



**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**PERCEÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DAS PRÁTICAS  
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: CASO DE ESTUDO**

**MARTA FILIPA OLIVEIRA BRAVO**

**OUTUBRO – 2022**



**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**PERCEÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DAS PRÁTICAS  
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: CASO DE ESTUDO**

**MARTA FILIPA OLIVEIRA BRAVO**

**PROFESSORA DOUTORA GRAÇA SILVA**

**OUTUBRO – 2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Para a minha família, especialmente para a minha mãe e para a minha tia que sempre me apoiaram incondicionalmente, muito obrigada estarei eternamente grata.

Ao meu irmão por me encorajar a querer sempre mais e lutar pelos meus sonhos sem nunca desistir por muito que pareçam inalcançáveis.

Um especial agradecimento ao meu marido, não tenho como exprimir por palavras a gratidão e amor que sinto. Sem ti e sem o teu apoio nunca teria conseguido.

Às minhas duas melhores amigas, que me acompanham há 15 anos e que me têm ajudado em todas as etapas da minha vida, obrigada pelo vosso apoio incondicional.

À minha orientadora Professora Doutora Graça Silva agradeço toda a disponibilidade e paciência, sem a sua preciosa ajuda não teria conseguido. Muito obrigada.

Obrigado a todos os colegas e professores com quem tive o prazer de me cruzar durante estes dois anos, aprendi muito com todos e sem vocês este percurso e a conclusão de mais uma etapa não seria possível.

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho final de mestrado, foi perceber quais as percepções dos colaboradores relativamente à adoção de práticas de responsabilidade social por parte da organização onde se encontram inseridos e cruzar essa informação com as práticas de responsabilidade social implementadas ao nível dos colaboradores. Teve como suporte a literatura existente sobre objetivos de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade social e responsabilidade social corporativa ao nível dos colaboradores.

Foi utilizada uma amostra de 143 colaboradores, elaborada uma entrevista semiestruturada à presidente da empresa em estudo e feito uma análise documental a um questionário realizado pela empresa aos colaboradores sobre práticas sociais.

Com este estudo foi possível concluir que, segundo a percepção dos colaboradores, as práticas de responsabilidade social que estão mais enraizadas ao nível da saúde e segurança, para além do que é obrigatório por lei, são os requisitos de segurança nos locais de trabalho e o facto da organização fornecer o equipamento de trabalho necessário para os colaboradores. Ao nível da cooperação do colaborador o estímulo para o trabalho em equipa é uma das práticas que tem maior nível de implementação. O facto de os colaboradores poderem dar sugestões de melhoria aos processos é, ao nível da participação do colaborador, a prática que está mais enraizadas dentro da organização. Ao nível da igualdade de oportunidades, o facto de a organização assegurar a igualdade no processo de recrutamento e a igualdade de género na progressão de carreira são as práticas que segundo os colaboradores estão mais enraizadas. No que toca ao desenvolvimento do potencial do colaborador, a garantia que a organização dá para os colaboradores desenvolverem competências gerais e profissionais é umas das práticas que os colaboradores mais valorizam. O facto de a organização permitir a entrada a estudantes e cooperar com outras organizações para projetos de inovação, são as práticas ao nível das parcerias externas que, segundo a opinião dos colaboradores, são mais valorizadas.

Palavras-Chave: Colaboradores, Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade Social, Práticas de Responsabilidade Social.

## **ABSTRACT**

The main objective of this master's final work was to understand the employees' perceptions of the adoption of social responsibility practices by the organisation where they work and cross-check this information with the social responsibility practices implemented at the employees' level. It was supported by existing literature on sustainable development goals, corporate social responsibility, social sustainability and corporate social responsibility at the employees' level.

A sample of 143 employees was used, a semi-structured interview was prepared with the president of the company under study and a documentary analysis was made of a questionnaire conducted by the company to employees on social practices.

With this study it was possible to conclude that, according to the perception of the employees, the social responsibility practices that are most rooted at the level of health and safety, beyond what is mandatory by law, are the safety requirements in the workplace and the fact that the organisation provides the necessary work equipment for employees. In terms of employee cooperation, encouraging teamwork is one of the practices with the highest level of implementation. The fact that employees can make suggestions for improving processes is, in terms of employee participation, the practice which is most deeply rooted within the organisation. In terms of equal opportunities, the fact that the organisation ensures equality in the recruitment process and gender equality in career progression are the practices which, according to employees, are most deeply rooted. Regarding the development of the employee's potential, the guarantee that the organisation gives to employees to develop general and professional skills is one of the practices that employees most value. The fact that the organisation allows students to join and cooperates with other organizations on innovation projects are the practices in terms of external partnerships which, according to the employees, are most valued.

Key-words: Employees, Corporate Social Responsibility, Social Sustainability, Social Responsibility Practices.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LISTA DE ACRÓNIMOS .....	v
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1. Desenvolvimento Sustentável.....	3
2.2. Responsabilidade Social Corporativa .....	4
2.3. Responsabilidade Social .....	7
2.3.1. Responsabilidade Social ao Nível dos Colaboradores .....	10
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	14
3.1. Método e Abordagem de Pesquisa.....	14
3.2. Recolha de Dados .....	15
3.3. Seleção da Amostra .....	15
3.4. Escalas de Medida .....	16
3.5. Desenvolvimento da Entrevista .....	16
3.6. Desenvolvimento do Questionário.....	16
3.6.1. Caracterização da Amostra.....	18
4. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO .....	21
4.1. A XPTO comprometida com a Responsabilidade Social Corporativa .....	21
4.2. Práticas de RS ao nível dos colaboradores .....	22
4.3. Análise dos Resultados .....	24
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....	38
5.1. Discussão e conclusões do estudo .....	38
5.2. Limitações e propostas futuras.....	42
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
ANEXO 1 – Constructo do Questionário.....	51
ANEXO 2 – Guião da Entrevista .....	53
ANEXO 3 – Questionário .....	54

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

- CA – Conselho de Administração
- DJSI – Dow Jones Sustainability Index
- DS – Desenvolvimento Sustentável
- ESG – Environmental, Social and Corporate Governance
- GRI – Global Reporting Initiative
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- PSE – Prestador de Serviço Externo
- RC – Responsabilidade Corporativa
- RS – Responsabilidade Social
- RSC – Responsabilidade Social Corporativa
- SC – Sustentabilidade Corporativa
- SS – Sustentabilidade Social

## 1. INTRODUÇÃO

É do conhecimento geral que as empresas existem para gerar lucro, mas será que as empresas também não deviam desempenhar ações que beneficiem outros membros da sociedade? A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é a disciplina que procura estudar e responder à questão anterior e a outras questões como, até que ponto as empresas têm responsabilidades para além da busca dos seus interesses económicos? (McWilliams e Siegel, 2001).

Desde a década de 50 que existe um grande interesse sobre a RSC, contudo a sua implementação ainda é um tema pouco investigado, grande parte permanece academicamente inexplorada (Fatima e Elbanna, 2022).

Apesar do crescente interesse do impacto da responsabilidade social das organizações no comportamento dos colaboradores, existe pouca literatura disponível, que explique a forma como os colaboradores respondem às atividades sociais das empresas (John et al., 2019).

Os colaboradores não são apenas recursos humanos de uma organização, são o seu principal ativo (Pfeffer, 2010) e fazem parte da organização como as principais partes interessadas da mesma (Turoń, 2017) e por isso contribuem diretamente para o sucesso da organização.

Compreender as percepções dos colaboradores sobre a RSC, pode ajudar a responder a perguntas persistentes sobre os efeitos potenciais da RSC na organização, bem como esclarecer alguns dos processos responsáveis pelas mesmas (Bauman e Skitka, 2012). No entanto, muito pouco se sabe sobre se, ou como, a RSC afeta os colaboradores de uma organização (Bauman e Skitka, 2012) e quais as suas percepções sobre a implementação destas práticas.

O presente estudo pretende responder à questão “Como é que os colaboradores da empresa percebem as práticas de responsabilidade social?” e o seu objetivo foi perceber quais as percepções dos colaboradores relativamente à adoção de práticas de responsabilidade social (RS) por parte da organização onde se encontram inseridos e cruzar essa informação com as práticas de RS implementadas ao nível dos colaboradores.

Os colaboradores, como membros de uma organização, preocupam-se, contribuem, percebem, avaliam e reagem às atividades de RSC da sua organização (Rupp et al., 2006). É

por isso crucial desenvolver ferramentas que ofereçam uma compreensão clara de como estes percebem as iniciativas de RSC (Aguinis e Glavas, 2012, 2013).

Existem vários estudos (Kim et al., 2010; Bolton et al., 2011; Turoń, 2017; Staniškienė e Stankevičiūtė, 2018; Kunz, 2020) que abordam, as práticas de RSC implementadas ao nível dos colaboradores, a perspetiva dos colaboradores a estas práticas e analisam as práticas de RS implementadas pelas organizações ao nível dos colaboradores. Estudar a relação entre o colaborador e a organização, no que toca às práticas de RSC, é importante para mais facilmente se compreender as percepções dos colaboradores relativamente à implementação destas práticas dentro da organização.

Relativamente às percepções dos colaboradores, as mesmas podem ser afetadas pelas suas crenças, valores, ideologias e também pelos comportamentos dos seus colegas (Kim et al., 2017). Asrar-ul-Haq et al. (2017) e Barakat et al. (2016) relacionam a implementação das práticas de RSC com as percepções dos colaboradores afirmando que, numa organização, onde são implementadas as práticas existe, por parte dos colaboradores uma maior satisfação no trabalho. Farooq et al. (2014) na sua pesquisa mostram como as experiências dos colaboradores com as práticas de RSC explicam as suas percepções sobre a RSC. Segundo John et al. (2019) os colaboradores são afetados pelas iniciativas sociais implementadas pela organização de que fazem parte. Existem autores que mostram que existe uma relação entre as práticas de RSC, envolvimento dos colaboradores, desempenho organizacional e desempenho dos colaboradores (Onkila e Sarna, 2021).

“A percepção que os colaboradores têm da RSC que é posta em prática pela sua organização pode ter implicações mais diretas e mais fortes para as reações subsequentes dos colaboradores do que os comportamentos atuais da organização dos quais os colaboradores podem ou não estar conscientes” (Rupp et al., 2013, p. 897).

A realização da presente investigação, inicia com uma revisão de literatura sobre a responsabilidade social corporativa, sustentabilidade social assim como, a responsabilidade social ao nível dos colaboradores. A metodologia de investigação utilizada, segue regras de pesquisa quantitativa e qualitativa com recolha de dados através da realização de questionário, entrevista semiestruturada, ambos baseados num estudo similar já realizado (Staniškienė e Stankevičiūtė, 2018) e também análise documental. Por último, são

apresentados os resultados e as conclusões obtidas do trabalho de investigação, juntamente com uma caracterização das limitações e propostas para investigações futuras.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Desenvolvimento Sustentável**

A noção de sustentabilidade ganhou destaque através do relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (*WCED*, 1987) que descreveu o desenvolvimento sustentável (DS) como, a capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras. Em 2015 foi criado um documento, Agenda 2030, com o objetivo de alcançar o DS. Este documento é uma agenda universal que aborda vários temas, desde a pobreza, fome, alterações climáticas, entre outros, todos eles estão concretizados em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e 169 metas. O objetivo é que todos os países que estiveram envolvidos na criação deste documento implementem ações para alcançar as metas dos ODS com os quais se comprometeram, até 2030.

Dos 17 ODS, 13 estão maioritariamente relacionados com o pilar social da sustentabilidade. São eles os ODS 1 - Irradicação da pobreza, ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável, ODS 3 - Saúde e bem-estar, ODS 4 – Educação de Qualidade, ODS 5 – Igualdade de Género, ODS 6 – Água e Saneamento, ODS 7 – Energia Acessível e Limpa, ODS 8 – Trabalho decente e crescimento económico, ODS 10 – Redução das Desigualdades, ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis, ODS 15 – Vida Terrestre e ODS 16 – Paz, Justiça e instituições eficazes (Gupta e Vegelin, 2016).

Dos 13 ODS que estão relacionados com a dimensão social, para esta dissertação, somente vão ser abordados temas relacionados com o ODS 5 que tem como objetivo alcançar a igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e o ODS 8 onde o objetivo é promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos (Business Council for Sustainable Development, Portugal [BCSD Portugal], n.d).

Desde a introdução dos ODS, muitas empresas comprometeram-se com a Agenda 2030 por forma a criar vínculos entre os resultados de desempenho e o bem comum (Williams

et al. 2019). Um estudo com 2 800 empresas globais, revelou que 70% dessas organizações incluem a sustentabilidade como uma questão prioritária nos seus planos estratégicos (Kiron et al., 2012). Os ODS representam um parâmetro formidável para o desempenho da RSC, e adotá-los exige que as organizações desenvolvam capacidades organizacionais específicas para criar programas de RSC que venham a ser bem-sucedidos, para isso as organizações necessitam de adotar uma posição no desenvolvimento destes programas que contribuam para um ou mais ODS (Velasco Vizcaíno et al., 2021). Os ODS são feitos sob medida para empresas que procuram integrar a sustentabilidade nos planos de negócios, oferecem uma visão compartilhada; um roteiro pelo qual as empresas podem começar a alinhar estrategicamente as iniciativas de RSC no nível da empresa (ElAlfy et al., 2020).

Mishra (2021) no seu estudo fez o mapeamento das atividades de RSC realizadas por empresas comprometidas com os ODS e explorou o seu padrão de gastos na implementação de práticas de RSC, para perceber de que forma as ODS podem estar relacionados com a estrutura da RSC. O autor concluiu que os ODS onde a empresa mais implementa práticas de RSC são, em primeiro lugar o ODS4 - Educação de Qualidade e o ODS 8 - Trabalho decente e crescimento económico e em segundo lugar o ODS 1 - Irradicação da pobreza total. Relativamente aos gastos a grande maioria (92%) dos recursos são gastos em práticas de RSC no setor social. Também Kelly (2016) defende que as organizações podem melhorar a integração estratégica dos ODS no setor social.

## **2.2. Responsabilidade Social Corporativa**

Segundo Fatima e Elbanna (2022), o conceito de RSC assumiu diversas formas na literatura onde foram criadas várias designações como, sustentabilidade corporativa (SC), desempenho social corporativo (DSC) e cidadania corporativa. Todas estas construções têm como objetivo abordar um mesmo conceito apesar de agora serem usadas de forma intercambiável por vários autores (Albinger e Freeman, 2000; Evans e Davis, 2014).

De acordo com Pauzuoline e Mauriciene (2013, p. 141) “Os conceitos de RSC e Responsabilidade Social (RS) são usados em conjunto. Isso porque a definição mais utilizada para descrever a responsabilidade das organizações públicas ou privadas é a responsabilidade

social corporativa”. Na figura 1 é possível perceber como estão organizados os conceitos de RSC e RS segundo Fatima e Elbanna (2022).

