

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDÚSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

***RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA INTERNA: PERCEÇÃO
DOS COLABORADORES DE UMA SEGURADORA***

JOÃO PEDRO GOMES DE ALMEIDA SOARES

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDÚSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

***RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA INTERNA: PERCEÇÃO
DOS COLABORADORES DE UMA SEGURADORA***

JOÃO PEDRO GOMES DE ALMEIDA SOARES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA GRAÇA MIRANDA SILVA

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a toda a minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã, por todo o apoio e pela confiança que demonstraram ao longo de todo o meu trajeto.

À Sofia, por todo o carinho e por me dar segurança quando mais precisava.

A todos os meus amigos, dentro e fora do mestrado, por me acompanharem nesta jornada.

À Professora Doutora Graça Miranda Silva, pela ajuda e disponibilidade oferecida em todo este período.

Por último, mas com igual importância, a todas as pessoas da Multicare que me apoiaram neste projeto. Um obrigado especial a todos os que passaram pelo GGQ e demonstraram uma grande preocupação por este trabalho desde o primeiro dia.

RESUMO

Atualmente, a posição competitiva de uma organização no mercado mostra-se, cada vez mais, dependente do seu envolvimento e empenho na implementação de medidas de caráter voluntário orientadas para o bem-estar do seu público, quer externo, quer interno, conceito denominado de responsabilidade social.

No seio da própria organização, a preocupação com a satisfação dos colaboradores é hoje encarada como determinante na sua produtividade. Conscientes desta influência, as organizações têm procurado investir na implementação de medidas de responsabilidade social, desta feita, exclusivamente dirigidas aos seus colaboradores, num conceito apelidado de Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI).

O objetivo do presente trabalho consiste na análise da aplicação do conceito de RSCI numa conhecida empresa seguradora portuguesa recentemente reconhecida como “Organização Saudável” pela Bureau Veritas, constituindo a primeira empresa portuguesa a obter tal certificação. Assim, por meio de um estudo de caso e a realização de um questionário aos colaboradores da empresa, pretende-se avaliar a perceção que os mesmos têm das práticas de RSCI aplicadas pela empresa, assim como a importância que os trabalhadores dão a essas práticas.

Os resultados obtidos mostram que, de uma forma geral, os colaboradores percecionam positivamente todas as dimensões de RSCI implementadas pela empresa. Apesar destes resultados positivos, observa-se que existe ainda uma ligeira diferença entre a perceção dos colaboradores e a importância que os mesmos atribuem às diferentes dimensões de RSCI nas variáveis *job analysis*, *egalitarian activities*, *collaborative process*, *development process*, *work-family balance* e *occupational health*. A única variável onde se identificou uma semelhança entre a perceção e a importância atribuída foi em *engagement activities*.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa Interna, Perceção dos Trabalhadores, Seguradora

ABSTRACT

Currently, the competitive market position of an organization is increasingly dependent on its involvement and commitment to the voluntary implementation of measures aimed at the well-being of its public, both external and internal. This concept is called social responsibility.

Within the organization itself, the concern with employee satisfaction is nowadays seen as a determinant factor in its productivity. Aware of this influence, companies have sought to invest in the implementation of socially responsible measures, this time exclusively aimed at their employees, in a concept called Internal Corporate Social Responsibility (ICSR).

The scope of this work is to analyse the application of the ICSR concept in a well-known Portuguese insurance company recently recognized as a “Healthy Organization” by Bureau Veritas, constituting the first Portuguese company to obtain such certification. Thus, through a case study and a questionnaire to the company's employees, it is intended to evaluate their perception of the ICSR practices applied by the company, as well as the importance that workers give to these practices.

The results obtained show that, in general, employees positively perceive all the ICSR dimensions implemented by the company. Despite these positive results, it is observed that there is still a slight difference between the employees' perception and the importance they attribute to the different dimensions of ICSR in the studied variables job analysis, egalitarian activities, collaborative process, development process, work-family balance and occupational health. The only variable that showed to have a similar perception and importance was the engagement activities.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Internal Corporate Social Responsibility, Employee Perception, Insurance Company

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE TABELAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	v
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. <i>Responsabilidade Social Corporativa</i>	4
2.2. <i>Responsabilidade Social Corporativa Interna</i>	7
2.3. <i>Percepção dos trabalhadores</i>	11
3. METODOLOGIA	14
3.1 <i>Abordagem metodológica</i>	14
3.2 <i>Descrição da empresa</i>	15
3.3 <i>Questionário</i>	16
3.4 <i>População alvo e recolha de dados</i>	17
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1. <i>Caracterização da amostra</i>	19
4.2. <i>Análise da consistência interna</i>	19
4.3. <i>Percepção dos trabalhadores: estatísticas descritivas, teste de comparação de médias para amostras emparelhadas e teste de amostras independentes</i>	20
4.4. <i>Importância atribuída pelos trabalhadores: estatísticas descritivas, teste de comparação de médias para amostras emparelhadas e teste de amostras independentes</i>	24
4.5. <i>Comparação de resultados entre a percepção e a importância conferida</i>	27
5. CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	41
<i>Anexo 1 - Questionário</i>	41
<i>Anexo 2 – Email inicial</i>	50
<i>Anexo 3 – E-mail de lembrete</i>	51
<i>Anexo 4 – Teste-T de igualdade de médias da percepção para amostras emparelhadas</i>	52
<i>Anexo 5 - Teste-T de igualdade de médias da importância para amostras emparelhadas</i>	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Alfas de Cronbach	20
Tabela II - Estatísticas descritivas para percepção	21
Tabela III - Teste-T de igualdade de médias da percepção para amostras individuais.....	24
Tabela IV - Estatísticas descritivas para a importância	25
Tabela V - Teste-T de igualdade de médias da importância para amostras individuais.....	26

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação entre a percepção e a importância	27
--	----

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

BV – Bureau Veritas

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

ISO – *International Organization for Standardization*

PME – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSCI – Responsabilidade Social Corporativa Interna

SET – *Social Exchange Theory*

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está a tornar-se mais versátil e volátil, o conceito de “emprego para a vida” está a desaparecer e o valor e a perceção que os trabalhadores têm está mais diversificado, sendo que os mesmos procuram outros benefícios e desafios que historicamente não eram importantes (Uchida & Kino, 2021). Apesar do principal objetivo das empresas ser a obtenção e maximização do lucro financeiro, nos tempos que correm, a sociedade em geral tem vindo a exigir muito mais através da criação de valor dos bens e serviços (Angela, Anthony, Francis & Damilola, 2021). Com isto, as organizações têm cada vez mais a necessidade de gerir a relação com os trabalhadores e com todas as partes interessadas, de forma a criar valores e benefícios para ambas as partes (del-Castillo-Feito, Blanco-González & Hernández-Perlines, 2022).

Desta mudança, surge o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A RSC tem surgido como uma resposta direta à crescente sensibilização dos clientes e de todos os *stakeholders* para a sociedade e questões sociais e ambientais (Reverte, Gómez-Melero & Cegarra-Navarro, 2016). Os conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável têm sido desenvolvidos separadamente, onde a responsabilidade social se foca mais em questões sociais como os direitos humanos. Mas na literatura recente estes conceitos são frequentemente utilizados em conjunto (Tekin, Ertürk & Tozan, 2015). O conceito de RSC abrange várias áreas do dia-a-dia de uma empresa e considera fatores internos e externos. A corrupção nas empresas, assim como a sustentabilidade e considerações ambientais, têm sido os tópicos mais estudados e abordados na literatura, o que cria a necessidade de explorar outros segmentos da RSC (Paul & Parra, 2021).

Existe um recente interesse das empresas centrada não só em RSC mas também em aspetos éticos na gestão de recursos humanos. Os trabalhadores são um dos *stakeholders* mais importantes de uma empresa, e de forma à mesma ser bem sucedida e competitiva é necessário englobar os seus colaboradores no seu espectro de RSC (Kim, Rhou, Uysal & Kwon, 2017). A academia tem acompanhado esta situação, tentando cruzar o RSC com a gestão de recursos humanos (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez, 2021). E assim surge o conceito de Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI). Este conceito é uma dimensão da RSC mas com um foco mais limitado, visto

que o alvo das práticas são neste caso, única e exclusivamente os colaboradores (Jia, Yan, Liu & Huang, 2019). Este trabalho será focado neste conceito. Como referido anteriormente, é ainda uma área da responsabilidade social corporativa por explorar. O intuito do estudo será analisar uma empresa seguradora, a Multicare, que recentemente tornou-se a primeira empresa a receber uma certificação única em Portugal chamada Organizações Saudáveis, da Bureau Veritas (BV). Esta certificação é atribuída consoante o ambiente de trabalho, as preocupações com a saúde e segurança dos trabalhadores e com as práticas e filosofias de RSCI que estão implementadas na empresa.

Uma questão que surge em relação às práticas, seja de RSC, seja de RSCI, é qual a perceção que os trabalhadores têm das mesmas. Isto porque as empresas devem ter em conta a perceção dos trabalhadores em relação a práticas sustentáveis (Lee, Park & Lee, 2013). É relevante perceber qual é a perceção e a satisfação dos colaboradores, não só em relação à implementação de RSCI em específico mas também de forma geral, pois quem move a empresa são os trabalhadores e a performance dos mesmos pode ser impactada por estes fatores (Tsai, Tsang & Cheng, 2012). A literatura tem-se focado mais em entender a relação que a perceção que os colaboradores têm das práticas de RSCI têm com fenómenos comportamentais dos trabalhadores com a empresa, como, por exemplo, a motivação, a confiança, o desempenho ou o compromisso (Lin, Liu & Lin, 2022; Loor-Zambrano, Santos-Roldán & Palacios-Florencio, 2022; Mory, Wirtz & Göttel, 2016; Turker, 2009) Este trabalho explora outra perspetiva totalmente focada nos trabalhadores e onde a RSCI será dividida em dimensões, e não analisada como um todo. A questão de investigação do presente trabalho é entender a perceção dos trabalhadores das práticas de RSCI aplicadas pela empresa focal, a Multicare, e averiguar a importância que os trabalhadores dão a essas mesmas práticas. Para a realização deste estudo, foi realizado um estudo de caso à referida empresa e desenvolvido um questionário aplicado aos funcionários da empresa.

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo inclui a introdução do trabalho, a relevância do estudo e as questões de investigação. No segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura sobre os temas centrais do presente estudo e dado um enquadramento teórico. No terceiro capítulo, é detalhada a abordagem metodológica, é descrita a empresa alvo do estudo de caso e pormenorizado o instrumento utilizado para o estudo. No quarto capítulo serão expostos todos os

resultados obtidos, onde serão discutidos os mesmos e comparados com alguns resultados obtidos na literatura. Por fim, no quinto capítulo são feitas as conclusões resumidas do trabalho, assim como são apresentadas as implicações do estudo, as limitações do mesmo e as possíveis oportunidades de investigação futura geradas pelo presente estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Responsabilidade Social Corporativa

Tendo em conta a natureza complexa dos problemas inerentes de carácter social, económico e ambiental, é complicado obter uma definição padronizada para responsabilidade social corporativa (RSC) (Sheehy, 2015). Carroll (2015) refere que a RSC é já um conceito global que se situa no centro do movimento empresarial de consciencialização social.

Apesar de continuar a ser uma das práticas de responsabilidade social utilizada pelas empresa, não é apenas o voluntariado por parte dos colaboradores e gestores que define a RSC das empresas (Tekin et al., 2015). A RSC é agora o processo de integração nas atividades das organizações de questões sociais, ambientais e éticas dos seus *stakeholders* com os objetivos de maximizar a criação de valor desses grupos e diminuir efeitos adversos das organizações na sociedade (Barrena-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández, 2017). Este conceito defende que as organizações devem responder à sociedade e às partes interessadas para além das questões económicas (del-Castillo-Feito et al., 2022).

