamentos da empresa, de forma que a empresa, e os seus colaboradores, em todas as suas decisões e ações, tenham em consideração a temática da responsabilidade social: *“Portanto, achámos que, o fazê-lo por vocação e o grau de envolvimento que conseguimos com esse tipo de ações, foi de tal ordem que passou a fazer parte da cultura.”* (Entrevistado, Entrevista D).

#### **4.4.5. Visão a longo prazo na atuação da empresa em responsabilidade social**

Todos os entrevistados expressaram uma visão de longo prazo na atuação em responsabilidade social da sua empresa, onde essa intenção é referida expressamente, evidenciando-se alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, na medida em que, não é pretendida uma relação causa-efeito com resultados imediatos dos seus empreendimentos em responsabilidade social e, conseqüentemente, apresentam uma visão de continuidade na sua abordagem e iniciativas à responsabilidade social.

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, manifesta-se na visão de longo prazo da sua atuação em responsabilidade social, quando as empresas consideram igualmente uma continuidade na mesma e, concretizam-na em iniciativas de responsabilidade social que não se esgotam no curto prazo: *“(...) são desafios por norma sempre plurianuais não é, ou seja, one-off, lá está, a tal perspectiva de continuidade (...)”* (Entrevistado, Empresa J).

O comprometimento a longo prazo com a temática da responsabilidade social, revela-se, de forma congruente com a literatura, pelas empresas considerarem as iniciativas em responsabilidade social como investimentos e não custos para a empresa (Drucker, 1984, como citado em Carroll, 1999; Sharma, 2000, como citado em Aguinis & Glavas, 2012), visão igualmente partilhada pelos gestores e lideranças da empresa: *“(...) investimos capital e, portanto, não esperando retorno no curto prazo, portanto são investimentos de longo prazo.”* (Entrevistado, Empresa D).

#### **4.4.6. Alocação dos recursos e capacidades da empresa à sua atuação em responsabilidade social**

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, manifesta-se nos recursos e capacidades da empresa, quando estes são alocados às atividades de responsabilidade social.

Os entrevistados contemplaram nas suas abordagens à responsabilidade social, a alocação de recursos da empresa. Expressamente, ao nível de recursos humanos internos e/ou externos, ou investimentos financeiros e/ou em espécie. *“E isso [exemplo de um programa de responsabilidade social da empresa] é um programa que tem uma equipa e tem um orçamento.”* (Entrevistado, Empresa A). Esta alocação de recursos, denota-se igualmente, a título de exemplo, naquilo que é a existência

de departamentos ou equipas autonomizadas a trabalhar a área de responsabilidade social/sustentabilidade na empresa e, diretores/responsáveis dessas mesmas áreas, o que é o caso dos entrevistados e das respetivas empresas onde colaboram.

Aliado ao ponto anterior, está também a ideia de abordar a responsabilidade social, de forma que exista uma alocação dos recursos da empresa aos seus empreendimentos em responsabilidade social.

*“(...) nós vendemos serviços, não é? E, portanto, o que nós temos dentro de casa é conhecimento, conhecimento em determinadas áreas, (...) portanto o que nós vendemos é isto, e isto é o que nós temos de melhor para dar, seja aos nossos clientes, seja às comunidades. (...) aquilo que nós melhor sabemos fazer.”*

(Entrevistado, Empresa G)

Como referido pela literatura, em função dos recursos e capacidades da empresa e, o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, reflete-se pela forma como a empresa integra e coloca ao dispor da sua abordagem à responsabilidade social, as suas competências e *know-how* (Husted & Allen, 2000). De igual forma que os recursos e capacidades da empresa, são colocadas ao dispor dos seus clientes e outros *stakeholders*, no setor de atividade em que atua, as iniciativas em responsabilidade social são vistas, pelos entrevistados, como uma dimensão adicional em que as empresas colocam os seus recursos, competências e, no fundo, uma atuação personalizada da empresa em responsabilidade social, naquilo que representa a sua identidade e individualidade.

#### **4.4.7. Envolvimento e influência da gestão na responsabilidade social da empresa**

Um alinhamento entre a estratégia e a responsabilidade social das empresas, manifesta-se pelo grau de envolvimento da gestão e das lideranças na responsabilidade social da empresa.

Isto reflete-se, na importância que a gestão e a liderança dão à temática da responsabilidade social na empresa, e ao papel que querem exercer na sociedade, conforme indicado pelos entrevistados, *“E com a reflexão também da nossa gestão de topo e dos nossos diretores, no sentido de perceber o que é que nós queremos deixar na sociedade. Que tipo de empresa, como é que queremos fazer negócio.”* (Entrevistado, Empresa B).

Segundo os participantes, uma literacia da gestão de topo no que concerne à temática de responsabilidade social, é crucial, porque vai contribuir para a existência uma visão de longo prazo da responsabilidade social e contribui para um envolvimento de todos os colaboradores nas iniciativas associadas à mesma. Assim, é possível atingir uma abordagem holística e consequente da empresa em responsabilidade social, tendo em conta a estratégia definida: *“(...) parte muito da estratégia da empresa, ou seja, se a comissão executiva não acreditar... não se consegue fazer nada”* (Entrevistado, Empresa A).

Por fim, o envolvimento, da gestão de topo na temática da responsabilidade social, reflete-se

também nas linhas de reporte. Segundo os entrevistados, é fundamental que as ações e departamentos de responsabilidade social, tenham acesso direto ao topo da organização, na sua liderança:

*“Eu reporto diretamente a um administrador do conselho de administração executivo e, portanto, a influência da alta gestão é enorme neste tipo de temas porque sabemos a importância que tem não é, ou seja, se isso fosse insignificante para nós não lhe dávamos essa relevância.”* (Entrevistado, Empresa I)

#### **4.4.8. Auscultação aos *stakeholders* e análise da envolvente da empresa**

Um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, denota-se pela existência de uma auscultação e consulta aos seus *stakeholders*, procurando perceber as suas necessidades e expectativas.

Todos os entrevistados referenciaram que fazem uma auscultação e consulta aos diferentes *stakeholders*, demonstrando uma necessidade da empresa de os ouvir, de forma proativa e formal, através de inquéritos, contactos diretos, por *focus group*, ou informalmente, no seu relacionamento habitual, e no âmbito da sua atividade:

*“(...) mas eu acho que esta consulta aos stakeholders que, no fundo, é a nossa comunidade, não é? (...) nós temos que os ouvir porque é com eles que a gente trabalha. E, portanto, temos que os ouvir.”* (Entrevistado, Empresa A)

A atuação das empresas em relação à responsabilidade social, é ajustada aos temas e eixos de atuação identificados com a auscultação aos *stakeholders*, mas criteriosa em relação ao alinhamento entre a responsabilidade social e a sua estratégia, tendo em conta a relevância desses temas para a empresa e o seu contexto. Por conseguinte, os *inputs* da auscultação aos seus *stakeholders* e análise da sua envolvente, são utilizados pelas empresas para ter uma atuação a nível de responsabilidade social proativa e antecipada.