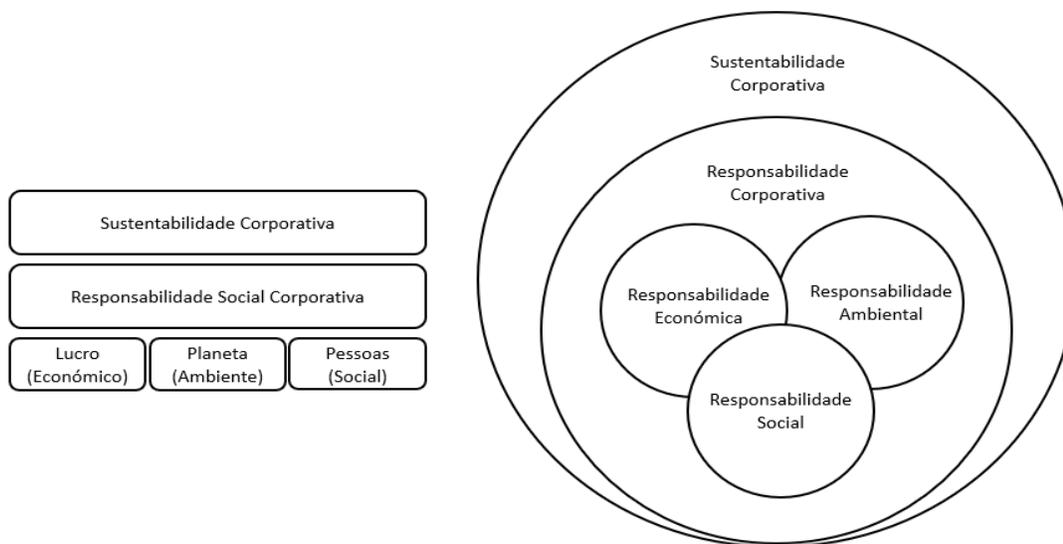


Figura 1. Mapeamento de SC, RSC e RC

Fonte: Adaptado de Fatima e Elbanna (2022)

O primeiro investigador a introduzir o conceito de RSC foi Bowen (1953), com o livro “Responsabilidades Sociais do Empresário”, a partir de então a RSC das organizações passou a englobar um vasto conjunto de definições, teorias e abordagens (Bahman et al., 2014).

Com base em vários estudos da literatura de RSC (Carroll, 1999; Hart, 1995; Holme e Watts, 2001; McWilliams e Siegel, 2001; Nicolau, 2008; Tsoutsoura Berkeley, 2004), esta pode ser definida como as atividades que transformam as organizações em bons cidadãos e que contribuem para o bem-estar da sociedade para além daquilo que são os seus interesses próprios.

Malik (2015) destacou a importância da abordagem estratégica da RSC com o propósito de alcançar o valor compartilhado do negócio, ou seja, criar valor económico de forma a criar também valor para a sociedade.

Na literatura, a maioria dos benefícios citados na implementação da RSC são os sociais, económicos e ambientais (*triple bottom line*) (Marrewijk e Werre, 2003), no entanto, é

surpreendente como nem todas essas medidas apareceram de forma consistente nas definições de RSC.

Mesmo com as diversas contribuições de definições e estruturas teóricas, quer no mundo académico quer no corporativo, ainda existem incertezas sobre como a RSC deve ser definida e qual o seu conteúdo (Lozano e Huisinigh, 2011; Dempsey et al., 2011; Strengers Yolande e Maller Cecily, 2015) isto porque na maioria das vezes as definições são tendenciosas para interesses específicos, o que torna difícil a implementação e desenvolvimento do conceito em si (Marrewijk e Werre, 2003). Apesar das incertezas no que toca à definição e ao conteúdo, Dahlsrud (2008, p. 1) na sua análise a 37 definições, concluiu que "as definições existentes de RSC são em grande medida concordantes". No entanto, a pesquisa feita por Dahlsrud (2008) tem sido criticada por subestimar o verdadeiro número de definições de RSC (Yadlapalli et al., 2020).

No que toca às definições de RSC adotou-se a definição que se achou ser mais completa e aceite pela maioria dos autores que abordam esta temática. A definição é da European Commission (EU, 2011, p. 6) onde a RSC é "o respeito pela legislação aplicável e pelos acordos coletivos entre os parceiros sociais, para cumprir a RSC as empresas devem colocar em prática processos para integrar questões sociais, ambientais, éticas, de direitos humanos e do consumidor nas suas operações de negócios e na sua estratégia central em estreita colaboração com todas as partes interessadas".

No que respeita às dimensões também na literatura não existe consenso sobre quais as dimensões da RSC. Por exemplo, Nave e Ferreira (2019) propõe como dimensões a sustentabilidade e a ética. Dahlsrud (2008) e Marrewijk (2003) nos seus estudos defendem que a RSC tem cinco dimensões: ambiental, social, económico, partes interessadas e voluntariado. Também Sarkar e Searcy (2016) identificaram as seguintes dimensões: económica, ética, social, partes interessadas, sustentabilidade e discricionariedade como as dimensões centrais da RSC. Carroll (1991) e Castka et al (2004) defendem como dimensões da RSC, a sustentabilidade financeira, a conformidade legal, o padrão ético e os impactos ambientais e sociais.

### 2.3. Responsabilidade Social

Por forma a tornar este trabalho final de mestrado mais interessante do ponto de vista da literatura, e também devido à dificuldade de encontrar literatura que aborde a dimensão social num contexto corporativo, mas referindo-se à mesma somente com o termo “responsabilidade social” foi uma opção, consultar também literatura onde é utilizado o termo “sustentabilidade social”.

Nas últimas décadas com a crescente busca do desenvolvimento sustentável como uma prática e não somente como um conceito teórico ou científico, o mundo empresarial reconheceu a importância de assegurar um equilíbrio entre o meio ambiente, o desenvolvimento económico e a equidade social (Vifell e Soneryd, 2012).

São vários os autores que afirmam que as dimensões económica e ambiental têm tido cada vez mais destaque quer na literatura quer no mundo empresarial deixando para trás a dimensão social (Griessler e Littig, 2005; Hutchins e Sutherland, 2008; Davidson, 2009; Cuthill, 2010; Vavik e Keitsch, 2010) por ser o pilar mais fraco (Lehtonen, 2004) e por ser a dimensão mais vaga (Dempsey et al., 2011).

Colantonio, (2009) afirma que são poucos os autores que tentam definir a dimensão social como independente e por isso derivam a sua própria definição consoante a disciplina em estudo. Landorf (2011) destaca a ambiguidade da definição em si, também Boström (2012) concorda argumentando que o enquadramento da dimensão social é, regra geral considerado difuso e subjetivo. “De maneira geral, não há consenso sobre quais critérios e que perspetivas devem ser adotados na definição da sustentabilidade social” (Staniškienė e Stankevičiūtė, 2018, p.709).

Vallance et al. (2011) argumentam que a dimensão social deve abordar questões relacionadas com as necessidades básicas, criação de justiça e equidade. Rajak e Vinodh (2015) defendem que este conceito descreve a forma como as comunidades, sociedades e indivíduos vivem e como lidam com a equidade e com as necessidades básicas. Landorf (2011) defende que os temas tradicionais da dimensão social estão a ser substituídos por temas emergentes como, necessidades básicas, educação, emprego, equidade, direitos humanos, pobreza e justiça social. Missimer et al. (2017a) defendem que a sustentabilidade

social não é garantir uma vida confortável, mas satisfazer as condições básicas necessárias para prevenir a degradação do sistema humano.

Em todas as definições apresentadas, direta ou indiretamente, estão evidentes duas temáticas, a diversidade e a inclusão destacando a importância de todas as partes interessadas (comunidades, sociedades, indivíduos, organizações, ...) com o objetivo de atingir a RS.

Um estudo desenvolvido por Ajmal et al. (2018) fornece uma direção útil para explorar estes conceitos, destacando quais os indicadores mais importantes. Na figura 2, estão os indicadores que mostram a forma como a sociedade vê a dimensão social e na figura 3, estão apresentados os indicadores que mostram a forma como as organizações percebem a responsabilidade social.

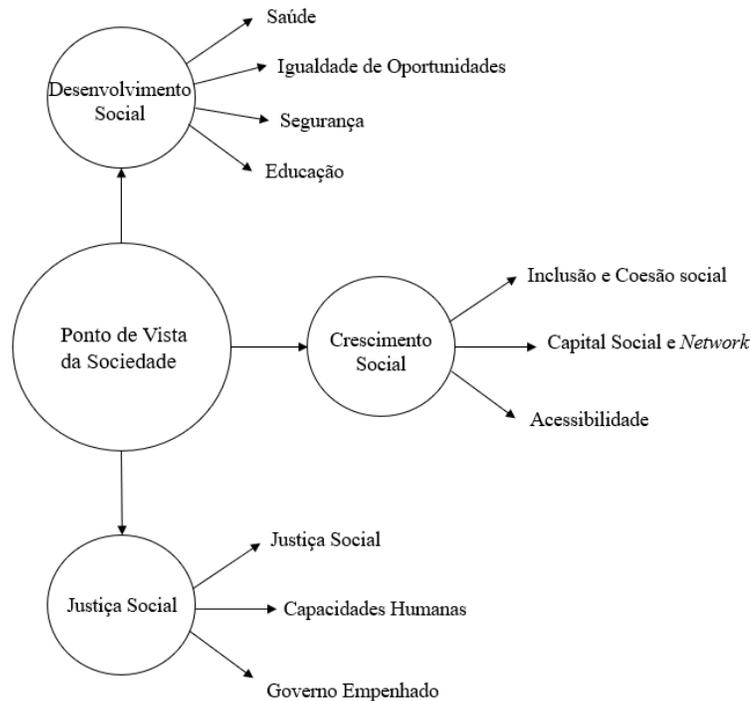


Figura 2. Indicadores da sustentabilidade social do ponto de vista da sociedade

Fonte: Adaptado de Ajmal et al. (2018)

Do ponto de vista da sociedade este conceito está dividido entre desenvolvimento social, onde estão presentes indicadores como a igualdade de oportunidades, saúde, segurança e educação; crescimento social, onde a inclusão e coesão social assim como a

acessibilidade são indicadores chave; e justiça social, onde as capacidades humanas e a existência de um governo preocupado e empenhado são fatores muito importantes.

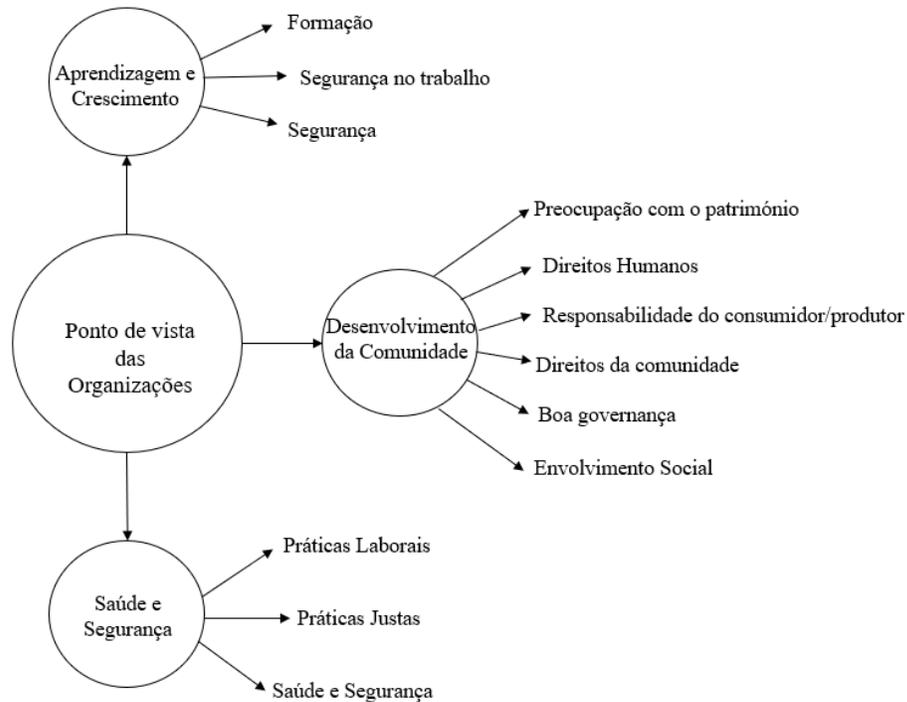


Figura 3. Indicadores da sustentabilidade social do ponto de vista das organizações

Fonte: Adaptado de Ajmal et al. (2018)

No contexto empresarial, os indicadores aprendizagem e crescimento, saúde e segurança, estão relacionados com a formação, segurança no trabalho e práticas laborais justas. O desenvolvimento da comunidade envolve temas como a responsabilidade do consumidor/produtor, direitos humanos, assuntos sociais e cívicos, direitos da comunidade, preocupação com o património.

No seu estudo Ajmal et al. (2018) sugerem os fatores sociais (justiça e igualdade, pobreza, saúde, educação, envolvimento dos funcionários, ...) que dentro de uma organização, são essenciais para impulsionar as duas outras dimensões da sustentabilidade (económica e ambiental) levando a crer que a sustentabilidade como um todo não pode ser

alcançada, “a menos que o mundo dos negócios foque adequadamente na dimensão social da sustentabilidade” (Ajmal et al., 2018, p.334).

Quando este conceito começou a ser discutido na literatura, foi dado mais ênfase a questões legislativas ou de saúde humana e segurança num contexto específico, ao invés de abordar o tema num espectro mais amplo de impactos sociais (Linton et al., 2007).

Com as organizações a tomar decisões e a implementar estratégias e práticas de RS é importante perceber se estão a tomar a direção certa no sentido do DS. “A sustentabilidade em geral não pode ser alcançada a menos que as organizações se foquem adequadamente na dimensão social, porque o aspeto social está relacionado com as pessoas e forma a base de toda a estrutura conceitual da sustentabilidade” (Ajmal et al., 2018, p.334).

### **2.3.1. Responsabilidade Social ao Nível dos Colaboradores**

De acordo com a definição de RSC da EU (2011, p.6), a responsabilidade social de uma organização não se deve limitar somente ao ambiente externo, apesar da maioria das pesquisas e estudos sobre esta temática, se concentrarem predominantemente em responder a questões que estão relacionadas com as opiniões do ambiente externas (Rodrigo e Arenas, 2008), é igualmente importante responder às opiniões do ambiente interno da empresa, nomeadamente às opiniões dos colaboradores (Akremi et al., 2018; Rupp, 2011; Bauman e Skitka, 2012).

Nas pesquisas de RSC existentes, pouca atenção é dada para identificar a relação entre as práticas de RSC e os colaboradores. Medir as percepções dos colaboradores à RSC pode ajudar as organizações a determinar como é que os seus programas e políticas de RSC, contribuem para sua criação de valor (Akremi et al., 2018). Um elemento-chave da experiência do colaborador é a formação de percepções sobre como o próprio é tratado pelos *stakeholders* organizacionais (Rupp, 2011).

Bolton et al. (2011) no seu estudo, procuram explicar esta deficiência, oferecendo novas visões sobre uma abordagem processual da RSC que leva em consideração as ações das diferentes partes interessadas. Com este estudo os autores chegaram à conclusão que a RSC funciona ao longo de um processo emergente, em que durante esse processo as interações com os colaboradores variam e vão-se tornando cada vez mais importantes e mais

interativas. Onkila e Sarna (2021) na sua revisão sistemática de literatura, com o objetivo de analisar a relação dos colaboradores com as práticas de RS, defendem que o envolvimento dos colaboradores nestas práticas oferece benefícios à organização, dependendo de como são implementadas e de que forma (ou não) os colaboradores são envolvidos. Os autores, afirmam também que a implementação destas práticas molda as percepções dos colaboradores em relação à organização onde estão inseridos. Outros autores como Schoeneborn et al. (2020) e Sendlhofer (2020) partilham a mesma opinião.

O leque de práticas de RS que uma organização pode implementar é vasto, sejam elas práticas internas, que vão afetar os seus *stakeholders* internos (colaboradores) como práticas externas que afetam todos os outros *stakeholders* que estão envolvidos com a organização (clientes, fornecedores, etc). Collins et al. (2007) identificam várias práticas de RS que poderiam ser implementadas pelas organizações: (a) fornecer formação para o trabalho, (b) fornecer assistência para os colaboradores obterem educação superior, (c) doar tempo ou dinheiro para projetos da comunidade local, (d) contribuir para causas sociais, (e) considerar a diversidade nas decisões de contratação, (f) ter políticas favoráveis à família, (g) possibilitar horários flexíveis, e (h) fornecer ferramentas para gerir o stress. Também Font et al. (2016) no seu estudo mencionam algumas práticas que podem ser postas em prática pelas organizações: (a) apoiar o desenvolvimento da comunidade local e a conservação do património; (b) promover a igualdade de género nas suas práticas de emprego; (c) encorajar ativamente o respeito pela cultura e língua da região; (d) instalações adaptadas para pessoas com deficiência; (e) colaborar com projetos sociais e beneficentes; (f) incentivar os clientes a contribuir para iniciativas sociais e de caridade; (g) procurar equilibrar trabalho e vida familiar; e (h) encorajar pessoas com diversas habilidades a candidatarem-se aos empregos.