Ao longo dos anos, a ideia de que as empresas devem participar em melhorar a sociedade, para além dos requisitos mínimos estabelecidos pelas suas responsabilidades legais ou económicas, tem vindo a consolidar-se (Cuesta-Valiño, Rodríguez & Núñez-Barriopedro, 2019). Nos mercados atuais, de forma a manterem-se competitivas, é já uma necessidade para as organizações gerirem a sua relação com os *stakeholders* no sentido da criação de valor e de ganhos de benefícios para ambas as partes (del-Castillo-Feito et al., 2022). Neste âmbito, é igualmente defendido que as práticas de RSC não podem ser consideradas distintas e devem ser até integradas em outras atividades e estratégias organizacionais (Tekin et al., 2015).

A ideia base da RSC é comumente referida como o princípio de *triple bottom line*, que refere que as empresas não servem apenas propósitos económicos, mas também sociais e ambientais (Ali & Kaur, 2021; Macassa, McGrath, Tomaselli & Buttigieg, 2021; Steurer, 2010). Este princípio apesar de parecer simples, tem sido objeto de críticas em virtude dos inúmeros exemplos de pressões e dilemas que acontecem no mundo

empresarial decorrentes da violação deste conceito, como a extração e uso excessivo de recursos materiais por parte das grandes empresas que leva à deterioração do meio ambiente, o abuso e a exploração de trabalhadores (adultos e crianças) em países em desenvolvimento, os casos de fraudes e situações que transgridem barreiras éticas, etc. (Stahl, Brewster, Collings & Hajro , 2020). Existe também algum debate em relação à performance da implementação de filosofias e práticas de RSC em períodos economicamente desfavoráveis. Neste âmbito, são identificados estudos que apontam que a implementação gera resultados financeiramente positivos em alturas em que a economia se desenvolve bem, no entanto, em fases em que existem problemas económicos, a relação positiva entre a RSC e os resultados financeiros já não se verifica (Zhu, Liu & Lai, 2016). Não obstante, as empresas estão cada vez mais empenhadas em cumprir não só os objetivos empresariais, mas também em ir ao encontro com as questões ambientais e sociais que são exigidas e/ou levantadas pelos *stakeholders* (Steurer, 2010). As organizações defendem-se com o facto da RSC ser propícia à capacidade das empresas de explorar ou ampliar recursos de forma a ganhar uma posição competitiva. Além disso, o desempenho da RSC exerce uma influência direta na perceção dos clientes da imagem e do valor; ou seja, os clientes tendem a pagar mais pelas atividades de responsabilidade social das empresas (Kong, Jiang & Zhu, 2022).

As despesas em atividades estratégicas de RSC devem ser encaradas como investimentos, porque algumas das empresas mais bem sucedidas estão também entre as mais socialmente responsáveis. A ideia de maximização do lucro e a RSC mostram-se cada vez mais intimamente ligadas e dependentes, na medida em que atividades socialmente responsáveis deverão ajudar a alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Cuesta-Valiño et al., 2019). A incorporação de práticas de RSC também tem mostrado ter uma correlação positiva com os níveis de inovação das empresas, especialmente na indústria da manufatura, com as questões sociais e de sustentabilidade a impulsionarem a criação de novos produtos, serviços e processos (Reverte et al., 2016).

Apesar das atividades de RSC requererem um investimento considerável, as empresas necessitam de incorporar o conceito nos seus processos e atividades para uma maior satisfação e lealdade por parte do cliente, uma melhor imagem da empresa, maior produtividade e menores custos, o que leva a maiores margens de lucro (Tekin et al., 2015). A RSC contribui para a performance financeira de uma empresa. Melhora também

a reputação e capital social da empresa, o que leva a investidores a confiar mais na empresa (Gupta & Krishnamurti, 2021; Yi, Zhang & Yan, 2021).

Uma das teorias que costuma ser utilizada no estudo da RSC é a *Social Exchange Theory* (SET). Esta teoria refere que um relacionamento é feito de uma troca constante de recursos entre as partes (Mory et al., 2016). A SET divide-se em dois ramos: um económico e um social. O económico está ligado a termos previamente acordados, onde existe uma troca de bens financeiros. Neste caso em concreto, a parte contratual de um trabalho. O ramo social é mais alargado e subjetivo, visto que abrange mais questões de preenchimento pessoal não explicitas (Slack, Corlett & Morris, 2015). Este último ramo pode ser facilmente relacionado não só com RSC mas também com a RSCI, onde o ambiente e estabilidade de trabalho e as oportunidades no trabalho, entre outros, são fatores que são considerados no estudo da RSCI e são potenciais necessidades dos colaboradores de uma perspetiva de um relacionamento laboral, de acordo com a SET (Mory et al., 2016).

Atendendo ao facto de nem sempre ser perceptível, tanto para os clientes como para outros *stakeholders*, o grau de preocupação das organizações com questões de responsabilidade social, e em particular ao nível de RSC na sua estrutura empresarial, existem também algumas certificações nesta área.

Uma delas é a norma ISO 26000. Ao contrário da ISO 9001, esta norma não é um sistema de gestão, com o intuito de auxiliar as empresas e organizações a desenvolver e/ou implementar sistemas de gestão de responsabilidade social. O objetivo da norma ISO 26000 é guiar as organizações a incorporar noções de responsabilidade social na estrutura das mesmas (Hahn, 2013). A ISO 26000, quando implementada corretamente pela empresa, influencia a vantagem competitiva, a reputação e a imagem da empresa, e a capacidade de manter colaboradores, clientes e outros *stakeholders*, assim como a lealdade dos mesmos (Hemphill, 2013). Esta constatação vai ao encontro do que é referido na literatura quanto à implementação de práticas e preocupações de RSC. Hemphill (2013) refere que a ISO 26000 tem falhas por ter uma área de atuação demasiado larga, sendo que as empresas a utilizam mais como uma referência na abordagem de assuntos de menor dimensão, e que falha na estruturação de planos de implementação de medidas operacionais nas empresas.

Existe outra certificação bastante utilizada, mas orientada para a vertente da sustentabilidade ambiental, a ISO 14001. Esta norma tem como alvo os sistemas de gestão ambiental, sendo o seu foco fornecer às organizações um enquadramento estratégico com vista a proteger o meio ambiente e a dar resposta às mudanças dos contextos ambientais, sempre com as necessidades económicas em conta (ISO, 2015). Uma vez que a ISO 14001 constitui uma norma de processos e não uma norma baseada em performance, esta define requisitos que os sistemas de gestão ambientais das empresas têm de cumprir, não definindo, no entanto, objetivos ambientais (Mosgaard, Bundgaard & Kristensen, 2022).

Mais orientada para os recursos humanos, assim como as “Organizações Saudáveis”, existe a norma SA8000. Esta norma preocupa-se em garantir transações éticas de bens e produtos, mas também com a garantia de um local de trabalho ético e mais humano (de Andrade & Bizzo, 2019; Santos, Murmura & Bravi, 2018). A norma abrange questões de direitos humanos como a discriminação, segurança e saúde, trabalho infantil, entre outras, e é uma das normas de responsabilidade social com foco nos recursos humanos com mais aceitação mundial (Murmura, Bravi & Palazzi, 2017; Santos et al., 2018). A implementação da SA 8000 traz benefícios como uma melhoria geral das condições do local de trabalho, da comunicação entre colaboradores e chefias, e na produtividade da empresa, assim como a melhoria na imagem e reputação da organização (Murmura et al., 2017).

2.2. Responsabilidade Social Corporativa Interna

Apesar de todas as componentes de RSC serem importantes, se os trabalhadores não forem alvo das práticas de RSC das empresas, estas não passam de estratégias de marketing por parte das organizações (Zulfiqar, Sadaf, Popp, Vveinhardt & Máté, 2019). Obrad e Gherhes (2019) referem que a maioria das empresas envolve os trabalhadores na criação de iniciativas de responsabilidade social nas quais são agentes externos os recetores das mesmas, como forma de desenvolver a marca e dar uma visibilidade positiva à empresa, mas muitas empresas acabam por não colocar os seus colaboradores no outro

lado das atividades, ou seja, não estabelecem atividades ou práticas cujo foco seja os seus trabalhadores. E é neste sentido que entra a Responsabilidade Social Corporativa Interna.

RSCI é um conceito que deriva da RSC, que acaba por ser uma integração com a gestão de recursos humanos (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019). E esta integração é um dos grandes desafios atuais que os gestores e diretores de departamentos de recursos humanos estão a enfrentar (Barrena-Martinez, López-Fernández & Romero-Fernández, 2018). Este conceito abrange práticas, políticas e atividades que contribuem, de acordo com os princípios de RSC, para o melhorar tanto do trabalho e do ambiente de trabalho dos empregados, como da qualidade de vida e bem-estar dos mesmos (López-Fernández, Romero-Fernández & Aust, 2018). Rank e Contreras (2021) referem que RSCI envolve agir de forma ética e transparente de forma a contribuir para o bem-estar, saúde e segurança tanto da sociedade como dos trabalhadores.

As práticas de RSCI têm de ter dois objetivos: melhorar a performance individual, a satisfação e o compromisso e lealdade dos colaboradores; e aumentar os resultados financeiros e económicos da organização (Barrena-Martínez et al., 2017). E isto deverá ser atingido com base nos princípios de RSC como a equidade, a transparência e a não discriminação (López-Fernández et al., 2018).

O princípio da RSCI parte da realização de um diálogo ativo com os trabalhadores, potenciando uma relação de confiança entre ambas as partes. Com efeito, a confiança é um elemento crucial na cooperação, segundo Bombiak e Marciniuk-Kluska (2019), pois ajuda a promover e a mantê-la, encorajando a troca de informações, fortalecendo simultaneamente a relação.

Apesar de um dos objetivos da RSCI estar associado aos resultados financeiros, visto que é o que mantém uma empresa em funcionamento, a implementação de práticas e da mentalidade de RSCI tem de ir além das questões legais e dos objetivos financeiros que servem para aumentar a performance dos trabalhadores, e devem ter preocupações com o equilíbrio da vida pessoal, a gestão de expectativas profissionais, o aumento do bem-estar e do compromisso dos trabalhadores (Barrena-Martínez et al., 2017).

Para além dos benefícios evidentes que a integração de práticas e valores de RSCI traz para os trabalhadores, também as organizações têm retorno positivo. A reputação e imagem de uma empresa aos olhos de não só dos colaboradores, mas também de investidores, clientes e fornecedores melhora com estas práticas, um pouco como visto

anteriormente na RSC (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019). Como já foi referido, o mercado de trabalho está cada vez mais volátil. Mudanças frequentes de empresa, guerras de talentos, entre outras situações, fazem com que as empresas procurem reter os seus trabalhadores e construir uma relação forte com eles. A RSCI ajuda neste objetivo das empresas pois a lealdade e o compromisso dos trabalhadores com as empresas tem uma correlação positiva com estas práticas (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019; López-Fernández et al., 2018; Rank & Contreras, 2021). Kim et al. (2017) refere que as empresas podem utilizar as políticas de RSCI de forma a manter talento, sendo que os trabalhadores consideram a empresa mais atrativa quando sentem que os empregadores direcionam tais políticas para eles. Uma melhor perceção do empregador, um fortalecimento da relação com o mesmo e um aumento geral do bem-estar são também alguns resultados das políticas de RSCI identificadas pelo autor. Por fim, um dos pontos de maior interesse para as empresas, que acaba por ser fruto do ponto supramencionado, é o aumento da produtividade dos colaboradores com a implementação de noções e práticas de RSCI, que inevitavelmente vai oferecer um maior retorno financeiro às empresas (Barrena-Martinez et al., 2018; López-Fernández et al., 2018; Rank & Contreras, 2021).