*“(...) temos variadíssimos quadrantes que compõem este conselho estratégico com quem nós reunimos anualmente, no sentido de fazer uma auscultação de quais são as principais temáticas e quais são as principais necessidades em cada um destes quadrantes, que devem ser... devem ter atuação, para que dentro daquilo que a estratégia, nós possamos fazer um cruzamento, e ao fazer aqui um match, conseguirmos identificar, sejam iniciativas que já estão em desenvolvimento e que cumprem essas necessidades, sejam outras potenciais que nós possamos vir a organizar, desenvolver e implementar.”* (Entrevistado, Empresa C)

Assim, é percebida pelos entrevistados, de forma congruente com a literatura, a necessidade de perceber qual a importância e prioridade que os temas materiais têm para os seus *stakeholders*, para

além de perceberem a importância e interesse dos mesmos para a empresa e, em que medida é exigida uma resposta por parte das empresas a esses temas materiais (Bhattacharyya, 2008; Chandler, 2016; Zadek, 2004). As empresas conseguem assim perceber, pela interseção das três dimensões, e através de uma matriz de materialidade, qual a sua resposta às exigências dos *stakeholders*:

*“(...) dizemos quem são os nossos principais stakeholders, de que forma é que comunicamos com eles, como é que eles nos influenciam e ouvimos todos eles nesta reflexão estratégica a cada dois anos, identificamos os nossos temas materiais, eles são posicionados numa matriz em função da sua importância e da sua relevância e, depois trabalharmos estratégias, iniciativas, ações, a vários níveis da empresa para corresponder aquilo que os stakeholders esperam da empresa.”* (Entrevistado, Empresa K)

#### **4.4.9. Visibilidade e reconhecimento dos *stakeholders* da atuação da empresa em responsabilidade social**

Um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, manifesta-se pela importância da visibilidade da atuação da empresa a nível de responsabilidade social por parte dos seus *stakeholders* reflete-se, na importância da comunicação por parte das empresas da sua atuação ao nível de responsabilidade social aos seus *stakeholders* onde, a título de exemplo, todas as empresas entrevistadas publicam relatórios de responsabilidade social/sustentabilidade onde descrevem a sua atuação em responsabilidade social.

Pelo alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, as empresas procedem à definição da sua atuação, ao procurar responder à expectativa desses *stakeholders*, pela resposta a temas materiais, identificados através da auscultação aos *stakeholders*. As empresas conseguem assim perceber, pelo *feedback* dos seus *stakeholders*, e pela da visibilidade e reconhecimento dos *stakeholders* da sua atuação, a legitimação da mesma e, uma possível necessidade de a ajustar:

*“Porque se não, não nos distinguimos, e se não, os nossos stakeholders, não sabem, não têm visibilidade daquilo que estamos a fazer. E é óbvio que aquilo que nós fazemos em termos de impacto social de responsabilidade social, tem que estar aliado àquilo que são as necessidades dos nossos stakeholders, e eles têm de saber o que é o nosso papel nisso. (...) participam é no desenho das iniciativas, porque só garantindo que eles têm interesse nessas iniciativas, é que nós vamos avançar com as iniciativas e, portanto, nós auscultamos muito por via ou de inquéritos ou de contatos diretos, todos os nossos stakeholders.”* (Entrevistado, Empresa I)

Esse reconhecimento por parte dos seus *stakeholders* vai permitir, por um lado, que a empresa cumpra a sua responsabilidade social de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*

e, por outro, validar aquilo que é também uma responsabilidade dos *stakeholders* em reconhecer e valorizar ou não, a atuação das empresas e aquilo que consideram ser o papel das mesmas a nível de responsabilidade social, como referido pela literatura: “A *responsabilidade das empresas para satisfazer as necessidades dos seus stakeholders e uma responsabilidade entre os stakeholders para responsabilizar as empresas pelas suas ações*” (Chandler, 2016, p.57). A legitimação por parte dos *stakeholders* à atuação das empresas, vai permitir que estes recompensem as empresas pela sua atuação em responsabilidade social. Por outro lado, vai contribuir para a continuidade da atuação das empresas, e vai influenciar a repercussão de atuações similares em outras empresas, para que exista um desenvolvimento cíclico comum das empresas e sociedade, que se entende dissociável:

*“É assim, nós por norma fazemos auscultações aos stakeholders com alguma regularidade, (...) fazemos esse assesment, ouvimos os stakeholders para perceber no fundo como é que eles, primeiro como conhecem, como é que valorizam e, terceiro, como é que perspetivam o futuro, ouvir um bocadinho e ter aqui feedback. (...) Mas, portanto, eu acho que essa também é uma vantagem, é as empresas contribuírem para toda a sociedade, mas também a sociedade acabar por perceber aquilo que as empresas estão a fazer e também ser um contribuidor.”*  
(Entrevistado, Empresa J)

#### **4.4.10. Definição e monitoramento de objetivos na abordagem à responsabilidade social**

A definição de objetivos a atingir nas iniciativas em responsabilidade social, assim como o monitoramento dos resultados das atividades da empresa em responsabilidade social, evidencia alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia.

Esses objetivos, quando interligados à estratégia da empresa, garantem que a definição de iniciativas, esteja alinhada com a mesma. O monitoramento dos resultados, funciona como um mecanismo de *feedback* das atividades em responsabilidade social, o que permite, por um lado, o ajustamento das atividades planeadas e, por outro, à redefinição dessas mesmas atividades, de forma que se garanta um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia.

*“(...) definimos um roteiro, ou seja, não é só conversa, isto tem em cada área, (...) temos um conjunto de compromissos (...) e um conjunto de objetivos com KPI, não é? Portanto compromissos e objetivos concretos (...) temos aqui toda a ligação da estratégia à nossa agenda, com o compromissos e objetivos muito claros que vamos, todos os anos, monitorizando e ver como é que estão.”* (Entrevistado, Empresa B)

Existe igualmente um acompanhamento próximo das iniciativas realizadas em responsabilidade social, através de *feedback* de intervenientes, e de indivíduos e entidades impactadas por essas

iniciativas. Adicionalmente, *feedback* interno, através de uma aferição dos resultados alcançados nas iniciativas em responsabilidade social e, no fundo, perceber se esse investimento das empresas é efetivo ao atingir os resultados pretendidos, e consequente com os objetivos que, na sua definição, são alinhados com a estratégia da empresa. A título de exemplo, todas as empresas entrevistadas, publicam, anualmente, relatórios de responsabilidade social/sustentabilidade onde partilham, com os seus *stakeholders*, entre outras informações, a sua estratégia, objetivos projetados, as iniciativas em responsabilidade social ocorridas e o monitoramento dos resultados das mesmas:

*“Os diferentes stakeholders que nós temos, desde os nossos colegas, colaboradores, que têm um papel fundamental, não só porque gostam também de fazer parte daquilo que são as iniciativas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa nos quais estão a trabalhar, seja nos nossos stakeholders externos do ponto de vista de consumidores e clientes, mas também de stakeholders mais institucionais como é o caso dos nossos parceiros (...).”* (Entrevistado, Empresa C)

#### **4.4.11. Capacidade da empresa de gerar e capturar benefícios da sua atuação em responsabilidade social**

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, manifesta-se quando existe a capacidade da empresa em gerar e capturar benefícios. Os entrevistados, reconheceram a expectativa e a existência de benefícios tangíveis e intangíveis para as empresas, da sua atuação em responsabilidade social:

*“Obviamente as empresas não estão só a dar, também esperam receber, não quer dizer que esperem receber de imediato, mas a longo prazo provavelmente ajudando as comunidades a crescer, as empresas vão poder também receber alguma coisa daquilo que são essas comunidades.”* (Entrevistado, Empresa G).