Bhattacharya et al. (2008) também afirmam que as empresas devem desenvolver programas de voluntariado corporativo que implementem as melhores estratégias para motivar a participação dos funcionários, como fornecer tempo fora do local de trabalho e incluir contribuições associadas ao desempenho do colaborador através de prémios ou através de doações financeiras para uma causa específica escolhida pelos colaboradores, segundo os autores é importante garantir que os colaboradores se sintam *stakeholders* incluídos na comunicação corporativa sobre as atividades de RSC.

Segundo Pfeffer (2010) os colaboradores são considerados como o principal ativo de uma organização e regra geral têm uma interação com a organização num processo de duas vias: a organização retribui monetariamente o colaborador pelo seu trabalho e o colaborador por sua vez, fornece à organização habilidades e competências (Hutchins e Sutherland, 2008). Esta interação com o propósito de atingir a RS não é suficiente, é necessário alargar o âmbito e incluir a percepção dos colaboradores, uma vez que eles não só participam diretamente nos processos como também influenciam os objetivos da organização e fazem com que estes sejam cumpridos (Staniškienė e Stankevičiūtė, 2018), isto porque os colaboradores não representam apenas recursos humanos, eles fazem parte das organizações como partes interessadas (Turoń, 2017).

Existem vários estudos (Kim et al., 2010; Bolton et al., 2011; Turoń, 2017; Staniškienė e Stankevičiūtė, 2018; Kunz, 2020) que abordam a RSC ao nível dos colaboradores, abordando a perspectiva dos colaboradores sobre as práticas de RSC implementadas na organização e também análises às práticas de RS implementadas pelas empresas ao nível dos colaboradores. O estudo de Kim et al. (2010) aparenta ser um dos primeiros estudos a examinar quais as relações existentes nas práticas de RSC com base numa metodologia quantitativa. Anteriormente somente tinham sido feitos estudos sobre as respostas dos colaboradores à RSC através de metodologias de pesquisa qualitativa (Bhattacharya et al., 2008; Rodrigo e Arenas, 2008). Os autores concluíram que, envolver os colaboradores em iniciativas de RSC permite que estes atendam às suas próprias necessidades exclusivas. Quando as iniciativas de RSC de uma empresa satisfazem as necessidades psicológicas dos colaboradores, as pessoas tendem a identificar-se mais com a empresa (Bhattacharya et al., 2008).

Bolton et al. (2011) no seu estudo chegaram a duas conclusões principais: primeiro, a RSC funciona ao longo de um processo emergente constituído por três etapas (iniciação, implementação e maturação) e a sua interação com as dimensões dos colaboradores muda ao longo de cada uma dessas etapas; num estágio inicial do processo de RSC, há pouca discussão sobre o papel do colaborador como parte interessada exigente e participante ativos nas atividades de RSC. Na maturação, estágio em que as empresas consideram e avaliam o resultado da implementação de práticas de RSC, os gerentes consideram que a RSC contribui

significativamente para a estratégia de diferenciação da empresa de duas maneiras: i) o envolvimento com a RSC afeta profundamente as atitudes dos colaboradores em relação à empresa e ajuda a mediar os conflitos nas relações laborais; ii) como cocriadores da marca de RSC, os colaboradores permitem que a marca seja colocada e interpretada garantindo um apelo direto a todos os *stakeholder*. A segunda conclusão foi que as questões dos colaboradores se tornam mais importantes e interativas com a RSC ao longo do processo de desenvolvimento.

Turoń (2017) no seu estudo, tem como foco as práticas de RSC ao nível dos colaboradores do setor dos transportes e logística, levantando questões relacionadas com ética e boas práticas de trabalho. O autor concluiu que existem algumas práticas de RS como a segurança no local de trabalho; o diálogo com os colaboradores; preocupação acrescida com os funcionários que são pais; participação dos funcionários na organização; recrutamento e integração; formação e desenvolvimento; voluntariado; equilíbrio entre vida profissional e pessoal; preocupação com a saúde dos funcionários que já são postas em práticas nas empresas do estudo. No entanto, ainda existe espaço para melhorar no que toca às práticas de RS, como aumentar a segurança dos seus colaboradores através de recrutamento interno antes de recorrer ao recrutamento externo; criar um processo de promoção interna; desenvolver plano individual de aprimoramento das habilidades dos funcionários; disponibilizar financiamento para pacotes médicos; financiamento de atividades desportivas e recreativas; participação em torneios desportivos corporativos e outros; garantir a vacinação anual obrigatória; criar oficinas de prevenção de problemas de saúde. Todos estes exemplos de boas práticas por parte das empresas são consistentes com os pressupostos da RSC, no entanto o autor sugere “aumentar a participação dos colaboradores na organização” (Turoń, 2017, p. 45).

Staniškienė e Stankevičiūtė (2018) no seu estudo lançaram um questionário a um conjunto de colaboradores de uma organização de forma a demonstrar que o envolvimento dos colaboradores na avaliação da RS é vital numa organização. O objetivo principal foi fundamentar a estrutura para medir a RS de uma organização na perspetiva dos colaboradores através de 6 dimensões; i) Participação do colaborador; ii) Cooperação do colaborador; iii) Oportunidades iguais; iv) Desenvolvimento do potencial do colaborador; v) Saúde e

segurança; vi) Parceria Externa. Os autores concluíram que os colaboradores devem receber mais atenção nos debates sobre RS uma vez que até ao momento a perspectiva dos colaboradores tem sido ignorada, apesar do papel importante que os mesmos desempenham numa organização. “A perspectiva do funcionário amplia a visão da organização sobre a responsabilidade social, pois fornece mais informações do que as geralmente disponíveis nas fontes públicas” (Staniškienė e Stankevičiūtė, 2018, p. 710).

Kunz (2020) no seu estudo, defende que as organizações implementam práticas de RS para afetar positivamente (entre outras coisas), a motivação de seus funcionários e que o impacto destas práticas nos diferentes tipos de motivação dos colaboradores ainda constitui um tema pouco explorado e que leva à falta de conhecimento no contexto empresarial.

Apesar do crescente interesse do impacto da RS das organizações no comportamento dos colaboradores, pouca literatura está disponível sobre como os colaboradores respondem às práticas sociais das empresas (John et al., 2019) e por isso torna-se importante estudar a relação entre as práticas sociais e a percepção dos colaboradores relativamente às mesmas.

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1. Método e Abordagem de Pesquisa**

No que diz respeito ao método de investigação, estamos perante um estudo de caso único uma vez que apenas será analisada uma empresa.

Para Yin (2009), o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir com o conhecimento de fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos. Em todas essas situações, a necessidade distinta de estudos de caso surge do desejo de entender fenómenos complexos. Este método permite, que os investigadores mantenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Yin (2011) considera que o estudo de caso é particularmente adequado para responder a questões do tipo “porquê” e “como”.

O estudo de caso único é mais frequente quando o propósito é analisar um acontecimento crítico, único e cujo fenómeno foi pouco considerado anteriormente (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Este trabalho de investigação quanto ao seu objetivo é classificado como um estudo exploratório, onde o objetivo principal é questionar, procurar e dar a conhecer o que está a acontecer com um determinado fenómeno. Quanto à forma de abordagem do problema, estamos perante um estudo misto uma vez que, no que toca ao tipo de dados recolhidos, por forma a ser possível responder à questão de investigação, “Como é que os colaboradores da empresa percebem as práticas de responsabilidade social?” estamos perante dados primários (entrevistas semiestruturadas e questionário; dados quantitativos) e dados secundários (análise documental; dados quantitativos).

### **3.2. Recolha de Dados**

A recolha dos dados utilizados para responder às questões propostas foi efetuada através de um questionário aos colaboradores, de uma entrevista semiestruturada à presidente do CA da empresa XPTO e da análise documental dos resultados do questionário feito pela empresa aos colaboradores.

### **3.3. Seleção da Amostra**

Para este estudo, foi selecionada uma empresa que faz parte de um grupo (ABC) de empresas que atua do setor energético. Esta escolha deveu-se a três fatores; por ser uma empresa reconhecida ao nível da sustentabilidade, pela importância que dá aos ODS e por ser uma empresa onde a investigadora podia aceder mais facilmente a dados secundários.

Uma vez decidido qual o grupo de empresas para o estudo de caso foi necessário escolher uma empresa dentro do grupo, escolheu-se a empresa XPTO. Embora o estudo se foque na XPTO a maioria dos temas relacionados com a RSC são decididos ao nível do grupo e implementados por cada uma das empresas. Por este motivo que em alguns dos capítulos é feita a referência ao grupo ABC e não à XPTO em particular.

Em colaboração com a direção de recursos humanos foi obtida a informação relativamente ao número de colaboradores total da empresa (com e sem membros do CA) e o número total de colaboradores em regime de estágio para poder subtrair este número ao total dos colaboradores. A população alvo para a investigação são todos os colaboradores da XPTO que fazem parte do efetivo, constituindo um total de cerca de 359 colaboradores.

### **3.4. Escalas de Medida**

Para medir cada uma das variáveis (participação do colaborador, cooperação do colaborador, igualdade de oportunidades, desenvolvimento do potencial do colaborador, saúde e segurança e parcerias externas) deste estudo foram utilizadas escalas multi-item apresentadas no anexo 1, previamente testadas na literatura. Foi solicitado a cada inquirido que indicasse, para cada item, o seu grau de concordância numa escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Os itens utilizados para medir cada uma das variáveis foram adaptados do estudo de Staniškienė e Stankevičiūtė (2018) e encontram-se detalhados no anexo 1.

### **3.5. Desenvolvimento da Entrevista**

A entrevista semiestruturada foi realizada à presidente do Conselho de Administração (CA) da XPTO no dia 15 de julho de 2022 via Microsoft Teams e teve uma duração de 45 minutos. O guião da entrevista, que se encontra no anexo 2, era composta por 8 questões, uma questão para cada dimensão (participação do colaborador, cooperação do colaborador, igualdade de oportunidades, desenvolvimento do potencial do colaborador, saúde e segurança e parcerias externas) e uma questão aberta, onde o objetivo principal era que em cada questão fossem abordados o maior número de temas. As questões da entrevista foram adaptadas do estudo de Staniškienė e Stankevičiūtė, (2018).

### **3.6. Desenvolvimento do Questionário**

Este instrumento de medida tem vindo a ser utilizado em vários estudos que analisam o RS (Boshoff e Allen, 2000; Babakus et al., 2003; Jong e Ruyter, 2004).

A extensão do questionário, a sua repetibilidade, bem como a irrelevância de alguns itens leva a que, ao longo do questionário, o objetivo não intencional do respondente seja a rapidez na resposta e não o rigor (Lindell e Whitney, 2001). Para evitar a má compreensão das questões e por forma a aumentar o rigor na resposta, o questionário foi desenvolvido com uma linguagem clara, simples e objetiva, utilizando na sua maioria questões de resposta fechada. No processo de criação do questionário foi minimizado o número de questões apresentadas, sem que a viabilidade desta investigação fosse posta em causa.

Os problemas de fiabilidade e de erro de medida são consideravelmente reduzidos se se optar por escalas multi-item ao invés de escalas medidas por um item apenas (Churchill, 1979), daí serem utilizadas escalas multi-item, para cada variável em estudo. Para aumentar a taxa de resposta e a viabilidade da mesma, foi garantido ao inquirido o seu anonimato.

De forma a confirmar a inteligibilidade e a indubitabilidade do questionário e, ainda, a eventual fadiga causada pela extensão do mesmo, foi realizado um pré-teste a seis colaboradores da empresa, concluiu-se que não seria necessário fazer ajustes ao mesmo. Foi também solicitada a avaliação e revisão do questionário a um académico da área de sustentabilidade com propósito da apreciação da legibilidade e estrutura do mesmo. A versão final encontra-se apresentada em anexo (anexo 3).

O questionário é composto por 2 secções. A secção A refere-se à opinião do inquirido sobre as variáveis em estudo (apresentadas no ponto seguinte) e a Secção B refere-se ao perfil do inquirido.

O questionário foi elaborado na plataforma on-line *Google Forms* e foi disponibilizada aos colaboradores através de uma plataforma interna, que empresa XPTO utiliza para este tipo de ocorrências, no dia 04 de maio de 2022. No corpo de texto do questionário foram inseridos, o link de acesso, a explicação do objetivo do estudo, bem como a garantia de confidencialidade das respostas. Dia 02 de junho de 2022 e no dia 13 de julho de 2022 foi feito um follow-up com o objetivo de aumentar o número de respostas. Registaram-se até ao dia do encerramento do questionário (16.08.2022) um total de 143 respostas (73 respostas até 02 de junho, 41 respostas até ao dia 13 de julho e 29 respostas até 16.08.2022) totalizando uma taxa de resposta de cerca de 40%.

### 3.6.1. Caracterização da Amostra

Nesta secção são apresentados os resultados demográficos obtidos através do questionário efetuado aos colaboradores.

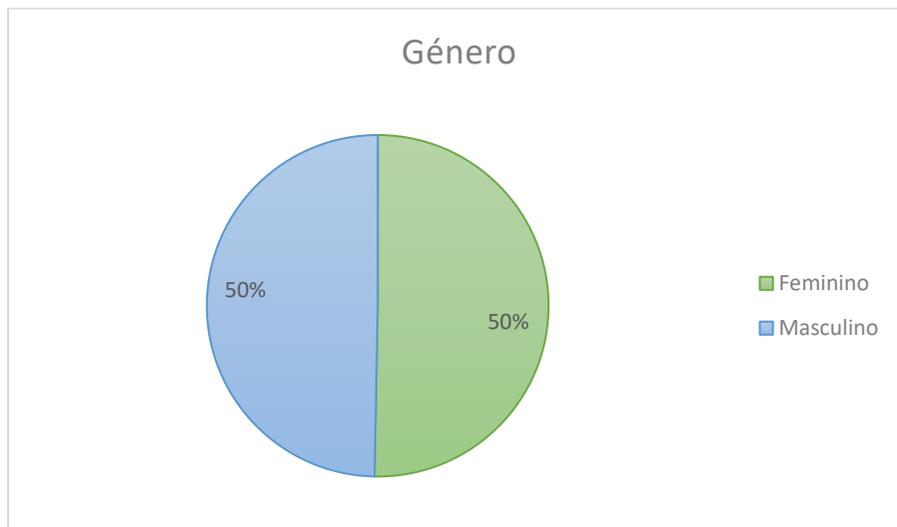


Figura 4 - Resultados relativos ao Género  
Fonte: Elaboração Própria

Na figura 4, relativamente ao género dos inquiridos, do total da amostra 50% são do sexo masculino e 50% são do sexo feminino.

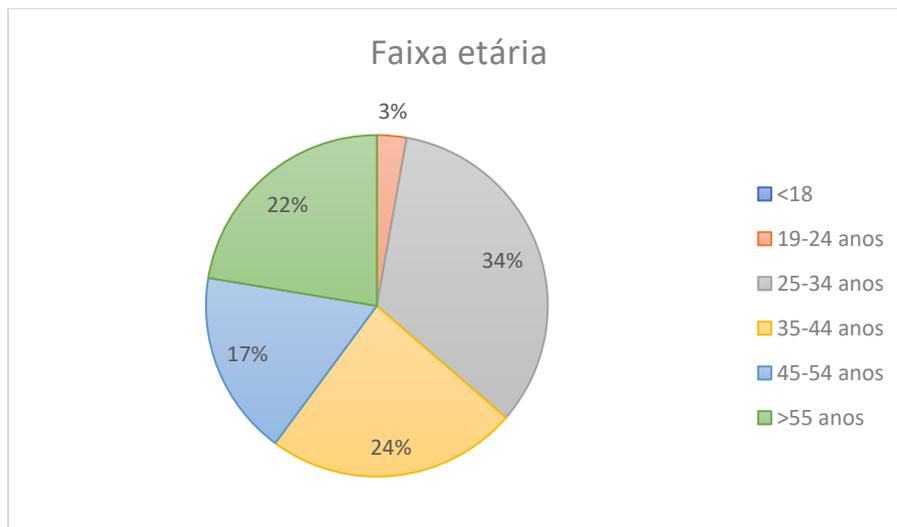


Figura 5 - Resultados relativos à faixa etária  
Fonte: Elaboração Própria

Quanto à faixa etária, figura 5, 3% dos inquiridos têm entre 18 e 24 anos, 34% tem entre 25 e 34 anos, 24% tem entre 35 e 44 anos, 17% têm entre 45 e 54 e 22% têm mais de 55 anos.

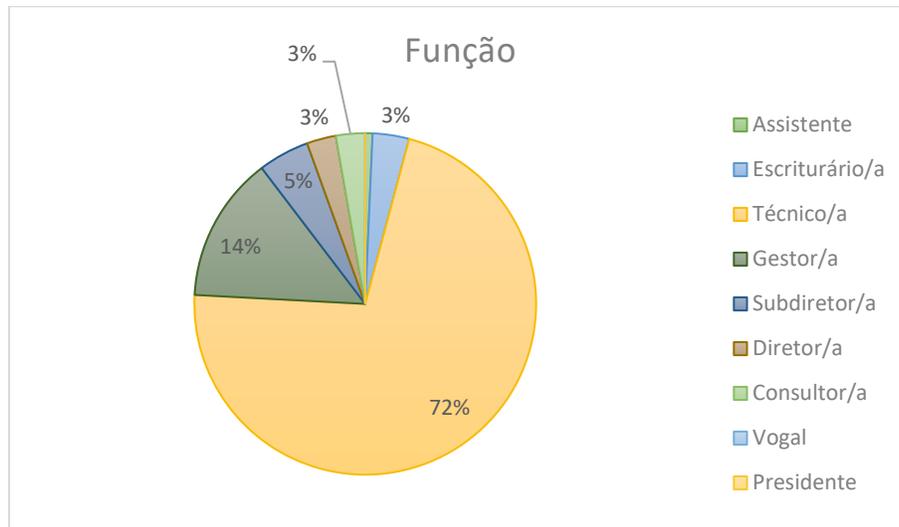


Figura 6 - Resultados relativos à função  
Fonte: Elaboração Própria

Na figura 6, relativamente às funções que exercem 72% dos inquiridos são técnicos, 22% exercem cargos de gestão e 6% têm cargos de consultoria, assistente/escriturário.

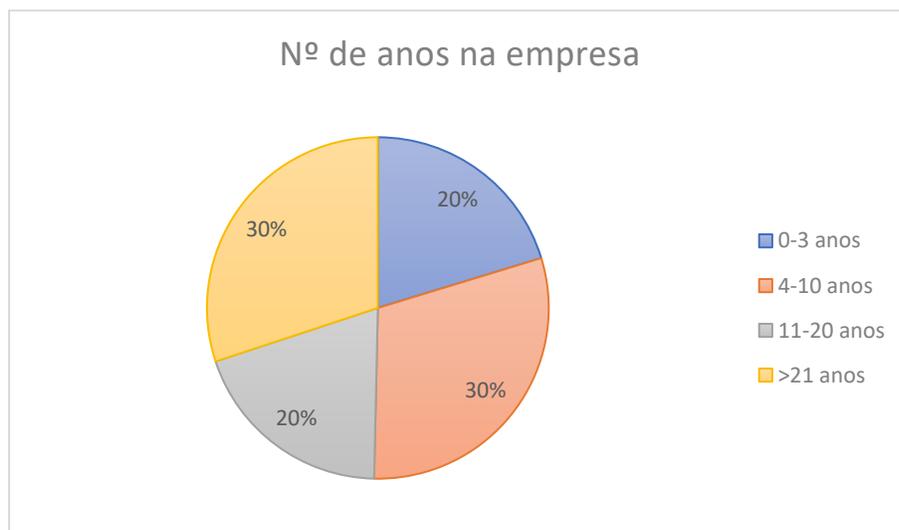


Figura 7 - Resultados relativos ao número de anos na empresa  
Fonte: Elaboração Própria

Na figura 7, relativamente ao número de anos na empresa 20% trabalha à menos de 3 anos, 30% trabalha na empresa entre 4 e 10 anos, 20% está na empresa entre 11 e 20 anos e 30% à mais de 21 anos.

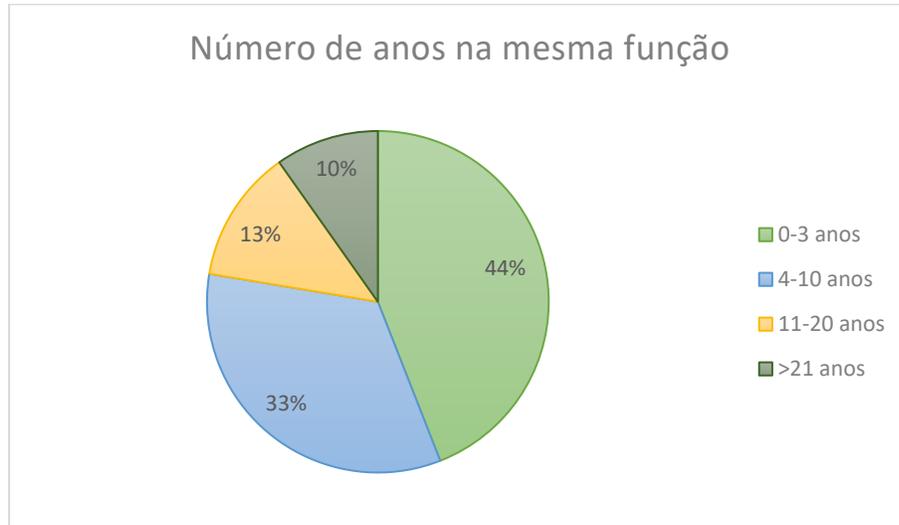


Figura 8 - Resultados relativos ao número de anos na mesma função  
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao número de anos na mesma função, figura 8, a maioria dos inquiridos, 44%, exerce a função onde se encontra atualmente à menos de 3 anos, 33% está na mesma função entre 4 e 10 anos e os restantes 23% há mais de 11 anos.

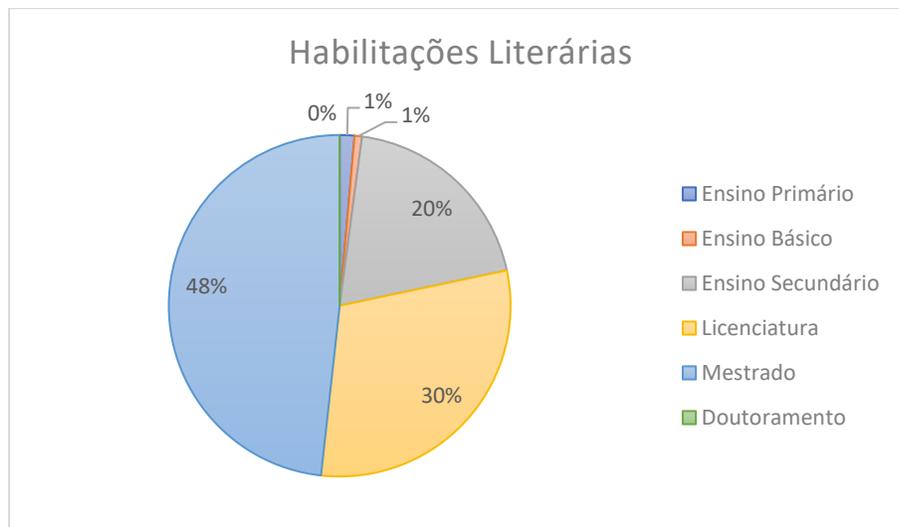


Figura 9 - Resultados relativos às habilitações literárias  
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às habilitações literárias, conforme a figura 9, 48% dos inquiridos tem o mestrado, 30% tem licenciatura, 20% têm o ensino secundário e os restantes, 2% a baixo do ensino secundário.

## 4. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO

### 4.1. A XPTO comprometida com a Responsabilidade Social Corporativa

O grupo ABC rege-se por um conjunto de 5 valores; Iniciativa (manifestada através dos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores), Confiança (dos acionistas, clientes, fornecedores e demais *stakeholder*), Excelência, Sustentabilidade (visando a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras) e Inovação (com o intuito de criar valor nas diversas áreas em que atuam).

Em 2017, o CA do grupo ABC elegeu 8 dos 17 ODS, reforçando o compromisso para com uma visão de futuro para a Humanidade. Os 8 ODS escolhidos foram; ODS5 – Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas, ODS7 – Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis sustentáveis e modernas para todos, ODS8 – Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos, ODS9 – Construir infraestruturas, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação, ODS11 – Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis, ODS12 – Garantir padrões de consumo e produção sustentáveis, ODS13 – Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos e ODS15 – Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação.

Há 14 anos consecutivos que o grupo ABC é reconhecido a nível mundial pela S&P Dow Jones Indices (DJSI). Além do DJSI World, o grupo ABC também integra o DJSI Europe há 12 anos, sendo 1 das 147 empresas globais com as melhores práticas de sustentabilidade. Entre as dimensões de sustentabilidade que mais contribuíram para esta boa performance destacam-se as de Governance & Económica e a Social. Este reconhecimento realça o compromisso do grupo ABC com as boas práticas de sustentabilidade nas suas diferentes

dimensões e o impacto positivo que geram, não apenas na sua operação, mas em diferentes áreas da economia e da sociedade.

O índice Dow Jones Sustainability é um dos índices de referência mundial na área da sustentabilidade e foi criado em 1999 como o primeiro *benchmark* do desempenho não-financeiro para empresas cotadas a nível global. Além dos indicadores económicos e financeiros, este índice avalia critérios como a transparência, o governo societário, a gestão do risco, as relações com os diversos *stakeholder* e a responsabilidade socioambiental, entre outros aspetos.

O grupo ABC divide as diversas componentes da RSC em 3 áreas. Uma área relacionada com o impacto social, outra relacionada com as relações com os *Stakeholders* e outra relacionada com as pessoas nomeadamente com os colaboradores.

O principal objetivo da área relacionada com o impacto social, é maximizar aquilo que é o impacto social do grupo ABC por forma a conseguir dar resposta aos desafios apresentados. Esta área define qual o orçamento global de investimento social e do foco temático que o grupo deve ter, metodologias de avaliação e reporte de iniciativas, criação e desenvolvimento de iniciativas sociais, nomeadamente, programas de voluntariado.

A área relacionada com os colaboradores foi criada com o propósito de definir uma estratégia global de desenvolvimento de pessoas e organização, que proporcione uma experiência envolvente e inclusiva. Esta área assenta em cinco grandes eixos; i) *empowerment* dos colaboradores; ii) experiência do colaborador; iii) gestão do desempenho; iv) desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais; v) experiência digital que dá suporte aos restantes eixos.

A área que gere as relações com os *stakeholder* é responsável por toda a gestão da relação com os *stakeholder* externos, nomeadamente fornecedores e parceiros institucionais (universidades, centros de inovação e pesquisa, etc).

#### **4.2. Práticas de RS ao nível dos colaboradores**

Com o propósito de conhecer os colaboradores e as suas perceções o grupo lançou um questionário anónimo e voluntário aos colaboradores. O propósito do questionário foi estudar as perceções dos colaboradores em duas vertentes, diversidade e dimensão.

O retrato demográfico mostra a diversidade nas diferentes características que compõem a matriz humana, seja numa componente fenotípica, numa componente de diversidade e experiências de vida ou numa componente de diversidade cognitiva.

A perceção por dimensão, remete para a concordância dos respondentes para a vivência e experiência das situações do dia-a-dia de trabalho em dimensões como: igualdade de género, inclusão de pessoas com deficiência, relações interpessoais e intergeracionais, e posicionamento do grupo perante a Diversidade e Inclusão.

No que toca à questões de igualdade de género 52% das mulheres, contra 70% dos homens, acredita que existe igualdade de género no dia-a-dia no trabalho. Relativamente às medidas de flexibilidade no trabalho 91% das mulheres e 86% dos homens afirma que estas são importantes para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e para a inclusão de diferentes perfis. No tópico das relações intergeracionais 68% dos inquiridos acredita que estas são fomentadas pela empresa apresentando as gerações mais antigas uma percepção mais baixa do que as gerações mais novas. Relativamente à igualdade de oportunidades, 40% dos inquiridos concorda que existem as mesma oportunidades para pessoas com deficiência e para pessoas sem deficiência.

Relativamente àquilo que distingue o grupo ABC enquanto empresa inclusiva, 8 em 10 colaboradores concordam com a definição de metas relacionadas com a Diversidade & Inclusão, sendo as metas essenciais para reforçarem o compromisso do grupo enquanto empresa socialmente responsável e comprometida com o progresso em indicadores de representatividade, de equidade e inclusão. Relativamente à inclusão, sentimento de pertença e respeito mútuo 95% dos inquiridos sente-se confortável na interação com colegas que considera diferentes, 74% acredita que é tratado com respeito independentemente da sua condição e/ou características raça, género, deficiência, entre outras. Quanto ao facto de existir uma cultura inclusiva dentro do grupo 82% concorda que o ambiente de trabalho facilita a dinâmica e a relação interpessoal entre os colaboradores, 57% concorda que o grupo tem benefícios inclusivos e 63% considera que trabalha num ambiente diverso e inclusivo quando comparado com outras empresas.

### 4.3. Análise dos Resultados

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos através do questionário efetuado aos colaboradores e da entrevista efetuada à presidente do CA da empresa XPTO.

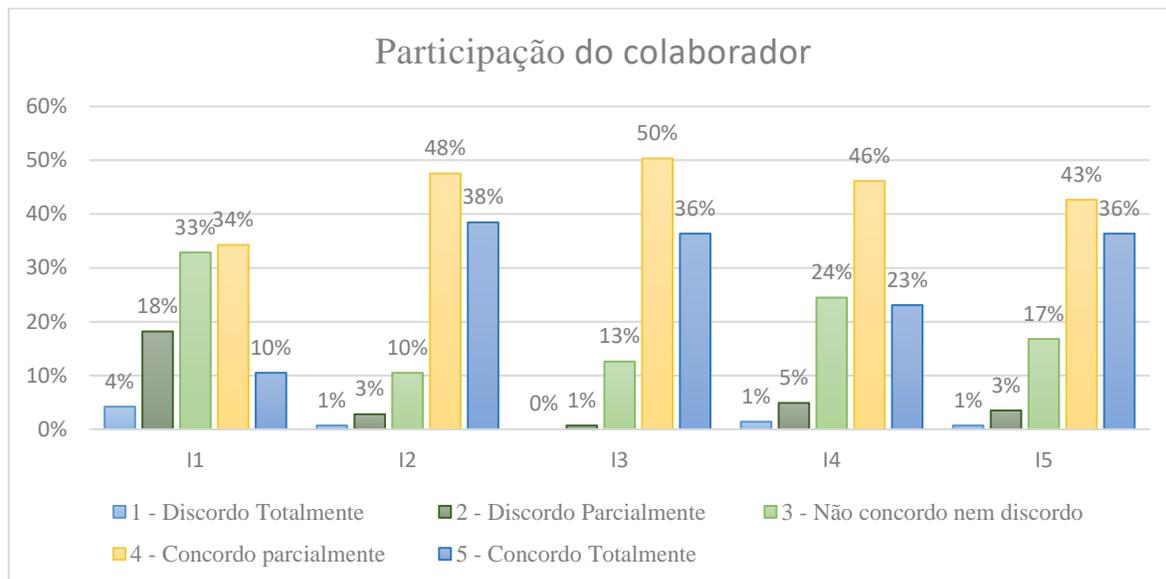


Figura 10 - Resultados relativos à participação do colaborador  
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à variável “participação dos colaboradores”, avaliada em 5 itens (I1, I2, I3, I4 e I5), pode-se observar pela figura 10 que o I2 e o I5 são as práticas que têm maior grau de concordância por parte dos colaboradores, 86% e 79% respetivamente. Em relação à afirmação “A organização encoraja os colaboradores a assumir a responsabilidade pelas suas decisões” (I4) 69% concorda. Em cada uma das afirmações, I4 e I5, 1% dos inquiridos discorda totalmente achando que a organização não encoraja os colaboradores a darem sugestões relativas à melhoria dos processos na organização. No que toca à afirmação “Os colaboradores dão sugestões relativas à melhoria dos processos na organização” (I3) metade dos colaboradores concorda parcialmente com esta afirmação. Relativamente às práticas I1, 33% dos colaboradores não concorda nem discorda da afirmação “Os colaboradores partilham os seus problemas pessoais com os superiores hierárquicos”.

**Tabela I**

<b>Participação do colaborador - Itens</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>I1</b>	Os colaboradores partilham os seus problemas pessoais com os superiores hierárquicos	3,29	19,09
<b>I2</b>	Os colaboradores partilham os problemas relacionados com o trabalho com os superiores hierárquicos	4,20	30,83
<b>I3</b>	Os colaboradores dão sugestões relativas à melhoria dos processos na organização	4,22	32,11
<b>I4</b>	A organização encoraja os colaboradores a assumir a responsabilidade pelas suas decisões	3,85	25,66
<b>I5</b>	A organização encoraja os colaboradores a darem sugestões relativas à melhoria dos processos na organização	4,10	27,10

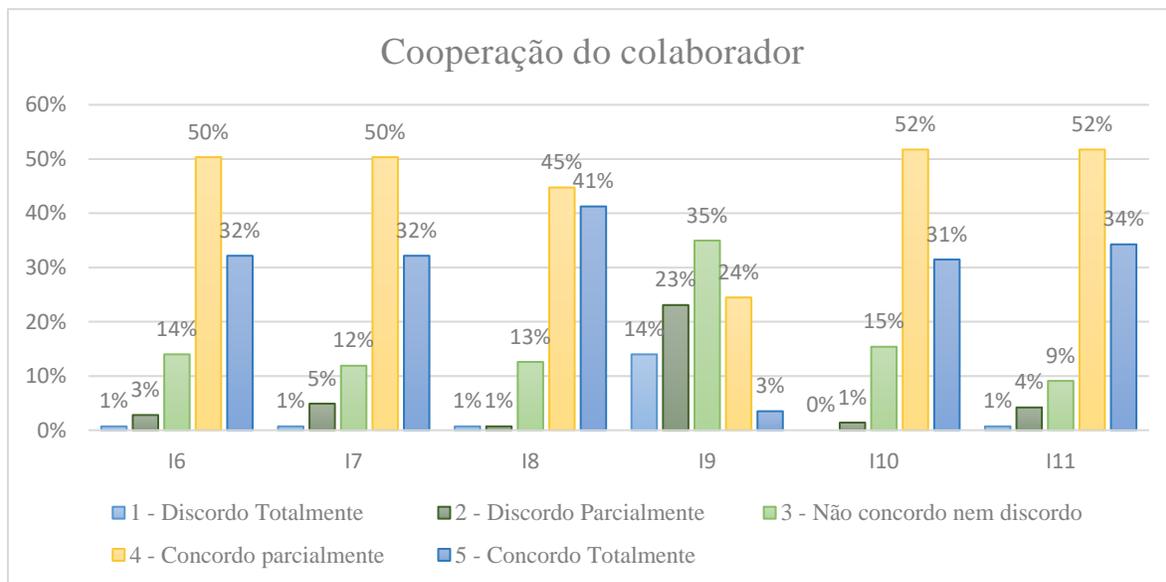
a) Média e desvio padrão dos itens relativos à participação do colaborador

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a tabela I os itens que obtiveram, em média, uma maior concordância por parte dos inquiridos foram a afirmação “Os colaboradores dão sugestões relativas à melhoria dos processos na organização” com uma média de 4,22 e a afirmação “Os colaboradores partilham os problemas relacionados com o trabalho com os superiores hierárquicos” com uma média de 4,20. Estas afirmações foram também aquelas que tiveram maior divergência com valores de desvio padrão de 32,11 (I3) e 30,83 (I2). De todos os itens avaliados sobre a participação do colaborador o I1 é o que tem, por parte dos inquiridos, em média, uma menor concordância e uma menor divergência.

Segundo a entrevistada a participação dos colaboradores é um dos pilares a que a empresa dedica maior foco “a primeira questão é cultivar a proximidade com todos, para que todos se possam sentir à vontade para propor as suas ideias, e, portanto, eu diria que este é o nosso 1º pilar”. Segundo ela, de todas as empresas do grupo esta é a empresa que dá mais importância a estas questões “penso que sejamos a empresa no grupo que mais cultiva essa aproximação e essa partilha”.

Existem diversas iniciativas que a empresa implementa para tornar a participação dos colaboradores mais inclusiva dentro da organização como a criação de um “programa, onde os colaboradores, voluntariamente, são divididos em quatro equipas onde cada equipa é responsável por implementar dentro da organização diversas atividades, lúdicas, de conhecimento e de partilha de novas formas de trabalhar”, a entrevistada afirma que “tudo isto feito com a participação das pessoas, com um grande contributo para a melhoria da organização e de facto a maioria das iniciativas sugeridas pelos colaboradores, foram implementadas”. Existem também iniciativas onde todos os colaboradores após fazerem 1 ano dentro da organização, se reúnem com a gestão de topo, com o propósito de se apresentarem, dizerem o correu bem e o que correu mal durante o seu 1º ano e apresentarem sugestão de melhoria, “já saíram ideias que levaram à implementação de iniciativas importantes no contexto de melhoria continua”.



**Figura 11 - Resultados relativos à cooperação do colaborador**  
Fonte: Elaboração Própria

A variável “cooperação dos colaboradores” foi analisada em 6 itens (I6, I7, I8, I9, I10 e I11) cujos valores se encontram representados na figura 11. Relativamente ao incentivo que a empresa dá aos colaboradores para cooperarem de forma a resolverem problemas relacionados com o trabalho (I6) e a partilharem as suas experiências profissionais (I7) grande parte dos colaboradores (82%) concorda com esta afirmação. Relativamente ao I8

“Organização encoraja o trabalho em equipa” 86% dos inquiridos concorda com a afirmação. Na afirmação “A organização recompensa os colaboradores por atividades de cooperação” (I9) 35% não concorda nem discorda. Relativamente aos itens I10 e ao I11 ambos têm percentagens de concordância muito semelhantes com 83% e 86% respetivamente. Em relação ao item I10, 15% não concorda nem discorda da afirmação “Os colaboradores prestam apoio uns aos outros, resolvendo problemas relacionados com o trabalho”. Para o I11, grande parte dos inquiridos (86%) concorda com a afirmação “Os colaboradores mais experientes partilham a sua experiência de trabalho com os restantes colegas”.

**Tabela II**

Cooperação do colaborador - Itens		Média	Desvio Padrão
<b>I6</b>	A organização encoraja os colaboradores a cooperar de forma a resolver problemas relacionados com o trabalho	4,10	30,11
<b>I7</b>	A organização encoraja os colaboradores a partilhar experiências relacionadas com o trabalho	4,08	29,79
<b>I8</b>	Organização encoraja o trabalho em equipa	4,25	30,88
<b>I9</b>	A organização recompensa os colaboradores por atividades de cooperação	2,80	16,95
<b>I10</b>	Os colaboradores prestam apoio uns aos outros, resolvendo problemas relacionados com o trabalho	4,13	31,22
<b>I11</b>	Os colaboradores mais experientes partilham a sua experiência de trabalho com os restantes colegas	4,15	31,60

b) Média e desvio padrão dos itens relativos à cooperação do colaborador

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode ver na tabela II as afirmações “Organização encoraja o trabalho em equipa” (I8) e “Os colaboradores mais experientes partilham a sua experiência de trabalho com os restantes colegas” (I11) foram os itens que tiveram em média uma maior concordância com 4,25 e 4,15 respetivamente. Relativamente à divergência os itens I11, I10 e I6 foram as afirmações que tiveram maior concordância por parte dos inquiridos, 31,60, 31,22 e 30,11, respetivamente. Por outro lado, o item I9 com a afirmação “A organização

recompensa os colaboradores por atividades de cooperação” é o item que tem em média menor concordância e menor divergência por parte dos inquiridos, com uma diferença substancial em comparação com os outros itens (I6, I7, I8, I10 e I11).

Por forma a criar cooperação entre todos, quer sejam ou não da mesma área, a empresa tem vindo, no último ano, a criar comunidades, inicialmente virtuais devido ao COVID-19, em várias áreas para que todas as pessoas que gostem da área e tenham conhecimentos sobre a mesma, para que cooperando entre todos possam contribuir para a melhoria da empresa “por exemplo criámos uma comunidade de *data analytics* com o propósito de unir todas as pessoas interessadas nesta temática”.

Também ao nível da gestão de topo a entrevistada diz que a cooperação é uma constante “nós próprios ao nível do conselho reunimo-nos com os diretores de uma forma periódica de 3 em 3 semanas onde está presente todo o conselho e todos os diretores onde o objetivo é alinhar todas as áreas e tentamos sempre fomentar a participação e que as áreas cooperem umas com as outras porque trocam experiências e as iniciativas que vão sendo identificadas por umas áreas também pode ser levadas por outras áreas, passando a ser iniciativas transversais da organização, portanto é também através desse tipo de iniciativas no contexto da melhoria continua nas reuniões que promovemos e nas comunidades que criamos que fazemos com haja essa cooperação”

Apesar de, por parte da organização, estar a ser feito um trabalho para fomentar a cooperação entre todos a vários níveis, não só ao nível dos colaboradores, mas também por parte da gestão de topo a entrevista afirma que “ainda temos um caminho a percorrer porque sinto que algumas áreas ainda estão um pouco fechadas, mas não é falta de haver uma força da nossa parte, é um processo, um processo acima de tudo mental”.

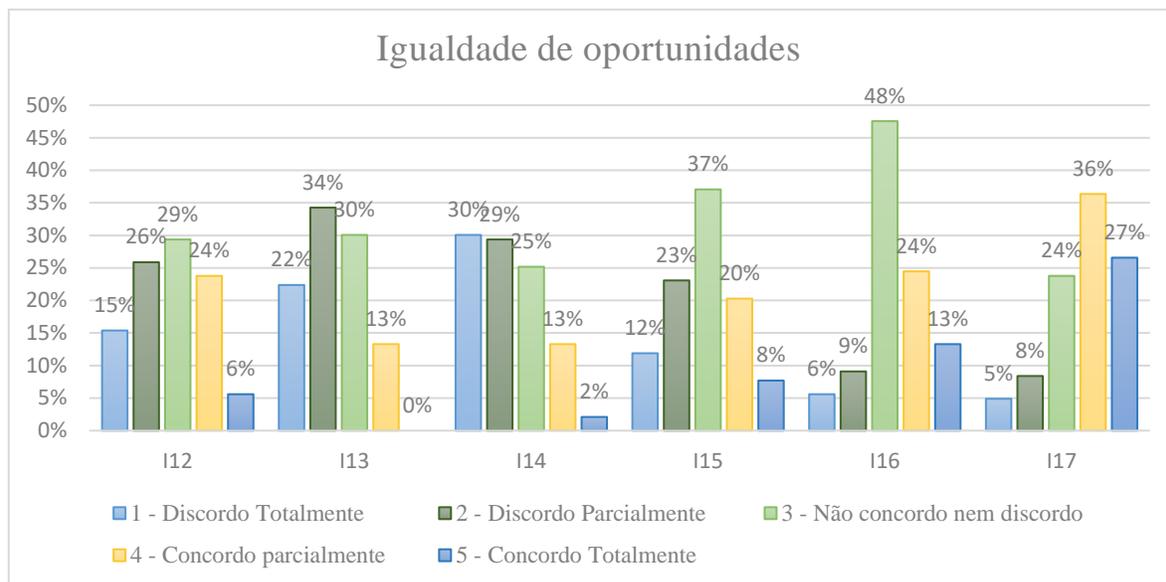


Figura 12 - Resultados relativos à igualdade de oportunidades

Fonte: Elaboração Própria

Na figura 12 pode-se ver os resultados referentes à variável “igualdade de Oportunidades”, analisada em 6 itens (I12, I13, I14, I15, I16 e I17). Esta é de todas, a variável que tem maior percentagem atribuída ao nível 1 - discordo totalmente, e nível 2 - discordo parcialmente, da escala de Likert, nomeadamente no I13 “O sistema de remuneração é justo” e o I14 “Os colaboradores são pagos de igual forma pelo mesmo trabalho” com 56% e 59%, respetivamente, dos colaboradores a discordar das afirmações. Relativamente às perceções dos inquiridos relativamente ao facto da organização assegurar igualdade de oportunidades de desenvolvimento pessoal para os colaboradores (I15) 37% dos inquiridos não concorda nem discorda desta afirmação e 28% concorda. Quanto ao facto de a organização assegurar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres (I17) 63% concorda com esta afirmação. A igualdade de oportunidades para todos os candidatos durante o processo de seleção (I16) é de todos os itens avaliados dentro da cooperação do colaborador a que tem maior percentagem (48%) atribuída ao nível 3 – não concordo nem discordo da escala de Likert, e com cerca de 37% dos inquiridos a concordar e 15% a discordar. Relativamente à afirmação sobre compreensão dos colaboradores a cerca do sistema de remuneração (I12) existe 30% dos inquiridos que concordam, 41% que discordam e 29% que não concorda ou discorda.

**Tabela III**

<b>Igualdade de oportunidades – Itens</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>I12</b>	O Sistema de remuneração é compreendido pelos colaboradores	2,78	13,67
<b>I13</b>	O sistema de remuneração é justo	2,34	19,65
<b>I14</b>	Os colaboradores são pagos de igual forma pelo mesmo trabalho	2,28	17,24
<b>I15</b>	A organização assegura igualdade de oportunidades de desenvolvimento pessoal para os colaboradores	2,89	16,27
<b>I16</b>	A Organização assegura a igualdade de oportunidades para todos os candidatos durante o processo de seleção	3,31	24,25
<b>I17</b>	A organização assegura a igualdade de oportunidades para homens e mulheres para prosseguirem as suas carreiras	3,71	18,76

c) Média e desvio padrão dos itens relativos à igualdade de oportunidades

Fonte: Elaboração Própria

Tendo por base a tabela III é possível observar que as afirmações que em média tiveram uma maior concordância foram “A organização assegura a igualdade de oportunidades para homens e mulheres para prosseguirem as suas carreiras” (I17) e “com uma média de 3,71 e divergência 18,76 a e “A Organização assegura a igualdade de oportunidades para todos os candidatos durante o processo de seleção” (I16) com uma média de 3,31 e divergência de 24,25. Com menor média de concordância por parte dos inquiridos está a afirmação referente aos colaboradores serem pagos de igual forma pelo mesmo trabalho (I14) com uma média de 2,28 e divergência 17,24. Esta afirmação é também a que apresenta uma menor média de concordância em relação a todos os itens, de todas as variáveis do estudo. A igualdade de oportunidades é também a variável que tem as afirmações que em média tiveram o menor grau de concordância e de um modo geral os valores médios estão abaixo do ponto central da escala exceto o I6 e o I7.

Sobre a igualdade de oportunidades entre géneros a entrevistada afirma que há vinte anos atrás ainda existia discriminação dentro da empresa, mas mais por questões de formação profissional, uma vez que historicamente o grupo foi criada por engenheiros, mas que regra geral, nos dias que correm, não sente que existam diferenças dentro da organização “acho que quer a discriminação por género quer por questões raciais estão completamente ultrapassadas”. Em relação à igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência a

entrevistada defende que “as oportunidades serem iguais para todos significa que temos que tratar de forma diferente aquilo que é diferente porque se não, não há verdadeiramente igualdade de oportunidades. Igualdade é ter uma espécie de cotas para pessoas que possam ser diferentes”, inclusive a empresa tem atualmente dois colaboradores com deficiência, mas afirma que ainda existe um longo caminho a percorrer “onde ainda temos que melhorar é na questão da integração de pessoas com deficiência porque eu acho que aí ainda temos de facto um caminho a fazer”.

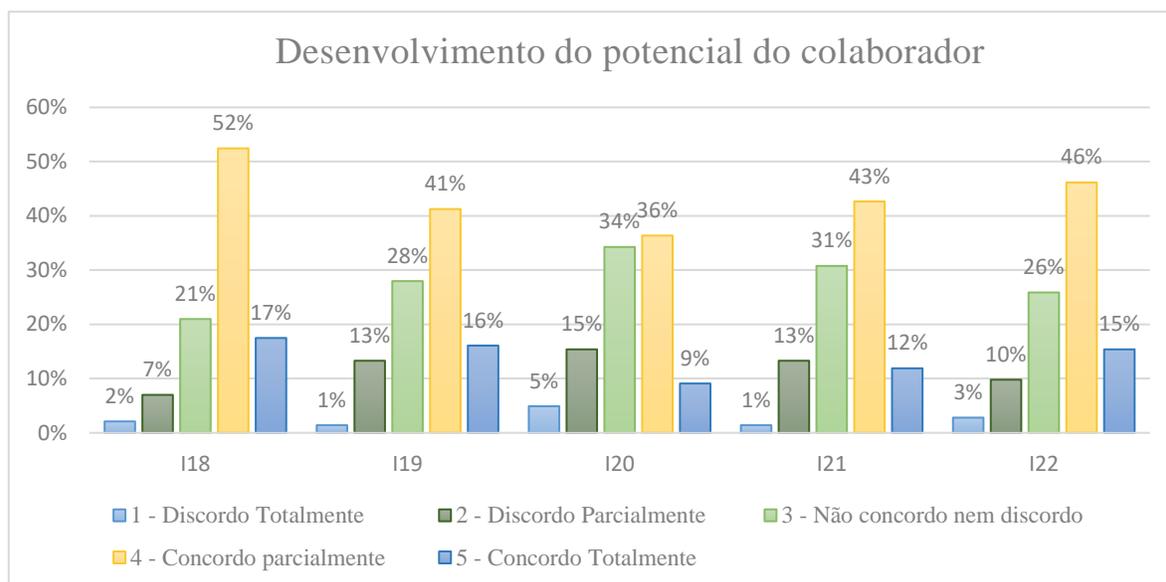


Figura 13 - Resultados relativos ao desenvolvimento e potencial do colaborador

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à variável “desenvolvimento do potencial do colaborador”, a mesma foi avaliada em 5 itens (I18, I19, I20, I21 e I22) cujos resultados se encontram na figura 13. No que toca à capacidade da organização de garantir aos colaboradores possibilidades de desenvolverem competências gerais e profissionais (I18) 69% dos inquiridos concorda com esta afirmação. Em relação à perceção dos colaboradores sobre o incentivo que a organização dá aos colaboradores para desenvolverem as suas competências (I22) 61% concorda, 26% não concorda nem discorda e 13% discorda desta afirmação. Relativamente à possibilidade que a empresa dá aos colaboradores de participarem em eventos onde a empresa esteja presente (I20) 45% concorda, 34% não concorda nem discorda e 20% discorda desta afirmação. Relativamente à opinião dos colaboradores sobre se a organização utiliza

diferentes métodos para o desenvolvimento dos colaboradores (I21) 14% discorda, 31% não concorda nem discorda desta afirmação e 55% concorda. Mais de metade dos inquiridos (57%) concorda com a afirmação “O desenvolvimento das competências dos colaboradores está orientado para os requisitos futuros” (I19), 28% não concorda nem discorda e somente 14% discorda da afirmação.

**Tabela IV**

Desenvolvimento do potencial do colaborador - Itens		Média	Desvio Padrão
<b>I18</b>	A organização garante aos colaboradores possibilidades de desenvolverem competências gerais e profissionais	3,76	28,15
<b>I19</b>	O desenvolvimento das competências dos colaboradores está orientado para os requisitos futuros	3,57	21,71
<b>I20</b>	A organização assegura a possibilidade da participação dos colaboradores em eventos onde a empresa esteja presente (ex. Feiras)	3,29	20,72
<b>I21</b>	A organização utiliza diferentes métodos para o desenvolvimento dos colaboradores	3,50	23,56
<b>I22</b>	A organização incentiva constantemente os colaboradores a desenvolverem as suas competências	3,62	24,14

d) Média e desvio padrão dos itens relativos ao desenvolvimento do potencial do colaborador

Fonte: Elaboração Própria

Como é possível verificar na tabela IV quando comparamos a média de cada um dos itens desta variável é possível perceber que os valores estão muito próximos uns dos outros. A afirmação relativa ao I18 “A organização garante aos colaboradores possibilidades de desenvolverem competências gerais e profissionais” é a que em média tem a maior concordância e divergência com 3,76 e 28,15 respetivamente. A afirmação “A organização assegura a possibilidade da participação dos colaboradores em eventos onde a empresa esteja presente (ex. Feiras)”, I20, é a que tem menor média de concordância (3,29) e menor divergência (20,72), sendo a diferença das médias entre ambas (0,47) pouco significativa, quando comparado com os itens das outras variáveis.

Sobre o desenvolvimento do potencial do colaborador a entrevistada afirma que recentemente o grupo apostou naquilo que se chama a formação *on demand* “muito recentemente houve uma revolução em termos de formação, a mesma foi reestruturada de forma a termos, uma coisa que eu acho extremamente interessante, que é a questão da

formação *on demand*” basicamente a empresa disponibilizou uma plataforma com uma imensa variedade de conteúdos, de diferentes áreas, para que os colaboradores pudessem fazer formações sobre os temas que mais lhe interessassem e quando pudessem e tivessem disponibilidade. Existem também várias iniciativas que são desenvolvidas para potenciar o desenvolvimento do colaborador quer a nível das *hard skills* quer a nível das *soft skills* “a semana do *learning* em que houve várias iniciativas isto obviamente a nível transversal ao grupo, embora cada empresa tenha uma cota para formação avançada que pode atribuir aos colaboradores”.

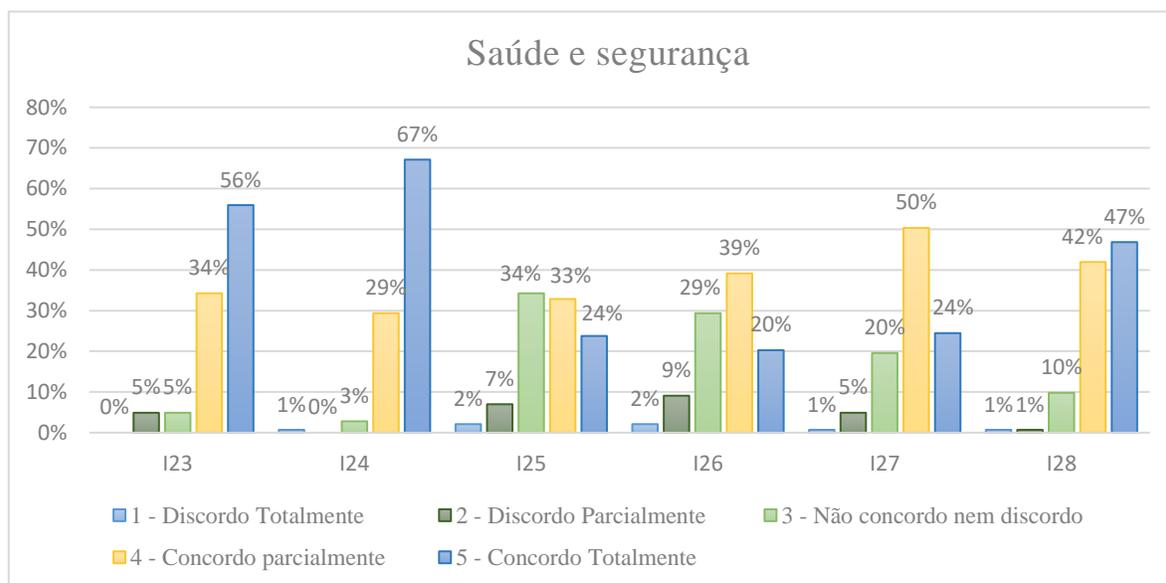


Figura 14 - Resultados relativos à participação do colaborador

Fonte: Elaboração Própria

A variável “saúde e segurança”, figura 14, avaliada em 6 itens (I23, I24, I25, I26, I27 e I28), é a única variável em que, para cada item a soma da percentagem atribuída ao nível 4 e 5 é sempre superior a 50%. No que diz respeito aos requisitos de segurança do local de trabalho I24 67% dos inquiridos concorda totalmente que os requisitos são cumpridos e só 29% concorda parcialmente com esta afirmação. O I24, “os locais de trabalho cumprem os requisitos de segurança” é o item que maior percentagem tem de concordância (nível 4 e nível 5), atingindo cerca de 97%. No que diz respeito ao equipamento necessário para os colaboradores desempenharem as suas funções (I23) 56% dos inquiridos concorda totalmente afirmado que a organização fornece tudo o que é necessário, 34% concorda parcialmente e

os restantes 10% estão divididos entre o nível 3, não concordo nem discordo (5%) e o nível 2, discordo parcialmente (5%). Quanto ao facto de a organização proporcionar boas condições de descanso (I26) e oportunidades de bem-estar (I27), 20% concorda totalmente e 39% concorda parcialmente com a afirmação do I26. Em relação ao I27, 24% concorda totalmente e 50% concorda parcialmente com esta afirmação. Relativamente ao facto de a organização encorajar os colaboradores a abandonar os maus hábitos (I25), 57% afirma concordar, 34% não concorda nem discorda e somente 9% discorda da afirmação. Relativamente ao facto de a organização proporcionar boas condições de trabalho aos colaboradores (I28) quase todos os colaboradores (89%) concorda, 10% não concorda nem discorda e somente 2% discorda da afirmação.

**Tabela V**

<b>Saúde e segurança - Itens</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>I23</b>	A organização fornece o equipamento de trabalho necessário para os colaboradores	4,41	34,67
<b>I24</b>	Os locais de trabalho cumprem os requisitos de segurança	4,62	41,55
<b>I25</b>	A organização encoraja os colaboradores a abandonar os maus hábitos	3,69	21,13
<b>I26</b>	A organização proporciona boas condições de descanso aos seus colaboradores	3,66	21,38
<b>I27</b>	A organização proporciona oportunidades de bem-estar aos seus colaboradores	3,93	28,08
<b>I28</b>	A organização proporciona boas condições de trabalho aos seus colaboradores	4,34	32,39

e) Média e desvio padrão dos itens relativos à saúde e segurança

Fonte: Elaboração Própria

Quando olhamos para as médias de cada um dos itens referentes à variável saúde e segurança, espelhados na tabela V podemos concluir que as afirmações que têm maior média de concordância são “A organização fornece o equipamento de trabalho necessário para os colaboradores” com 4,41, “A organização proporciona boas condições de trabalho aos seus colaboradores” com 4,34 e “Os locais de trabalho cumprem os requisitos de segurança” com 4,62, esta última afirmação é também aquela que tem maior média de concordância e divergência quando comparada com todas as afirmações que foram estudadas. Com menor

média de concordância, 3,66, está a afirmação “A organização proporciona boas condições de descanso aos seus colaboradores”.

No que toca à segurança, a entrevistada partilha da opinião que a empresa, e em particular Portugal, em comparação com outros países onde o grupo também tem empresas, que existia um atraso notório, “não tínhamos uma direção dedicada a esta área, não havia muitos procedimentos, a segurança das instalações estava basicamente entregue às empresas externas mas depois não havia propriamente uma área que tivesse a responsabilidade de supervisionar todo o trabalho que era feito” sendo que recentemente para colmatar essa lacuna foi criada uma direção específica para ligar com toda a gestão de segurança nos edifícios. Relativamente à saúde, denominada com frequência no meio organizacional como, higiene e segurança, “sempre foi uma área em que houve muito cuidado” apesar de depois “quando se olha do ponto de vista dos números os mesmos não são maravilhosos” uma vez que os acidentes que envolvem os PSE também são contabilizados como números da empresa, “inclusive este ano já tivemos 2 ou 3 casos de fatalidades isto sem prejuízo de nós estarmos sempre a divulgar as regra e sempre a tentar fazer com que as pessoas as cumpram”. Relativamente à pandemia (COVID-19) a empresa teve um papel muito importante no que toca à saúde dos colaboradores “fomos os primeiros a mandar as pessoas todas para casa”, em 2/3 dias foi possível arranjar computadores portáteis para todos os prestadores de serviço para que todos pudessem ficar em casa em segurança e só foi solicitado aos colaboradores que voltassem aos escritórios quando o número de casos já era bastante baixo, a empresa nunca quis que os colaboradores se sentissem constrangidos e com medo de regressar devido às instalações “acho que nós no contexto da covid tivemos uma prestação excelente, foi um grande feito porque implicou uma enorme logística e articulação entre todos”, Para a entrevistada na vertente da saúde “ainda temos que progredir na parte de higiene e segurança, há sempre margem para melhorar”.

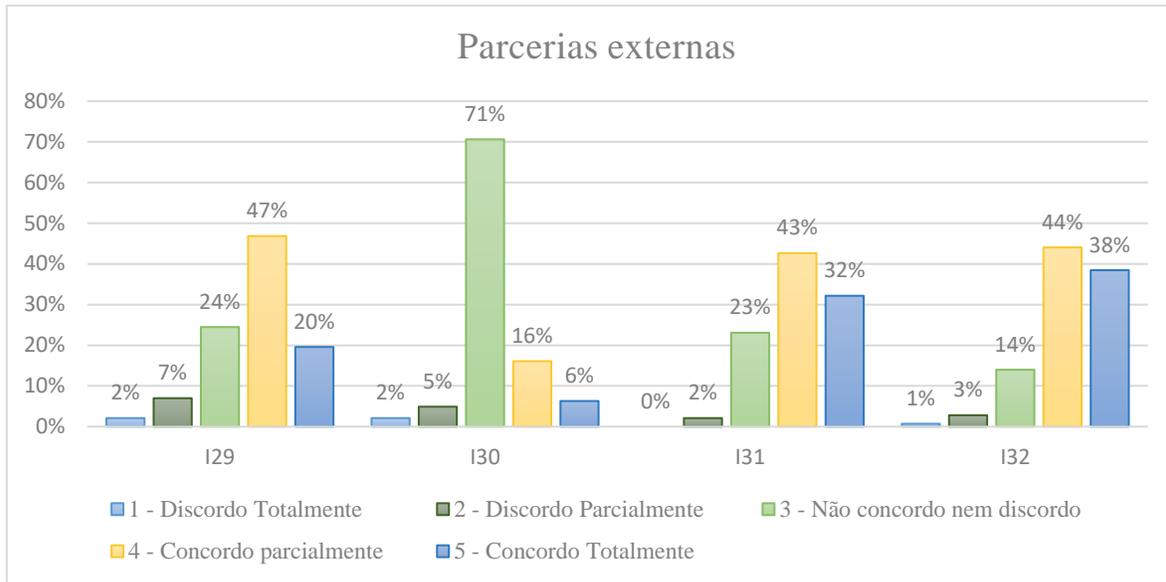


Figura 15 - Resultados relativos às parcerias externas

Fonte: Elaboração Própria

Na figura 15, relativamente à variável das “Parcerias externas” avaliada em 4 itens (I29, I30, I31 e I32). O I30 “Quando pedido, a organização fornece recomendações para ex-colaboradores”, 71% dos inquiridos não concorda nem discorda, sendo claramente este valor um indicativo de que não é uma situação corrente e por isso muitos dos inquiridos não têm conhecimento se a organização dá ou não recomendações para futuros empregos. Em relação ao I31 e I32 ambos têm mais de 70% dos colaboradores a concordar com as afirmações “A organização permite a entrada de estudantes e “A organização coopera com outras organizações para projetos de inovação”. Relativamente ao item I29, 67% dos inquiridos concorda com a afirmação “Organização coopera com outras organizações com o objetivo do desenvolvimento dos colaboradores”, somente 9% discorda desta afirmação.

**Tabela VI**

<b>Parcerias externas -Itens</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>I29</b>	Organização coopera com outras organizações com o objetivo do desenvolvimento dos colaboradores	3,75	25,09
<b>I30</b>	Quando pedido, a organização fornece recomendações para ex-colaboradores	3,20	41,17
<b>I31</b>	A organização permite a entrada de estudantes	4,05	26,67
<b>I32</b>	A organização coopera com outras organizações para projetos de inovação	4,17	28,81

f) Média e desvio padrão dos itens relativos às parcerias externas

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às afirmações avaliadas no âmbito da variável das parcerias externas, tabela 6, as que têm maior grau de concordância são as afirmações “A organização coopera com outras organizações para projetos de inovação” e “A organização permite a entrada de estudantes”, com uma média de 4,17 e 4,05 respetivamente. A afirmação “Quando pedido, a organização fornece recomendações para ex-colaboradores” é a que tem menor grau de concordância com 3,20 de média, mas é a que tem maior divergência no que toca à opinião dos inquiridos.

No que toca à variável das parcerias externas a entrevistada explica que a empresa desenvolve a maior parte das parcerias/iniciativas enquanto grupo e não enquanto empresa. Uma vez que o grupo tem empresas que são reguladas existem muitas iniciativas que são obrigatórias e então a gestão das mesmas é feita em conjunto com as entidades reguladores. O grupo tem uma empresa que foi criada somente para fazer a gestão das parcerias e iniciativas com prestadores externos “participamos enquanto associados em mais de 100 associações e somos mecenas de várias fundações também” relativamente às parcerias com faculdades e centros de investigação, existem “protocolos com universidades”, a empresa também tem “várias iniciativas de voluntariado ao nível da educação, recuperação de casas, entre outros”. Anualmente a empresa abre vagas para estágios de verão (3 meses) para estudantes que estejam a concluir o último ano dos seus estudos para que possam iniciar a sua experiência no mundo profissional, adquirir conhecimentos e vivenciar novas

experiências, com a vantagem de depois do estágio os seus currículos ficar na base de dados da empresa para futuras oportunidades que possam surgir.

Como última questão do questionário, questão 7, foi solicitado aos colaboradores que caso quisessem indicassem quais as práticas de responsabilidade social que ainda poderiam ser implementadas na sua empresa. Obteve-se um total de 35 respostas, sendo que 7 delas diziam não ter sugestões, com um total de 28 respostas válidas, foi possível conseguir uma taxa de resposta de aproximadamente 20%. Nesta questão houve algumas respostas relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como, adoção da semana de trabalho com 4 dias, flexibilidade de trabalho remoto e presencial adequado a cada colaborador. Ao nível da igualdade de oportunidades houve algumas respostas como alterar o esquema de remuneração para que a mesma seja dada ao colaborador de acordo com a sua especialização, valorização dos funcionários criando programas de progressão de carreira, fazer uma revisão do acordo coletivo de trabalho para que exista uma maior igualdade entre os colaboradores, admitir mais profissionais em vez de contratar prestadores de serviços externos (PSE), contratar mais pessoas com deficiências. No que toca às parcerias externas a maioria das medidas sugeridas é relativamente ao voluntariado, foi sugerido disponibilização de mais horas para os colaboradores poderem dedicar ao voluntariado, existir um maior incentivo por parte das chefias para ações de voluntariado, realizar mais eventos culturais para promover o conhecimento e apelar à responsabilidade social.

## **5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

### **5.1. Discussão e conclusões do estudo**

A presente dissertação teve como objetivo perceber quais as percepções dos colaboradores relativamente à adoção de práticas de RS por parte da organização onde se encontram inseridos e cruzar essa informação com as práticas de RS implementadas ao nível dos colaboradores.

Analisando os resultados, foi possível alcançar o objetivo do estudo e dar resposta à questão de investigação “Como é que os colaboradores da empresa percebem as práticas de responsabilidade social?” da presente dissertação. No âmbito do estudo foi possível concluir que, apesar de nem todas as práticas de RSC em análise (participação do

colaborador, cooperação do colaborador, igualdade de oportunidades, desenvolvimento do potencial do colaborador, saúde e segurança e parcerias externas) terem a mesma atenção por parte da empresa, a mesma faz por implementar práticas de RS ao nível dos colaboradores e envolvê-los nas implementações das mesmas, tendo em contas as suas opiniões.

Na sua grande maioria a percepção dos colaboradores é bastante positiva destacando-se as práticas de RS na saúde e segurança, nomeadamente no que toca aos requisitos de segurança dos locais de trabalho, sendo por isso possível assumir que a organização dá aos colaboradores boas condições de segurança e saúde nos locais de trabalho, sendo um exemplo disso, todas as medidas que a empresa implementou em tempo de pandemia (COVID-19) de forma a garantir a segurança dos colaboradores. A saúde e a segurança segundo o estudo de Ajmal et al. (2018) são ambos indicadores de sustentabilidade social importantes quer do ponto de vista das organizações quer do ponto de vista das sociedades. Segundo Linton et al. (2007) as questões de saúde e segurança foram as primeiras a ser abordadas quando o conceito de RSC começou a ser discutido na literatura. Torna-se por isso mais fácil perceber o porquê desta variável, segundo as percepções dos colaboradores, ser a mais positiva de entre as restantes. O facto de existir legislação e regras às quais as organizações estão obrigadas a cumprir faz com que, facilmente, estas práticas sejam as que, estão mais enraizada dentro da organização.

A opinião dos colaboradores relativamente às práticas de RS ao nível da participação dos colaboradores também são bastante positivas no que toca ao nível profissional e não tão boas no que toca ao nível pessoal, sendo possível afirmar que o colaborador partilha as suas sugestões de melhoria e problemas dentro do âmbito profissional e aquilo que são os seus temas do dia-a-dia no trabalho, mas não se sente tão à vontade para o fazer relativamente aos seus problemas a nível pessoal.

Relativamente às práticas de RS, no âmbito da cooperação do colaborador os resultados são bastante positivos. Grande parte dos colaboradores (86%) é da opinião de que a organização encoraja o trabalho em equipa, mas segundo alguns colaboradores (37%) a organização não recompensa os colaboradores por desempenharem atividades de cooperação. Também no questionário feito pela organização aos colaboradores se pode ver resultados semelhantes. Mais de metade dos colabores (68%) acredita que as relações

intergeracionais são fomentadas pela empresa e quase a totalidade dos colaboradores (82%) é da opinião que o facto de a empresa ter uma cultura inclusiva facilita a relação interpessoal e cerca de metade (57%) concorda que o grupo tem benefícios inclusivos.

Relativamente às práticas implementadas pela organização de forma a fomentar a igualdade de oportunidades, segundo para mais de metade dos colaboradores (59%) ainda não existe uma total igualdade de oportunidades ao nível da igualdade da remuneração pelo desempenho das mesmas funções, mas essa igualdade começa a aproximar-se no que diz respeito à igualdade de género, à progressão de carreira e também à igualdade de oportunidades no processo de seleção e recrutamento, esta é também uma opinião partilhada pela organização sendo que ainda existe trabalho a fazer nomeadamente ao nível da admissão de colaboradores portadores de deficiências. No questionário feito pela organização no que toca à questões de igualdade de género 52% das mulheres e 70% dos homens, acredita que existe igualdade de género no trabalho, em relação à igualdade de oportunidades, alguns colaboradores (40%) concordam que existem as mesma oportunidades para pessoas com e sem deficiências. A igualdade de oportunidades é, segundo os colaboradores, a variável que mais precisa de atenção por parte da organização.

Segundo Collins et al. (2007) considerar a diversidade nas decisões de contratação de forma a promover a igualdade de género é uma prática de RS que poderia ser implementada pela organização. Segundo Font et al. (2016) tornar as instalações adaptadas para pessoas com deficiência é também uma boa prática de RS ao nível da igualdade de oportunidades.

Relativamente às práticas de RS no âmbito do desenvolvimento do potencial do colaborador grande parte dos colaboradores (69%) é da opinião que a organização garante aos colaboradores a oportunidade de desenvolverem competências gerais e profissionais, por exemplo através de uma plataforma de aprendizagem *on demand*, mas apesar da organização garantir essas oportunidades metade dos colaboradores é da opinião que a organização não utiliza diferentes métodos para o seu desenvolvimento, apesar disto os colaboradores (62%) concordam que existe um incentivo constante para desenvolvam as suas competências.

Grande parte dos colaboradores (83%), relativamente às práticas de RS no âmbito das parcerias externas, concorda que a empresa age de forma correta, nomeadamente a cooperação com outras organizações em projetos de inovação, e a possibilidade que a

empresa dá aos estudantes de poderem fazerem parte integra da empresa, através dos estágios de verão. A organização fomenta a participação em iniciativas de voluntariado em várias áreas e organizações e apoia também instituições de caridade, ensino entre outras.

Os resultados do questionário revelam as mesmas tendências do resultado da entrevista onde se pode ver, regra geral, uma harmonia entre os gestores de topo e a percepção dos colaboradores no que toca à participação, cooperação, desenvolvimento dos colaboradores, parcerias externas, igualdade de oportunidades e a implementação de práticas de saúde e segurança.

Doar tempo ou dinheiro para projetos da comunidade local, contribuir para a caridade, incentivar os clientes a contribuir para iniciativas sociais e de caridade são algumas das práticas de RS que segundo Collins et al. (2007) podem ser implementadas pelas organizações. Segundo Font et al. (2016) colaborar com projetos sociais e de beneficência também é uma boa prática de RS que as organizações podem colocar em prática a nível das parcerias externas.

Apesar de, no panorama geral, os colaboradores estarem satisfeitos com as práticas de RS implementadas pela organização, há sempre espaço para melhorar. Algumas das seguintes práticas foram sugeridas na resposta à questão aberta do questionário. Flexibilidade de horário/trabalho remoto adequado a cada colaborador; Maior *work-life balance* para os colaboradores; Semana de 4 dias; Reintrodução do refeitório para colaboradores em algumas instalações; Realizar mais eventos culturais; Mais tempo para ações de voluntariado; Contratação de pessoas sem formação superior, mas com formação equivalente ou com experiência.

Também Collins et al. (2007) partilham as mesmas opiniões que os colaboradores. Segundo os autores, ter políticas favoráveis à família e fornecer tempo flexível são práticas de RS que poderiam ser adotadas dentro de uma organização. Também para Font et al. (2016) a organização deveria ajudar os colaboradores a equilibrar o trabalho e a vida familiar.

Uma organização que ouve os seus colaboradores, que se importa com as suas opiniões vai ter colaboradores mais felizes, colaborativos, dedicados e com um maior sentimento de pertença.

## **5.2. Limitações e propostas futuras**

Uma das limitações deste estudo prende-se com o número de entrevistas, futuramente seria útil entrevistar mais pessoas de diferentes níveis hierárquicos para verificar se a percepção acerca das práticas implementadas é a mesma e poder cruzar essa informação com as respostas dos colaboradores aos questionários.

Ao nível dos estudos futuros, a realização de um estudo mais abrangente onde estivessem envolvidas outras empresas do mesmo setor, por forma a poder fazer uma comparação de dados entre empresas seria uma grande contribuição teórica para o estudo das percepções dos colaboradores relativamente às práticas de RS.

## 6. 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.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314-332.
- Ajmal, M. M., Khan, M., Hussain, M., & Helo, P. (2018). Conceptualizing and Incorporating Social Sustainability in the Business World. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(4), 327-339.
- Akreml, A. el, Gond, J. P., Swaen, V., de Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The Relationship Between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Case of Pakistani Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 2352-2363.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bahman, S. P., Kamran, N., & Mostafa, E. (2014). Corporate Social Responsibility: A Literature Review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228-234.
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction. *Management decision*, 54(9), 2325-2339.

- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Business Council for Sustainable Development, Portugal. n.d. Agenda 2030 - Objetivos Desenvolvimento Sustentável. [online]. Disponível em: [www.ods.pt](http://www.ods.pt) [acedido a 12/01/2022].
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Bolton, S. C., Kim, R. C. hee, & O’Gorman, K. D. (2011). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 101, 61-74.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff’s Perceptions of Service Recovery Performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in Theorizing and Practicing Social Sustainability: Introduction to the Special Issue. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 8(1), 3-14.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2004). How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.

- Churchill Jr, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Colantonio, A. (2009). Social Sustainability: A Review and Critique of Traditional Versus Emerging Themes and Assessment Methods.
- Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., & Ryan, C. (2007). Business Networks and the Uptake of Sustainability Practices: The Case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, 15(8-9), 729-740.
- Cuthill, M. (2010). Strengthening the ‘Social’ in Sustainable Development: Developing a Conceptual Framework for Social Sustainability in a Rapid Urban Growth Region in Australia. *Sustainable Development*, 18(6), 362-373.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davidson, K. (2009). Ethical Concerns at the Bottom of the Pyramid: Where CSR Meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, 2(1), 22-32.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289-300.
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGS) Era. *Sustainability*, 12(14), 1-21.
- European Commission. (2011). A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility.
- Evans, W. R., & Davis, W. (2014). Corporate Citizenship and the Employee: An Organizational Identification Perspective. *Human Performance*, 27(2), 129-146.
- Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). “Employees Response to Corporate Social Responsibility: Exploring the Role of Employees” Collectivist Orientation’. *European Management Journal*, 32(6), 916-927.

- Fatima, T., & Elbanna, S. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability Motivations and Practices in Small Tourism Enterprises in European Protected Areas. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439-1448.
- Griessler, E. ;, & Littig. (2005). Social Sustainability: A Catchword Between Political Pragmatism and Social Theory. *Journal for Sustainable Development*, 8(1-2), 65-79.
- Gupta, J., & Vegelin, C. (2016). Sustainable Development Goals and Inclusive Development. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 16(3), 433-448.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.
- Holme, R., & Watts, P. (2001). Greenleaf Publishing Making Good Business Sense. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2, 17-20.
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An Exploration of Measures of Social Sustainability and Their Application to Supply Chain Decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688-1698.
- Jong, A. D., & De Ruyter, K. (2004). Adaptive Versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-managing Teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457-491.
- John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G., & Jia, F. (2019). Getting Paid to be Good: How and When Employees Respond to Corporate Social Responsibility? *Journal of Cleaner Production*, 215, 784-795.
- Kelly, I. (2016). Is the Time Right for Human Rights NGOs to Collaborate with Businesses that Want to Stop Dabbling with ‘Corporate Social Responsibility ‘and Start Making Social Impact? *Journal of Human Rights Practice*, 8(3), 422-435.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.

- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An Examination of the Links Between Corporate Social Responsibility (CSR) and Its Internal Consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & Velken, I. V. S. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point. *MIT sloan management review*, 53(2), 69-74.
- Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation- Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72(2), 159-191.
- Landorf, C. (2011). Evaluating Social Sustainability in Historic Urban Environments. *International Journal of Heritage Studies*, 17(5), 463-477.
- Lehtonen, M. (2004). The Environmental-Social Interface of Sustainable Development: Capabilities, Social Capital, Institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199-214.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable Supply Chains: An Introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1075-1082.
- Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Inter-Linking Issues and Dimensions in Sustainability Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99-107.
- Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438.
- Marrewijk, M. van. (2003). Concepts and Definitions of CSR and CS Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Marrewijk, M. van, & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107-119.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mishra, L. (2021). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Goals: A Study of Indian companies. *Journal of Public Affairs*, 21(1).

- Missimer, M., Robèrt, K. H., & Broman, G. (2017). A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 1: Exploring the Social System. *Journal of Cleaner Production*, 140, 32-41.
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate Social Responsibility Strategies: Past Research and Future Challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.
- Nicolau, J. L. (2008). Corporate Social Responsibility. Worth-Creating Ctivities. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 990-1006.
- Onkila, T., & Sarna, B. (2021). A Systematic Literature Review on Employee Relations With CSR: State of Art and Future Research Agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 435-447.
- Pauzuoline, J., & Mauriciene, I. (2013). Implementation of Social Responsibility in Public Institutions. *Socialiniai Tyrimai*, (4), 141-151.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Rajak, S., & Vinodh, S. (2015). Application of Fuzzy Logic for Social Sustainability Performance Evaluation: A Case Study of an Indian Automotive Component Manufacturing Organization. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1184-1192.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to Their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rupp, D. E. (2011). An Employee-Centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.

- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or Chameleon? A Quantitative Analysis of CSR Definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423-1435.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2020). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking. *Business and Society*, 59(1), 5-33.
- Sendlhofer, T. (2020). Decoupling From Moral Responsibility for CSR: Employees' Visionary Procrastination at a SME. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 361-378.
- Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social Sustainability Measurement Framework: The Case of Employee Perspective in a CSR-Committed Organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719.
- Strengers Yolande, & Maller Cecily. (2015). *Social Practices, Intervention and Sustainability*.
- Tsoutsoura Berkeley, M. (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, University of California.
- Turoń, K. (2017). Corporate Social Responsibility to Employees: The Best Labour Practices in Transport and Logistics Companies. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(1), 37-47.
- Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2011). What Is Social Sustainability? A Clarification of Concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-348.
- Vavik, T., & Keitsch, M. M. (2010). Exploring Relationships Between Universal Design and Social Sustainable Development: Some Methodological Aspects to the Debate on the Sciences of Sustainability. *Sustainable Development*, 18(5), 295-305.
- Velasco Vizcaíno, F., Martín, S. L., Cardenas, J. J., & Cardenas, M. (2021). Employees' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility Programs: The Influence of Corporate Frugality and Polychronicity Organizational Capabilities. *Journal of Business Research*, 124, 538-546.
- Vifell, Å. C., & Soneryd, L. (2012). Organizing Matters: How 'the Social Dimension' Gets Lost in Sustainability Projects. *Sustainable Development*, 20(1), 18-27.

- WCED, S. W. S. (1987). World Commission on Environment and Development. Our Common Future, 17(1), 1-91.
- Williams, A., Whiteman, G., & Parker, J. N. (2019). Backstage Interorganizational Collaboration: Corporate Endorsement of the Sustainable Development Goals. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 367-395.
- Yadlapalli, A., Rahman, S., & Gunasekaran, A. (2020). Corporate Social Responsibility Definitions in Supply Chain Research: An Ontological Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123-265.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). Sage.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research*. Sage.

**ANEXOS****ANEXO 1 – Constructo do Questionário**

<b>Variáveis</b>	<b>Itens</b>	<b>Autores de Referência</b>
<b>Participação do colaborador</b>	<p>I1) Os colaboradores partilham os seus problemas pessoais com os superiores hierárquicos.</p> <p>I2) Os colaboradores partilham os problemas relacionados com o trabalho com os superiores hierárquicos.</p> <p>I3) Os colaboradores dão sugestões relativas à melhoria dos processos na organização.</p> <p>I4) A organização encoraja os colaboradores a assumir a responsabilidade pelas suas decisões.</p> <p>I5) A organização encoraja os colaboradores a darem sugestões relativas à melhoria dos processos na organização.</p>	Staniškienė e Stankevičiūtė (2018)
<b>Cooperação do colaborador</b>	<p>I6) A organização encoraja os colaboradores a cooperar resolvendo problemas relacionados com o trabalho</p> <p>I7) A organização encoraja os colaboradores a partilhar experiências relacionadas com o trabalho.</p> <p>I8) Organização encoraja o trabalho em equipa.</p> <p>I9) A organização recompensa os colaboradores por atividades de cooperação.</p> <p>I10) Os colaboradores prestam apoio uns aos outros, resolvendo problemas relacionados com o trabalho.</p> <p>I11) Os colaboradores mais experientes partilham a sua experiência de trabalho com os restantes colegas.</p>	Staniškienė e Stankevičiūtė (2018)
<b>Igualdade de Oportunidades</b>	<p>I12) O Sistema de remuneração é compreendido pelos colaboradores.</p> <p>I13) O sistema de remuneração é justo.</p> <p>I14) Os colaboradores são pagos da mesma forma pelo mesmo trabalho.</p> <p>I15) A organização assegura igualdade de oportunidades de desenvolvimento pessoal para os colaboradores.</p>	Staniškienė e Stankevičiūtė (2018)

	<p>I16) Organização assegura a igualdade de oportunidades para todos os candidatos durante o processo de seleção.</p> <p>I17) A organização assegura a igualdade de oportunidades para homens e mulheres para prosseguirem as suas carreiras.</p>	
<b>Desenvolvimento do potencial do colaborador</b>	<p>I18) A organização garante aos colaboradores possibilidades de desenvolverem competências gerais e profissionais.</p> <p>I19) O desenvolvimento das competências dos colaboradores está orientado para os requisitos futuros.</p> <p>I20) A organização assegura a possibilidade de participação dos colaboradores em eventos onde a empresa esteja presente (ex. Feiras).</p> <p>I21) A organização utiliza diferentes formas para o desenvolvimento dos colaboradores.</p> <p>I22) A organização incentiva constantemente os colaboradores a desenvolverem as suas competências.</p>	Staniškienė e Stankevičiūtė (2018)
<b>Saúde e segurança</b>	<p>I23) A organização fornece o equipamento de trabalho necessário para os colaboradores.</p> <p>I24) Os locais de trabalho cumprem os requisitos de segurança.</p> <p>I25) A organização encoraja os colaboradores a abandonar os maus hábitos.</p> <p>I26) A organização proporciona boas condições de descanso aos seus colaboradores.</p> <p>I27) A organização proporciona oportunidades de bem-estar aos seus colaboradores.</p> <p>I28) A organização proporciona boas condições de trabalho aos seus colaboradores.</p>	Staniškienė e Stankevičiūtė (2018)
<b>Parceria externa</b>	<p>I29) Organização coopera com outras organizações com o objetivo do desenvolvimento dos colaboradores.</p> <p>I30) Quando pedido, a organização fornece recomendações para ex-colaboradores.</p> <p>I31) A organização permite a entrada de estudantes.</p> <p>I32) A organização coopera com outras organizações para projetos de inovação.</p>	Staniškienė e Stankevičiūtė (2018)

**ANEXO 2 – Guião da Entrevista**

<b>Entrevista</b>	Estudo inserido no Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do Instituto Superior de Economia e Gestão
-------------------	--

<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>
Participação do Funcionário	<b>Q1.</b> Como é que os funcionários podem participar na melhoria da organização?
Cooperação do Funcionário	<b>Q2.</b> Como é que a organização incentiva à cooperação dos seus funcionários?
Igualdade de Oportunidades	<b>Q3.</b> Como/O que é que a organização considera oportunidades iguais nas práticas de trabalho?
Desenvolvimento do potencial do funcionário	<b>Q4.</b> Como é que a organização investe no desenvolvimento de competências dos seus funcionários?
Saúde e Segurança	<b>Q5.</b> Como é que a organização investe na saúde e segurança dos funcionários?
Parceria Externa	<b>Q6.</b> Como é que a organização desenvolve relações com as partes interessadas externas (ex. outras instituições empresariais, não governamentais e educacionais)?  <b>Q7.</b> Quais as iniciativas sociais que estão atualmente a ser implementadas na organização?
Questão Aberta	<b>Q8.</b> Quais acha serem as práticas de responsabilidade social que no futuro podem de ser implementadas na empresa?

## ANEXO 3 – Questionário

Questionário lançado na plataforma Workplace no dia 04.05.2022 às 13h30

	Estudo inserido no Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do Instituto Superior de Economia e Gestão
--	--

Bom dia/Boa tarde,

Este questionário destina-se a recolher informações para a realização de uma dissertação de Mestrado, a realizar no ISEG – Universidade de Lisboa, onde se pretende perceber como é que uma empresa implementa práticas de responsabilidade social e qual a relação dos colaboradores com estas práticas?

As respostas são estritamente confidenciais e a sua utilização será exclusivamente para fins científicos, não sendo possível a identificação individual dos respondentes.

O sucesso deste estudo depende da quantidade de respostas obtidas nos questionários, sendo, por isso, muito importante a sua colaboração que, desde já, agradeço.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência/opinião é importante.

O tempo médio estimado de resposta é de 15 minutos.

Muito obrigada,

Atenciosamente,

Marta Bravo

SECCÃO A – Práticas de responsabilidade social
--

**Q1** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações tendo em conta a PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES nas decisões da empresa, numa escala de 1 a 5 sendo que 1 significa “discordo totalmente”, o 3 significa “nem concordo nem discordo” e 5 “concordo totalmente”.

1- Discordo totalmente	....	3 - Nem concordo nem discordo	....	5- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Os colaboradores partilham os seus problemas pessoais com os superiores hierárquicos.                        | <input type="checkbox"/> |
| b) Os colaboradores partilham os problemas relacionados com o trabalho com os superiores hierárquicos.          | <input type="checkbox"/> |
| c) Os colaboradores dão sugestões relativas à melhoria dos processos na organização.                            | <input type="checkbox"/> |
| d) A organização encoraja os colaboradores a assumir a responsabilidade pelas suas decisões.                    | <input type="checkbox"/> |
| e) A organização encoraja os colaboradores a darem sugestões relativas à melhoria dos processos na organização. | <input type="checkbox"/> |

**Q2** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações tendo em conta a COOPERAÇÃO DOS COLABORADORES nas decisões da empresa, numa escala de 1 a 5 sendo que 1 significa “discordo totalmente”, o 3 significa “nem concordo nem discordo” e 5 “concordo totalmente”.

1- Discordo totalmente	....	3 - Nem concordo nem discordo	....	5- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) A organização encoraja os colaboradores a cooperar de forma a resolver problemas relacionados com o trabalho | <input type="checkbox"/> |
| b) A organização encoraja os colaboradores a partilhar experiências relacionadas com o trabalho.                | <input type="checkbox"/> |
| c) Organização encoraja o trabalho em equipa.   | <input type="checkbox"/> |

- d) A organização recompensa os colaboradores por atividades de cooperação.
- e) Os colaboradores prestam apoio uns aos outros, resolvendo problemas relacionados com o trabalho.
- f) Os colaboradores mais experientes partilham a sua experiência de trabalho com os restantes colegas.

**Q3** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações tendo em conta a **IGUALDADE DE OPORTUNIDADES** na empresa, numa escala de 1 a 5 sendo que 1 significa “discordo totalmente”, o 3 significa “nem concordo nem discordo” e 5 “concordo totalmente”.

1- Discordo totalmente	....	3 - Nem concordo nem discordo	....	5- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

	1	2	3	4	5
a) O Sistema de remuneração é compreendido pelos colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
b) O sistema de remuneração é justo.	<input type="checkbox"/>				
c) Os colaboradores são pagos de igual forma pelo mesmo trabalho.	<input type="checkbox"/>				
d) A organização assegura igualdade de oportunidades de desenvolvimento pessoal para os colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
e) Organização assegura a igualdade de oportunidades para todos os candidatos durante o processo de seleção.	<input type="checkbox"/>				
f) A organização assegura a igualdade de oportunidades para homens e mulheres para prosseguirem as suas carreiras.	<input type="checkbox"/>				

**Q4** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações tendo em o desenvolvimento do **POTENCIAL DO COLABORADOR** pela empresa, numa escala de 1 a 5 sendo que 1 significa “discordo totalmente”, o 3 significa “nem concordo nem discordo” e 5 “concordo totalmente”.

1- Discordo totalmente	....	3 - Nem concordo nem discordo	....	5- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

- a) A organização garante aos colaboradores possibilidades de desenvolverem competências gerais e profissionais.
- b) O desenvolvimento das competências dos colaboradores está orientado para os requisitos futuros.
- c) A organização assegura a possibilidade da participação dos colaboradores em eventos onde a empresa esteja presente (ex. Feiras).
- d) A organização utiliza diferentes métodos para o desenvolvimento dos colaboradores.
- e) A organização incentiva constantemente os colaboradores a desenvolverem as suas competências.

**Q5** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações tendo em conta a SAÚDE E SEGURANÇA na empresa, numa escala de 1 a 5 sendo que 1 significa “discordo totalmente”, o 3 significa “nem concordo nem discordo” e 5 “concordo totalmente”.

1- Discordo totalmente	...	3 - Nem concordo nem discordo	...	5- Concordo totalmente
------------------------	-----	-------------------------------	-----	------------------------

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) A organização fornece o equipamento de trabalho necessário para os colaboradores. | <input type="checkbox"/> |
| b) Os locais de trabalho cumprem os requisitos de segurança.                         | <input type="checkbox"/> |
| c) A organização encoraja os colaboradores a abandonar os maus hábitos.              | <input type="checkbox"/> |
| d) A organização proporciona boas condições de descanso aos seus colaboradores.      | <input type="checkbox"/> |
| e) A organização proporciona oportunidades de bem-estar aos seus colaboradores.      | <input type="checkbox"/> |
| f) A organização proporciona boas condições de trabalho aos seus colaboradores.      | <input type="checkbox"/> |

**Q6** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações tendo em conta as PARCERIAS EXTERNAS feitas pela empresa, numa escala de 1 a 5 sendo que 1 significa “discordo totalmente”, o 3 significa “nem concordo nem discordo” e 5 “concordo totalmente”.

1- Discordo totalmente	....	3 - Nem concordo nem discordo	....	5- Concordo totalmente
---------------------------	------	----------------------------------	------	---------------------------

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Organização coopera com outras organizações com o objetivo do desenvolvimento dos colaboradores. | <input type="checkbox"/> |
| b) Quando pedido, a organização fornece recomendações para ex-colaboradores.                        | <input type="checkbox"/> |
| c) A organização permite a entrada de estudantes.   | <input type="checkbox"/> |
| d) A organização coopera com outras organizações para projetos de inovação.                         | <input type="checkbox"/> |

**Q7** Indique, por favor, quais acha serem as práticas de responsabilidade social que poderiam ser implementadas na sua empresa.

---

**SECÇÃO B – CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO**

**1.** Qual a sua idade?

- < 18 anos
- 19 – 24 anos
- 25 – 34 anos
- 35 – 44 anos
- 45 – 54 anos
- > 55 anos

**2.** Qual o seu género?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

**3. Indique, por favor, a sua função.**

- Assistente
- Escriturário/a
- Técnico/a
- Gestor/a
- Subdiretor/a
- Diretor/a
- Consultor/a
- Vogal
- Presidente

**4. Há quantos anos trabalha na empresa?**

- 0 – 3
- 4 – 10
- 11 – 20
- > 21

**5. Há quantos anos exerce a função onde se encontra atualmente?**

- 0 – 3
- 4 – 10
- 11 – 20
- > 21

**6. Indique, por favor, as suas habilitações literárias.**

- Ensino primário (até 4º ano)
- Ensino básico (até 9º ano)
- Ensino secundário (até 12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Muito obrigado pela sua colaboração!**