A divisão feita por Bombiak e Marciniuk-Kluska (2019) é valiosa e uma boa referência para conseguir perceber em que áreas a RSCI atua. Algumas dessas áreas são referentes à motivação e desenvolvimento do trabalhador; à avaliação, incorporação e seleção dos trabalhadores; outra é relativa à saúde e segurança do colaborador; e as últimas não são tão individuais, focando-se em questões como a diversidade. Recentemente, a importância de questões como a sustentabilidade e responsabilidade social tem aumentado drasticamente para os consumidores, o que fez com que a literatura se movesse no sentido de cruzar práticas destas áreas com a satisfação e perceção tanto dos clientes, como das restantes partes interessadas (Modica, Altinay, Farmaki, Gursoy & Zenga, 2020).

No estudo realizado por Longo, Mura e Bonoli (2005) que analisa um conjunto PME italianas em setores industriais, o autor verificou que as ferramentas e práticas de RSCI mais utilizadas pelas empresas eram cursos de desenvolvimento profissional, prática comum a mais de metade das empresas inquiridas, horários de trabalho flexíveis e a monitorização do bem-estar dos colaboradores no trabalho. Os autores excluem a

certificação da norma ISO 9001 desta análise visto que a grande maioria das empresas na amostra possuíam a certificação.

Castka, Balzarova, Bamber e Sharp (2004) defendem a utilização dos sistemas de gestão das empresas como plataforma de apoio à implementação de RSC. No estudo realizado numa PME inglesa no setor de consultoria, os autores verificaram que a utilização do sistema de gestão construído à volta da norma ISO 9001 permitiu à empresa implementar práticas de RSC, também algumas na vertente interna, ultrapassando alguns obstáculos como o receio do não cumprimento de expectativas e mesmo alguns problemas burocráticos. Os autores aferiram que as práticas de RSCI da empresa do caso de estudo abordam aspetos como a gestão dos recursos humanos da empresa e as condições de saúde e segurança no trabalho, sendo que questões éticas como os direitos humanos, apesar de não terem práticas concretas, são englobadas nas políticas de RSC da empresa.

Num estudo realizado a pequenas empresas na Austrália foi verificado que de forma geral as empresas implementavam ativamente práticas de RSCI, podendo isto ser fruto da necessidade de estar “mais perto” dos trabalhadores dada a dimensão das empresas (Mankelov, 2008). Horários de trabalho flexíveis e a preocupação com as condições de saúde e segurança foram mais uma vez características destas empresas, sendo que a importância em gerir o equilíbrio da família e do trabalho foi também um ponto identificado pelo autor. Uma condição bastante interessante observada pelo autor foi o facto de alguns empregadores entrevistados transmitirem que a flexibilidade dada aos colaboradores ser uma questão de volatilidade de trabalho, dada a dimensão das empresas, e não necessariamente uma prática de RSCI.

Obrad e Gherhes (2019) avaliam até que ponto são aplicadas práticas e políticas de RSCI em empresas multinacionais romenas no setor automóvel. Uma das conclusões obtidas é que grande parte das empresas tem iniciativas de voluntariado para *stakeholders* externos, que envolvem a participação dos trabalhadores, mas não têm estratégias de responsabilidade social definidas. Algumas empresas desenvolvem atividades socioculturais como programas de bem-estar no trabalho, atividades desportivas e *team buildings*. Em relação ao desenvolvimento, algumas empresas disponibilizam programas de desenvolvimento profissional, criam departamentos específicos para acompanhar as necessidades dos colaboradores. Outros instrumentos são questionários, grupos de discussão, etc. Verifica-se também que a grande maioria das empresas cumpre as

obrigações legalmente exigidas pelas normas de saúde e segurança no local de trabalho. Uma das lacunas detetadas é o facto da comunicação interna ser ainda pouco transparente e com alguns problemas de eficiência.

2.3. *Perceção dos trabalhadores*

A satisfação dos trabalhadores está diretamente ligada e é uma variável importante da performance individual dos colaboradores, dos resultados dos mesmos e do sucesso organizacional que resulta dos outros dois pontos (Sainju, Hartwell & Edwards, 2021). A perceção que os colaboradores têm das práticas implementadas está diretamente ligada à eficácia das mesmas e, conseqüentemente, com o nível de compromisso que os trabalhadores vão ter com a empresa (López-Fernández et al., 2018). E num ambiente em que existe uma grande volatilidade nas saídas e entradas de trabalhadores e “guerras” entre empresas na aquisição de talento, o compromisso e lealdade com a empresa são cada vez mais valorizados pelas organizações (Barrena-Martinez et al., 2018). Naturalmente, as práticas que influenciam mais a capacidade de atração e retenção de talento são aquelas mais relacionadas com próprio trabalho, mais numa vertente de gestão de recursos humanos, como o assegurar por parte da empresa de um ambiente propício ao desenvolvimento dos colaboradores e onde existe oportunidades de crescimento pessoal e profissional (Obrad & Gherhes, 2019). E não só o compromisso, mas também a confiança aumenta quando os trabalhadores se apercebem que a empresa se preocupa com o seu bem-estar e segurança, traduzindo-se num aumento do *engagement* no trabalho por parte dos colaboradores e uma maior disponibilidade para ter trabalho além da função definida (Memon, Ghani & Khalid, 2020). Quando os trabalhadores sentem que a empresa se preocupa com o bem-estar dos mesmos, aumenta o sentimento de pertença e o espírito de equipa, sendo que percecionam o trabalho de forma mais positiva levando a melhores resultados para a empresa (Zulfiqar et al., 2019).

Existe também uma ligação entre a perceção de RSCI dos colaboradores e a inovação dos mesmos (Afshari, Tosarkani, Jaber & Searcy, 2020). No estudo realizado por Afshari et al. (2020) a empresas do setor farmacêutico do Vietnam, os autores defendem a

necessidade dos gestores dos departamentos de recursos humanos entenderem que as tentativas de implementação de práticas de RSCI percebidas pelos colaboradores, em especial em relação ao bem-estar deles, leva a uma potencial melhoria da performance da empresa devido a comportamentos mais inovadores dos trabalhadores.

Num estudo desempenhado por Duthler e Dhanesh (2018) a várias empresas dos Emirados Árabes Unidos, onde é investigada a conexão entre a comunicação interna das práticas de RSC e o envolvimento dos colaboradores, é apurado pelos autores que a percepção dos trabalhadores para tais práticas é mais positiva conforme a abertura e a clareza da comunicação das mesmas, e quando há espaço para modificar as estratégias de RSC através do diálogo.

De acordo com o estudo realizado por López-Fernández et al. (2018), as práticas que têm um maior impacto na satisfação e compromisso dos trabalhadores estão relacionadas com a natureza do trabalho, sendo que funções que possibilitem uma maior autonomia por parte do trabalhador têm um impacto mais positivo; com a transmissão de informação e feedback, ou seja, ambientes em que existe uma partilha de informação entre empregados e coordenadores a satisfação dos primeiros é maior. Esta conclusão por parte dos autores vai ao encontro da definição de RSCI de Bombiak e Marciniuk-Kluska (2019) que destacava a importância do diálogo ativo entre as duas partes; por fim, práticas que fomentam e melhoram as condições de segurança e saúde no local de trabalho. Neste estudo é curioso o resultado obtido nas práticas que têm em conta o equilíbrio da vida pessoal e profissional dos trabalhadores, que parece não ter um efeito significativo no compromisso dos mesmos com a entidade patronal.

De acordo com De Roeck, Marique, Stinglhamber e Swaen (2014), as atividades de RSCI que abordam o desenvolvimento, o reconhecimento e o equilíbrio de trabalho-família dos colaboradores são as práticas que os mesmos percebem melhor, tendo um impacto positivo na satisfação no trabalho dos mesmos.

No estudo de Adu-Gyamfi, He, Nyame, Boahen e Frempong (2021) onde é avaliada a relação da RSCI com a performance social dos trabalhadores de um conjunto de universidades do Gana, os autores identificaram que as práticas direcionadas para a saúde e segurança no local de trabalho foram as com uma percepção mais elevada, seguidas das práticas de desenvolvimento profissional, diversidade e de equilíbrio trabalho-família,

todas com resultados semelhantes. Direitos humanos acabou por ser o tema onde os trabalhadores inquiridos tiveram uma perceção mais baixa das práticas da empresa.

Ao analisar as diferenças de perceção ao fazer a distinção entre os trabalhadores e os seus responsáveis, López-Fernández et al. (2018) averiguaram que existiam diferenças na forma como percecionavam dois temas de RSCI: a colaboração e o desenvolvimento. Estes temas foram abordados pelos autores utilizando as variáveis *collaborative process* e *development process*, respetivamente. Em ambas as variáveis foi observado que os trabalhadores tinham uma perceção mais positiva das práticas de RSCI desempenhadas pela empresa do que os responsáveis.

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem metodológica

No sentido de dar resposta às questões de investigação já elencadas foi realizado um estudo exploratório com natureza descritiva, visto que é necessário ter um enquadramento do caso antes de recolher dados sobre o mesmo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Foi levado a cabo um estudo de caso, sendo o objeto de estudo a empresa Multicare - Seguros De Saúde, S.A.. A recolha de dados ocorreu através de um questionário feito aos colaboradores. A escolha da empresa como objeto de estudo recai sobre a certificação de “Organização Saudável” alcança pela empresa, atribuída pela BV, e também devido à facilidade de acesso à documentação e de implementação do questionário.

A decisão para a escolha do estudo de caso é suportada também pelo facto da literatura que aborda temas semelhantes recorrer também a este método (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019; Reverte et al., 2016; Uchida & Kino, 2021; Zhu et al., 2016), e porque é adequado para perceber o contexto do objeto da pesquisa (Saunders et al., 2019). A escolha do inquérito foi feito com base na natureza da questão de investigação, ou seja, é um método natural e a forma mais direta para contactar com os trabalhadores, com uma amostra considerável, sendo este método quantitativo o ideal para medir perceções (Ali, Nasruddin & Lin, 2010). O inquérito é também utilizado em estudos anteriores que abordam temas semelhantes (Ali & Kaur, 2021; Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019; Reverte et al., 2016).

Esta secção será então dividida numa breve descrição da empresa, com base em observação e análise documental, onde para além de se dar um panorama mais geral da empresa também se irá fazer um ponto de situação sobre alguns aspetos de RSCI, e a exposição da amostra e da criação do questionário.

3.2 Descrição da empresa

A Multicare – Seguros de Saúde S.A. é uma empresa do setor de seguros de saúde, líder de mercado em Portugal com 36,8% de quota de mercado em 2021 (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2022), sendo que é a seguradora de saúde do grupo Fidelidade. Iniciada como marca em 1998, é fundada a empresa em 2007. Com mais de 1,2 milhões de clientes pelo mundo, a Multicare tem uma oferta bastante abrangente de produtos individuais e de grupo, e é responsável pela gestão das apólices que são comercializadas em Portugal pela Fidelidade – Companhia de Seguros, S.A. e pela Via Direta, e internacionalmente pela Fidelidade Angola, a Garantia (Cabo Verde) e pela sucursal da Fidelidade em Moçambique. A missão da empresa assenta no apoio ao desenvolvimento de uma sociedade sustentável, ao educar, acompanhar e proteger as pessoas.

Em 2011, a Multicare implementou um sistema de gestão da qualidade (SGQ), de acordo com os requisitos estabelecidos na norma NP EN ISO 9001:2008, conseguindo obter a recomendação favorável à certificação do SGQ. A Multicare conta uma equipa no Gabinete de Gestão da Qualidade que gere o SGQ, que se mantém com a certificação, agora da norma atualizada em 2015. Na última auditoria de acompanhamento da certificação, alguns dos pontos fortes identificados foram a cultura organizacional, a motivação e *empowerment* dos trabalhadores, e a atenção e preocupação com o *well-being* da equipa.

Em 2021, a Multicare alcançou o nível de *Committed to Excellence* do modelo de excelência do *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Nesse mesmo ano, a Multicare torna-se a primeira empresa portuguesa com a certificação “Organização Saudável” atribuída pela BV. Na obtenção da certificação, foram reconhecidos como pontos fortes, entre outros, a promoção de um estilo de vida saudável dos colaboradores, a preocupação com o bem-estar e desenvolvimentos dos seus recursos humanos e, mais uma vez, pelo *empowerment* dos trabalhadores.