A responsabilidade dos *stakeholders*, como discutido na secção 4.4.9., em escrutinar e reconhecer a atuação em responsabilidade social das empresas, reflete-se na retribuição às empresas de benefícios dessa atuação. Os benefícios para a empresa, segundo os entrevistados, são igualmente consequência de atividades de responsabilidade social que beneficiem o seu contexto competitivo, onde se insere e opera, o que necessariamente vai contribuir para o desenvolvimento da própria empresa, devido à relação de simbiose entre as empresas e os seus *stakeholders* e sociedade:

*“(...) é assegurar que a empresa tem contextos que fomentam e dinamizam o seu crescimento consciente, portanto parece um benefício intangível, às vezes pode-se achar que a responsabilidade social é dissociável do sucesso das empresas, nós achamos que não, que é totalmente indissociável.”* (Entrevistado, Empresa J)

Verifica-se uma mudança de paradigma do lado das empresas, onde existia a percepção que, a intervenção das empresas ao nível de responsabilidade social estaria associada à deterioração do seu

sucesso económico (Coombs & Holladay, 2011). A ideia de uma relação de simbiose entre as empresas e os seus *stakeholders* e sociedade, é coerente com a literatura (Porter & Kramer, 2011), pelos impactos que as empresas têm nos *stakeholders* e vice-versa, positivamente e negativamente.

Uma outra mudança de paradigma, como referido na literatura, existe igualmente do lado dos *stakeholders* e sociedade: se por um lado, existia a perceção que uma abordagem estratégica à responsabilidade social, era vista pelos seus *stakeholders*, como uma forma de utilizar a responsabilidade social para seu benefício próprio (Jamali, 2007). Por outro, as evoluções ocorridas na temática da responsabilidade social, consideram que a motivação da abordagem à responsabilidade social por parte das empresas, deve ser independente, e avaliada individualmente da metodologia usada para essa mesma abordagem à responsabilidade social (Husted & Allen, 2000) que, quando alinhada com a estratégia da empresa resulta em oportunidades de criar maior valor, maximizando o seu impacto, e otimizado o potencial da sua atuação a nível de responsabilidade social (Chandler, 2016; Husted et al., 2006; Porter & Kramer, 2006). Adicionalmente, os resultados mostram, que os *stakeholders* reconhecem que as empresas têm um papel ao nível da responsabilidade social, mas que esse papel deve ser focado na atuação da empresa, tendo em conta o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia.

*“E uma diferença que eu vou referir tem a ver com o facto de há 10 anos atrás, a [nome da empresa] procurava atuar em áreas completamente independentes da empresa. Até de alguma forma achava-se que pudesse existir a perceção de que se a [nome da empresa] está a apoiar alguma causa que tem a ver com o negócio, que está de alguma forma relacionada ou relacionável com o negócio da empresa, isso possa ser entendido como estar a ajudar a empresa.”* (Entrevistado, Empresa D).

#### **4.5. Vantagens do Alinhamento entre a Responsabilidade Social e a Estratégia da Empresa**

De seguida, irá ser exposto um conjunto de vantagens associadas ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, expostas pelos entrevistados. Nomeadamente quatro: desde uma abordagem à responsabilidade social eficiente e eficaz; uma atuação ao nível responsabilidade social holística, coerente e conseqüente com a estratégia da empresa; a conceção de uma relação de simbiose entre empresas e *stakeholders* nas abordagens à responsabilidade social e; a criação de sinergias internas e externas à empresa na abordagem à responsabilidade social.

##### **4.5.1. Abordagens à responsabilidade social eficientes e eficazes**

Os entrevistados identificaram a eficiência e eficácia como vantagens associadas ao alinhamento entre

a responsabilidade social e a estratégia da empresa, nas suas abordagens à responsabilidade social. Pelo facto de iniciativas de responsabilidade social estarem alinhadas com a estratégia da empresa, vão consequentemente estar associadas aos recursos internos da empresa, às suas competências e estratégia. Assim, as iniciativas em responsabilidade social resultam num menor tempo e recursos despendidos para as concretizar (eficiência), uma vez que a empresa dispõe desses recursos internamente, existindo capacidade e *know-how* para concretizar as iniciativas em responsabilidade social de uma forma mais eficiente:

*“(...) é muito mais eficiente, nós conseguimos ajudar muito mais e ter um conteúdo muito maior, um impacto maior, quanto mais isto esteja alinhado com a nossa estratégia de negócio, com as nossas competências. Se eu andar a fazer coisas que não tem nada a ver com o que são as minhas competências, não vou conseguir fazê-lo bem e não vou contribuir de uma forma eficiente. Para nós, essa eficiência é o mais óbvio, é o mais claro.”* (Entrevistado, Empresa I)

É percebido pelos entrevistados, que as iniciativas em responsabilidade social resultam num maior e melhor contributo atingido (eficácia), na medida em que é percebido um maior impacto nas abordagens em responsabilidade social, quando as empresas procuram focalizar a sua atuação, pelo facto das iniciativas em responsabilidade social estarem alinhadas com a estratégia da empresa, o que é congruente com a literatura (Jamali, 2007; Husted et al., 2006; Porter & Kramer, 2006):

*“Acho que o tema da responsabilidade social é cada vez mais abrangente, e isso é bom, mas ao mesmo tempo cada vez mais focado naquilo que é a estratégia da empresa e acho que isso também é muito bom, tem permitido um crescimento diferente nestas áreas, mas também um impacto muito maior e muito mais focado.”* (Entrevistado, Empresa G)

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa, permite que, aquilo que constitui a empresa e a sua estratégia, seja posto à deposição da responsabilidade social, da mesma forma que a outras atividades da empresa. Aquilo que são os seus recursos, competências e *know-how*, e as áreas onde atua no mercado, possibilita focalizar a sua abordagem de responsabilidade social a essa mesma estratégia. Por conseguinte, existe a perceção nos entrevistados, de um impacto mais amplo e eficiente, e o alcançar, com sucesso, dos objetivos propostos para as iniciativas em responsabilidade social de forma eficaz:

*“(...) este tem sido um bocado o caminho que nós temos feito, que é de tentarmos alinhar vez mais as nossas ações de responsabilidade social, àquilo que é a nossa estratégia (...) tentarmos criar aqui as oportunidades que fazem mais sentido, que são mais... que criam mais impacto e, ao mesmo tempo, também são menos dispendiosas para nós, até do ponto de vista de tempo.”* (Entrevistado, Empresa G)

#### **4.5.2. Abordagens à responsabilidade social holísticas, coerentes e consequentes com a estratégia da empresa**

Uma vantagem associada ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, é permitir abordagens à responsabilidade social holísticas, coerentes e consequentes. Através do que este alinhamento comporta, permite às empresas uma visão integrada e uma atuação holística e transversal da sua responsabilidade social, contrastando com uma atuação isolada, e independente da empresa e da sua estratégia (McWilliams et al., 2006; Porter & Kramer, 2002), o que é congruente com a evolução verificada na literatura em relação às abordagens de responsabilidade social das empresas. Por conseguinte, existe, por parte dos gestores, a sensibilidade de ter em consideração, todos impactos de decisões empresariais, onde se inclui também a esfera da responsabilidade social:

*“Há toda a vantagem porque as coisas não são vistas de uma forma de uma forma separada. Não temos a gestão, por um lado as decisões financeiras ou de investimento sem terem em atenção os impactos que vão ter na sociedade e no ambiente.”* (Entrevistado, Empresa B)

Ligada ao ponto anterior, quando existe um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, a sensibilidade para questões a nível de responsabilidade social, é estendida igualmente aos restantes colaboradores da empresa, permitindo que estas tenham em consideração, na sua tomada de decisão, que influência é que as suas ações têm a nível de responsabilidade social e, onde existe margem para poder atuar a nível de responsabilidade social:

*“Era um gabinete, e depois os outros cada um estava nas suas áreas, e hoje em dia há muito... cada área vai pensar se, dentro do seu trabalho, está a ser sustentável ou não, onde é que ele pode melhorar, a nível de sustentabilidade. Portanto, eu acho que vai ser um trabalho muito mais coeso, muito mais coerente, e muito mais sustentável, portanto só tem vantagens.”* (Entrevistado, Empresa A)

Como referido, e de forma coerente com a literatura, esta abordagem holística, potenciada pelo alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, propicia uma atuação e abordagem à responsabilidade social, coerente e consequente, por parte da empresa (Yuan et al., 2011). Consequentes com as suas preocupações e proclamações ao nível da temática de responsabilidade social, alinhada com a estratégia da empresa. E coerente, por um lado, entre a sua estratégia e as iniciativas em responsabilidade social e, por outro, entre as diversas iniciativas de responsabilidade social (Basu & Palazzo, 2008): *“(...) é fundamental esse alinhamento porque nós temos de falar a uma só voz. A marca tem que ter uma só voz.”* (Entrevistado, Empresa C). O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa, funciona assim como um vetor de orientação para a atuação das empresas em responsabilidade social e, providenciando à mesma um fundamento e propósito, levando a que a sua abordagem à responsabilidade social seja mais efetiva, consistente e

consequente no seu propósito:

*“(...) porque garante que o investimento, essa sua atuação, é mais consequente e, portanto, mais consistente, também, porque está ligado à sua atividade principal, faz algum sentido (...) que faz sentido e que é isso que faz com que as empresas tenham neste momento, programas mais consistentes e consequentes, portanto em linha com a nossa atividade (...)”* (Entrevistado, Empresa B)

#### **4.5.3. Relação de simbiose entre empresas e stakeholders**

Outra vantagem associada ao alinhamento entre a estratégia das empresas e a responsabilidade social, está na simbiose verificada entre as empresas e os *stakeholders*. Este facto, permite às empresas conhecerem os seus *stakeholders*, naquilo que são as suas necessidades e expectativas, numa dimensão adicional, a responsabilidade social, para além de outras dimensões estratégicas e necessidades, que procuram conhecer no âmbito de mercado e da sua atividade: *“(...) as empresas estarem próximas dos seus stakeholders e comunidades, e perceberem o que é que elas precisam (...) com base nessa relação criarem melhor relação, conhecerem-nas melhor (...)”* (Entrevistado, Empresa I). A relação de proximidade com os seus *stakeholders* permite, por um lado, criar uma relação mais emocional, para além da relação transacional existente com os seus *stakeholders*. Por outro lado, permite às empresas, ajustar aquilo que é a atuação da empresa. Em particular, a nível de responsabilidade social e, em geral na sua atividade:

*“Essas necessidades vão mudando e, portanto, as empresas vão ajustando aquilo que oferecem e as suas iniciativas exatamente às necessidades da sociedade. (...) perceberam quais são as suas necessidades e isso depois também acaba por reverter para aquilo que são os objetivos do negócio, ou seja, as coisas têm que estar absolutamente ligadas e não podem estar separadas.”* (Entrevistado, Empresa I).

Uma atuação tendo em conta o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, nas abordagens à responsabilidade social, potencia a relação de simbiose e benefício mútuo, devido ao desenvolvimento dos seus *stakeholders* e da sociedade em geral através das iniciativas das empresas em responsabilidade social. Sociedade na qual as empresas também se inserem, que influenciam e são influenciadas por estes e, portanto, vão também beneficiar desse facto:

*“(...) contextos favoráveis para essas empresas continuarem a operar e a gerarem valor. (...) as empresas não são um órgão que esteja totalmente fora de uma realidade, isto não é as empresas no metaverso e a comunidade no mundo real. Há de facto uma simbiose estreita, se como empresas não contribuimos para uma melhor comunidade, não temos melhores recursos, melhores pessoas, maior*

*conhecimento, maior capacidade de inovação, desenvolvimento, é fundamental, este é o grande foco da empresa.” (Entrevistado, Empresa J)*

#### **4.5.4. Criação de sinergias nas abordagens à responsabilidade social**

Por último, outra vantagem identificada do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, está nas sinergias que são criadas nas abordagens à responsabilidade social por parte das empresas. Em primeiro lugar, internamente, pela utilização de recursos e *know-how* interno, este, especializado em competências do negócio e atividades da empresa, o que potencia o surgimento de sinergias com o negócio. Adicionalmente, o carácter holístico da abordagem à responsabilidade social, potencia a criação de sinergias, pelas interações e *feedback* transmitido pelas diversas direções da empresa:

*“(...) depois tem toda uma interação com as direções comerciais, com a logística, com as operações, com as lojas na medida em que depois é no terreno, e muitas vezes nas próprias lojas, onde tudo acontece e onde nós estamos em contato direto com os nossos os nossos clientes.” (Entrevistado, Empresa C)*

Para além da criação de sinergias internas, o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, permite igualmente a criação de sinergias externas. Pelas abordagens estarem alinhadas com a estratégia da empresa e o seu propósito, resultam da interligação entre iniciativas da responsabilidade social, que procuram satisfazer simultaneamente as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, e as prioridades estratégicas da empresa, como referenciado pela literatura (Marques-Mendes & Santos, 2016). Outro ponto está na criação de parcerias com outras empresas e entidades no âmbito de responsabilidade social, para além da influência interempresarial para uma mudança de comportamentos dos seus parceiros e de outras empresas ao nível de responsabilidade social, pela ideia de empresas *influencer*:

*“(...) nós conseguimos trabalhar com toda a gente, e como toda a empresa. (...) E aí nós tiramos partido exatamente desse nosso network, ou seja, dos tais stakeholders, não é? Dos fornecedores, aos clientes, aos parceiros de negócio, aos colaboradores. (...) É estas sinergias que a gente faz.” (Entrevistado, Empresa A)*

#### **4.6. Desafios ao Alinhamento entre a Responsabilidade Social e a Estratégia da Empresa**

Ao questionar os entrevistados, em relação aos desafios que se colocam ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, surgiram quatro temas. Os mesmos irão ser expostos em detalhe, com a seguinte estrutura: a continuidade da coerência na abordagem de responsabilidade social das empresas, desde a proclamação à materialização em iniciativas; focalizar a sua abordagem,

com uma atuação em linha com a sua estratégia; a voluntariedade na sua atuação a nível de responsabilidade social alinhada com a sua estratégia e; o papel e a contribuição da governação como dinamizador para a temática da responsabilidade social nas empresas.

#### **4.6.1. Coerência da atuação das empresas em responsabilidade social**

O primeiro desafio identificado aquando de uma abordagem à responsabilidade social, tendo em conta o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, passa pela continuidade da coerência nessa mesma abordagem.

Para os entrevistados, o posicionamento das empresas em relação à responsabilidade social, vai obrigar as empresas a adotarem preocupações no que concerne à temática da responsabilidade social. O desafio para os entrevistados, está em ser consequente nessas proclamações sobre a responsabilidade social, como referido de forma congruente na literatura (Caprar & Neville, 2012; Marques-Mendes & Santos, 2016; O’Riordan & Fairbrass, 2014). Representa um desafio, na medida em que, apesar de algumas empresas terem incorporada a responsabilidade social estratégica, por vezes, não são consequentes na sua materialização em práticas. Ou, quando o fazem, não são coerentes ao procurar um alinhamento entre a sua atuação em responsabilidade social e a estratégia.

A urgência, cada vez maior, de uma maior número de empresas que adotem preocupações sobre a responsabilidade social, faz com que as empresas sejam muito pressionadas a ter um posicionamento em relação à mesma, o que pode gerar um desafio na coerência da materialização da temática, tendo em conta o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas: *“(...) empresas que falam que estão preocupados com a responsabilidade social e se calhar não têm as melhores práticas laborais, ou não têm as melhores práticas de inclusão, é preciso aprofundar estes temas (...)”* (Entrevista, Empresa E). O contexto social de crises sucessivas na conjuntura económica atual, e que se adivinha no futuro, vai agravar o desafio que as empresas se deparam, de forma a serem consequentes nas suas proclamações a nível de responsabilidade social: *“(...) o posicionamento das marcas vai obrigar a que a responsabilidade social seja um elemento presente, o grande desafio é no contexto de crises sucessivas (...)”* (Entrevistado, Empresa E).

#### **4.6.2. Focalizar a abordagem da empresa à responsabilidade social**

Outro desafio colocado ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, está no facto de, progressivamente, existirem cada vez mais necessidades e temas na sociedade passíveis de serem abordados, e a necessitar de uma resposta e atuação: *“(...) porque estão sempre a surgir novos desafios em termos de saúde, cada vez há mais temas a poderem ser resolvidos, não é? Cada vez há mais temas em termos de ambiente...”* (Entrevistado, Empresa F). Esta multiplicidade de problemáticas, pode colocar uma entropia para as empresas, naquilo que deveria ser a sua atuação a

nível de responsabilidade social, tendo em conta o alinhamento entre a responsabilidade social e a sua estratégia, uma vez que as empresas não tem capacidade de responder, seja pelos seus recursos limitados ou pelo seu foco de atuação: *“Eu diria que os maiores desafios são muitas vezes o foco não é, ou seja, porque como deve imaginar nós recebemos muitos pedidos de apoios e de propostas de todo o lado.”* (Entrevistado, Empresa J).

O desafio que se apresenta ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, está no facto de que *“(…) os desafios aumentam, mas (…) os orçamentos não são infinitos, portanto há que fazer aqui a melhor gestão possível, e por isso é que nós também pomos sempre muito o foco do retorno”* (Entrevistado, Empresa J). De forma congruente com os argumentos da literatura, existe, por um lado, a pressão e exigência de uma atuação e resposta cada vez mais abrangente por parte das empresas a determinadas causas. Por outro, uma necessidade por parte das empresas de serem criteriosas na sua abordagem (Porter & Kramer 2006). As empresas devem, segundo os entrevistados procurar ter uma atuação focada, naquilo que é verdadeiramente o seu papel a nível de responsabilidade social, e ter um maior e melhor contributo, igualmente pela vantagem do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia, de abordagens eficientes e eficazes:

*“(…) então vamos selecionar aquelas que nos parecem que vão ter maior impacto, maior reach, que vão conseguir contribuir de uma maneira mais efetiva, e então às vezes a grande dificuldade é essa, onde é que nós de facto podemos fazer a diferença não é.”* (Entrevistado, Empresa J)

#### **4.6.3. Voluntariedade nas abordagens à responsabilidade social**

Um desafio ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, passa pela voluntariedade da adoção de empresas à temática da responsabilidade social. Aquilo que é uma maior exigência da sociedade e *stakeholders* para a adoção à temática e, resultando disso, legislações, diretivas, entre outras, de certa forma, restringe a abordagem voluntária à responsabilidade social por parte das empresas.

Em primeiro lugar, empresas que não têm incorporada na sua atividade a temática da responsabilidade social, que se vêm obrigadas, de forma a não comprometerem legislações e a sua reputação junto de *stakeholders*, a adotá-la. Por um lado, segundo os resultados, a ação não irá ser totalmente voluntária, porque está alavancada por legislações, e diretivas e, por outro, põe em causa a configuração com que a atuação a nível de responsabilidade social é realizada, podendo resultar numa abordagem não estratégica à mesma, por não resultar de um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas.

Em segundo lugar, empresas que já têm incorporadas preocupações e abordagens à responsabilidade social, mas vêm-se obrigadas a mudar de rumo, naquilo que já são os seus objetivos

e a sua atuação, para responder a pacotes legislativos que, muitas vezes, não são congruentes e consequentes com essa sua atuação, o que pode criar entropias na sua atuação a nível de responsabilidade social (Yuan et al., 2011).