Os escritórios da Multicare localizam-se na sede da Fidelidade, sendo uma empresa do grupo que assegura a prestação de serviços de saúde e segurança no trabalho. A Fidelidade assume a prevenção e segurança no trabalho como valores fundamentais na cultura do grupo, de acordo com a política da empresa. Nas infraestruturas existem copas

nos escritórios da Multicare, assim como um refeitório disponível ao colaboradores, onde dispõem, para além do menu pago, fruta e sopa grátis.

Abordando o desenvolvimento, a Multicare procura assegurar as competências adequadas dos seus recursos humanos, sendo que segue um procedimento sobre formação estabelecido no seu SGQ. Existe um levantamento anual obrigatório de necessidades de formação por parte dos *managers* de cada departamento/gabinete, um gabinete que é responsável por ações de formação relativas ao negócio e à atividade seguradora e existe uma plataforma de conhecimento e crescimento individual, com formações *online*.

No que toca a ações de *engagement*, a Multicare tem um departamento interno que promove vários momentos de partilha de informação e de conhecimento e atividades sociais, momentos de lazer e *team buildings*. Uma das principais iniciativas de partilha de informação, o “Healthy Break”, é uma apresentação cujo objetivo é promover hábitos saudáveis, abordando temas como o equilíbrio vida pessoal/trabalho, gestão de tempo, autoestima e bem-estar. Todos os colaboradores da Multicare poderão também ser membros do Grupo Desportivo e Cultural da Fidelidade.

Na Fidelidade, sendo transversal ao grupo, existe o Gabinete de Responsabilidade Social, que para além de ter a vertente externa, foca-se também nos colaboradores nas áreas de desenvolvimento pessoal e qualidade de vida, e no apoio a questões de cariz social.

3.3 Questionário

O questionário foi construído com base na estrutura do questionário utilizado por (López-Fernández et al., 2018). O autor dividiu o seu questionário em seis dimensões: *job analysis*, *egalitarian activities*, *collabarative process*, *developmental process*, *work-family balance* e *occupational health*. A estas seis dimensões, no questionário do presente estudo foi acrescentada uma sétima dimensão, *engagement activities*. Esta dimensão foi acrescentada com base na observação da empresa, onde foi identificada a preocupação com a vertente social dos colaboradores e é verificada uma abertura para momentos de

descontração por parte dos trabalhadores. Em adição ao observado, também existe uma crescente procura das empresas em desenvolver atividades deste tipo, sendo que durante a situação pandémica tornou-se essencial para as empresas (Chanana & Sangeeta, 2021). Esta dimensão destina-se então a atividades de carácter mais social dos trabalhadores, e não propriamente ao *engagement* dos colaboradores no geral.

Cada variável foi medida utilizando quatro itens, com exceção da dimensão *egalitarian activities* que contém cinco, mantendo um pouco a estrutura original. Apesar do questionário do presente estudo ter sido realizado com base no questionário de (López-Fernández et al., 2018), os itens utilizados para medir cada uma das variáveis tiveram origem também noutros estudos, de forma a adequar melhor ao contexto da Multicare e abranger alguns aspetos das dimensões que não eram necessariamente referidas no questionário original. No Anexo 1 é possível verificar todos os itens utilizados e de onde foram retirados.

O questionário está dividido em duas secções, que avaliam os dois campos das questões de investigação: a perceção e a importância dada pelos trabalhadores a cada uma das práticas de RSCI. A primeira secção, da perceção, utiliza uma escala tipo Likert de sete pontos, com as opções de “1-Discordo Totalmente” a “7-Concordo Totalmente”, seguindo a escala utilizada por López-Fernández et al. (2018). Na segunda secção, são utilizadas as mesmas dimensões e itens sendo que os itens são adaptados para avaliar a importância dada pelos trabalhadores a cada uma das práticas de RSCI. Neste caso, a escala utilizada é na mesma tipo Likert de sete pontos, mas com as opções de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “Pouco Importante” e 7 a “Muito Importante”.

3.4 População alvo e recolha de dados

A população do questionário são todos os colaboradores da empresa alvo, a Multicare. O quadro da amostragem, ou seja, a população elegível onde está inserida a amostra (Robson, 2002), é de 287 pessoas. Este número corresponde ao número de colaboradores da empresa nos meses em que o questionário esteve ativo, retirando as duas administradoras da empresa e eu próprio, visto que a minha resposta poderia desvirtuar a análise. O método de amostragem utilizado foi amostragem não probabilística, por

conveniência. No total foram obtidas 133 respostas ao questionário (46,3% da população elegível).

A recolha de dados foi feita através de um questionário online elaborado com recurso à plataforma *Microsoft Forms*, enviado internamente a todos os colaboradores da empresa através de uma *newsletter* interna da Multicare a 25 de julho de 2022. Foi feito o lembrete a 12 de agosto de 2022, sendo que o questionário foi encerrado dia 26 do mesmo mês. Os dois e-mails poderão ser consultados no Anexo 2 e no Anexo 3, respetivamente. Os questionários *online* têm a vantagem da rapidez, do acesso mais facilitado e de ser mais atrativo para os inquiridos devido à flexibilidade (Ball, 2019). Foram feitas cinco perguntas iniciais para definir o perfil do inquirido e foi claramente expresso o anonimato de todos os participantes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através do questionário aplicado aos funcionários da empresa em estudo. A análise dos dados foi feita com recurso ao software estatístico *IBM SPSS Statistics*.

4.1. Caracterização da amostra

Como mencionado anteriormente, o presente estudo contou com 133 colaboradores. Em relação ao género, 70,7% da amostra é do sexo feminino e 29,3% do sexo masculino. Relativamente à faixa etária, 14,3% dos participantes tinha 29 anos ou menos, 45,9% situava-se entre os 30 e os 44 anos, 35,3% da amostra tinha entre 45 e 59 anos e os restantes 4,5% tinham 60 anos ou mais quando responderam. No que diz respeito ao nível de escolaridade, 51,9% da amostra tem uma licenciatura ou equivalente, 19,5% tem um mestrado, 27,8% completou o 12º ano ou equivalente, sendo que os restantes 0,8% não chegou a completar o 12º ano de escolaridade. No que concerne à função laboral, 75,2% dos inquiridos não gerem pessoas (*assistants* e *professionals*) sendo que os restantes 24,8% dos participantes são responsáveis por outras pessoas (*team leaders* e *managers*). Relativamente à antiguidade na empresa, observa-se que a amostra apresenta alguma longevidade visto que 59,4% dos participantes no questionário encontra-se na empresa há mais de 10 anos.

4.2. Análise da consistência interna

Uma vez que as variáveis utilizadas são compostas por vários itens, é necessário proceder à análise de consistência interna de cada variável através do teste de fiabilidade Alfa de *Cronbach*. De acordo com Nunnally e Bernstein (1994), a fiabilidade de um construto é considerada apropriada quando o alfa tem um valor igual ou superior a 0,7. Na Tabela I, é possível verificar que todas as dimensões estudadas quer a nível da percepção quer a nível da importância, apresentam um Alfa de *Cronbach* superior a 0,7.

Tabela I - Alfas de Cronbach

Variável	Nº Itens	Alfa de Cronbach	
		Percepção	Importância
<i>Job Analysis</i>	4	0,771	0,821
<i>Egalitarian Activities</i>	5	0,886	0,876
<i>Collaborative Process</i>	4	0,881	0,802
<i>Development Process</i>	4	0,800	0,849
<i>Work-family Balance</i>	4	0,758	0,867
<i>Occupational Health</i>	4	0,814	0,943
<i>Engagement Activities</i>	4	0,769	0,860

Avaliada a consistência interna de cada variável e conferindo que cada conjunto de itens está corretamente a avaliar as mesmas variáveis, é possível trabalhar sobre estas variáveis. Nos próximos subcapítulos serão analisados os resultados obtidos para a percepção e para a importância de forma individual, comparando depois os resultados dos dois.

4.3. Percepção dos trabalhadores: estatísticas descritivas, teste de comparação de médias para amostras emparelhadas e teste de amostras independentes

Neste subcapítulo, serão analisados os resultados obtidos para as variáveis presentes na primeira secção do questionário, que medem a percepção dos trabalhadores em relação às medidas e práticas de RSCI desenvolvidas pela empresa. Para esta análise, recorreu-se a estatísticas descritivas para cada variável, foi realizado um teste-T para comparar as médias de amostras emparelhadas e foi também efetuado um teste-T de amostras independentes para comparar as médias de dois grupos, nomeadamente, o grupo de colaboradores que gerem pessoas e o grupo de colaboradores que não gerem pessoas.

Começando pelas estatísticas descritivas, é possível constatar que todas as variáveis aparentam ter uma média semelhante, recaindo todas, em média, na opção “5 – Concordo Ligeiramente”. A Tabela II apresenta todas as estatísticas.

Tabela II - Estatísticas descritivas para percepção

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>Job Analysis</i>	1,75	7,00	4,85	1,20
<i>Egalitarian Activities</i>	2,00	7,00	5,32	1,12
<i>Collaborative Process</i>	2,00	7,00	5,17	1,21
<i>Development Process</i>	1,75	7,00	5,00	1,12
<i>Work-family Balance</i>	1,75	7,00	5,01	1,10
<i>Occupational Health</i>	2,25	7,00	5,48	1,02
<i>Engagement Activities</i>	2,00	7,00	5,44	0,92

A dimensão com a média mais elevada foi *occupational health*, que concerne o tema de saúde e segurança no trabalho. Este resultado vai ao encontro do observado na descrição da empresa visto que a mesma demonstra uma especial atenção neste tópico principalmente com o cumprimento das normas e certificações possuídas. Os colaboradores aparentam perceber esta atitude da empresa, com o item “A empresa assegura níveis elevados de segurança e saúde no local de trabalho através de normas e certificações” ter a média mais elevada da escala com 5,98. A variável *engagement activities* obteve uma média similar à variável mencionada anteriormente (5,44), o que demonstra que os trabalhadores aparentam perceber a importância dada pela empresa em proporcionar momentos e atividades para além do trabalho aos colaboradores, reforçando também a decisão de incluir esta variável no questionário realizado.

Curiosamente, o item que individualmente possui a média mais elevada não recai em nenhuma das duas variáveis anteriores, estando inserida na variável *job analysis*, sendo a variável com a média inferior. O item mencionado é “A empresa oferece estabilidade no emprego aos trabalhadores no médio-longo prazo” e tem uma média de resposta 6,00, equivalente à opção “6 - Concordo”.

Com o propósito de validar estatisticamente os resultados obtidos, foi realizado o supramencionado teste-T de amostras emparelhadas para comparar as médias das diferentes variáveis. Foram testadas todas as combinações de variáveis de percepção possíveis, sendo que a hipótese nula neste teste é a diferença entre duas médias ser igual a 0 (Warner, 2013). Os resultados completos com a informação se a hipótese nula foi ou não rejeitada podem ser consultados no Anexo 4.

Verifica-se que no teste de comparação de médias para as variáveis *egalitarian activities*, *occupational health* e *engagement activities* não se rejeita a hipótese nula de igualdade de médias, o que significa que não se garante estatisticamente uma diferença entre as três variáveis. Quando testada a igualdade de médias destas variáveis com qualquer uma das restantes quatro, é rejeitada sempre a hipótese nula, existindo estatisticamente uma diferença de médias, sempre com as variáveis referidas com médias superiores às restantes. Para além das variáveis supramencionadas nas estatísticas descritivas, observa-se que a variável *egalitarian activities* é também uma das variáveis com uma perceção mais elevada por parte dos trabalhadores. Esta variável concerne questões de âmbito mais ético da gestão de recursos humanos como a igualdade e a diversidade.