*“ (...) o facto de legislação avulsa, processo legislativo entre os pacotes legislativos num dia e a inércia noutros, ou porque não estão a ser discutidos, ou ficaram para trás, ou porque quer que seja, o contexto legislativo, não é um contexto absolutamente claro, aqui grandes oscilações entre avalanches legislativas e depois a inércia”. (Entrevistado, Empresa E)*

Toda esta legislação avulsa, e oscilações à mesma, restringe, de certo modo, aquilo que é uma tomada de decisão voluntária, e uma abordagem proativa à responsabilidade social, influenciando as empresas para uma abordagem mais limitada e, simultaneamente, não otimizada, pela vantagem do alinhamento de um maior impacto e eficiência que a sua atuação poderá gerar se alinhada com a sua estratégia (Chandler, 2016; Davis, 2005). O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, procura uma atuação de responsabilidade social ligada à sua estratégia, em que as empresas dispõem de recursos e capacidades para responder a problemáticas existentes nos *stakeholders* e sociedade, de uma forma mais eficiente.

#### **4.6.4. Envolvimento e influência da governação na responsabilidade social da empresa**

Por último, os entrevistados associaram como desafio ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia da empresa, a governação. O tipo de lideranças, e a escolha das mesmas, revela-se decisivo para as questões de responsabilidade social, pois as lideranças representam o alicerce que pode permitir, inibir ou até de alguma forma afetar o crescimento e adoção desta temática por parte das empresas.

*“O grande desafio é a nível que podemos chamar a governança, ou política, não é? Porque as escolhas das lideranças das empresas, tal como os países, têm que ser se calhar mais... também ela mais escrutinada, para evitar estas derivas [comportamentos não éticos de empresas] que não ajudam também na questão social, não é? E à questão da responsabilidade social.” (Entrevistado, Empresa B).*

Este envolvimento por parte da governação, ganha importância, na medida em que representa um maior desafio para o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, pela centralidade que a estratégia tem nas empresas. A atuação da empresa, segundo os entrevistados, em relação a temas de responsabilidade social não pode ser descorada, e ser visto de uma forma paralela e, para isso, necessita que o eixo da governação demonstre um comprometimento de tal ordem, que este esteja embutido na estratégia da empresa e incorporada em todos os eixos, e na forma que atua.

Considerando a importância e a necessidade de envolver todas as pessoas que constituem a empresa nas iniciativas de responsabilidade social, a governação tem um papel fulcral para garantir uma atuação transversal e holística na empresa, para que todos estejam comprometidos e contribuam para uma atuação transversal a nível de responsabilidade social por parte da empresa: *“Mas se nós não envolvemos as pessoas e não as formamos, não conseguimos chegar lá [consolidação da temática da responsabilidade social nas empresas].”* (Entrevistado, Empresa A).

Este envolvimento de todos os colaboradores da empresa para as iniciativas de responsabilidade social, para além de representar uma vantagem identificada deste alinhamento, a sua atuação holística, permite um envolvimento, não só as iniciativas, mas com a própria empresa e o seu propósito, naquilo que é uma relação afeto-emocional dos colaboradores, contribuindo para um maior sentimento de pertença à empresa: *“(...) portanto no fundo tudo isto gera um ambiente, não é? Um clima cultural na empresa, não é? Portanto é todo este ambiente também em termos estratégicos que se pretende, um ambiente saudável na própria empresa.”* (Entrevistado, Empresa F).

O comprometimento para questões de responsabilidade social, tem também que ver, com a visão de longo prazo dos gestores e das lideranças. Uma relativa falta de literacia das empresas no tecido empresarial em Portugal, na área da responsabilidade social estratégica, muito por aquilo que é o carácter holístico e complexo da responsabilidade social, foi também referenciado como um desafio, que a governação das empresas deve mitigar:

*“Eu acho que esta visão de médio e de longo prazo implica que os administradores, que os CEO tenham esta maturidade, que percebam que ter este propósito pode implicar algum investimento no curto prazo, mas trará seguramente um grande retorno para toda a comunidade da empresa a médio longo prazo e, muitas vezes, ou nem todos os gestores têm esta capacidade de ter essa visão, eu acho que as escolas clássicas mais antigas de gestão e de economia também não trabalhavam esta componente com os seus estudantes.”* (Entrevistado, Empresa K).

Assim, a governação apresenta-se como um possível desafio, na medida em que, segundo os resultados, tem de representar um dinamizador e não um inibidor, para que todas estas características descritas acima se manifestem na empresa, existindo sensibilidade e comprometimento por parte da gestão de topo, para adotarem práticas de responsabilidade social, e para a integração desta temática no cerne da estratégia da empresa. Este facto, ganha importância, porque a atuação da empresa a nível de responsabilidade social, representa para as empresas, um tema cada vez mais central para a própria sustentabilidade da empresa: *“Esse é um grande desafio [contínuo escrutínio às práticas empresariais], as empresas têm que ganhar esse desafio, porque se não, não vão ter aceitação [dos seus stakeholders].”* (Entrevistado, Empresa B).

## Conclusões

Existe na literatura um entendimento, que as empresas têm uma responsabilidade perante a sociedade e, refere-se frequentemente a importância de haver um alinhamento entre a abordagem e práticas de responsabilidade social das empresas e a sua estratégia. No entanto, a literatura acerca da implementação deste alinhamento e como deve ser feita, é mais escassa. Esta dissertação pretendia ajudar a colmatar esta relativa falta de investigação, com base na experiência das próprias empresas, e quem lidera esses processos dentro delas, por forma a compreender, não só a aplicação na prática, do alinhamento da responsabilidade social com a estratégia, mas também a sua evolução ao longo do tempo, e as vantagens que apresenta e os desafios que coloca. Neste sentido, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, a 11 responsáveis de responsabilidade social de grandes empresas a atuar em Portugal.

O conceito de responsabilidade social, segundo os resultados, apresentou evoluções no sentido do que o engloba – a adição de mais dimensões para além do social, como o ambiental e o de governação –, na amplitude de consciencialização e sensibilização de variados *stakeholders* e empresas para a responsabilidade social e, na sua implementação, onde cada vez mais empresas colocam em prática a responsabilidade social.

Os resultados mostram que as razões que levaram a esta evolução, estão relacionadas com uma cada vez maior consciencialização e sensibilização dos variados *stakeholders*, que vai contribuir para um maior escrutínio às práticas empresariais em responsabilidade social, por esses *stakeholders*, e por outras entidades governamentais e reguladores. Essa consciencialização reflete-se igualmente do lado das próprias empresas, naquilo que é o seu posicionamento e diferenciação dos seus concorrentes através da responsabilidade social, e um contágio de boas práticas em relação à responsabilidade social entre empresas e parceiros, através da ideia de empresas *influencer*.

Como previsões da temática da responsabilidade social, os resultados indicam que, um cada vez maior número de empresas a adotarem práticas de responsabilidade social, é algo que, a prazo, é inevitável, pela continuidade da repercussão desse escrutínio em comportamentos de consumo, danos reputacionais e penalizações legais.

Os resultados mostram uma compreensão existente, que as empresas e a sociedade são entidades indissociáveis. Desta forma, surge individualmente, para as empresas, uma necessidade estratégica de responder à temática da responsabilidade social, de forma a adaptarem-se a esse contexto social e competitivo. Pelo contrato social entre empresas e sociedade, que representa as responsabilidades

que são de todas as empresas perante a sociedade, o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, vai representar a responsabilidade que cada empresa tem, individualmente, em relação aos seus *stakeholders*, e dar sentido ao seu papel na sociedade. A responsabilidade social quando alinhada à estratégia das empresas, reflete-se assim, segundo os resultados, numa relação indissociável e intrínseca, apresentando-se como estratégia única, uma estratégia de gestão responsável.

Para além das atividades de responsabilidade social que contribuem para a concretização da missão e visão da empresa, e atividades de responsabilidade social sobre questões que tenham ou possam ter um impacto significativo na capacidade da empresa para atingir essa mesma missão e visão, o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas também se manifesta em atividades de responsabilidade social que impactam positivamente o ambiente competitivo em que a empresa atua. A interligação do propósito da empresa à sua atuação de responsabilidade social, permite que o cumprimento desse propósito seja realizado de forma socialmente responsável, através de perceber de que forma atingem esse propósito pela sua atividade.

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, denota-se igualmente, na forma como as empresas interligam a sua atuação em responsabilidade social aos seus valores e cultura. Ao colocar ao dispor os recursos e capacidades da empresa na sua atuação em responsabilidade social, da mesma forma que outras atividades da empresa, a responsabilidade social é vista, segundo os resultados, como um investimento a prazo e não um custo para as empresas, igualmente pela influência da gestão de topo nesses investimentos.

Pela auscultação aos seus *stakeholders* e análise à sua envolvente, as empresas vão suprir a sua responsabilidade social de satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*, uma vez que é percebida pelas empresas, qual a relevância e prioridade que certos temas materiais têm para os seus *stakeholders*, quando alinhados à sua estratégia. Desta forma, permite que a sua atuação em responsabilidade social seja observável e reconhecida pelos seus *stakeholders*, para que estes responsabilizem as empresas pelas suas ações, através da identificação de benefícios exclusivos. Existe assim, a necessidade de uma definição e monitoramento de objetivos associados à sua atuação em responsabilidade social, igualmente para assegurar que as restantes categorias do alinhamento supracitadas estão consagradas.

A manifestação destas categorias, permite materializar a abordagem à responsabilidade social, tendo em conta o alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas. A não verificação deste alinhamento, pode ser visto como uma miopia estratégica na responsabilidade social. Esta acontece, quando a identificação das necessidades e expectativas dos *stakeholders*, pelos olhos das empresas, na sua análise à envolvente, sejam focadas incorretamente. Isto é, não são alinhadas com a estratégia da empresa, através das suas categorias, fazendo com que a repercussão numa

atuação em responsabilidade social seja turva, e não represente fiavelmente o papel da empresa na resposta a essas necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

O alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, apresenta como vantagens a eficiência e eficácia, pela utilização eficiente dos seus recursos e capacidades, e ao focalizar a sua atuação em responsabilidade social à sua estratégia, existindo um impacto mais eficiente da mesma; permite uma atuação em responsabilidade social holística, coerente e consequente com a estratégia da empresa; a efetividade da relação de simbiose entre empresas e *stakeholders*, pela visibilidade para os *stakeholders* da atuação da empresa em responsabilidade social e pelo desenvolvimento do contexto onde se insere e; a criação de sinergias internas e externas à empresa, internas pela utilização dos seus recursos e capacidades da empresa e pela sua atuação holística, e externas, pela criação de sinergias com outras empresas e parceiros, e na interligação dos objetivos estratégicos com a sua atuação em responsabilidade social.

Ao nível de desafios no alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, estes situam-se na tentativa de assegurar uma continuidade na coerência da atuação em responsabilidade social por parte das empresas, desde a sua proclamação à materialização em iniciativas; o desafio, para a empresa, de forma a focalizar a sua abordagem em responsabilidade social, e evitar entropias na sua atuação em responsabilidade social, devido à abrangência de necessidades e expectativas por parte dos *stakeholders*; a voluntariedade na sua atuação a nível de responsabilidade social alinhada com a sua estratégia, devido à existência de diretivas e legislações que redirecionam a atuação da empresa; o papel e a contribuição da governação como dinamizador para a temática da responsabilidade social nas empresas, de forma a embutir a mesma na empresa, na definição da estratégia, e no combate à possível falta de literacia nas empresas em relação à temática da responsabilidade social.

## **5.1. Contribuições para a teoria e implicações para a prática**

Através da investigação levada a cabo, e pelos resultados encontrados, esta dissertação permite contribuir para a literatura, na medida em que (1) existe a verificação na prática empresarial, do conceito de alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, (2) apresenta em detalhe, e especifica a manifestação no quotidiano empresarial desse alinhamento, (3) adiciona a perspetiva da prática empresarial ao mesmo, pela perspetiva de responsáveis de responsabilidade social nas empresas, com base naquilo que é a sua experiência de aplicação na prática empresarial e, (4) são igualmente apresentadas as vantagens e os desafios colocados ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, de forma a consolidar este conceito.

Esta dissertação contribui para a prática empresarial, na medida em que: (1) Permite às empresas perceberem a importância da responsabilidade social e a inevitabilidade em aderir à mesma que, pela sua premência, as empresas que ainda não aderiram, mais tarde ou mais cedo vão ter que o fazer; (2) Mostra a importância de ter práticas de responsabilidade social alinhadas com a estratégia, para as empresas que já as têm, indica os próximos passos, em como prosseguir um maior alinhamento e, para quem não tem uma abordagem de responsabilidade social, permite que, quando adotarem a temática, esta seja realizada tendo em consideração o alinhamento entre a responsabilidade social e a sua estratégia; (3) Indica como fazer na prática empresarial este alinhamento, onde são apresentados uma série de categorias e mecanismos onde este alinhamento se manifesta, de forma a ser implementado na prática. Para empresas que não tem uma abordagem de responsabilidade social, poderá fazer sentido identificar quais desses mecanismos fazem mais sentido para elas, em particular, os que são, pelos resultados, mais universalmente aplicados, o que provavelmente indica que são bons pontos de partida (ligação à missão e visão e, auscultação aos *stakeholders* e análise da envolvente); (4) Mostra as vantagens deste alinhamento, e portanto, o que as empresas devem procurar ao implementar este alinhamento e, os seus desafios, o que as empresas devem ter em atenção e evitar ao procurar este alinhamento (ao garantir que existe uma continuidade na coerência da sua atuação ao focar a mesma à sua estratégia, através do envolvimento da gestão de topo); (5) Demonstra a importância do exemplo das empresas que, mesmo sendo únicas no seu setor de atividade, vão acabar por influenciar outros a adotarem práticas de responsabilidade social e, em particular, procurar um alinhamento entre as mesmas e a sua estratégia.

## **5.2. Limitações e pesquisa futura**

Como limitações deste trabalho, apresenta-se a recusa de um entrevistado para a gravação da entrevista, limitando a recolha de dados à tomada de notas e informações partilhadas pelo entrevistado ao longo da entrevista. Como foi o único caso, num universo de 11, a gravação das restantes entrevistas permitiu a sua transcrição e análise. A amostra de 11 entrevistas, apesar de relativamente pequena, está dentro dos limites aceitáveis para uma investigação empírica, particularmente no contexto do universo de empresas passíveis de serem entrevistadas, tendo em conta os critérios definidos.