No sentido contrário, observa-se que as médias obtidas para as variáveis *job analysis*, *development process* e *work-family balance* também não diferem entre si. Este resultado difere ligeiramente dos resultados de De Roeck et al. (2014) visto que os autores concluíram no seu estudo que as práticas que foram percecionadas de forma mais positiva estavam relacionadas com o desenvolvimento e o equilíbrio trabalho-família. No presente estudo, apesar de terem uma perceção positiva com médias superiores a algumas variáveis, o *development process* e *work-family balance* não são as variáveis com média mais elevada.

Em média, *collaborative process* difere de todas as variáveis excepto *work-family balance*. Apesar de não ser a variável com a perceção por parte dos trabalhadores mais elevada, *collaborative process* encontra-se com uma média elevada globalmente. No estudo de Duthler e Dhanesh (2018), esta dimensão de RSCI foi identificada como a que os colaboradores percecionavam melhor, dando importância à clareza na comunicação interna.

Por fim, foram comparados os resultados dos colaboradores tendo em consideração se gerem ou não pessoas. Neste sentido, foi realizado um teste-T para amostras independentes, sendo que a variável que define os grupos é se o colaborador tem ou não responsabilidade por outra pessoa. Como referido na descrição da amostra, os trabalhadores que têm responsabilidade por outros têm os cargos de *team leader* ou *manager*. Por outro lado, as funções *assistant* e *professional* já não têm essa responsabilidade.

Para este teste, a hipótese nula é as médias serem iguais, ou seja, se a média para uma determinada variável é igual para os trabalhadores que gerem pessoas e para os que não gerem. É preciso olhar primeiro para o valor do *p-value* associado ao F do teste de *Levene* para saber se se assume variâncias iguais ou não. Se *p-value* < 0,05, deve-se assumir a não igualdade das variâncias (Warner, 2013). De seguida, observa-se o *p-value* referente ao teste-T para a igualdade de médias, rejeitando a hipótese nula já mencionada quando *p-value* < 0,05. Todos os resultados encontram-se na Tabela III.

Com exceção de *occupational health*, em todas as escalas foi assumida a igualdade de variâncias. Verifica-se que nas variáveis *job analysis*, *collaborative process* e *occupational health* foi rejeitada a igualdade de médias, permitindo estatisticamente concluir que as médias destas variáveis são diferentes consoante a responsabilidade dos colaboradores. Nas três situações constata-se que existe uma melhor perceção por parte dos trabalhadores que gerem pessoas. Curiosamente, as variáveis *job analysis* e *collaborative process* poderão ser consideradas, em conjunto com o *development process*, das variáveis mais relacionadas com as hierarquias das empresas, isto porque as duas variáveis abordam questões como as tarefas e o poder de decisão dos mesmos na primeira, e a comunicação e colaboração na segunda, e as práticas que constituem estas dimensões são muitas vezes aplicadas pelos responsáveis. A variável *development process*, como o nome indica, concerne matérias relativas ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, sendo que esta pode envolver hierarquias como na apuração de necessidades de formação, por exemplo.

Tabela III - Teste-T de igualdade de médias da percepção para amostras individuais

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para igualdade de médias		
		Z	p-value	p-value	Diferença média	Erro desvio padrão
<i>Job Analysis</i>	Variâncias iguais assumidas	2,098	0,150	0,021	-0,553	0,237
	Variâncias iguais não assumidas			0,018	-0,553	0,226
<i>Egalitarian Activities</i>	Variâncias iguais assumidas	2,993	0,086	0,086	-0,384	0,222
	Variâncias iguais não assumidas			0,058	-0,384	0,199
<i>Collaborative Process</i>	Variâncias iguais assumidas	0,064	0,800	0,046	-0,485	0,241
	Variâncias iguais não assumidas			0,051	-0,485	0,243
<i>Development Process</i>	Variâncias iguais assumidas	0,309	0,579	0,062	-0,421	0,224
	Variâncias iguais não assumidas			0,052	-0,421	0,212
<i>Work-family Balance</i>	Variâncias iguais assumidas	2,628	0,107	0,064	-0,411	0,220
	Variâncias iguais não assumidas			0,036	-0,411	0,192
<i>Occupational Health</i>	Variâncias iguais assumidas	5,885	0,017	0,012	-0,511	0,201
	Variâncias iguais não assumidas			0,005	-0,511	0,177
<i>Engagement Activities</i>	Variâncias iguais assumidas	0,182	0,671	0,507	-0,123	0,185
	Variâncias iguais não assumidas			0,485	-0,123	0,175

4.4. Importância atribuída pelos trabalhadores: estatísticas descritivas, teste de comparação de médias para amostras emparelhadas e teste de amostras independentes

Nesta secção, serão analisados os resultados da segunda parte do questionário onde é avaliada a importância que os trabalhadores atribuem às práticas de cada uma das dimensões de RSCI. Os resultados das estatísticas descritivas estão apresentadas na Tabela IV.

Tabela IV - Estatísticas descritivas para a importância

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>Job Analysis</i>	2,75	7,00	6,17	0,83
<i>Egalitarian Activities</i>	4,00	7,00	6,52	0,66
<i>Collaborative Process</i>	4,00	7,00	6,48	0,63
<i>Development Process</i>	2,50	7,00	6,38	0,75
<i>Work-family Balance</i>	4,00	7,00	6,56	0,62
<i>Occupational Health</i>	2,00	7,00	6,46	0,79
<i>Engagement Activities</i>	1,75	7,00	5,31	1,27

De forma geral, os trabalhadores aparentam atribuir uma grande importância às práticas e políticas de RSCI, onde a maioria das variáveis obteve uma média de resposta superior a 6 numa escala de “1 - Discordo Totalmente” a “7 - Concordo Totalmente”. A variável que detém menor relevância para os inquiridos é a *engagement activities*, onde a média se aproxima da opção “5 - Concordo Ligeiramente”. Por outro lado, as variáveis *work-family balance* e *egalitarian activities* alcançaram médias que se aproximam da pontuação máxima “7 - Concordo Totalmente” (6,56 e 6,52, respetivamente). A variável *work-family balance* aborda a relação entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores, e de que forma a empresa impacta este equilíbrio.

Como procedido com a perceção, foi igualmente realizado o teste-T de amostras emparelhadas para comparar as médias das diferentes variáveis que medem a importância atribuída pelos trabalhadores da Multicare. Os resultados detalhados de todas as combinações encontra-se no Anexo 5.

O teste de igualdade de médias mostra que não existem diferenças significativas para as médias das variáveis *egalitarian activities*, *collaborative process*, *work-family balance* e *occupational health*, quando testadas entre si. Estas são as variáveis que demonstram ter uma maior importância para os trabalhadores, correspondendo ao constatado na estatísticas descritivas. De acordo com Bombiak e Marciniuk-Kluska (2019) o diálogo com e entre os trabalhadores e a saúde e segurança no trabalho são as duas práticas mais importantes de RSCI. Os colaboradores da Multicare aparentam concordar com o autores, acrescentando a igualdade de oportunidades e o equilíbrio entre o trabalho e a família.

Examinando a importância atribuída a cada variável tendo em consideração se o trabalhador tem ou não responsabilidade sobre outra pessoa, foi realizado um teste-T de amostras independentes para igualdade de médias, à semelhança do efetuado para a percepção. Os resultados completos podem ser verificados no Tabela V.

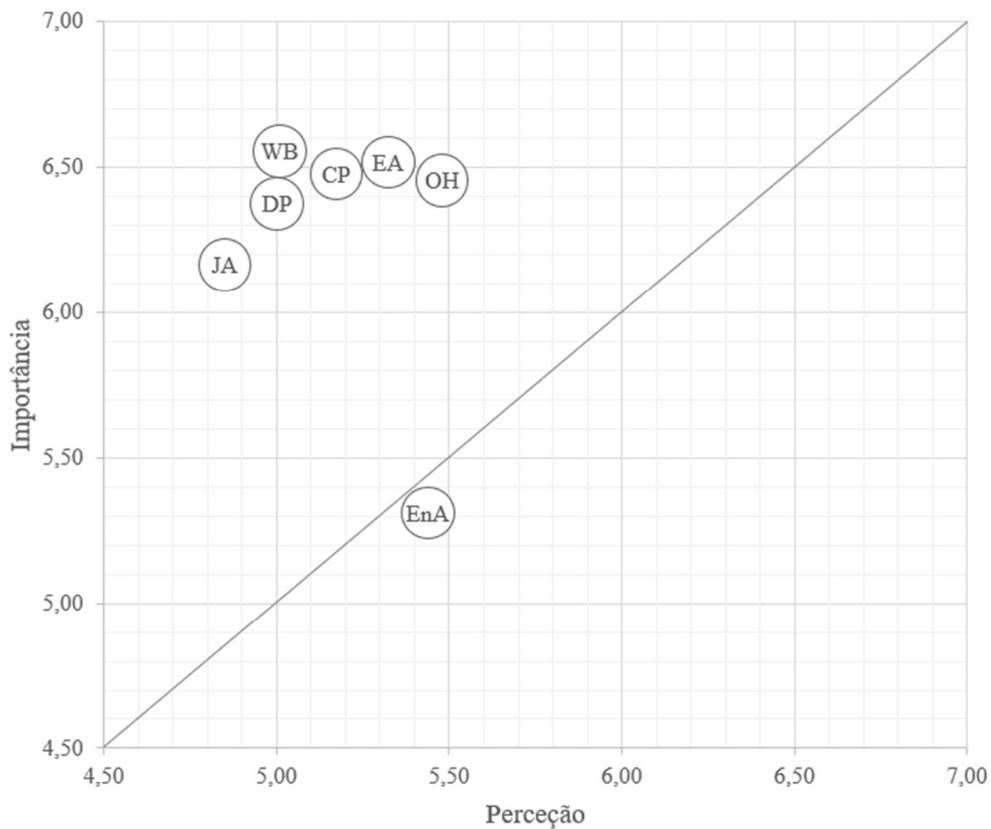
Observa-se, ao contrário do que aconteceu na percepção, que a hipótese nula de igualdade de médias não foi rejeitada em nenhuma situação, não sendo possível assumir em nenhuma variável que os trabalhadores atribuem diferentes graus de importância a práticas de RSCI dependendo da responsabilidade associada à função.

Tabela V - Teste-T de igualdade de médias da importância para amostras individuais

		Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste-T para igualdade de médias		
		Z	<i>p-value</i>	<i>p-value</i>	Diferença média	Erro desvio padrão
<i>Job Analysis</i>	Variâncias iguais assumidas	5,324	0,023	0,960	0,008	0,166
	Variâncias iguais não assumidas			0,946	0,008	0,125
<i>Egalitarian Activities</i>	Variâncias iguais assumidas	0,303	0,583	0,809	0,108	0,133
	Variâncias iguais não assumidas			0,913	0,108	0,118
<i>Collaborative Process</i>	Variâncias iguais assumidas	2,974	0,087	0,637	-0,060	0,127
	Variâncias iguais não assumidas			0,589	-0,060	0,111
<i>Development Process</i>	Variâncias iguais assumidas	2,377	0,126	0,927	-0,014	0,152
	Variâncias iguais não assumidas			0,910	-0,014	0,122
<i>Work-family Balance</i>	Variâncias iguais assumidas	1,903	0,170	0,215	0,156	0,125
	Variâncias iguais não assumidas			0,149	0,156	0,107
<i>Occupational Health</i>	Variâncias iguais assumidas	0,789	0,376	0,159	0,225	0,158
	Variâncias iguais não assumidas			0,120	0,225	0,143
<i>Engagement Activities</i>	Variâncias iguais assumidas	0,001	0,973	0,429	0,203	0,256
	Variâncias iguais não assumidas			0,456	0,203	0,271

4.5. Comparação de resultados entre a percepção e a importância conferida

É possível agora colocar os resultados obtidos nos dois subcapítulos anteriores lado a lado, de forma a perceber quais são as diferenças na percepção e na importância atribuída pelos trabalhadores às práticas de RSCI implementadas pela empresa e identificar possíveis lacunas em algumas variáveis, com o intuito também de fornecer resultados concretos à empresa Multicare.



Legenda: JA – Job Analysis, EA – Egalitarian Activities, CP – Collaborative Process, DP – Development Process, WB – Work-family Balance, OH – Occupational Health, EnA – Engagement Activities

Figura 1 - Comparação entre a percepção e a importância

Na Figura 1 estão disponibilizados os resultados das estatísticas descritivas da percepção e da importância. No gráfico foi também incluída uma reta onde percepção = importância, de forma a auxiliar a comparação entre as duas.

Antes da comparação ser iniciada, é essencial referir que apesar das duas escalas terem a mesma amplitude (são ambas medidas de 1 a 7), não oferecem uma comparação totalmente acertada visto que uma escala mede o grau de concordância enquanto que a outra avalia o grau de importância. É necessária cautela nas análises realizadas.

Verifica-se desde logo que a única variável onde existe uma perceção maior que a importância é a variável *engagement activities*. Como observado, esta variável é umas das variáveis onde os trabalhadores percecionam um maior esforço por parte da empresa e, simultaneamente, é a variável que os trabalhadores atribuem menor importância. Apesar disso, é também a variável onde se verifica que os valores da perceção e da importância estão mais próximos, sendo bastante idênticos. Posto isto, a *engagement activities* aparenta ser a variável com os resultados mais positivos para a empresa.

É possível constatar que as restantes variáveis se encontram no lado esquerdo da reta, o que significa que a importância atribuída pelos trabalhadores aparenta ser superior ao que eles percecionam. Apesar da perceção que os colaboradores têm das práticas de RSCI desenvolvidas e aplicadas pela empresa ser positiva, parece existir uma diferença para a importância conferida pelos trabalhadores. Visualizando o gráfico, observa-se que de uma forma geral estas variáveis encontram-se relativamente próximas, sendo que a variável *job analysis* localiza-se ligeiramente afastada deste grupo visto que, destas variáveis, tanto na perceção como na importância apresenta das médias mais baixas. Os resultados para a perceção desta variável são interessantes se os itens forem analisados individualmente, visto que, como mencionado nas estatísticas descritivas, o item “A empresa oferece estabilidade no emprego aos trabalhadores no médio-longo prazo” apresenta uma média bastante superior aos restantes itens, sendo que se este item fosse retirado da variável, a média da perceção iria ficar próximo do valor central da escala (“4 - Não concordo nem discordo”).

De resto, revelou-se que as variáveis *egalitarian activities* e *occupational health* têm das médias mais elevadas na perceção e na importância. Estes resultados podem significar que a empresa está corretamente a empreender um esforço mais elevado nestas duas variáveis, apesar de existir uma diferença entre a perceção e a importância. Estes resultados suportam o estudo de Adu-Gyamfi et al. (2021) que nos resultados obtidos foram identificadas como práticas de RSCI melhor percebidas aquelas que estavam relacionadas com a saúde e segurança dos trabalhadores, que corresponde à variável

occupational health. De seguida, encontrava-se também a diversidade como uma das perceções mais positivas. No presente estudo, a diversidade insere-se na variável *egalitarian opportunities*. Bombiak e Marciniuk-Kluska (2019) referem também que um dos dois temas de RSCI mais importantes é a preocupação com a saúde e segurança dos trabalhadores, o que é refletido no presente estudo pela Multicare.

Comparando agora os resultados obtidos decorrentes da comparação de perceções e importância dada pelos trabalhadores consoante a responsabilidade derivada da função desempenhada, observa-se que não foi possível considerar diferenças em nenhuma das variáveis na importância atribuída, ou seja, não é possível concluir que existem diferenças na importância dada a cada uma das práticas de RSCI quando comparando trabalhadores com responsabilidade sobre outros e trabalhadores sem essa responsabilidade. Por outro lado, observa-se um resultado diferente quando avaliada a perceção. Nas variáveis *job analysis*, *collaborative process* e *occupational health*, revelou-se que existem diferenças na perceção dos colaboradores consoante a responsabilidade. Concluiu-se que nestas três variáveis os trabalhadores que gerem pessoas (*team leaders e managers*) têm uma perceção mais positiva do que os trabalhadores que não gerem pessoas (*assistants e professionals*). Como mencionado nas análises da perceção, as duas primeiras variáveis são das variáveis onde mais existe uma intervenção direta das chefias, o que pode justificar estes resultados. Estes resultados diferem dos resultados obtidos no estudo de López-Fernández et al. (2018). Neste estudo, os autores averiguaram que apenas duas variáveis notavam diferenças na perceção entre trabalhadores e responsáveis: *collaborative process*, assim como no presente estudo, e *development process*. Curiosamente, as diferenças de médias obtidas mostram que os trabalhadores têm uma perceção mais positiva do que os seus responsáveis às práticas de RSCI correspondentes a estas duas variáveis, o que não acontece no presente estudo onde as diferenças encontradas refletem uma perceção mais positiva dos responsáveis.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo procurou analisar a RSCI de uma forma diferente ao que é mais encontrado na literatura atual. Quando a percepção dos trabalhadores às práticas de RSCI é avaliada, observa-se que grande parte dos estudos encontrados relacionam a percepção com comportamentos dos trabalhadores com as empresas, como a motivação, o *engagement*, a satisfação, entre outros (Lin, Liu & Lin, 2022; Looor-Zambrano, Santos-Roldán & Palacios-Florencio, 2022; Mory, Wirtz & Göttel, 2016; Turker, 2009). No presente estudo, o objetivo não foi avaliar que retorno estas práticas tinham diretamente para a empresa, mas sim compreender qual a percepção que os trabalhadores têm sobre as práticas de RSCI aplicadas pela empresa Multicare, assim como a importância que os trabalhadores atribuem a essas mesmas práticas. A percepção e a importância foram analisadas individualmente, assim como as diferenças entre colaboradores que gerem pessoas e os que não gerem pessoas, e foram posteriormente comparados os resultados das duas vertentes.

Em relação à percepção dos colaboradores, foi constatado que globalmente as iniciativas de RSCI implementadas pela Multicare são percebidas positivamente pelos colaboradores, o que reflete a importância que a empresa dá a este tema. Foi possível identificar que as práticas que foram melhor percebidas pelos trabalhadores estão relacionadas com atividades de *engagement* extra laboral (*engagement activities*), com a saúde e segurança no trabalho (*occupational health*) e com questões de teor ético, como a igualdade (*egalitarian activities*). As restantes variáveis apresentaram-se com médias de percepção relativamente mais baixas que as referidas mas com resultados igualmente positivos.

Os resultados para a importância atribuída pelos trabalhadores às práticas de RSCI demonstram que os trabalhadores da empresa conferem um valor bastante elevado a essas práticas. Relativamente às práticas, foi possível concluir que *egalitarian activities*, *collaborative process*, *work-family balance* e *occupational health* são as variáveis que os trabalhadores da Multicare atribuem mais importância. Observa-se também que as iniciativas de *engagement* por parte da empresa, apesar de terem uma importância atribuída positiva, são as práticas que os trabalhadores atribuem menos importância.

Ao comparar a percepção com a importância, é possível observar que na maioria das práticas a importância atribuída é superior à percepção. A única exceção é a variável *engagement activities*, que observa uma percepção ligeiramente inferior à importância, contudo são muito semelhantes. Conclui-se então que a empresa aparenta estar a alocar os esforços corretos nas iniciativas de *engagement* extra laboral, como *team buildings* ou atividades de bem-estar, visto que corresponde aproximadamente à importância dada pelos trabalhadores. Nas restantes práticas, existe uma diferença entre a percepção e a importância, sendo a última mais elevada, ainda que a percepção seja positiva, o que pode apresentar uma oportunidade para a empresa rever as práticas e políticas atuais de RSCI englobadas nestas variáveis e refletir a possibilidade de modificar algumas delas.

Quando analisados os resultados tendo em conta se o trabalhador é responsável por outros ou não, na importância observa-se que não existem diferenças entre os dois grupos, porém verifica-se diferenças na percepção de três práticas: *job analysis*, *collaborative process* e *occupational health*. Nestas práticas, observa-se que os trabalhadores com responsabilidade sobre outros (*team leaders e managers*) percebem as práticas de RSCI que estão englobadas nestas dimensões mais positivamente que os outros trabalhadores (*assistants e professionals*). Poderá ser importante para a empresa avaliar a forma como as hierarquias influenciam as práticas que estão incluídas nestas três dimensões, de forma a perceber se existem diferenças no efeito que têm sobre os trabalhadores consoante a função.

O presente estudo aborda a percepção dos colaboradores às práticas de RSCI de uma forma diferente em relação à literatura existente, como foi referido no início do presente capítulo, e vem também dar uma perspetiva pouco abordada nos casos de estudo ao avaliar uma empresa líder de mercado numa indústria de serviços de um país desenvolvido. Os estudos que relacionam o bem-estar dos colaboradores com a RSC notam-se mais nos países em desenvolvimento (Ali et al., 2010; Duthler & Dhanesh, 2018; Hayat & Afshari, 2022; Zulfiqar et al., 2019), indústrias de manufatura (Obrad & Gherhes, 2019) e PMEs (Castka et al., 2004; Longo et al., 2005; Mankelow, 2008). O presente estudo também inclui práticas que nem sempre são referidas na literatura, mais concretamente as práticas incluídas na dimensão *engagement activities*.

Relativamente às limitações do estudo é possível referir o número reduzido de respostas ao questionário, fruto da altura em que o mesmo foi lançado, que coincidiu com

o período de férias para grande parte dos trabalhadores. Também o facto deste estudo ter sido realizado apenas a uma empresa, impossibilitando assim uma comparação objetiva dos resultados obtidos, apresenta também uma limitação do estudo.

O presente estudo traz também algumas oportunidades para investigação futura. Seria relevante para a literatura académica realizar um estudo semelhante a empresas da mesma indústria de forma a comparar os resultados obtidos pela Multicare com outras empresas do setor. É possível também alargar este estudo a outras indústrias e contextos.

Seria também interessante avaliar mais incisivamente as políticas de RSCI que as empresas seguem, através de entrevistas com os gestores encarregues das mesmas, de forma a comparar a perspetiva e os planos dos gestores com a importância que os trabalhadores dão a essas práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of Internal CSR Activities on Social Performance: The Employee Perspective. *Sustainability*, 13(11), Art. 11. <https://doi.org/10.3390/su13116235>
- Afshari, H., Tosarkani, B. M., Jaber, M. Y., & Searcy, C. (2020). The effect of environmental and social value objectives on optimal design in industrial energy symbiosis: A multi-objective approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 158, 104825. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104825>
- Ali, A., Nasruddin, E., & Lin, S. K. (2010). The Relationship between Internal Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment within the Banking Sector in Jordan. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 4(7), 20.
- Ali, S. S., & Kaur, R. (2021). Effectiveness of corporate social responsibility (CSR) in implementation of social sustainability in warehousing of developing countries: A hybrid approach. *Journal of Cleaner Production*, 324, 129154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129154>
- Angela, M., Anthony, M., Francis, E., & Damilola, A. (2021). Recent trends in corporate social responsibilities in Nigeria-A case study of major oil firms in the Niger delta region. *Scientific African*, 13, e00928. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2021.e00928>
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2022). *Prêmios de Seguro Direto da Atividade Seguradora—2021*. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/A6E856FF-AD45-40DD-83C7-8614A910D835.htm>
- Ball, H. L. (2019). Conducting Online Surveys. *Journal of Human Lactation*, 35(3), 413–417. <https://doi.org/10.1177/0890334419848734>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional

- validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2016.05.001>
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and Barriers in Socially Responsible Human Resource Management. *Sustainability*, 10(5), Art. 5. <https://doi.org/10.3390/su10051532>
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2019). Socially Responsible Human Resource Management as a Concept of Fostering Sustainable Organization-Building: Experiences of Young Polish Companies. *Sustainability*, 11(4), Art. 4. <https://doi.org/10.3390/su11041044>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- 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. <https://doi.org/10.1002/csr.62>
- Chanana, N. & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Cuesta-Valiño, P., Rodríguez, P. G., & Núñez-Barriopedro, E. (2019). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 761–769. <https://doi.org/10.1002/csr.1718>
- de Andrade, V. F., & Bizzo, W. A. (2019). Corporate social responsibility in Brazil according to SA 8000: Case studies and the correlation with the supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 210, 1022–1032. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.347>
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and

- organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 91–112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>
- del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Gupta, K., & Krishnamurti, C. (2021). Corporate social responsibility, competition, and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 68, 101622. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2021.101622>
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442–455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387–396. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>
- Hemphill, T. (2013). The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: What are the business governance implications? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13(3), 305–317. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2011-0062>
- ISO. (2015). *ISO 14001:2015. Environmental Management Systems—Requirements with Guidance for Use*.
- Jia, Y., Yan, J., Liu, T., & Huang, J. (2019). How Does Internal and External CSR Affect Employees' Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and

- Boundary Conditions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2476. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142476>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- Kong, X., Jiang, F., & Zhu, L. (2022). Business strategy, corporate social responsibility, and within-firm pay gap. *Economic Modelling*, 106, 105703. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.105703>
- Lee, E. M., Park, S.-Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
- Lin, Y.-T., Liu, N.-C., & Lin, J.-W. (2022). Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140, 626–637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(4), 28–42. <https://doi.org/10.1108/14720700510616578>
- Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100185. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The Influence of Manager and Line Managers. *Sustainability*, 10(12), Art. 12. <https://doi.org/10.3390/su10124614>

- Macassa, G., McGrath, C., Tomaselli, G., & Buttigieg, S. C. (2021). Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: A systematic descriptive review. *Health Promotion International*, 36(3), 866–883.
<https://doi.org/10.1093/heapro/daaa071>
- Mankelov, G. (2008). Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2171–2181. <https://doi.org/10.1080/09585190802479405>
- Memon, K., Ghani, B., & Khalid, S. (2020). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement -A social exchange perspective. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 15, 1–16.
- Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571–601.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0441-1>
- Modica, P. D., Altinay, L., Farmaki, A., Gursoy, D., & Zenga, M. (2020). Consumer perceptions towards sustainable supply chain practices in the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 23(3), 358–375.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1526258>
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393–1425.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Mosgaard, M. A., Bundgaard, A. M., & Kristensen, H. S. (2022). ISO 14001 practices – A study of environmental objectives in Danish organizations. *Journal of Cleaner Production*, 331, 129799. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129799>
- Murmura, F., Bravi, L., & Palazzi, F. (2017). Evaluating companies' commitment to corporate social responsibility: Perceptions of the SA 8000 standard. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1406–1418. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.073>

- Netemeyer, R., Boles, J., & Mcmurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology, 81*, 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd edition). McGraw-Hill.
- Obrad, C., & Gherhes, V. (2019). *A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania*.
- Paul, K., & Parra, C. M. (2021). Corporate social responsibility in international business literature: Results from text data mining of the Journal of International Business Studies. *International Journal of Corporate Social Responsibility, 6*(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00066-6>
- Rank, S., & Contreras, F. (2021). Do Millennials pay attention to Corporate Social Responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation. *International Journal of Corporate Social Responsibility, 6*(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s40991-020-00058-y>
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production, 112*, 2870–2884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Robson, C. (2002). *By Colin Robson - Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers* (2nd Edition). John Wiley & Sons.
- Sainju, B., Hartwell, C., & Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed.com. *Decision Support Systems, 148*, 113582. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113582>
- Santos, G., Murmura, F., & Bravi, L. (2018). SA 8000 as a Tool for a Sustainable Development Strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(1), 95–105. <https://doi.org/10.1002/csr.1442>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625–648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537–548. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Steurer, R. (2010). The role of governments in corporate social responsibility: Characterising public policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, 43(1), 49–72. <https://doi.org/10.1007/s11077-009-9084-4>
- Tekin, E., Ertürk, A., & Tozan, H. (2015). *Corporate Social Responsibility in Supply Chains*. <https://doi.org/10.5772/59582>
- Tsai, H., Tsang, N. K. F., & Cheng, S. K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143–1154. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.002>
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes.

Journal of Business Research, 123, 57–69.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>

Uchida, E., & Kino, Y. (2021). Study on the Relationship Between Employee Satisfaction and Corporate Performance in Japan via Text Mining. *Procedia Computer Science*, 192, 1730–1739. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.178>

Warner, R. M. (2013). *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques* (2nd ed). SAGE.

Yi, Y., Zhang, Z., & Yan, Y. (2021). Kindness is rewarded! The impact of corporate social responsibility on Chinese market reactions to the COVID-19 pandemic. *Economics Letters*, 208, 110066. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2021.110066>

Zhu, Q., Liu, J., & Lai, K. (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, 171, 417–426. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.005>

Zulfiqar, S., Sadaf, R., Popp, J., Vveinhardt, J., & Máté, D. (2019). An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior: The Case of Pakistan. *Sustainability*, 11(13), Art. 13. <https://doi.org/10.3390/su11133515>

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário

Perfil do inquirido

Idade	29 ou menos	30 - 44	45 - 59	60 ou mais		
Género	Feminino	Masculino	Outro/Não respondo			
Tipo de funcionário	<i>Assistant</i>	<i>Professional</i>	<i>Team Leader</i>	<i>Manager</i>		
Antiguidade	2 anos ou menos	3 – 10 anos	11 – 20 anos	21 ou mais		
Escolaridade (nível máximo)	4º ano ou equivalente	9º ano ou equivalente	12º ano ou equivalente	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento

Secção I

Nesta secção pretende-se avaliar a perceção do colaborador relativamente aos valores e práticas adotados pela empresa bem como o ambiente de trabalho proporcionado pela mesma. A avaliação será sustentada num conjunto de afirmações, às quais o inquirido deverá seleccionar a opção que melhor traduz a sua concordância utilizando uma escala compreendida entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”.

1. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações referentes às condições de trabalho proporcionadas pela sua empresa.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3-Discordo ligeiramente	4- Não concordo nem discordo	5-Concordo ligeiramente	6- Concordo	7- Concordo totalmente	Referência
A empresa oferece liberdade na definição das tarefas de trabalho do colaborador.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa consulta os colaboradores sobre questões importantes.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa é flexível quanto à escolha de local de trabalho dos colaboradores (trabalho presencial ou remoto).								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa oferece estabilidade no emprego aos trabalhadores no médio-longo prazo.								(Mory et al., 2016)

2. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre as políticas de igualdade de trabalho adotadas pela sua empresa.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3-Discordo ligeiramente	4- Não concordo nem discordo	5-Concordo ligeiramente	6- Concordo	7- Concordo totalmente	Referência
A empresa tem políticas de não discriminação face a género, gravidez, estado civil, etc.								(Mishra & Suar, 2010)
A empresa tem políticas de não discriminação face a deficiências.								(Mishra & Suar, 2010)
A empresa tem uma política firme em relação ao assédio, seja moral, sexual ou de qualquer outra forma.								(Mishra & Suar, 2010)
A empresa aplica princípios de igualdade e diversidade em todas as suas políticas de trabalho, assim como nos processos de gestão de recursos humanos (despedimentos, recrutamento, etc.).								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa promove a diversidade dentro das equipas de forma a alcançar um maior nível de criatividade de grupo								(López-Fernández et al., 2018)

3. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações referentes à colaboração e comunicação na sua empresa.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3-Discordo ligeiramente	4- Não concordo nem discordo	5-Concordo ligeiramente	6- Concordo	7- Concordo totalmente	Referência
A empresa comunica de forma transparente e honesta com os colaboradores.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa promove a comunicação quer formal, quer informal, com/entre os colaboradores, nomeadamente por meio de reuniões de equipa, entrevistas pessoais, newsletters, etc.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa encoraja a partilha de ideias entre colaboradores tanto verticalmente (entre diferentes níveis hierárquicos) como horizontalmente (entre diferentes equipas/áreas).								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa valoriza os pedidos, as reclamações e as sugestões dos colaboradores.								(Obrad & Gherhes, 2019)

4. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações referentes às preocupações por parte da sua empresa em relação ao desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3-Discordo ligeiramente	4- Não concordo nem discordo	5-Concordo ligeiramente	6- Concordo	7- Concordo totalmente	Referência
A empresa aposta na criação de um ambiente de trabalho capaz de estimular a aprendizagem, a autonomia, um sentido de aspiração, bem como de melhoria contínua.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa identifica periodicamente necessidades de formação do pessoal proporcionando ações de formação, cursos temáticos, etc.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa efetua avaliações periódicas ao desempenho dos colaboradores, no sentido de melhorar a sua prestação e desenvolvimento profissionais.								(López-Fernández et al., 2018)

A empresa apoia os trabalhadores que desejam aumentar o seu nível de qualificação (pós graduações, por exemplo), através de apoios monetários, condições de trabalho flexíveis, etc.								(Turker, 2009)
--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

5. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações referentes às práticas da sua empresa em relação ao equilíbrio trabalho-vida pessoal dos trabalhadores.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3-Discordo ligeiramente	4- Não concordo nem discordo	5-Concordo ligeiramente	6- Concordo	7- Concordo totalmente	Referência
A empresa aposta na criação de um ambiente de trabalho capaz de estimular a aprendizagem, a autonomia, um sentido de aspiração, bem como de melhoria contínua.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa identifica periodicamente necessidades de formação do pessoal proporcionando ações de formação, cursos temáticos, etc.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa efetua avaliações periódicas ao desempenho dos colaboradores, no sentido de melhorar a sua prestação e desenvolvimento profissionais.								(Mory et al., 2016)
A empresa apoia os trabalhadores que desejam aumentar o seu nível de qualificação (pós graduações, por exemplo), através de apoios monetários, condições de trabalho flexíveis, etc.								(Netemeyer et al., 1996)

6. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações referentes às preocupações da empresa em relação à saúde e segurança dos trabalhadores.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3-Discordo ligeiramente	4- Não concordo nem discordo	5-Concordo ligeiramente	6- Concordo	7- Concordo totalmente	Referência
A empresa assegura níveis elevados de segurança e saúde no local de trabalho através de normas e certificações.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa preocupa-se em prevenir doenças e riscos de saúde dos colaboradores.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa analisa e monitoriza constantemente os riscos de saúde e segurança associados às suas atividades.								(Mory et al., 2016)
A empresa certifica-se que o local de trabalho é confortável, disponibilizando equipamento adequado como cadeiras e teclados ergonômicos.								(A. Ali et al., 2010)

7. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações referentes às atividades de *engagement* proporcionadas pela sua empresa.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3-Discordo ligeiramente	4- Não concordo nem discordo	5-Concordo ligeiramente	6- Concordo	7- Concordo totalmente	Referência
A empresa encoraja os trabalhadores a participarem em ações de voluntariado.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa desenvolve atividades que fomentam a relação entre as famílias dos trabalhadores e a organização.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa promove hábitos e um estilo de vida saudáveis, através de atividades, formações ou recompensas.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa promove momentos extratrabalho de lazer de forma a criar laços entre colaboradores e aumentar o espírito de equipa.								Elaboração própria

Secção II

Na presente secção, pretende-se avaliar a importância atribuída pelos colaboradores a cada um dos indicadores abordados na secção anterior. Escolha, entre 1 e 7, a importância que dá aos fatores abaixo.

1. Indique, por favor, o seu grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores referentes às condições de trabalho.

	1- Pouco Importante	2	3	4	5	6	7-Muito Importante	Referência
A empresa oferecer liberdade na definição das tarefas de trabalho dos colaboradores								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa consultar os colaboradores sobre questões importantes.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa ser flexível quanto à escolha de local de trabalho dos colaboradores (trabalho presencial ou remoto).								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa oferecer estabilidade no emprego aos trabalhadores no médio-longo prazo.								(Mory et al., 2016)

2. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores referentes à igualdade no trabalho.

	1- Pouco Importante	2	3	4	5	6	7-Muito Importante	Referência
A empresa ter políticas de não discriminação face a género, gravidez, estado civil, etc.								(Mishra & Suar, 2010)
A empresa ter políticas de não discriminação face a deficiências.								(Mishra & Suar, 2010)
A empresa ter uma política firme em relação ao assédio de qualquer tipo (moral, sexual, etc.).								(Mishra & Suar, 2010)
A empresa aplicar princípios de igualdade e diversidade nas políticas de trabalho e nos processos de gestão de recursos humanos (despedimentos, recrutamento, etc.).								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa promover a diversidade dentro das equipas, de forma a alcançar maiores níveis de criatividade no grupo.								(López-Fernández et al., 2018)

3. Indique, por favor, o seu grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores referentes à colaboração e comunicação na empresa.

	1- Pouco Importante	2	3	4	5	6	7-Muito Importante	Referência
A empresa comunicar de forma transparente e honesta com os colaboradores.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa promover a comunicação, quer formal, quer informal, com/entre os colaboradores, nomeadamente por meio de reuniões de equipa, entrevistas pessoais, <i>newsletters</i> , etc.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa incentivar a partilha de ideias entre colaboradores tanto verticalmente (entre diferentes níveis hierárquicos) como horizontalmente (entre diferentes equipas/áreas).								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa valorizar e considerar os pedidos, as reclamações e as sugestões dos colaboradores .								(Obrad & Gherhes, 2019)

4. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores referentes ao desenvolvimento pessoal e profissional.

	1- Pouco Importante	2	3	4	5	6	7-Muito Importante	Referência
A empresa criar um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem, a autonomia, o sentido de aspiração e a melhoria continua.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa identificar periodicamente as necessidades de formação dos trabalhadores, proporcionando ações de formação, cursos, etc.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa efetuar avaliações ao desempenho dos trabalhadores, com o objetivo de melhorar a prestação e o desenvolvimento profissional dos mesmos.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa apoiar (monetariamente, flexibilidade de trabalho, etc.) os colaboradores que desejam aumentar o nível de qualificação.								(Turker, 2009)

5. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores referentes ao equilíbrio trabalho-vida pessoal.

	1- Pouco Importante	2	3	4	5	6	7-Muito Importante	Referência
A empresa ser flexível na alteração do horário de trabalho em função das necessidades dos trabalhadores.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa facilitar na atribuição de licenças de maternidade/paternidade, no apoio à amamentação no trabalho, etc.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa estabelecer diretrizes concretas de forma a regular o equilíbrio entre o trabalho e a família.								(Mory et al., 2016)
A empresa garantir que as responsabilidades no trabalho não interfiram com os períodos de descanso e com a vida familiar e social dos trabalhadores.								(Netemeyer et al., 1996)

6. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores referentes à saúde e segurança.

	1- Pouco Importante	2	3	4	5	6	7-Muito Importante	Referência
A empresa assegurar níveis elevados de segurança e saúde no local de trabalho, através de normas e certificações.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa ter preocupação com a saúde e prevenção de doenças e riscos de saúde dos trabalhadores.								(López-Fernández et al., 2018)
A empresa detectar e monitorizar os riscos de saúde e segurança associados a toda a sua atividade.								(Mory et al., 2016)
A empresa certificar-se que o local de trabalho é confortável, disponibilizando equipamento adequado (cadeiras e teclados ergonómicos, por exemplo).								(A. Ali et al., 2010)

7. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores referentes às atividades de *engagement*.

	1- Pouco Importante	2	3	4	5	6	7-Muito Importante	Referência
A empresa incentivar os trabalhadores a participarem em ações de voluntariado.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa desenvolver atividades que fomentam a relação entre famílias dos trabalhadores e a organização.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa promover hábitos e um estilo de vida saudáveis, através de atividades, formações ou recompensas.								(Obrad & Gherhes, 2019)
A empresa promover momentos de lazer extratrabalho de forma a criar laços entre colaboradores e aumentar o espírito de equipa.								Elaboração própria

Anexo 2 – Email inicial

ASSUNTO: Multicare acontece 020_2022 - Responsabilidade Social interna Multicare - Responde ao questionário

Práticas de Responsabilidade Social Interna Multicare Responde ao questionário!

Na Multicare acontece que o João Pedro Soares está a realizar um estágio do Gabinete de Gestão e Qualidade (GGQ). Este questionário realiza-se no âmbito do Mestrado que o João está a realizar, Gestão e Estratégia Industrial no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

Sendo a Multicare uma empresa com a certificação de “Organização Saudável”, o objetivo do inquérito é avaliar a perceção que os colaboradores têm em relação às práticas, medidas e políticas da empresa na área da responsabilidade social interna (ou seja, dirigida aos seus recursos humanos) e perceber também a importância dada pelos colaboradores às mesmas.

Este questionário tem uma **vertente meramente académica e garante o anonimato total de todos os inquiridos.**

Responde aqui até 26 de agosto.

A tua participação é muito importante para o sucesso da tese do João.
Muito obrigado

Anexo 3 – E-mail de lembrete

ASSUNTO: Multicare acontece 020_2022 - Responsabilidade Social interna Multicare - Responde ao questionário - Lembrete

Práticas de Responsabilidade Social Interna Multicare

Se ainda não tiveste oportunidade de o fazer, por favor responde ao questionário!

Na Multicare acontece que o João Pedro Soares está a realizar um estágio do Gabinete de Gestão e Qualidade (GGQ). Este questionário realiza-se no âmbito do Mestrado que o João está a realizar, Gestão e Estratégia Industrial no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

Sendo a Multicare uma empresa com a certificação de “Organização Saudável”, o objetivo do inquérito é avaliar a perceção que os colaboradores têm em relação às práticas, medidas e políticas da empresa na área da responsabilidade social interna (ou seja, dirigida aos seus recursos humanos) e perceber também a importância dada pelos colaboradores às mesmas.

Este questionário tem uma **vertente meramente académica e garante o anonimato total de todos os inquiridos.**

Responde aqui até 26 de agosto.

A tua participação é muito importante para o sucesso da tese do João.
Muito obrigado

Anexo 4 – Teste-T de igualdade de médias da percepção para amostras emparelhadas

Teste de amostras emparelhadas									
	Diferenças emparelhadas					t	df	Sig. (2 extremidades)	Rejeita-se a igualdade?
	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença					
				Inferior	Superior				
Job Analysis - Egalitarian Activities	-0,47	0,93	0,08	-0,63	-0,31	-5,86	132	0,00	Sim
Job Analysis - Collaborative Process	-0,32	0,80	0,07	-0,46	-0,19	-4,64	132	0,00	Sim
Job Analysis - Development Process	-0,15	0,96	0,08	-0,32	0,01	-1,84	132	0,07	Não
Job Analysis - Work-family Balance	-0,16	0,95	0,08	-0,32	0,00	-1,94	132	0,05	Não
Job Analysis - Occupational Health	-0,63	0,98	0,09	-0,80	-0,46	-7,39	132	0,00	Sim
Job Analysis - Engagement Activities	-0,59	1,01	0,09	-0,76	-0,42	-6,72	132	0,00	Sim
Egalitarian Activities - Collaborative Process	0,15	0,85	0,07	0,00	0,30	2,04	132	0,04	Sim
Egalitarian Activities - Development Process	0,32	0,97	0,08	0,15	0,49	3,80	132	0,00	Sim
Egalitarian Activities - Work-family Balance	0,31	0,91	0,08	0,16	0,47	3,97	132	0,00	Sim
Egalitarian Activities - Occupational Health	-0,16	1,04	0,09	-0,33	0,02	-1,74	132	0,08	Não
Egalitarian Activities - Engagement Activities	-0,11	0,95	0,08	-0,28	0,05	-1,39	132	0,17	Não
Collaborative Process - Development Process	0,17	0,79	0,07	0,04	0,31	2,49	132	0,01	Sim
Collaborative Process - Work-family Balance	0,16	1,01	0,09	-0,01	0,34	1,86	132	0,07	Não

Collaborative Process - Occupational Health	-0,31	0,98	0,09	-0,47	-0,14	-3,60	132	0,00	Sim
Collaborative Process - Engagement Activities	-0,27	1,05	0,09	-0,45	-0,08	-2,91	132	0,00	Sim
Development Process - Work-family Balance	-0,01	1,04	0,09	-0,19	0,17	-0,08	132	0,93	Não
Development Process - Occupational Health	-0,48	0,83	0,07	-0,62	-0,34	-6,67	132	0,00	Sim
Development Process - Engagement Activities	-0,44	0,96	0,08	-0,60	-0,27	-5,22	132	0,00	Sim
Work-family Balance - Occupational Health	-0,47	0,96	0,08	-0,64	-0,30	-5,62	132	0,00	Sim
Work-family Balance - Engagement Activities	-0,43	1,02	0,09	-0,60	-0,25	-4,84	132	0,00	Sim
Occupational Health - Engagement Activities	0,04	0,83	0,07	-0,10	0,18	0,57	132	0,57	Não

Anexo 5 - Teste-T de igualdade de médias da importância para amostras emparelhadas

Teste de amostras emparelhadas									
	Diferenças emparelhadas					t	df	Sig. (2 extremidades)	Rejeita-se a igualdade?
	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença					
				Inferior	Superior				
Job Analysis - Egalitarian Activities	-0,35	0,78	0,07	-0,49	-0,22	-5,21	132,00	0,00	Sim
Job Analysis - Collaborative Process	-0,31	0,71	0,06	-0,43	-0,19	-5,04	132,00	0,00	Sim
Job Analysis - Development Process	-0,21	0,70	0,06	-0,33	-0,09	-3,47	132,00	0,00	Sim
Job Analysis - Work-family Balance	-0,39	0,59	0,05	-0,49	-0,29	-7,68	132,00	0,00	Sim
Job Analysis - Occupational Health	-0,29	0,79	0,07	-0,43	-0,16	-4,23	132,00	0,00	Sim
Job Analysis - Engagement Activities	0,85	1,32	0,11	0,63	1,08	7,48	132,00	0,00	Sim
Egalitarian Activities - Collaborative Process	0,04	0,54	0,05	-0,05	0,13	0,85	132,00	0,40	Não
Egalitarian Activities - Development Process	0,14	0,57	0,05	0,04	0,24	2,84	132,00	0,01	Sim
Egalitarian Activities - Work-family Balance	-0,04	0,53	0,05	-0,13	0,05	-0,86	132,00	0,39	Não
Egalitarian Activities - Occupational Health	0,06	0,57	0,05	-0,04	0,16	1,22	132,00	0,23	Não
Egalitarian Activities - Engagement Activities	1,21	1,22	0,11	1,00	1,42	11,35	132,00	0,00	Sim
Collaborative Process - Development Process	0,10	0,48	0,04	0,02	0,18	2,44	132,00	0,02	Sim

Collaborative Process - Work-family Balance	-0,08	0,51	0,04	-0,17	0,01	-1,78	132,00	0,08	Não
Collaborative Process - Occupational Health	0,02	0,56	0,05	-0,08	0,12	0,42	132,00	0,67	Não
Collaborative Process - Engagement Activities	1,17	1,05	0,09	0,99	1,34	12,84	132,00	0,00	Sim
Development Process - Work-family Balance	-0,18	0,50	0,04	-0,27	-0,09	-4,13	132,00	0,00	Sim
Development Process - Occupational Health	-0,08	0,59	0,05	-0,18	0,02	-1,57	132,00	0,12	Não
Development Process - Engagement Activities	1,06	1,13	0,10	0,87	1,26	10,88	132,00	0,00	Sim
Work-family Balance - Occupational Health	0,10	0,60	0,05	0,00	0,20	1,90	132,00	0,06	Não
Work-family Balance - Engagement Activities	1,24	1,23	0,11	1,03	1,46	11,63	132,00	0,00	Sim
Occupational Health - Engagement Activities	1,14	1,14	0,10	0,95	1,34	11,58	132,00	0,00	Sim