Uma limitação deste estudo é a não representatividade da amostra no tecido empresarial português, uma vez que este é constituído, em 99%, por Pequenas e Médias Empresas. As empresas da amostra representam grandes empresas do tecido empresarial português, uma vez que o seu contributo é mais congruente com os objetivos da dissertação, ao estudar empresas que têm uma

atuação consolidada em responsabilidade social, resultando em dados mais ricos para posterior análise. Ainda assim, pode fazer sentido, como pesquisa futura, replicar este estudo em PME.

Outra limitação tem que ver com esta investigação não cartografar a realidade portuguesa em relação à existência, ou não, de um alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas. Apesar disso, esta dissertação não tinha esse objetivo, mas sim verificar como é percebido na prática esse alinhamento, e como o mesmo se manifesta, que revela igualmente uma importância relativamente grande. Ainda assim, consolidada a temática do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, através desta dissertação, é possível, como estudo futuro, cartografar esta realidade em Portugal, e verificar esta ideia na prática, em empresas que representem o tecido empresarial português, as PME, ou um setor de atividade em particular, aferindo-se igualmente a ideia de miopia estratégica na responsabilidade social.

Como pesquisa futura, esta dissertação recomenda a abertura do espectro em relação ao estudo do alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, do lado dos *stakeholders*, seja através das organizações de promoção de responsabilidade social, GRACE, BCSD, APEE e RSOPT, ou verificar, como *stakeholders* de um determinado setor de atividade ou empresa, reconhecem e valorizam esta ideia de alinhamento, quando praticado pelas empresas.

Adicionalmente, poderia ser explorada, tendo por base a identificação nesta dissertação de desafios ao alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia das empresas, estratégias para superar esses mesmos desafios, de forma a serem neutralizados na prática empresarial.

Por fim, outra ideia a ser explorada, é o conceito de empresas *influencer*, na sua capacidade de influenciar parceiros e outras empresas, de forma a perceber como ocorre este contágio empresarial, o que potencia o mesmo, e possíveis inibidores, e um possível conceito de atuação em rede, de um conjunto de empresas, através dessa influência mútua.



## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Bansal, P. (2003). From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 14(5), 510–527. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.510.16765>
- Bansal, P., Jiang, G. F., & Jung, J. C. (2015). Managing responsibly in tough economic times: Strategic and tactical CSR during the 2008-2009 global recession. *Long Range Planning*, 48(2), 69–79. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.002>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.27745504>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Berends, H., & Deken, F. (2021). Composing qualitative process research. *Strategic Organization*, 19(1), 134–146. <https://doi.org/10.1177/1476127018824838>
- Bhattacharyya, S. S. (2010). Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, 22(1), 82–101. <https://doi.org/10.1108/09555341011009025>
- Bhattacharyya, S. S., Sahay, A., Arora, A. P., & Chaturvedi, A. (2008). A toolkit for designing firm level strategic corporate social responsibility (CSR) initiatives. *Social Responsibility Journal*, 4(3), 265–282. <https://doi.org/10.1108/17471110810892802>
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)

- Caprar, D. V., & Neville, B. A. (2012). "Norming" and "Conforming": Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 231-245. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1424-1>
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 2, 19-46. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. [https://www.researchgate.net/publication/282441223\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_definitional\\_construct](https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct)
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chandler, D. (2016). *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation* (4<sup>th</sup> edition). London: SAGE.
- Commission of the European Communities. (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9)
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Wiley - Blackwell.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, I. (2005, May 25<sup>th</sup>). The biggest contract. *The Economist*, <https://www.economist.com/by-invitation/2005/05/26/the-biggest-contract>
- European Commission. (2011). *Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action*. Brussels. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_11\\_730](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730)
- European Commission. (2002). *Observatory of European SMEs*. Belgium. [https://ec.europa.eu/growth/content/highlights-2001-survey-0\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/highlights-2001-survey-0_en)
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, 39(1), 1-21 <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>

- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109–127. <https://doi.org/10.1108/09555340910940123>
- Grant, Robert M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons
- Handy, C. (2002). What's a business for? *Harvard Business Review*, 80(12), 49-55. <https://hbr.org/2002/12/whats-a-business-for>
- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: A research note. *Qualitative Research*, 12(2), 239–42. <https://doi.org/10.1177/1468794111426607>
- Heikkurinen, P. (2018). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, 9 (4), 388-414. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0020>
- Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, 36(5), 481–498. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(03\)00115-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(03)00115-8)
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1), 21-31. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4311-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4311-0_4)
- Husted, B. W., De, J., & Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2007.00284.x>
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9925-7>
- Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7): 595-632. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Marques-Mendes, A., & Santos, M. J. (2016). Strategic CSR: An integrative model for analysis. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 363–381. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0055>
- MacGregor, S. P., & Fontrodona, J. (2011). Strategic CSR for SMEs: Paradox or possibility? *Universia Business Review*, 30, 80–94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43318798007>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>

- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1913-x>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 57-68. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> 57-68
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M. E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Quivy, R. Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4 ed). Lisboa: Gradiva.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Students* (7th Edition). Pearson, London.
- Siltaloppi, J., Rajala, R., & Hietala, H. (2020). Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Strom, S. (2013, December 31<sup>st</sup>). Social Media as a Megaphone to Push Food Makers to Change. *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2013/12/31/business/media/social-media-as-a-megaphone-to-push-food-makers-to-change.html>
- Teece, D.J. (2011). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30(5): 499-518. <https://doi.org/10.1108/02621711111133019>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thorne McAlister, D. and Ferrell, L. (2002). The role of strategic philanthropy in marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 689-705. <https://doi.org/10.1108/03090560210422952>
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44: 95–10. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Visser, W. (2014). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Law and Governance*, 5(3), 7–23. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>

- Yin, J., & Jamali, D. (2016). Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China. *Long Range Planning*, 49(5), 541–558. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.024>
- Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 75–92. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0710-z>
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13)



# Anexos

## Anexo I - Consentimento Informado

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de mestrado a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. O estudo, tem por objetivo, a recolha de dados sobre abordagens à responsabilidade social das empresas e sua implementação, de forma a tentar perceber e mapear esta temática em Portugal.

O estudo é realizado por Carlos Daniel Pinheiro Teixeira (cdpta@iscte-iul.pt), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada, pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste na participação numa entrevista, idealmente entre os 30 e 60 minutos. De forma a facilitar a tomada de notas, análise e tratamento dos dados e, transcrições, seria muito útil a possibilidade da gravação da entrevista, a concordar verbalmente no início da mesma.

A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas à dissertação acima descrita, podendo os resultados ser partilhados no formato final da mesma.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo investigador, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que aceito nele participar.

(local),     /     /     (data)

Nome:

Assinatura: