



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Um diálogo construtivo entre Empresa e Serviço Social: *Um piscar de olhos da empresa ao serviço social*

Pedro Daniel Dias Cunha

Trabalho Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Serviço Social

Orientador:

Doutor Jorge Manuel Leitão Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Março, 2020



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Um diálogo construtivo entre Empresa e Serviço Social: *Um piscar de olhos da empresa ao serviço social*

Pedro Daniel Dias Cunha

Trabalho Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Serviço Social

Orientador:

Doutor Jorge Manuel Leitão Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Março, 2020

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas que, sob diversas formas, dispensaram a sua colaboração.

Agradeço à minha madrinha Alzira, aos meus pais e ao Yvan o apoio incondicional e a força que me deram para continuar sempre, sobretudo nos momentos de maior tensão.

Ao meu orientador Professor Doutor Jorge Ferreira, manifesto na popular expressão beirã de <<bem-haja>> pelos seus conhecimentos, reflexões e visão sobre o tema, bem como o desafio ao pensamento e análise reflexiva.

Agradeço-lhe a sua disponibilidade, as palavras e apelos de incentivo e de confiança, pois fizeram toda a diferença e permitiram que chegasse até aqui.

Aos meus amigos pelas palavras de estímulo, pelo companheirismo e grande cumplicidade e amizade, que me transmitiram nos momentos de desabafo, de partilhas e de alguma desmotivação.

Agradeço à empresa que habilmente aceitou o desafio de participar neste projeto, em especial à minha querida amiga Paula Miranda, assim como a todos os colaboradores participantes, que disponibilizaram o seu tempo, e que, com a informação partilhada e os seus conhecimentos, contribuíram para a recolha de dados sobre o tema.

Não podendo enumerar exaustivamente quantos, direta ou indiretamente, colaboraram comigo neste projeto, a todos o meu sincero agradecimento.

RESUMO

O presente trabalho de projeto é inspirado no título «Um diálogo construtivo entre Empresa e Serviço Social: *Um piscar de olhos da empresa ao serviço social*», e tem por objetivo contribuir com conhecimento para uma intervenção do Serviço Social de forma informada no âmbito da responsabilidade social interna das empresas, nos três níveis de atuação *macro*, *meso* e *micro*.

Destaca-se o acompanhamento de casos individuais, o trabalho com equipas e as práticas ambientalmente responsáveis. Atribuímos neste campo de ação ao assistente social um conjunto de práticas multifacetadas, tendo em conta a educação para a cidadania dos colaboradores e a promoção da democracia organizacional.

Na elaboração do projeto, utilizamos o método de diagnóstico organizacional como fundamento metodológico para o desenho de projeto, que se deseja inovador e que contribua para a criação de uma nova dinâmica de intervenção e de oportunidades, na área do serviço social de empresas.

Palavras-chave: serviço social; empresa; responsabilidade social corporativa; *stakeholders*.

ABSTRACT

The present project work is inspired in the title “A constructive dialogue between companies and social work: A blink of an eye from companies to social work”, and it intends to respond to the intervention of Social Work in the internal social responsibility of companies, in three levels of performance, macro, meso and micro.

We highlight the monitoring of individual cases, the working with teams and environmentally responsible practices. In this field of action we assign to the social worker a set of multifaceted practices, taking into account the social conscience education of employees and the promotion of organizational democracy.

In the elaboration of the project, we used the organizational diagnosis method as a methodological basis for the design of the project, that is desired to be innovative and that contributes to the creation of a new dynamics of intervention and opportunities, in the area of social service of companies.

Keywords: social work; company; social corporate responsibility; stakeholders.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....	viii
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
1. Tema - Serviço Social de Empresas	11
1.1. Percurso Histórico - Profissional do Serviço Social na Empresa.....	11
1.2. Conceptualização: Serviço Social; Empresa; Serviço Social de Empresa.....	14
1.3. O papel da Empresa	15
1.4. O Serviço Social de Empresa na Atualidade	16
2. Problemática de Estudo - Responsabilidade Social de Empresas	18
3. Clarificação do Problema Social - A subsidiariedade da Empresa com os Stakeholders.....	20
4. Diagnóstico.....	22
4.1. Metodologia de Diagnóstico.....	23
4.2. Resultados de Diagnóstico.....	25
CAPÍTULO II – PROJETO <i>Um diálogo construtivo entre Empresa e Serviço Social: Um piscar de olhos da empresa ao serviço social</i>	38
1. Justificação	38
2. Objetivos: Geral e Específicos	39
3. Destinatários do Projeto	40
4. Ações a desenvolver.....	42
5. Metodologia de Experimentação	50
6. Resultados Esperados.....	53
7. Modelo de Avaliação e Respetivos Indicadores Aplicados	55
ANÁLISE CRÍTICA/ REFLEXIVA	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Princípio do Desenvolvimento Sustentável	20
Figura 2.1. Caracterização de <i>Stakeholders</i> : primários e secundários	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Os ODS no radar das empresas	26
Gráfico 1.2. Importância da responsabilidade social para a empresa	30
Gráfico 1.3. Importância das práticas de responsabilidade social para a comunidade	31
Gráfico 1.4. Importância das práticas de responsabilidade social para os colaboradores.....	32
Gráfico 1.5. Diagnóstico de não envolvimento.....	33
Gráfico 1.6. Soluções para maior envolvimento em ações de responsabilidade social	35
Gráfico 1.7. Aplicação de competências formais e informais dos colaboradores em práticas de responsabilidade social.....	36

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1. Indicadores de avaliação – Dimensão Económica/ Social/ Ambiental	57
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A - Consentimento de Autorização de Recolha de dados: à Empresa	71
ANEXO B - Consentimento de Autorização de Recolha de dados: aos Colaboradores.....	72
ANEXO C - Guião de entrevista aos colaboradores sobre RS – <i>Focus Group</i>	73
ANEXO D - Questionário aberto aos colaboradores	74
ANEXO E - Indicadores de análise ao Focus Group/ Questionário Aberto	75
ANEXO F - Priorização de ODS – Fonte PWC 2017.....	76
ANEXO G - Registos de Sessões de <i>Focus Group</i>	77

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

CPV – Confederação Portuguesa de Voluntariado

FIAS – Federação Internacional de Assistentes Sociais

IASSW – International Association of Schools of Social Work

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PWC – PricewaterhouseCoopers

RH – Recursos Humanos

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RSE - Responsabilidade Social de Empresas

SS – Serviço Social

SSE – Serviço Social de Empresas

VC – Voluntariado Corporativo

INTRODUÇÃO

No âmbito do trabalho projeto de mestrado, desenvolvemos um tema fundamentado na premissa de que a responsabilidade social empresarial é também um espaço de intervenção social. Embora a maioria dos estudos publicados sistematizem, particularmente, as dimensões éticas e ambientais da responsabilidade social das empresas, com principal enfoque no desenvolvimento sustentável, defendemos que este é também um campo de ação do Serviço Social.

A intervenção do assistente social em contexto empresarial, caracterizada essencialmente pelo acompanhamento de casos individuais (com colaboradores e agregados familiares) e o trabalho com grupos (mediador de equipas, educação para a cidadania dos colaboradores e a promoção da democracia organizacional), é representada em três níveis de atuação *macro*, *meso* e *micro*.

Desde os finais do século XX, a responsabilidade social das empresas tem sido um tema de destaque não só para os dirigentes das empresas, mas também na sociedade, nas instituições sociopolíticas e na comunidade científica.

Com o decorrer do século XXI a RSE tem alcançado um destaque no campo do saber da gestão e da administração das empresas, com o desafio de reorganizar as relações económico-sociais e ambientais e a promoção do desenvolvimento sustentável (Santos, 2006).

Nesta linha de pensamento, o projeto “Um diálogo construtivo entre Empresa e Serviço Social: *Um piscar de olhos da empresa ao Serviço Social*” apresenta desafios na contemporaneidade e práticas de intervenção do Serviço social nas empresas, numa visão de mudança para o desenvolvimento social e humano, no âmbito da responsabilidade social empresarial.

Neste sentido, o presente trabalho projeto encontra-se organizado em dois capítulos, cada um deles dividido em várias partes.

No capítulo I- Enquadramento Teórico, num primeiro momento apresenta-se o tema do projeto. Aborda-se o percurso histórico - profissional do serviço social na empresa, o objeto de intervenção do serviço social, o papel da empresa e o serviço social de empresa na atualidade.

Nos momentos seguintes define-se a problemática do estudo direcionada à responsabilidade social de empresas e seguidamente a clarificação do problema social que se prende com a subsidiariedade da empresa com os *stakeholders*.

O ponto quatro, referente ao diagnóstico, apresenta-se repartido em 3 partes: a primeira centra-se na opção metodológica e nas técnicas de recolha de dados; a segunda nos

procedimentos implementados para realização diagnóstica. Por último a apresentação dos resultados relativamente à responsabilidade social das empresas do contexto português e do estudo de caso em análise.

O capítulo II refere-se à formulação do projeto. Encontra-se ordenado por uma série de fases tais como: justificação, objetivos, destinatários, ações, resultados esperados e modelo de avaliação e respetivos indicadores.

O trabalho finaliza com a análise crítica/ reflexiva na qual nos debruçamos sobre as considerações finais e recomendações para futuros estudos/ projetos, sem nos esquecermos de referir as várias limitações inerentes ao presente trabalho projeto.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Tema - Serviço Social de Empresas

1.1. Percurso Histórico - Profissional do Serviço Social na Empresa

Nos finais do século XIX, início do século XX, o serviço social nasce enquanto forma profissionalizante da assistência caritativa aos desprotegidos (sobretudo filantrópica e religiosa), encontrando o seu lugar nas ciências sociais, isto porque surgiu primeiro enquanto profissão (prática) e não como ciência (Caparrós e Soto, 1994).

De forma a situar a ação do Serviço Social de Empresas, no contexto do percurso histórico-profissional da profissão, este nasceu como resposta às consequências impostas pela Revolução Industrial e do capitalismo. Surge como profissão para solucionar problemas sociais, resultantes da nova organização socioeconómica, consequência do capitalismo liberal industrial, do processo de industrialização, dos novos desafios colocados à família e às mudanças na socialização (Lagos, 2003; Santos, 2009). Souza, Pinheiro e Gibim, (2008) dizem-nos que o trabalho dos assistentes sociais esteve sempre presente desde os inícios da profissão no meio capitalista, industrial e corporativo, com uma forte presença nas fábricas. Teve como elemento justificador da sua ação profissional as políticas sociais empresariais e posteriormente a gestão de RH.

Relacionado com o fenómeno da Revolução Industrial em Inglaterra no século XIX, o SSE atua no âmbito da gestão de conflitos entre trabalhadores e empregadores, pois sentia-se uma forte presença sindical a apoiá-los na reivindicação de direitos e condições de trabalho. Com a I Guerra Mundial a França impõe, também, a necessidade de responder ao conjunto de problemas sociais que decorriam nas fábricas, consequência da contratação em massa sobretudo centradas nas condições de trabalho das mulheres, nas respostas familiares e nas condições de higiene no trabalho (Madeiro, Carvalho e Gomes, 2009).

Aportando à cronologia muito utilizada em Faleiros (1997) e em Martins (1999) denominada de construção/ desconstrução do objeto do SS, apresentamos de forma breve cinco períodos do desenvolvimento do serviço social no domínio da construção do seu objeto de estudo e de intervenção, com referências à presença do SSE às respetivas épocas.

Entre 1930 e 1940 o SS apresenta um desenvolvimento dos princípios e valores éticos da profissão, conferindo-lhe um forte carácter humanista (Ferreira, 2011). Neste contexto, surge nos inícios do século XX o Serviço social do trabalho, no qual se inclui o SSE. A sua prática profissional é direcionada para o trabalhador e para as suas necessidades, com o objetivo de intervir sobre situações sociais que afetam o desenvolvimento laboral (Rico, 1982).

No período dos anos 40 e 60 emerge o SS na Europa e também o surgimento das primeiras escolas de serviço social em Portugal (Ferreira, 2008). Ocorre nesta fase, um debate técnico e científico muito centrado na intervenção do assistente social, afirmando que no quadro dos problemas sociais a prática do assistente social não pode ser improvisada, mas sim considerada num conjunto de conhecimentos de diferentes disciplinas, o que lhe permite definir um quadro metodológico próprio no marco das ciências sociais e humanas. O SS assume assim, uma dimensão preventiva embora identificada com a perspectiva assistencialista (Ferreira, 2011). Segundo Soto (1992), a insuficiência de serviços sociais públicos associada ao crescimento económico que se verificou no período pós II GGM (conhecido como os 30 anos gloriosos de 1945 a 1975) e, ainda, à emergência dos movimentos coletivos de defesa dos direitos dos trabalhadores, despertaram no mundo laboral a necessidade da promoção do bem-estar social entre os trabalhadores, dando possibilidade para criar um conjunto de medidas de apoio social, e que foram em parte, o ponto de partida para o surgimento do SSE na Europa (*Idem*, 1992).

A partir da década de 50 e de acordo com Bernard (1969), dados da OIT revelam uma forte presença de assistentes sociais em empresas nos países da América latina, Bélgica, França, Itália e Suécia. Segundo Martins (1999) até os finais da II Guerra Mundial, a presença de assistentes sociais nas empresas Portuguesas era reduzida. No ano de 1950 verificava-se mesmo uma fraca presença dos profissionais em zonas fabris na medida em que a sua intervenção

(...) insere-se na estratégia mais alargada de grandes empresas se preocuparem com a progressiva racionalização do processo de produção e com uma política de pessoal, investindo na formação da mão-de-obra especializada e na criação de obras sociais, traduzindo-se numa maior produtividade e acumulação de capital (Martins, 1999: 354).

De acordo com a autora, o atraso no desenvolvimento do capitalismo português teve grande impacto no SSE, devido à pouca industrialização e às dificuldades financeiras que se sentiam no país (*Idem*, 1999).

O período de 1960 a 1980 apresenta-se como um período histórico pela premissa na admissão de homens à formação em serviço social, pelas alterações sentidas na vida social e quotidiana e pelo desenvolvimento comunitário, principalmente em contexto rural. Surge no debate técnico-científico as dimensões sobre um método único de intervenção em serviço social denominado de diagnóstico/ tratamento/ avaliação. Neste período o objeto do serviço social ganha novo paradigma, ou seja a conceção do Homem numa dimensão bio psicossocial integral. (Ferreira, 2011). Nos anos 60 e 70 tanto Portugal como o Brasil apresentam uma representação elevada associada à empresa enquanto unidade e à sua função social. É sobretudo nestas

décadas que o SSE assumiu o setor como um dos mais atrativos e maior possibilidade de emprego para os assistentes sociais (Freire, 1983; Lima e Cosac, 2005).

Deste modo, o SSE segundo o Grupo de Estudos META¹, configura-se em:

(...) estabelecer um entrosamento entre seus aspetos económicos, financeiros, técnicos e sociais. Oferecer campo de realização profissional e relacionamento pessoal aos que nela trabalham. Integrar-se na comunidade. Contribuir para o desenvolvimento dessa comunidade. Garantir a satisfação das necessidades básicas dos seus trabalhadores (Rico, 1982: 52 *Apud* Rosário, 2003: 28).

Com o decorrer das alterações à área laboral emerge a necessidade dos empresários recorrerem a profissionais qualificados e capazes de intervirem e implantarem nas suas empresas um conjunto de planos de ação social (as designadas obras sociais) que abrangiam creches, cantinas, habitação, colónias de férias tanto para o trabalhador como para a família (Soto, 1992).

A presença dos assistentes sociais nas empresas tem uma viragem em Portugal com a Revolução de Abril de 1974. Se na década de 60 as empresas constituam-se como principal empregador de assistentes sociais este fenómeno reverte-se após 1974, com uma progressiva diminuição e transferência dos profissionais para o Estado (Branco e Fernandes, 2005). Assiste-se neste período ao SS direcionado para o desenvolvimento teórico, em simultâneo com a preocupação da sua dimensão crítica e política.

Na década de 80 o SS baseia-se no paradigma das inter-relações. O objetivo não é mudar o comportamento ou o meio, mas sim cooperar para a mobilização social dos cidadãos, das instituições e das comunidades na luta contra o capitalismo (Ferreira, 2011).

Rico (1982 *Apud* Rosário, 2003) situa nesta época que o trabalho do assistente social na empresa direciona-se para a consciencialização, organização e participação (integração dos trabalhadores no processo de tomada de decisões da empresa) uma vez que os limites impostos pelo contexto de intervenção na empresa são fruto da exploração e interesses capitalistas.

A década de 90 apresenta um novo contexto social e político tanto no quadro do espaço europeu como maior internacionalização ao nível social, económico, do emprego e da cultura. O objeto do serviço social centra-se nas relações de cooperação/ conflito do Estado com a Sociedade (Ferreira, 2011). Uma nova viragem na prática do SSE surge nos anos 90, assiste-se a transformações nos modos de produtividade, de gestão e administração das empresas, entrando o ramo dos RH e a viragem do século, para a RSE e formação. A procura das empresas

¹ Grupo de estudos formado por assistentes sociais a exercer em empresas, criado em 1973, com o objetivo de partilha de experiências (Silveira, 2010).

pela qualidade, invasão tecnológica, maior controlo de custos, sustentabilidade, acompanhadas pelas transformações socioeconómicas globais, conduziu ao surgimento de novos espaços de intervenção do Serviço social, não se restringindo à consecução de subsídios e respostas subsidiárias (Rosário, 2003).

No período de 2000 deparamo-nos com um novo desafio sobre a construção do objeto de intervenção do serviço social, havendo necessidade de ser repensado ao nível do emprego, da família, da comunidade, das novas políticas sociais e da responsabilidade social. O SS inscreve-se num contexto de grandes mudanças económicas e políticas, marcado por um contexto neoliberal ao nível da política económica, associado a políticas de privatização e terciarização com efeitos na vida dos cidadãos, nas relações de trabalho e emprego e na gestão social da vida quotidiana (Ferreira, 2011).

Atualmente se, por um lado estamos perante a uma retração da especificidade do campo de intervenção do SSE, pois este é ocupado atualmente por novas profissões e segundo Lima (2007) há uma redução do número de assistentes sociais nas empresas, não só por processos de reestruturação, requisitos de mais qualificação, como também pela redução de custos na qual a área social é a primeira a ser afeta, assim como a não substituição de profissionais reformados. Por outro lado, o contexto globalizado socioeconómico tem vindo a exigir uma maior atenção na função social interna e externa das empresas (Souza, Pinheiro e Gibim, 2008).

1.2. Conceptualização: Serviço Social; Empresa; Serviço Social de Empresa

1.2.1. O objeto de intervenção do Serviço Social

O SS afirma-se como profissão que sustenta a sua prática interventiva em princípios éticos e num sistema de valores consubstanciados aos Direitos Humanos (Kisneman, 1991). Luta na prevenção e superação da injustiça social, das desigualdades e das discriminações, promovendo a capacitação das pessoas para que sejam livres de realizarem as suas próprias decisões (Pastor e Martínez, 2014).

Segundo Ander-Egg (1995) a intervenção social, levada a cabo por assistentes sociais, deve ser norteadada por princípios que reconheçam o valor do Ser Humano como indivíduo; respeito pelas diferenças entre os indivíduos, grupos e comunidades; promoção do bem-estar, tanto para os sujeitos de atenção como para a sociedade.

Deste modo, e de acordo com os anteriores contributos, a Assembleia Geral da FIAS e a Assembleia Geral IASSW (2014) definem o serviço social como “(...) uma profissão de intervenção e uma disciplina académica que promove o desenvolvimento e a mudança social,

a coesão social, o empowerment e a promoção da Pessoa. Os princípios de justiça social, dos direitos humanos, da responsabilidade coletiva e do respeito pela diversidade são centrais ao Serviço Social. Sustentado nas teorias do serviço social, nas ciências sociais, nas humanidades e nos conhecimentos indígenas, o serviço social relaciona as pessoas com as estruturas sociais para responder aos desafios da vida e à melhoria do bem-estar social. (FIAS e da Assembleia Geral IASSW; 2014:1). Face ao exposto, García e Bracho (2003) afirmam que o objeto de intervenção da prática social situa-se no campo da proteção e direitos sociais, bem como no alcance e efetividade do bem-estar dos sujeitos que procuram apoio dos serviços afetos à promoção e proteção do bem-estar social. Advogam que o assistente social aplica as suas competências no âmbito das políticas e dos serviços sociais.

Netto (1993) diz-nos que “o desafio do Serviço Social hoje, será então redefinir no marco das políticas sociais, o espaço do assistente social. Cabe manter o seu papel historicamente consagrado, de executor terminal de políticas sociais determinadas; mas (...) sobretudo ampliar esse protagonismo profissional: cabe criar condições para que o assistente social seja também um planejador e um gestor das políticas e dos serviços sociais” (Idem, 1993:5).

1.3. O papel da Empresa

Depois do meio familiar e do meio escolar, é no meio económico e profissional que a pessoa mais recebe influências no seu processo interativo para a sua socialização e para a sua educação, em sentido amplo e recorrente. Consequentemente, os vários institutos do direito da empresa e do trabalho, “incluindo alguns prolongamentos institucionais, como o direito sindical e o direito à greve, não são apenas respostas aos interesses de índole socioeconómica e profissionais dignos de proteção; mas são também fatores de socialização e de educação de mentalidades, e, neste sentido, relevantes do ponto de vista cultural e ético” (Pinto, 1999: 19). A empresa, segundo Carvalho (1990) existe desde que os Homens começaram a viver em comunidade sedentária, a agruparem-se em tribos, a organizarem-se socialmente e a elegerem chefes, mas, foi na Grécia Antiga, terra do comércio marítimo e possuidora duma forte moeda que se estabeleceu pela primeira vez no mundo uma economia global, com base numa rede de atividades organizada em volta das empresas e das famílias.

Machado, Matos e Henriques (1992), definem empresa como “organização, particular, governamental ou de economia mista, que produz ou oferece bens e serviços, com vista, em geral, à obtenção de lucros (Idem, 1992: 407). Teles (2010:54) entende que a empresa é “(...)

um organismo social constituído por recursos humanos, técnicos e materiais naturais, tendo como principal objetivo a obtenção de lucros ou a prestação de serviços à comunidade”.

Dependendo do estatuto jurídico e dos setores de atividade, as empresas assumem-se como organizações que procuram o lucro, “produzem bens ou serviços, empregam pessoas, utilizam tecnologias, requerem recursos e, sobretudo, necessitam de administração” (Chiavenato, 1989a: 25).

Carvalho (1990) define como objetivos operacionais de uma empresa a melhoria da produtividade, através do acréscimo de bens e serviços; uma boa escolha dos recursos financeiros e dos investimentos que condicionam a rentabilidade da mesma; a procura de estratégias de marketing; a aposta na formação dos colaboradores e conservação da utilidade social da empresa, ou seja o seu papel como agente transformador da sociedade, facto que confere uma responsabilidade de carácter público. Deste modo, em primeiro lugar, a empresa é uma realidade económica, uma vez que o empreendimento empresarial procura produzir ou prestar um serviço, tornando-se objeto de troca, essencial da vida económica. Mas, a empresa, é também uma realidade social que precisa de corresponder a uma série de responsabilidades de que está investida; entre estas responsabilidades devem ser salientadas, a importância da preservação do meio ambiente, a qualidade intrínseca dos produtos e as consequências da sua utilização, o padrão dos serviços prestados e os efeitos diretos da sua atividade sobre o bem-estar da comunidade (Idem,1990).

Para Teles (2016), as empresas, e em particular a RSE, são um campo de atuação do SS, devendo o sector privado ser visto como um campo de saída profissional para os assistentes sociais.

1.4. O Serviço Social de Empresa na Atualidade

O SSE ao longo do seu percurso passou por algumas alterações no seu objeto de intervenção. Inicialmente direcionado para uma intervenção psicossocial, focado nos problemas sociais e familiares, externos à empresa, mas com impacto na sua produtividade, ligados a questões como adições e problemas financeiros apresentados pelos trabalhadores, nos últimos anos acumula uma intervenção focada em questões internas de RH. Questões relacionadas com o clima organizacional e motivação dos colaboradores; pelo aconselhamento à administração em situações de mudanças estruturais e sociais, dando ênfase à importância da sustentabilidade e da dimensão social da empresa; no desenvolvimento de competências e formação profissional, segurança e condições de trabalho, bem como adaptação de políticas sociais das empresas tendo

em conta as novas problemáticas e o contexto socioeconómico (Lima, 2007; Pinto e Costa, 2005).

O SSE é um campo de intervenção, com aplicação de conhecimentos científicos, para o qual os assistentes sociais devem conceber e executar um plano de ação, atendendo às mudanças organizacionais e às necessidades humanas e sociais do capital humano das empresas, garantindo um meio ambiente saudável (Googins e Godfrey, 1987).

Gehlenborg (2001) assinala que o serviço social nas empresas é orientado para a satisfação das necessidades tanto da empresa como dos seus trabalhadores. Deste modo, não deve limitar-se apenas ao aconselhamento, desenvolvimento pessoal e aos procedimentos organizacionais. Deve ir mais longe e participar ao nível da delimitação de programas de desenvolvimento organizacional. Segundo o autor o assistente social deve adotar um papel de incentivador no domínio do trabalho e da saúde, identificando também problemas de comunicação entre as partes (Idem, 2011).

Teles (2016) atribui como desafio atual do SSE a clarificação da definição do papel que o assistente social deverá desempenhar nas empresas perante as atuais mudanças sociais. Neste sentido a autora considera que o SSE “(...) deverá incidir a sua intervenção em quatro prismas:

- Mediar as necessidades sentidas pelos trabalhadores e pelas suas famílias, pelas comunidades e pelas empresas;
- Atuar no contexto das mudanças, na gestão das reestruturações levadas a cabo pelas empresas;
- Sustentar a sua intervenção nos valores e nos princípios éticos do SS;
- Gerar conhecimentos científicos na área do serviço social nas empresas através da prática, os quais deverão ser divulgados tanto para os profissionais do serviço social como para o mundo empresarial e político” (Barak e Bargal, 200: *Apud* Teles (2016: 123).

Raya e Caparrós (2013) referem que o século XXI apresenta novos caminhos para a inovação social e referem que o Serviço social deve estar presente como ator fundamental no desenvolvimento de iniciativas para dar respostas às necessidades e problemas sociais identificados.

Das investigações de Sachs (1995) verificamos que na última década a crise económica, social e política vivida tenderá, a alterar as relações de poder entre os diversos atores, fazendo emergir, um novo paradigma social para o séc. XXI, e para o qual o Serviço Social, segundo Ferreira (2018) deve estar preparado para renovar os seus marcos teóricos e metodológicos. Segundo a autora “O cenário apresenta-se amplo e complexo, mas com perspetivas de futuro para os assistentes sociais, pois os problemas e as necessidades sociais vigentes no mundo

laboral requerem profissionais qualificados para atendê-los” (*idem*, 2018: 155). É fundamental que os assistentes sociais tenham capacidade de atestar a importância do seu papel e do Serviço Social, na construção e resolução das necessidades e problemas apresentados pelos colaboradores, no quadro das empresas ou organizações em que exercem a sua atividade profissional (*idem*, 2018).

2. Problemática de Estudo - Responsabilidade Social de Empresas

As práticas de Responsabilidade Social são nos dias de hoje e cada vez mais, um exercício de ambidextria: com uma mão, a do Estado, tenta-se ir assegurando as funções que ao mesmo compete em sede de proteção social clássica, com a outra, a das entidades privadas, sobretudo das empresas, procura-se rematar necessidades, diversificando e alargando o espectro de intervenção (Monteiro, 2002).

Ao procedermos à revisão da literatura percecionamos que apesar do sucesso e do amplo reconhecimento que ao nível internacional têm tido os temas da ética, da responsabilidade social e da sustentabilidade, assiste-se recorrentemente a práticas que contradizem e colocam em causa os princípios destes conceitos. Isto porque, de acordo com Santos e Seabra (2015), para os mais críticos, a responsabilidade social das empresas é considerada como um meio que justifica e reforça a lógica do capital e da imagem da empresa. Mas para outros, numa perspetiva de carácter mais integrativa, a responsabilidade social de empresas acentua a função social das mesmas. Ou seja, traz novas exigências às empresas e estimula os atores económicos a promoverem o desenvolvimento económico e social. A responsabilidade social é analisada, nesta última visão, como uma nova prática de gestão que permite uma maior orientação para o bem comum e para o desenvolvimento mais sustentável (*idem*, 2015).

De acordo com Jamali (2006) a responsabilidade social das organizações relativamente ao meio ambiente e à sociedade tem evoluído gradativamente em termos teóricos e práticos. As empresas definem as suas estratégias não só pela função tradicional económica que têm, mas com a prerrogativa de garantir a conservação ambiental tendo em consideração os impactos sociais e o bem-estar.

Ao analisarmos os contributos de Schwartz e Carroll (2003) os autores apresentam-nos o modelo dos três domínios da responsabilidade social empresarial. Este modelo assenta em três grandes fatores: o *Económico* referente às atividades com impacto económico direto (maximização de lucro e de valor para o acionista) ou impacto indireto (aumento do emprego) que a empresa desenvolve. O domínio *Legal* está relacionado com a capacidade da empresa

responder perante o Estado, a sociedade e as autoridades locais diante de questões legais nomeadamente: *compliance*² e o evitar a litigância civil. O fator *Ético* reporta para as responsabilidades éticas esperadas por parte da população e dos stakeholders mais relevantes. Responsabilidades que incluem os princípios morais, os princípios de fator consequencialista (ou teológico que se foca nos fins ou nas consequências,) e princípios deontológicos (referentes aos direitos e às obrigações) (*Idem*, 2003). Os autores decidiram não dar visibilidade ao domínio da *Filantropia* neste modelo, por considerarem que este já está incluído na responsabilidade ética. Neto e Coelho (2014) não concordam com esta agregação, já que as pessoas, grupos ou organizações podem assumir uma ética aplicada sem terem de atender necessariamente a posturas de cariz filantrópica.

Neste sentido Aguinis (2011) define que as práticas de responsabilidade social das empresas podem ser interpretadas como “ações e políticas organizacionais específicas do contexto que tomam em conta as expectativas dos stakeholders e os resultados tripartidos ao nível económico, social, ambiental” (*Idem*, 2011: 855). Considera-se que o desempenho social das empresas tem sido, nas últimas décadas, uma das dimensões da atuação a que os gestores cada vez mais prestam atenção (Marques e Teixeira, 2008). É notório o fascínio dos empresários com a noção da sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável e o tema passa a ser parte integrante de todas as discussões de RS (Carroll e Shabana, 2010).

O conceito de desenvolvimento sustentável emergiu como uma dimensão importante da prática da responsabilidade social da empresa completando este conceito e tornando-o mais abrangente uma vez que, inclui simultaneamente o crescimento económico, a proteção do ambiente e a igualdade social. (Lourenço,2011). Esta opinião é comprovada pela comissão das comunidades europeias (2001), que nos diz que ambos os conceitos estão intrinsecamente ligados e que devemos encarar a responsabilidade social empresarial como um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável.

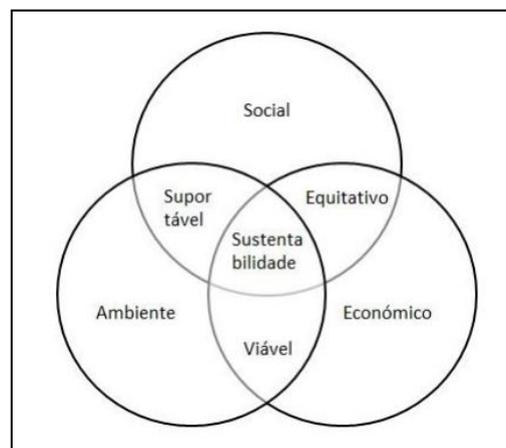
Alguns autores propõem distinções entre a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade corporativa (Cheung 2010). Neste sentido, Richard e Watts (2000) relacionam os dois conceitos na definição que propõe de responsabilidade social corporativa: “... a responsabilidade social corporativa caracteriza-se como o compromisso do negócio para um desenvolvimento económico sustentável, em cooperação com os colaboradores, famílias,

² Compliance refere-se ao conjunto de disciplinas a fim de cumprir e se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detetar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer (Silva, 2015).

comunidade local e com a sociedade em geral, contribuindo para aumentar a sua qualidade de vida (Idem, 10: 2000).

No seu estudo Merad (2013) define que o princípio do desenvolvimento sustentável possibilita que a tomada de decisão dos gestores se faça com equilíbrio entre as preocupações económicas, sociais e ambientais tendo em atenção a avaliação dos riscos, custos e benefícios. Neste sentido, o modelo dos três círculos que o autor nos apresenta é dos mais utilizados a nível mundial em muitas áreas, incluindo a área do desenvolvimento sustentável. Permite a interseção de três realidades distintas: ambiental, social e económico. No centro da interseção temos a sustentabilidade.

Figura 1.1. Princípio do Desenvolvimento Sustentável, adaptado de Merad et al. (2013)



Fonte: Silva (2015:57)

O principal desafio do modelo centra-se na obtenção de equilíbrio entre as preocupações económicas, sociais e ambientais, uma vez que estas estão relacionadas com a questão dos riscos, custos e benefícios. É fundamental sinalizar eventuais problemas que possam decorrer nas interseções dos círculos em que *stakeholders* estão envolvidos, pois só após a sua identificação será possível tornar a empresa numa organização mais responsável (Merad, 2013).

3. Clarificação do Problema Social - A Subsidiariedade da Empresa com os Stakeholders

O princípio da subsidiariedade é fundamental para as organizações e para vida social que, bem compreendido e aplicado, é, por si só, regulador dos papéis e das responsabilidades dos indivíduos, bem como das funções das instituições da sociedade civil e do Estado. De tal modo,

este princípio aplica-se na fundamentação da organização do Estado, que não deve, portanto, retirar funções, papéis e responsabilidades nem aos indivíduos, nem as famílias, nem as empresas. O autor refere-nos que “o princípio da subsidiariedade é, para a organização social, o que o princípio da liberdade é para a vida social. Ou seja: um princípio básico de autenticidade e dignidade. Porém, (...) é um princípio clássico de filosofia política de valor universal, e aplica-se não apenas no plano supranacional, mas desde logo no interior dos Estados (foi, aliás, como princípio da organização do Estado e da Sociedade que ele foi teorizado classicamente)” (Pinto, 1999:11).

Focando-nos nas relações entre empresa e *stakeholders*, esta implica obrigações de todas as partes interessadas e deste modo, deve ser baseada numa relação de cooperação (cooperação é um mecanismo fundamental indispensável da vida social) (Pinto, 1999).

A empresa segundo a teoria dos sistemas, é considerada como um sistema formado por seres humanos que se interrelacionam entre si e que têm a finalidade de alcançarem objetivos estabelecidos, otimizando o desempenho global da empresa (Swaay e Fernández, 2015).

Partindo destes contributos, as organizações desenvolvem a sua ação numa dinâmica de criação de valor nas dimensões económica (lucro é o objetivo), social (ter em consideração as pessoas e a comunidade com a qual interage) e ambiental (preservação do meio ambiente) (Santos e Seabra, 2015).

Ao nível económico é fundamental o modo como a empresa ópera no mercado. É importante referir a adoção de políticas e práticas que criem valor para a organização, para os acionistas e para os sistemas locais, nacionais e globais onde a organização se insere; a preocupação para o desenvolvimento de um conjunto de capacidades de inovação e de utilização de tecnologias e processos produtivos com impactes positivos na sustentabilidade. É essencial para o fator económico, a forma como a empresa na sua estratégia de ação, integra as preocupações sociais, éticas e ambientais (Santos e Seabra, 2015).

Relativamente à dimensão social os autores consideram que a ação das empresas no que concerne aos *stakeholders* colaboradores deve atender ao tema da distribuição mais equitativa de riqueza; ao aumento de competências e do *empowerment*, bem como a implementação de medidas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Ao nível da comunidade atender às ações desenvolvidas e aos diálogos recíprocos entre a empresa e as partes interessadas (clientes, associações, público em geral, poder local, fornecedores) (Santos, 2006).

No que respeita a dimensão ambiental da empresa é igualmente um fator marcante no impacto com os *stakeholders*. Uma empresa responsável do ponto de vista ambiental reconhece os efeitos adversos que a sua atividade pode exercer sobre os ecossistemas, e sobre o ambiente. É fundamental dar prioridade à redução contínua da produção de resíduos, emissão de poluentes gasosos, efluentes líquidos, bem como implementar medidas de otimização da gestão energética e do consumo de água (Santos e Seabra, 2015)

Concluindo e de acordo com Moreno (2009), é fundamental promover uma participação efetiva, continuada e a decisiva dos *stakeholders* mais relevantes da organização nos processos, nas dinâmicas, nas atividades e nas tomadas de decisões da empresa.

4. Diagnóstico

Um dos grandes desafios dos conselhos de administração das empresas do séc. XXI consiste em obter e manter uma posição de destaque no mercado global e competitivo. Para alcançarem tal meta, é fundamental a recolha de informações e de dados sobre a empresa, para que possam ser tomadas as decisões mais certas. (Carvalho e Duarte, 2013).

Cavalcanti e Mello (1981) dizem-nos que: “(...) através do diagnóstico organizacional, o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais (...), do investimento, do mercado, dos recursos humanos e materiais e de um conjunto de restrições que podemos denominar de massa crítica que assegurarão a sobrevivência da sua empresa (...)” (Idem, 1981:14).

Neste sentido, Oliveira (1996) diz-nos que o diagnóstico corresponde à primeira fase do processo do planeamento estratégico da organização e que procura dar resposta à questão: qual a real situação da empresa quanto aos seus aspetos internos e externos? No seguimento deste quadro teórico para (Perillo, 2009), o diagnóstico organizacional consiste numa avaliação pormenorizada da organização, analisando as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Pesquisadores como Thiollent (1997) alertam-nos que a noção de diagnóstico também faz parte do vocabulário de outros especialistas tais como: psicoterapeutas, médicos, especialistas em recursos humanos e assistentes sociais. Idáñez e Ander-Egg, (2007) referem que o diagnóstico social constitui-se como um dos elementos fundamentais de toda a prática social. Procura o conhecimento real e concreto de uma situação sobre a qual se vai realizar uma intervenção social, bem como os diferentes aspetos que são necessários ter em conta para resolver a situação-problema diagnosticada (Idem, 2007). No que concerne aos resultados do diagnóstico, estes revelam a caracterização dos eventuais problemas, a sua prioridade e a forma como estes se evidenciam e manifestam no quotidiano das pessoas, assim como as

potencialidades e os recursos que constituem oportunidades de desenvolvimento. Até porque, “o diagnóstico não é uma lista de “desgraças” mais ou menos empiricamente provadas. É um olhar sobre uma realidade que tem vulnerabilidades, mas tem potencialidades de desenvolvimento” (Guerra, 2002: 131).

Capucha (2008) diz-nos, sendo o diagnóstico, se não o primeiro passo a ser tomado para que consequentemente se possa proceder à composição de um plano de ação, é fundamental avaliar a forma como foi elaborado (“com quem e para quem”), sendo inevitável analisar as razões que justificam o desenvolvimento do projeto (*idem*, 2008:21). Assim “o diagnóstico será verdadeiramente enriquecedor na medida em que tiver alcançado uma dose suficiente de realismo” (Serrano, 2008:31).

Partindo de todos os pressupostos anteriores, e tendo em conta o objetivo do nosso estudo, focámos o diagnóstico em aspetos e em dados de natureza social, baseando-nos em informações externas (meio envolvente); em informações internas (empresa) e em informações gerenciais (administração) (Oliveira, 1996).

4.1. Metodologia de diagnóstico

Optámos por um método qualitativo pelas características que o mesmo encerra, pois “pretende conhecer a conduta humana a partir dos pontos de vista daquele que atua, é fundamentada na realidade, orientada para a descoberta e para o processo e utiliza fundamentalmente o método indutivo como estratégia” (Carmo e Ferreira (1998:177)).

Adotou-se como estratégia o estudo de caso, por envolver uma análise intensiva e detalhada da organização (Bento, 2015) e por se adequar aos contextos organizacionais (Gummesson, 2002), uma vez que, os dados recolhidos são ricos em pormenores descritivos no que se refere a pessoas, a locais e a conversas (Bogdan e Biklen, 1994). Esta estratégia reúne informações tão numerosas e detalhadas, com o objetivo de abranger a totalidade da situação, apoiando-se de várias técnicas de recolha de dados (Lessart-hébert et al., 2005).

Para traçar um retrato holístico da temática deste contexto organizacional, mobilizaram-se técnicas e instrumentos de recolha de dados designadamente: resenha bibliográfica, análise documental e de conteúdos. Trata-se de uma parte vital do processo de diagnóstico permitindo localizar, analisar, sintetizar e interpretar trabalhos publicados sobre o tema (Bento, 2015). Aplicou-se um *focus group* – método de pesquisa em grupo para recolha de dados qualitativos, através de entrevistas (Morgan e Krueger, 1998) - e o questionário, dando liberdade aos sujeitos de respostas a questões abertas (Bento, 2015).

Esta diversidade permitiu aprofundar a realidade empírica da empresa em análise (Guerra, 2006 b).

Numa primeira fase procedeu-se à análise bibliográfica das dimensões de RS designadamente: ambiental, social, económica, legal e ética. Realizou-se uma vasta recensão de informação para que fosse possível confrontar os documentos internos com as informações, publicações e literatura externa sobre a temática da responsabilidade social, focando práticas das empresas Portuguesas.

Num segundo momento, efetuou-se o estudo dos documentos internos tais como: relatórios anuais e documentos que retratavam as atividades desenvolvidas no âmbito da RS referentes ao período temporal de 2013 - 2018. Com base nesta recensão e análise elaborou-se um guião de modelo de entrevista padrão, especificando antecipadamente os tópicos e as dimensões a abranger no *focus group* (Tuckman, 2012), com o objetivo de estimular os participantes a discutir sobre a temática, apresentando-se como um debate aberto (Bento, 2015). Este debate visou a reflexão sobre a definição de políticas e objetivos de RS para a empresa abordando as seguintes questões:

A: Qual a importância do projeto de RS para a empresa, para os colaboradores e para a comunidade? Que contributos, ganhos e desafios?

B: Como envolver toda a organização no projeto de RS da empresa?

C: Como aplicar as competências hard e soft dos colaboradores, nas ações de responsabilidade social da empresa?

Após confirmação e adequabilidade do espaço e do tempo disponibilizado (Guerra, 2006 b), as sessões dos *focus group* decorreram nos dias 18, 19 e 20 junho de 2018 na sala de formação da empresa. Contaram com a participação de 112 colaboradores de diferentes funções, departamentos e níveis hierárquicos da empresa, distribuídos por seis sessões de 2h cada. Houve 8 colaboradores que contribuíram com as suas opiniões através de um questionário de tipo aberto, uma vez que não tiveram possibilidade de participar nas sessões. Todos os debates foram realizados por um par de investigadores, permitindo um maior controlo das questões abordadas e da captação das respostas dos entrevistados (Guerra, 2006b).

Mencionar que foram seguidas as diretrizes de implementação do *focus group* e do questionário, reforçando o anonimato e a proteção dos entrevistados, assim como a ausência de quaisquer juízos de valor sobre a informação prestada (Santos e Seabra, 2015). Reforçou-se também a existência de respostas “incorretas” (Bento, 2015) sendo o objetivo das técnicas de recolha de dados, captar a realidade da RS da empresa tal como ela se apresenta.

4.2. Resultados do diagnóstico

Em Portugal, a investigação sobre a RSE não é extensa (Abreu et al., 2005) mas tem vindo progressivamente a ganhar importância com as universidades a criarem diversas linhas de investigação (Neves e Bento 2005) contando com o apoio do governo em algumas medidas (Albareda et al., 2007), assim como com a dinamização das empresas (Kastenhof et al., 2004). Após a celebração dos acordos internacionais, nomeadamente a Cimeira Europeia de Lisboa realizada em 2002, a RSE passou a ser exercida de forma mais sistemática em Portugal (Pinto, 2004) e ganhou um novo impulso em 2008 com a criação da norma portuguesa de RSE NP 4469:1, que funcionou como um marco na implementação de práticas socialmente responsáveis (Leite e Rebelo, 2010).

De acordo com dados do Relatório Survey of Corporate Responsibility Reporting da KPMG (2015), mais de 80 das 100 maiores empresas portuguesas reportam iniciativas de RSC (um número que tem vindo a crescer ao longo dos anos segundo o estudo da consultora). Além disso, e de acordo com dados publicados no artigo *Social Innovation Index* (2016) elaborado pelo The Economist, Portugal é um caso de sucesso a nível mundial na área da inovação social, sendo considerado um dos países do mundo com nota elevada em termos de política nacional de estímulo à inovação social. Para este sucesso têm contribuído organizações da sociedade civil, como o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) ou a Social Business School (IES).

Um estudo publicado pela PWC - *Responsabilidade Social Corporativa em Portugal* (2012) convidou a participar cerca de 300 organizações nacionais, incluindo as maiores empresas de natureza nacional. No total, foram obtidas respostas de 60 empresas, de diferentes setores de atividade e de natureza pública e privada.

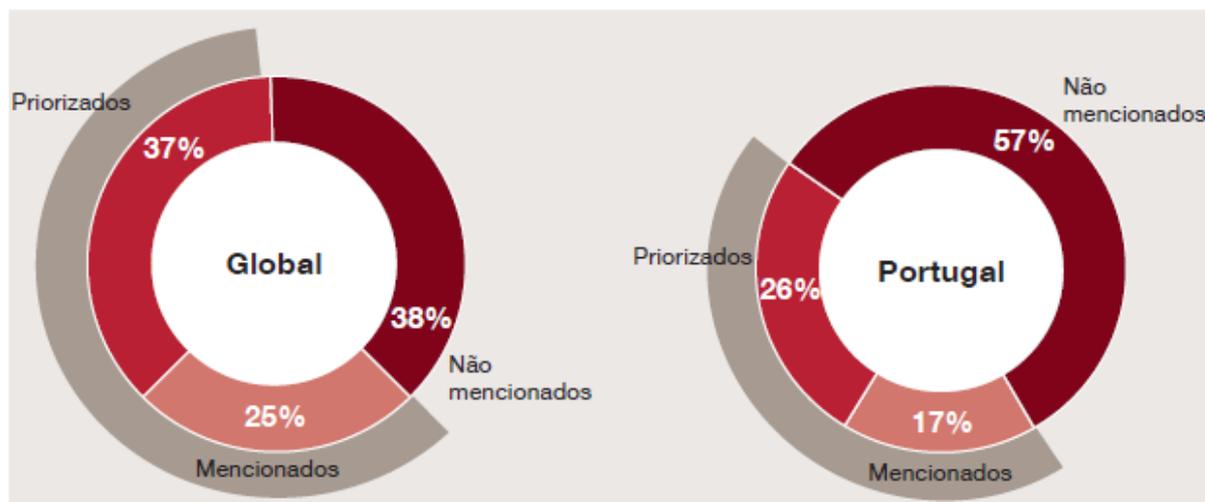
Segundo o estudo, relativamente à sustentabilidade na estratégia de negócio, a maioria das empresas portuguesas (70% das empresas participantes) concebem a importância da integração da sustentabilidade na estratégia. Contudo, 9% das empresas refere não dispor de estratégia de sustentabilidade e 21% adianta que esta se encontra formalizada em estratégia específica. A área do apoio à comunidade é aquela em que menos empresas formalizam objetivos quantificados.

No que concerne ao reporte de sustentabilidade das empresas inquiridas no estudo de 2012, 63% referiu publicar um relatório de sustentabilidade e 20% afirmou integrar os conteúdos de RS e Sustentabilidade no relatório anual. Comparativamente com o estudo que a PWC publicou em 2017, observa-se um ligeiro aumento, pois 69% das empresas analisadas em Portugal afirmam publicar relatórios ou relatos de sustentabilidade.

Em Portugal, são ainda poucas as empresas que publicam um relato efetivamente integrado, e em muitos destes casos, mais do que uma integração, trata-se de uma incorporação de conteúdos de sustentabilidade no relato financeiro (PWC, 2012).

O estudo sobre “os desafios das empresas portuguesas na priorização dos ODS e no relato não-financeiro” (PWC, 2017), revela que mais de um terço das empresas a nível global que reponderam ao questionário (37%) selecionou ODS específicos como prioritários no seu relato financeiro ou de sustentabilidade. Quando comparamos com Portugal, constatamos que mais de um quarto das empresas inquiridas (26%) selecionou ODS específicos como prioridade no seu relato financeiro ou de sustentabilidade tal como representa o Gráfico 1.1.

Gráfico 1.1. Os ODS no radar das empresas



Fonte: PWC (2017: 14)

A principal preocupação ambiental das empresas passa pelos consumos de energia elevados. Praticamente todos os inquiridos referem a implementação de iniciativas de redução de consumo de energia, mas apenas 68% dispõe de um inventário de emissões de gases com efeito de estufa, possuindo, por isso, uma visão incompleta do seu impacto ao longo da cadeia de fornecedores (PWC, 2012). Segundo o estudo da PWC (2017), relativamente à consideração dos ODS no seu impacto de atividade, em Portugal as empresas consideram, o ODS6 (Água Potável e Saneamento), o ODS1 (erradicar a Pobreza), o ODS2 (erradicar a fome) e o ODS14 (proteger a vida Marinha) foram, do mesmo modo, os objetivos menos considerados pelas empresas. Os ODS13 (Ação Climática), ODS8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico) e ODS12 (Produção e Consumo Sustentável) são os três objetivos que são frequentemente mais selecionados pelas empresas, tanto em Portugal, como a nível global. Em (anexo F)

apresentamos os ODS priorizados pelas empresas em Portugal e a nível global que o estudo revela.

Na categoria de valor do capital humano identificamos que as práticas de avaliação de desempenho encontram-se disseminadas, sendo indicadas pela quase totalidade das empresas participantes. Também a avaliação de satisfação de colaboradores, indicada por 83% das empresas, é cada vez mais uma prática comum como indicador de avaliação de práticas de RSE. A maioria dos inquiridos, 79%, afirmou também ter desenvolvido iniciativas para motivar os colaboradores a contribuírem com novas ideias, perspetivando a inovação de produtos/serviços, de processos, organizacional ou de marketing. Os resultados dessas iniciativas apontam para um aumento de motivação dos colaboradores e da captação de novo conhecimento, condições que indiretamente são expectáveis que impactem no esperado retorno económico para a empresa (PWC, 2012).

Outro dado relevante é a percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas portuguesas ainda relativamente baixo. Os resultados do estudo efetuado pela PWC (2102) revelam que 46% dos participantes indicam não ter elementos femininos no Conselho de Administração e apenas 14% refere ter mais de 30%.

No que concerne ao investimento social, o relatório indica que 84% das empresas portuguesas participantes no estudo afirmam ter uma estratégia de investimento social/filantropico. No entanto, 65% das empresas não avalia o impacte dos investimentos sociais que efetua, o que permitiria avaliar o sucesso dos seus programas (PWC, 2012).

Deste modo, a criação de condições sociais, económicas e ambientais que garantam um futuro mais equilibrado passa essencialmente pela capacidade de inovação das empresas, traduzida por normas nos investimentos direcionados para este objetivo, ao nível de recursos humanos e materiais (PWC, 2012).

O presente estudo decorre numa empresa definida familiar, caracterizada pela forte ligação de valores e cultura, permanentemente e voluntariamente partilhados entre a família e a empresa (Gallo e Ribeiro, 1996)

O seu escopo é a produção e comercialização de resinas sintéticas, visando alcançar a liderança ibérica no mercado de ligantes para tintas decorativas. De acordo com a Comissão Europeia (2015) é considerada uma empresa de tamanho médio, uma vez que integra 125 colaboradores. Com uma média de 28 anos de antiguidade e de 48 anos de idade, 26% dos empregados é qualificado com formação superior (Manual da Qualidade, 2017).

A organização dispõe de atividades de RS mas sem um plano de atividades e objetivos definidos. Não é certificada no âmbito da RS, mas obteve distinções pela Associação

Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), Confederação Portuguesa do Voluntariado (CPV) e pela Revista Exame em parceria com a Everis e a AESE”. De acordo com a recensão elaborada, baseada na análise dos documentos referentes em matéria de RS, observamos que na sua génese a empresa não só procura obtenção de lucro, como também pretende contribuir para o desenvolvimento do país, fortalecendo relações com todas as partes interessadas (colaboradores e agregados familiares, comunidade envolvente, fornecedores e clientes). Segundo a mensagem do presidente do conselho de administração, no relatório de atividades (2015: 3), a empresa existe também “para promover o bem-estar social, particularmente na geografia mais próxima de toda a sociedade que nos rodeia”.

A origem de práticas de RS da empresa é mitificada na figura do seu fundador no ano de 1957 (2012, Manual de Acolhimento). Tem ganho avanços com a nova geração do atual conselho de administração, o que nos remete para a especulação que Wilson (2002) defende “... uma nova geração, mais jovem, de gestores está a emergir, educada para as necessidades dos seus concidadãos e do planeta, está ansiosa por fazer a coisa certa...” (*Idem*, 2002:1).

Os valores pelos quais os administradores orientam as suas decisões são fundamentais para se definirem e objetivarem que práticas de RS se devem desenvolver. Nesta análise, é notória a dimensão de apoio à comunidade envolvente. Este apoio é maioritariamente realizado em ações de voluntariado e na recolha e doação de bens (refeições diárias da cantina da empresa a famílias sinalizadas pelo serviço social da Câmara Municipal da localidade, equipamentos informáticos e mobiliário obsoletos) contudo, não estão centralizados a um departamento específico da organização.

Anualmente é definido um orçamento, na casa dos milhares, que se destina às atividades de RS, sobretudo despendido em donativos de dinheiro ou em espécie. Maioritariamente, estes têm benefícios fiscais previstos na Lei do Mecenato (Decreto-Lei N.º 74/99, de 16 de Março)³.

Seguidamente a análise que apresentamos é fundamentada em dados auferidos nas sessões de *focus group* e nas respostas aos questionários dos colaboradores.

Para analisar e apresentar os mesmos foi utilizado o método de análise de conteúdo com base no *software nvivo*, através do qual toda a informação foi coligida e categorizada com base no registo das ocorrências por tema. Da categorização feita obtiveram-se os tópicos mais

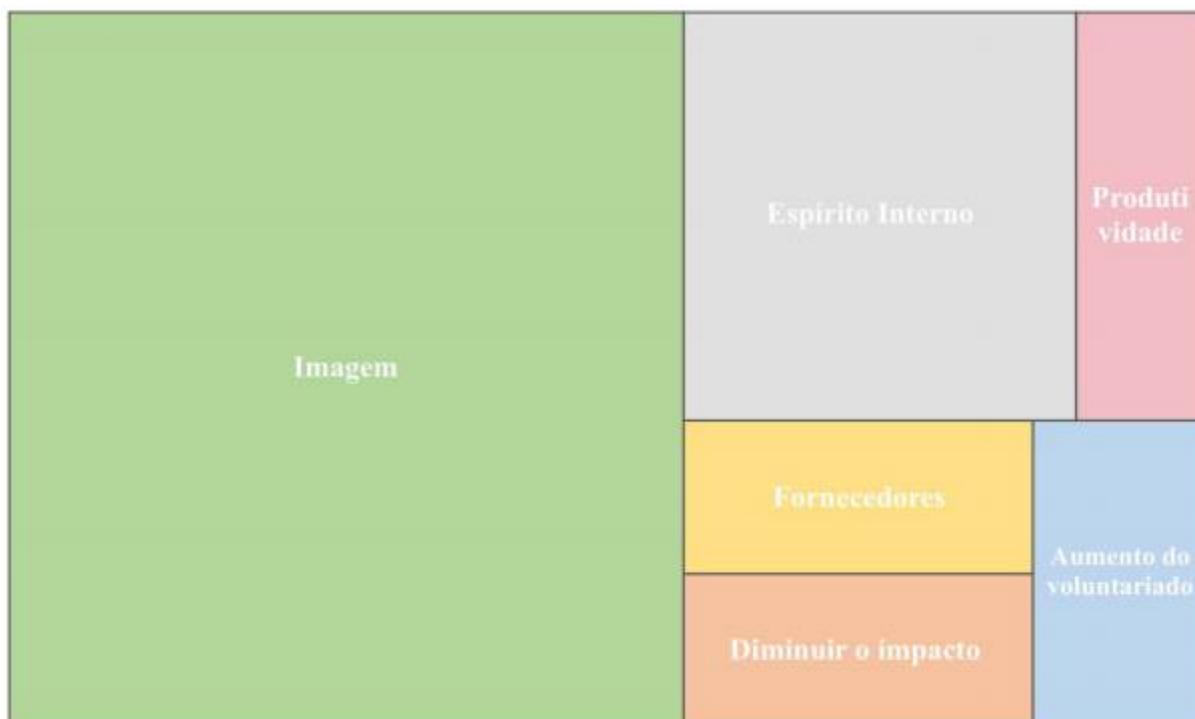
³ Decreto-Lei N.º 74/99, de 16 de Março publicado em DR n.º 63 -I série A com as introduções dadas pela Lei 160/99 de 14 de Setembro, Lei 176-A/99 de 30 de Dezembro, Lei 3-B/00 de 4 de Abril Lei 30-C/200 de 29 de Dezembro.

destacados e com o maior número de ocorrências (referências) pelos grupos nos diferentes temas. As categorias representam assim, estratégias e propostas encontradas pelos grupos para responder aos desafios colocados. Os gráficos representam os resultados obtidos em quadros hierárquicos sobre os temas abordados. O tamanho das categorias (retângulos) representa a quantidade de referências de codificação (quanto maior a dimensão da codificação, maior foi o registo do código relativamente à questão). Apresentamos uma leitura dos dados, tendo em conta a perceção global dos resultados, que deriva da fase de codificação e que é acompanhada por sínteses descritivas de vários exemplos de resposta inseridos na respetiva categoria.

Questão A: Qual a importância do projeto de responsabilidade social para a empresa, para os colaboradores e para a comunidade? Que Contributos, ganhos e desafios?

Como podemos observar a partir do gráfico 1.2. a categoria “imagem” obteve um número significativo de referências, o que significa que os participantes consideram que através da responsabilidade social e das práticas de voluntariado, a empresa melhora a sua imagem para o exterior “é vista como um exemplo aos clientes (...)” e “dar a conhecer a empresa como socialmente responsável...”. Este aspeto foi visto pela maioria dos participantes como fundamental, sobretudo pelo facto de ser uma empresa da área química “converter a imagem negativa através de temas do ambiente”, contudo, alguns participantes consideram que a importância que é dada pela empresa à passagem de uma imagem positiva para o exterior pode ter significado num desinvestimento da imagem interna. Refere-se ainda, as práticas de voluntariado associadas à responsabilidade social promovem o espírito interno entre colaboradores: “trabalhar como parte integrante”; “somos todos iguais”; “uma melhor relação com fornecedores”; “melhoria da relação com clientes e fornecedores” contribui para a diminuição do impacto negativo da empresa no exterior e potencia uma maior produtividade “melhoria na gestão e produtividade”.

Gráfico 1.2. Importância da RS para a empresa



Fonte: Própria, 2019

A comunidade surge como externa à empresa, mas não aos colaboradores, isto é, os colaboradores encaram-se como parte da comunidade reconhecendo que parte dos ganhos do impacto das ações da empresa, são também ganhos para si. Em relação aos ganhos específicos, encontramos uma maior expressividade na relação da empresa com a comunidade, por exemplo, “a comunidade ganha com os conhecimentos da empresa (...)”. Foi referida a importância de ações de voluntariado na criação de uma “sociedade melhor e mais justa, mais equilibrada e mais tolerante” e ainda acerca da imagem, na perspectiva de que “a empresa se expõe de forma humana” e na “melhoria do ambiente e das infraestruturas”. Ainda sobre a importância do tema para a comunidade, houve grupos que referiram que devia realizar-se uma intervenção mais particular junto dos jovens com o objetivo de “despertar a sua consciência social e ecológica, pois são eles a sociedade do futuro”.

Gráfico 1.3. Importância das práticas de RS para a comunidade



Fonte: Própria, 2019

A importância das práticas de responsabilidade social e do voluntariado atribuída aos colaboradores prende-se com um conjunto diversificado de fatores, dos quais salientamos a “satisfação, concretização e enriquecimento pessoal” e “descontração”. Destacamos também o reconhecimento pelo “contacto com outras realidades” e “novas experiências” e o desenvolvimento de novas “capacidades de liderança e aumento da motivação” e “trabalho em equipa”. Os colaboradores integram ainda os laços afetivos como a “melhoria na relação entre colaboradores e no trabalho diário”; “assegurar trabalho do colega” e “relacionamento entre pares”, ou seja, o desenvolvimento do “espírito de equipa”.

Gráfico 1.4. Importância das práticas de RS para os colaboradores



Fonte: Própria, 2019

Questão B: Como envolver toda a organização no projeto de responsabilidade social da empresa?

Nesta questão, a maioria dos grupos optou por iniciar o debate através do levantamento das razões que estão associadas à não participação de alguns colaboradores nas atividades da empresa no âmbito da RS. Numa fase seguinte, os grupos refletiram sobre estratégias de envolvimento e propostas para responderem a alguns dos problemas mencionados pelos *não voluntários*⁴. É importante mencionar que esta questão serviu igualmente aos *voluntários*⁵. Como se identifica no Gráfico 1.5. o código "reação discordante" admitido por alguns participantes, por exemplo através de afirmações como: "se tem impacto na avaliação de desempenho dos colaboradores, assim não são práticas de voluntariado integradas na responsabilidade social (...) "; "não há voluntariado interno, deve-se começar por dentro (...) "; "voluntários à força, leva a trabalho extra" prende-se essencialmente com a visão que existe sobre o tema do voluntariado, não percecionada como algo complementar da empresa. Estas afirmações têm a sua fundamentação na mensagem dada pelo presidente do Conselho de Administração que anuncia no Relatório Anual (2015:6) "a seu tempo incluir toda a área da

⁴ Colaboradores que nunca participaram em qualquer atividade de RS da empresa.

⁵ Colaboradores que participaram ou participam em atividades RS da empresa.

responsabilidade social nas avaliações individuais de desempenho. Desta forma, promovemos e encorajamos a que haja um ainda maior número de voluntários, ainda mais empenhados e com disponibilidade, para o bem da sociedade”. As soluções encontradas e identificadas no Gráfico 1.6. propõem como solução uma maior divulgação interna e externa da política de responsabilidade social e de voluntariado da empresa, como por exemplo, “criar boletim/newsletter sobre atividade e sobre o tema” e a “comunicação interna dos objetivos do projeto”.

O segundo ponto mais referido como diagnóstico à falta de participação no programa, prende-se com a falta de tempo, por exemplo “ter de fazer turno do colega que foi fazer voluntariado, corta muitas idas às sessões pois existe pouca gente nas zonas de laboração (...)” e “dificuldade em conciliar o trabalho com práticas de responsabilidade social/ voluntariado (...)”, associado à visão de que a participação pressupõe não completar o trabalho ou deixar a meio.

Gráfico 1.5. Diagnóstico de não envolvimento



Fonte: Própria, 2019

Para colmatar esta situação os colaboradores propõem duas soluções, conforme patente no Gráfico 1.6. por um lado, criar um dia interno da responsabilidade social, como por exemplo “Criar o Dia do Voluntariado da Empresa, em que a empresa poderá encerrar nesse dia” e

“implementar dia da responsabilidade social.”, facto apontado pela direção como exequível e pelos colaboradores como importante. Por outro lado, a divisão por turnos pressupõe ações mais curtas, por exemplo “criar ações de menor duração a nível interno (...)” e “ações curtas que não comprometam o trabalho da zona fabril”, onde um colaborador poderá ausentar-se “durante uma hora para cumprir determinada tarefa do projeto de responsabilidade social” e ações mais diversas como “criar maior diversidade de ações onde cada um pode enquadrar-se de acordo com o seu perfil” e “ações com as que as pessoas se identifiquem.” Outras categorias que impedem uma participação mais alargada dos colaboradores prendem-se com o espírito de equipa como por exemplo: “pouca ligação ou interação entre colegas da empresa” e “conhece-se menos as pessoas o que limita as interações (...)”; a falta de motivação e um voluntariado não assente nas competências como por exemplo “especificidade de tarefas,” e “mais ações de voluntariado interno, hard e soft *skills*”. Sugere-se que se aposte mais numa divulgação e incentivo da participação através de pares diretos, por exemplo “formações por parte dos colegas a nível interno (...)” e “os próprios voluntários incentivarem os colegas não voluntários (...)”. Em relação ao voluntariado de competências, esta categoria surge como um diagnóstico e sugestão, pressupondo a visão que os colaboradores têm na introdução de um tipo de voluntariado relacionado com a sua atividade profissional, competências individuais, por exemplo, “informar as comunidades da prevenção que a empresa faz para impedir riscos ambientais (...)” e “adequar o tipo de voluntário e a adesão às ações às especificidades da profissão (...) e vontades”. Realça-se ainda a sugestão de exercer ações de responsabilidade social internas, por exemplo, “identificar situações de maior necessidade interna (...)” e “criar departamento interno dentro da empresa (...)”, virado para os colaboradores e para a comunidade envolvente com a responsabilidade de responder a algumas sugestões tais como: “a melhoria da imagem física da empresa”; “embelezar a parte frontal da empresa” e “substituir algumas partes e melhorar os espaços de utilização comum como o campo de jogos (...)”, nomeadamente os jardins circundantes em frente faixa frontal da empresa ou seja, ser parte envolvida em questões que estão relacionadas com o bem-estar dos colaboradores.

Gráfico 1.6. Soluções para maior envolvimento em ações de RSC

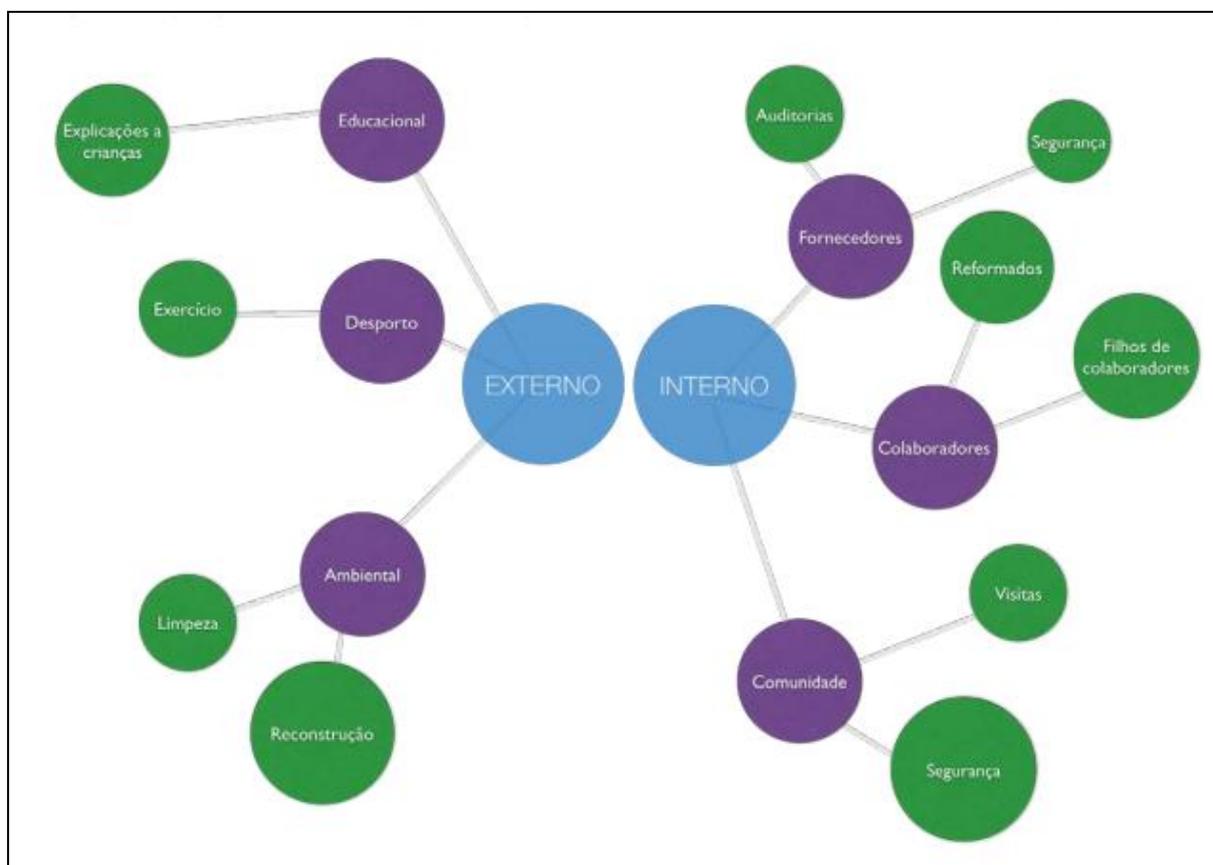


Fonte: Própria, 2019

Questão C: Como aplicar as competências hard e soft dos colaboradores, nas atividades de responsabilidade social da empresa?

Os contributos dos participantes nesta pergunta integraram a ideia da criação de uma rede interna de informação que compreenda plataformas de conhecimento: bolsa de competências dos colaboradores (mapeamento e identificação dos vários tipos de competências – formais e informais); bolsa de tempo; bolsa de formadores (no ativo e reformados) que disponibilize informação sobre perfis de colaboradores, bem como, as respetivas áreas de expertise (áreas funcionais) e as suas competências para formação ou mentoria, levantamento dos interesses de práticas e a criação de uma rede de ações no âmbito da responsabilidade social e do voluntariado. Nas várias sessões foram recolhidas do conjunto de participantes sugestões e propostas para pôr em prática as várias competências e expectativas dos colaboradores, hard e soft que apresentamos de forma resumida na Figura 1.7.

Gráfico 1.7. Aplicação de competências formais e informais dos colaboradores em práticas de RS



Fonte: Própria, 2019

Como podemos identificar na Gráfico anterior as respostas dos participantes dividiram-se em dois grupos. A aplicação de competências num contexto interno e num contexto externo: no contexto interno as propostas centram-se na aplicação de competências formais na relação com fornecedores e/ou clientes que se considerem oportunidades para a empresa, centrando-se em dois vetores, na formação na área da segurança (área fundamental da empresa) e apoio à implementação de sistemas de gestão, sobretudo de clientes com menos recursos. Igualmente na aplicação de competências formais, os participantes sugerem retomar as visitas à empresa, com especial ênfase na relação com escolas, demonstrando a importância do papel da indústria em que a empresa se insere, quais os produtos e serviços que produzem e as preocupações e modelos de segurança que possuem. Finalmente num contexto interno referiu-se a aplicação de competências informais no apoio e interação dos reformados seniores da empresa. Propõe-se o encontrar de soluções para o envolvimento destes na identificação de situações de necessidade

de suporte a outros ex-colaboradores (tendo sido referido por parte de alguns colaboradores terem conhecimento de situações de reformados de ex-colaboradores que estariam numa situação de vulnerabilidade social). Identificou-se ainda a possibilidade de proporcionar explicações e apoio escolar aos filhos de colaboradores e a outros alunos em situação de risco. No contexto externo, identificaram-se quatro áreas de atuação privilegiadas para aplicação de competências informais: área ambiental, dando continuidade aos projetos de limpeza e reconstrução que têm sido levados a cabo pela empresa (salientando-se a limpeza da ribeira envolvente); área do desporto e exercício físico, como “torneios com fornecedores e instituições sociais”. Por fim salientou-se igualmente a possibilidade de atuar numa vertente educacional (formação e apoio escolar) em conjunto com escolas e outras instituições locais. Estas propostas constituem uma oportunidade na apresentação de um projeto de RS para a empresa que apresentamos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO II – PROJETO

Um diálogo construtivo entre Empresa e Serviço Social: *Um piscar de olhos da empresa ao serviço social*

1. Justificação

De acordo com Ferreira (2018), a crise económica europeia decorrente pós 2008, deu oportunidade e espaço para trazer (novamente) o campo do serviço social de empresas. Segundo a autora, a integração dos assistentes sociais numa dimensão na qual as preocupações sociais não se adotam como centrais à atividade da empresa, constitui um desafio inegável, assumindo a oportunidade para uma maior humanização do trabalho, construir ambientes de trabalho saudáveis e empresas socialmente mais responsáveis. Neste sentido, é importante que os assistentes sociais compreendam e conheçam o campo profissional das empresas e de acordo Raya e Caparrós (2013), retenham a experiência nos estádios prévios da sua atuação, sendo capazes de se adaptarem aos novos contextos económico, social e político em que as empresas desenvolvem a sua atividade, explorando novos campos e conquistando novos espaços de intervenção no campo empresarial.

Com base no diagnóstico apresentado no capítulo anterior, verificamos referências às três áreas mais proeminentes de responsabilidade social de empresa – ambiental, social e educacional. Maioritariamente estas referências relacionam-se com as atividades já iniciadas na empresa, salientando os incrementos e os fatores de inovação que os participantes consideram. O parecer dos colaboradores em relação ao tema que lançava o repto de pensar projetos inovadores a desenvolver no âmbito da responsabilidade social empresarial, foi ao encontro de serem implementadas ações externas (na comunidade) e internas (na empresa) transversalmente às três áreas de intervenção (social, ambiental e educacional). Neste panorama, estamos perante uma cidadania empresarial interventiva. Com referência ao seu foco externo, as empresas pretendem melhorar as condições de vida da comunidade onde se inserem e dos sistemas em que os negócios impactam. Este foco permite o desenvolvimento de programas de responsabilidade social externa, considerados como fundamentais para sedimentarem o prestígio no mercado e dar forma e conteúdo ao papel de cidadã da empresa. Contudo, é essencial desenvolver uma reflexão e definir iniciativas centradas na sua dimensão interna. É importante dar respostas aos desafios colocados constantemente e contribuir para o crescimento e valorização pessoal, de modo a granjear o respeito junto dos colaboradores (e outras partes interessadas), assim como a promoção da produtividade (Grace, 2018).

Considerando a empresa parte de um sistema ecológico no qual confluem diversos agentes sociais, neste caso a relação que a empresa tem com o vários sistemas do meio envolvente (Esgaio, 2018) e baseando-nos na revisão bibliográfica e na recolha de um conjunto alargado de sugestões e propostas apresentados no diagnóstico, propomo-nos desenvolver um projeto que aborde as componentes social, ambiental e educacional, aos níveis de intervenção micro, meso e macro da empresa.

Tendo em consideração os resultados apresentados anteriormente, parece-nos fundamental a criação de um departamento autónomo de responsabilidade social/ serviço social de empresa. Inculcamos o envolvimento de uma equipa multidisciplinar dos diversos departamentos da organização, nomeadamente o departamento de Recursos Humanos e o departamento de Marketing e Comunicação. No nosso entender, este departamento deverá ser administrado por um assistente social. Tal como nos diz Graça André (2015), os assistentes sociais no contexto empresarial, assumem uma responsabilidade acrescida devido ao elevado grau de proximidades à estrutura de capital, permitindo a defesa dos direitos humanos desenvolvendo competências de negociação que levam à mediação sociopolítica na sociedade contemporânea. Deste modo, é essencial a capacidade de “negociação” do assistente social junto dos conselhos de administração, sendo este capaz de configurar políticas sociais justas e ambientalmente sustentáveis. Como Googins e Godfrey (1987) nos apresentam, o SSE é um campo de intervenção no qual os assistentes sociais devem atender às necessidades humanas e sociais do capital humano das empresas e que se materializa através da conceção e execução de um plano de ação “para garantir indivíduos e um meio ambiente mais saudável” (Idem, 1987:7).

2. Objetivos: Geral e Específicos

Consta da própria definição do projeto a necessidade de atingir objetivos planeados, num momento detalhado e recorrendo a uma quantidade de recursos especificados (Guerra, 2006 a). Deste modo, Guerra (2002) acrescenta que a formulação do projeto consiste na identificação precisa do mesmo, especificando os seus objetivos e metas. Observe-se que, segundo Serrano (2008) os “objetivos de um projeto social são os propósitos que pretendemos alcançar com a execução de uma ação planificada. (...) constituem o ponto central de referência, são eles que definem a sua natureza mais específica e dão coerência ao plano de ação” (Idem, 2008: 44). Referir que os objetivos devem ser apresentados de forma clara, suficientemente viáveis e pertinentes ao tema do projeto (Ander-Egg,1985). Assim, delineados para o presente projeto os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: Elaborar e estruturar um programa de RSE baseado nos princípios e valores do SSE.

Objetivos Específicos:

Objetivo A - Implementar programas de apoio aos colaboradores na ótica do bem-estar físico, emocional e de apoio à família;

Objetivo B - Enriquecer o papel das equipas multigeracionais das empresas, promovendo a inclusão, valorização e retenção de talentos dos *millennials* e das gerações mais velhas. - Fomentar a motivação e o *engagement* dos colaboradores, promovendo boas relações interpessoais;

Objetivo C - Cooperar para o desenvolvimento social e humano da comunidade;

Objetivo D - Contribuir para o desenvolvimento sustentável global, reduzindo a pegada carbónica da empresa.

Objetivo E - Criar documentos estruturais delineadores das boas práticas sociais da empresa;

Neta perspetiva Ander-Egg (2005) diz-nos que, “os objetivos de um programa podem definir-se como os enunciados dos resultados esperados ou como os propósitos que se desejam alcançar dentro de um período determinado através da realização de determinadas ações articuladas em projetos (...)” (Idem,2005:36).

3. Destinatários do Projeto

De acordo com Swaay e Fernández (2015) a empresa é concebida por um conjunto de *stakeholders* em rede que interagem entre si de forma dinâmica e constante. Todos estes constituintes têm interesses estratégicos e/ ou morais na empresa, a fim de criarem valor.

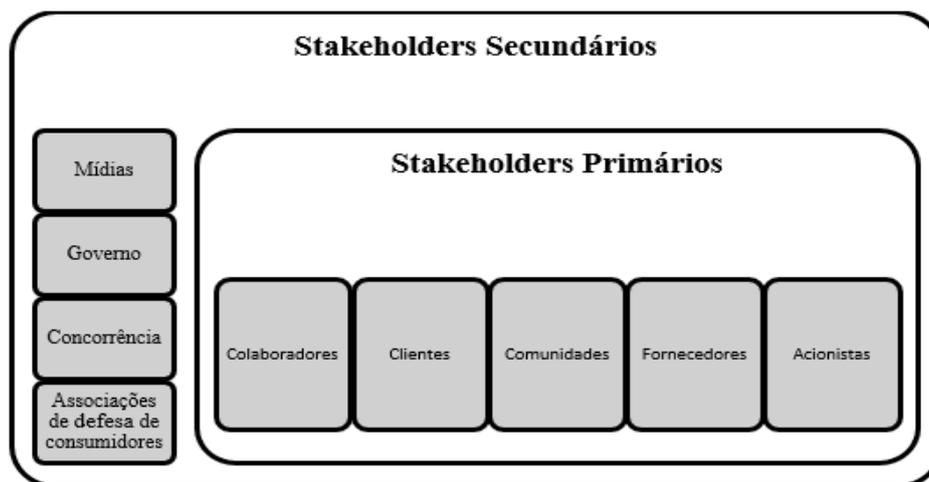
Em 2011, a Comissão Europeia com a apresentação de uma nova estratégia, atualizou a definição e os objetivos relativos à RSC, incluídos no Livro Verde da Comissão Europeia. Neste sentido, a RSE é definida como a “responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” e, segundo o mesmo, implica assim criar processos para: “maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral” e “identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos” (Comissão Europeia, 2011:7).

De acordo com estes princípios e orientações investigadores dizem-nos que a “teoria dos stakeholders ou dos constituintes que, estando mais direcionada para a responsabilidade social das empresas, considera que mais do que visar a maximização da riqueza para o acionista, a empresa tem a responsabilidade de harmonizar os interesses de um leque variado de

constituintes ou partes interessadas, tendo uma importante função do serviço social para a sociedade onde desenvolve as suas atividades (Esperança, et al., 2011:83., 84). Deste modo, deve ser dada atenção e importância a todos os stakeholders, não existindo a necessidade de serem tratados todos de igual forma. (Donaldson e Preston, 1995). Neste sentido, Clarkson (1995) apresenta duas categorias de stakeholders: os primários e os secundários. Os primários são aqueles sem a sua participação contínua, a empresa não pode sobreviver. Os stakeholders secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa, não existindo envolvimento dos mesmos nas suas transações.

Os contributos de Freeman (2010) são fundamentais ao categorizarem os stakeholders em primários e secundários, tal como a Figura 2.1. nos ilustra.

Figura 2.1. Caracterização de Stakeholders: primários e secundários



Fonte: Própria, 2019

Baseado: Freeman (2010)

O presente projeto de desenvolvimento social empresarial destina-se a todos os stakeholders da empresa, dando principal enfoque aos stakeholders primários definidos por Clarkson (1995) com especial atenção às boas práticas de responsabilidade social empresarial no que respeita aos direitos humanos e às práticas laborais e de emprego, que incluem aspetos como formação, diversidade/ igualdade, felicidade, saúde e bem-estar dos trabalhadores que à data se registava um universo de 125 colaboradores.

4. Ações a desenvolver

Definidos os objetivos para o projeto e para que estes adquiram “um carácter operativo é necessário transformá-los em metas. As metas operacionalizam os objetivos, estabelecendo quanto, quando e onde se realizam estes, de modo a que as atividades e ações correspondentes possam ser claramente estabelecidas, permitindo determinar o nível e composição das atividades que são precisas empreender e a modalidade das operações para realizar estas mesmas atividades” (Ander-Egg e Idñez, 2005: 40).

Para o atual projeto propomos duas ações, que serão operacionalizadas em oito tarefas. Estas serão concretizadas através de atividades que cumpram e alcancem as metas definidas.

Ação 1: Planeamento de Departamento de Responsabilidade Social de Empresa

Tarefa 1: Criação de códigos de conduta ética, de RSE e de Programa de VC.

Atividades:

- Elaboração de um código claro, assertivo e simples que faça menção a Direitos Humanos e Laborais, princípios éticos e respeito pela diversidade, de forma a promover e a orientar a conduta dos *stakeholders* identificados: empregados, clientes, acionistas parceiros e fornecedores;

- Elencar numa “bolsa” as competências e vontades dos colaboradores para o delineamento e desenvolvimento de ações;

- Envolver os gestores de topo nas iniciativas, desafiando-os a encorajar os restantes atores da empresa;

- Mobilizar fornecedores, clientes e agentes mais próximos da comunidade a desenvolverem iniciativas em parceria, definindo o dia do voluntariado da empresa para ação aberta geral;

- Promoção junto dos *stakeholders* oportunidades que apoiem causas sociais, educacionais e ambientais.

Metas:

- Auscultar o maior número de colaboradores possíveis de modo a compreender valores e comportamentos (95% dos colaboradores num trimestre);

- Integrar a estratégia de RSE de acordo com a estratégia de negócio da empresa envolvendo 90% dos colaboradores na definição e na tomada de decisão das atividades de RSC (no período de 12 meses).

- Assegurar que todos os *stakeholders* têm conhecimento do código de conduta ética, da política de responsabilidade social da empresa (num semestre);

- Promover uma política de RH facilitadora na dispensa de colaboradores para participarem nas iniciativas de voluntariado (atribuir uma bolsa de horas).

Tarefa 2: Gerir apoios externos de solidariedade e mecenato.

Atividades:

- Gestão e análise de pedidos de apoio social externos com base num modelo de priorização e avaliação de necessidades, que vão ao encontro do desenvolvimento social e humano, tendo preferencialmente enquadramento na lei do mecenato (investimento na comunidade e usufruto de vantagens fiscais);

Metas:

- Implementar o modelo de priorização e avaliação equitativo dos pedidos sociais externos;

- Assegurar que todos os pedidos de mecenato e de solidariedade social deverão ser centralizados no serviço de ação social.

Ação 2: Elencar um programa de RSE baseado em cinco dimensões:

A – Felicidade Organizacional – Cuidar do Colaborador;

B - Talentos e Gerações;

C- Transformação através da Colaboração - Fóruns Temáticos;

D – Comunidade Envolvente;

E – Sustentabilidade.

A – Felicidade Organizacional – O Cuidar do Colaborador

A felicidade tem vindo a evidenciar-se cada vez mais como um dos objetivos principais na vida dos colaboradores e também na existência das organizações. Mais do que nunca, as empresas têm de estar conscientes da importância ao adotarem medidas que mantenham os seus colaboradores felizes, motivados e empenhados pois, a obtenção do sucesso nesta frente constitui um ativo essencial à sustentabilidade das empresas (Grace, 2018).

É preciso oferecer algo mais do que uma remuneração atraente para deixar os colaboradores “comprometidos” com a empresa. É essencial investir em atividades que primem pela melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e atitudes que procurem o melhoramento do ambiente de trabalho.

Um estudo de Spicer (2018) da Harvard School diz-nos que profissionais felizes, faltam menos vezes ao trabalho, são mais motivados e orientados para os objetivos da organização. Na

mesma linha, as organizações retêm mais talento e são mais orientadas para o sucesso, no nosso entender uma meta que todas as organizações primam por atingir.

Tarefa 3: Definir Benefícios Complementares⁶ que contribuam para o bom desempenho, bem-estar e realização profissional, pessoal e familiar do colaborador.

Atividades:

- Acesso a oportunidades através de acordos com prestadores de serviços variados (saúde; exercício físico; educação; acesso à cultura; experiências de lazer e bem-estar;

- Atendimento e acompanhamento social e psicológico (em situações de vulnerabilidade tais como: pobreza, precariedade no emprego, problemas de saúde (incluindo as adições, o stress laboral e familiar);

- Investimento na educação e qualificação - incentivo à formação profissional e académica com apoio de bolsas de estudo direcionado às necessidades dos colaboradores, impulsionando o percurso para a excelência profissional que irá ter consequência no aperfeiçoamento à projeção profissional para a sociedade em geral;

- Gestão de um Fundo de Emergência Social no apoio a situações devidamente avaliadas e fundamentadas tais como: apoio na gestão de orçamento familiar, em situações de endividamento, saúde entre outras vulnerabilidades;

- Cuidar do futuro através de um plano de carreira claro e transparente e de um plano complementar de reforma.

Meta:

- Acesso de respostas e soluções aos colaboradores (100% de colaboradores), tendo em conta o seu bem-estar dentro e fora da organização.

Tarefa 4: Promover maior conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

⁶ Como a própria definição refere são benefícios complementares ao salário justo e adequado que é atribuído aos mesmos.

Benefícios complementares, pecuniários ou em espécie que sejam atraentes e valorizados pelos trabalhadores, com a possibilidade de alguns se estenderem ao agregado familiar.

Atividades:

- Analisar e definir os melhores métodos e técnicas que permitam estabelecer os planos de equilíbrio entre Família – Trabalho, tendo sempre em consideração os objetivos profissionais e pessoais;

- Compreender como o tempo e a energia são distribuídos e despendidos entre ambos os lados, sem que as organizações percam produtividade e os trabalhadores qualidade de vida;

- Garantir o acesso à proteção da parentalidade e da assistência à família; flexibilidade no horário (pois permite facilidade na gestão dos compromissos pessoais) e acesso remoto ao escritório, facilitando em determinadas situações a vida familiar e pessoal do colaborador; (trabalhar a partir de casa);

- Implementar metodologias de organização de ausências (ex. facilitação na marcação de férias, na justificação de faltas motivadas por razões de conciliação e ou assistência à família; concessão de licenças sabáticas; dispensa para atividades de voluntariado organizadas pela empresa...).

Metas:

- Potenciar vantagens competitivas ao nível da produtividade, motivação, criatividade, inovação, satisfação, flexibilidade;

- Reduzir o absentismo, a rotatividade dos recursos humanos, dando notoriedade e confiança à marca, inculcando o sentimento de pertença e de compromisso dos colaboradores com a empresa.

B – Talentos e Gerações

Um dos grandes desafios atuais e futuros das empresas é saber lidar com gerações diferentes que têm talentos diferentes. O ambiente multigeracional que maioritariamente as empresas vivenciam, exige atualmente uma grande capacidade em compreender como cada uma das gerações encara o contexto laboral e as suas responsabilidades.

De acordo com Carioca (2018), as mudanças sociológicas laborais, tecnológicas, legislativas, entre outras como por exemplo: a formação universitária de menor duração e o aumento da reforma levam a que nas empresas atualmente convivam entre 3 a 4 gerações com uma diversidade de saberes, competências e atitudes. Reter os Millennials é uma das dificuldades com que as empresas se deparam. São gerações motivadas por mudar de trabalho frequentemente pois, procuram uma vida satisfatória, valorizando mais atividades de lazer e esperam da empresa mais do que o salário em retorno. Estas gerações ambicionam um rápido avanço na carreira, dada a sua essência mais impaciente e sem receio da mudança. A autora

remete-nos para um conjunto de questões de grande pertinência que merecem a nossa reflexão: Que dificuldades estão envolvidas no convívio entre as diferentes gerações no dia-a-dia? Que oportunidades surgem destes diálogos intergeracionais? Que características têm em comum? Como respondem as organizações a estas mudanças? Neste sentido propomos iniciativas de caráter intergeracional que fomentem o equilíbrio e a solidariedade entre gerações.

Tarefa 5: Implementar medidas dirigidas aos *stakeholders* que visem a valorização das diferentes gerações e da importância das mesmas para a organização.

Atividades:

- Valorizar a experiência, os contributos e as funções que todos desempenham na empresa, pois ambas as gerações aportam vantagens à empresa. Se por um lado a geração mais sénior se destaca pela visão mais estratégica de negócio, a geração mais jovem evidencia-se pela forma inovadora e disruptiva e com aplicação de novas tecnologias maioritariamente eficientes;

- Oportunidades essenciais de aprendizagem que surjam no relacionamento de equipas multigeracionais tais como: sentido de responsabilidade e de compromisso, paciência, otimismo, abertura à diversidade;

- Planear de forma antecipada os efeitos do envelhecimento profissional e minimizar as barreiras etárias promovendo a aprendizagem contínua do trabalhador ao longo do seu percurso laboral e assegurar que são efetuadas as passagens de testemunhos às gerações vindouras de modo a garantir a cultura da organização.

Meta:

- Potenciar a retenção de talento na empresa, promover a integração de todos e combater o idadismo.

C – Atividades Colaborativas - Fóruns Temáticos

O benefício dos diálogos entre diferentes gerações, conjuntos de pessoas com percursos profissionais e objetivos completamente diversos, com pontos de vista díspares, leva-nos a pertinência do desenvolvimento deste ponto. Acreditamos que os fóruns de debate entre os colaboradores, com a presença de todos os níveis hierárquicos, sobre temas da sociedade atual e sobre valores, são um motor de arranque para a conversação, para a mudança de comportamentos e de atitudes, para a motivação e para o espírito das equipas.

Tarefa 6: Dinamização de fóruns/ diálogos temáticos que sejam propícios a processos de interação em que os colaboradores irão partilhar experiências pessoais e profissionais através das narrativas em torno de um tema central.

Atividades:

- Tendo em conta o diagnóstico, propomos desenvolver três fóruns aos quais denominamos:

- ***Essence of Life*** - encontrar a paz no local de trabalho fornecendo ferramentas para que as pessoas possam assumir a responsabilidade de criar um bom ambiente de trabalho, gerir situações de *stress*, encontrar a própria paz interior e repercuti-la para o exterior. Consciencializar para questões da diversidade, igualdade de género e inclusão promovendo um bom ambiente de trabalho;
- **Encontrar a Realização na Vida Profissional** - potenciar ferramentas para o alcance da realização pessoal e profissional. Embora o caminho para a realização seja diferente para todos, existem desejos comuns partilhados pela maioria das pessoas. Deste modo, criar espaços onde os colaboradores se sintam apoiados e valorizados, podendo e devendo contribuir com os seus talentos e sentirem-se parte importante do grupo;
- **Flexibilidade Financeira** – consciencializar os colaboradores, dando-lhes conhecimentos e ferramentas para tomarem decisões mais acertadas. O objetivo para este fórum será ajudar os colaboradores a compreenderem a sua situação financeira, o seu salário e as suas despesas, mostrando-lhes formas eficazes de os equilibrarem, de modo a crescerem e a prosperarem. É do conhecimento público que o resultado não é positivo quando as pessoas e as empresas ou até mesmo os países não agem de forma financeiramente responsável. Acreditamos que quando as pessoas compreenderem melhor a sua situação financeira em que se encontram vão fazer melhores escolhas e tomar as melhores decisões para si próprias, para as suas famílias e para a empresa.

Metas:

- Envolver toda a comunidade da empresa nos diferentes *workshops* (num período de 18 meses), de modo a que os conhecimentos adquiridos sejam proveitosos e essenciais à sua vida pessoal e profissional;

- Criar um local de trabalho cujo espaço seja com um bom ambiente relacional, divertido meritocrático e justo.

D – Comunidade Envolvente

Quando uma empresa se pauta apenas pelos resultados financeiros, não consegue alcançar o potencial máximo. As empresas têm um papel fundamental no aperfeiçoamento do futuro coletivo e acreditamos piamente que têm responsabilidades de “devolver” e de investir nas comunidades onde se inserem. (GRACE, 2018). Neste sentido, propomos algumas linhas de ações e do respetivo público a atingir, bem como o nível de intervenção onde atuar. Realçamos também a interligação existente entre as camadas dos diferentes níveis ecológicos de intervenção.

Tarefa 7: Integrar a empresa na respetiva envolvente local de forma a desenvolver ações nas três grandes áreas de RSE: social; ambiental e educacional.

Atividades:

- As propostas de ações integradas ao nível do microsistema e no meso sistema dizem respeito a iniciativas que podem ter lugar dentro do espaço físico da empresa, sem necessidade de recorrer ao exterior, sob duas formas:

- 1) ações realizadas pelos colaboradores dirigidas aos seus familiares mais diretos, como os filhos (explicações e apoio a projetos escolares recorrendo aos *soft skills*) e aos seus pares nomeadamente os ex-colaboradores seniores da empresa (convívio e envolvimento em voluntariado);
- 2) ações realizadas dentro da empresa abertas à comunidade envolvente, como visitas de estudo organizadas para alunos das escolas locais, conhecimento sobre as profissões. Para tal, é fundamental o levantamento e contacto com respostas sociais que dão suporte à comunidade local;

As propostas de ação que se integram ao nível do exossistema, à semelhança do mesossistema, relacionam-se com as “portas abertas da empresa à comunidade”, ou seja, ações que a empresa desenvolve utilizando o seu espaço físico, mas envolvendo grupos exteriores a si, ou seja, a comunidade. Refere-se também a ações desenvolvidas totalmente no exterior, de carácter social (parcerias com entidades de cariz social), ambiental (ações de sensibilização/ voluntariado ambiental) ou educacional (combate ao absentismo e insucesso escolar). Estas propostas podem constituir-se oportunidades que sejam realizadas de forma mais sistemática e estruturada, privilegiando o envolvimento dos colaboradores enquanto voluntários. Por fim, o macrosistema, sendo por definição o nível de resultado e o mais abrangente, relaciona-se com a mudança operada ao nível dos sistemas de valores, cultura, cidadania empresarial e mudança social. Aqui decorrem as mudanças previstas pelas ações dos níveis anteriores (micro, meso e

exo) que potenciam a criação de uma estratégia mais global de intervenção e que podem estar na origem da criação de processos de *shared value* e de impacto social.

Meta:

- Contribuir para o desenvolvimento da comunidade local a nível social e educacional, atuando com um modelo inclusivo.

E – Sustentabilidade e Ecologia – uma responsabilidade perante o planeta

O ambiente é um dos setores que mais impacto tem em todos os domínios da vida pública. Deve, por isso, ser encarado como um dos eixos fundamentais de desenvolvimento e um direito fundamental dos cidadãos.

A pressão exercida pela atividade humana sobre o sistema terrestre tem vindo a aumentar nas últimas décadas. Em consequência, observam-se hoje alterações em curso de diversos tipos, cuja taxa de ocorrência tende a acelerar. Neste contexto, diversos limites críticos à escala global, regional e local têm sido ultrapassados ou estão em vias de o ser, originando consequências abruptas e potencialmente irreversíveis nas funções do planeta que sustentam a vida e, inevitavelmente, também no bem-estar humano.

À escala global, o desaparecimento da diversidade biológica por via da destruição dos habitats naturais, as alterações climáticas, as alterações aos ciclos naturais do planeta e a depleção dos recursos naturais exigem resposta rápida e concertada por parte dos povos.

De acordo com alguns movimentos ambientalistas para se atingir a neutralidade carbónica são necessárias políticas ambiciosas e uma grande transformação em todos os sectores socioeconómicos. São necessárias mudanças profundas na descarbonização dos sectores de produção, neste sentido propomos:

Tarefa 8: Envolver a empresa e os seus *Stakeholders* a adotarem comportamentos e hábitos responsáveis de consumo ao nível dos impactes ambientais e descarbonização.

Atividades:

- Investir em energias renováveis e apostar na reconversão da iluminação para soluções mais eficientes (por ex., LED);

- Sensibilizar para a necessidade de redução e prevenção da produção de resíduos, alertando para a necessidade da reciclagem e reutilização de bens;

- Promover a mobilidade em transportes públicos, incluindo uma medida de incentivo e de apoio à aquisição de passes de transportes públicos;

- Estimular a investigação e a procura de produtos e soluções que vão de encontro a registos da neutralidade carbónica.

Metas:

- Reduzir a pegada carbónica da empresa, dos produtos e serviços.
- Alcançar melhorias de práticas de ação, nomeadamente ao nível da poluição, com eventuais ruídos e odores consequentes de laborações fabris, uma vez que originam impacto na comunidade envolvente.

5. Metodologia de Experimentação

A metodologia desempenha um papel essencial no desenvolvimento dos projetos sociais, uma vez que os resultados finais estão condicionados pelo método e pelo modo de operacionalização (Serrano, 2008).

A utilização de metodologias participativas, para se alcançarem resultados com potenciais de aplicação, cada vez mais têm sido práticas em contextos organizacionais e empresariais. A criação de espaços de partilha e diálogo entre *stakeholders* sobre um determinado assunto ou desafio dá a oportunidade de emergir novos agentes de mudança comprometidos com um objetivo ou estratégia (Machado, et al, 2018). O conceito de participação pertence às ideias mais primitivas e é comparativamente aplicado a todas as relações nas quais existe comunicação entre duas realidades. Na literatura de Vieira (2015) pode analisar-se que a *participação* é manifestada nas relações dinâmicas e tensionais, construídas entre sujeitos individuais (pares e grupos) ou coletivos (comunidades e organizações). A autora refere que as organizações, além de orientarem as práticas profissionais por padrões de qualidade e eficiência, cada vez mais estão preocupadas com a gestão racionalizada dos recursos e menos vocacionadas para a defesa dos valores de realização individual dos sujeitos (Idem, 2015).

Para investigadores como Faleiros (1986), a participação ativa implica dois níveis: o compromisso e a cooperação. O compromisso é a preocupação pela tarefa, o interesse pelo processo e que geralmente se identifica com a responsabilidade. A cooperação refere-se ao trabalho conjunto de várias pessoas com vista à consecução de um objetivo comum. No âmbito de uma intervenção social participativa, Demo (1988) aponta três objetivos essenciais: Autopromoção dos sujeitos – autonomia e sentido crítico dos indivíduos, grupos e comunidades; Realização da cidadania - cidadão consciente que participa ativamente; Implementação de regras democráticas de controlo de poder e da burocracia - através da representação e negociação para a realização de uma cultura democrática no quotidiano.

Neste sentido seguir-se-á a aplicação do modelo participativo no presente projeto que surge como “um processo racional, estruturado e metódico de promoção e concretização de uma democracia e uma cidadania assentes na participação ativa, efetiva e frutuosa por parte das pessoas” (Schiefer, Teixeira e Monteiro, 2006: 23).

O método escolhido para implementação do projeto será o *World Café*. É um método amistoso e colaborativo que foi desenvolvido no início da década de 1990 (Brown & Isaacs, 2001) e permitirá dar a palavra aos colaboradores da empresa. A proposta que o método apresenta é promover através do diálogo em grupo, a capacidade para o pensamento colaborativo sobre questões críticas. Trata-se de uma inovação social que, através de conversas sobre os temas de interesse, permite lançar novas propostas e possibilidades, potenciando um ambiente de ação coletiva. Opera em duas dimensões: conversas sobre temas e considera-se um processo de resolução de problemas coletivos (Brown & Isaacs, 2001; Fernandes, 2015).

Para Bacci, Jacobi e Santos (2013), os princípios do *World Café*, juntamente com a investigação qualitativa, encontram-se em práticas de conversação que recuperam o sentimento de grupo, cujo envolvimento faz emergir a inteligência coletiva para a criação conjunta de soluções. Neste sentido, os diálogos traduzem construções coletivas e segundo Viera (2015) o “princípio dialógico envolve o relacionamento entre o “eu” e o “tu”, isto é, a relação de coautores na comunicação para expressar a experiência de vida das pessoas, as suas emoções, preocupações e a estrutura das suas realidades sociais” (Idem, 2015: 200).

Brown e Isaacs (2001) referem que a prática do *World Café* se baseia em pressupostos dos quais destacamos: (a) que o futuro nasce em redes de conversas humanas, ou seja, o diálogo em rede permite encontrar soluções para problemas da sociedade; (b) que questões estimulantes incentivam a aprendizagem de todos. Os autores enunciaram cinco princípios operacionais práticos, que devem ser considerados na aplicação da ferramenta:

- (1) Criar um ambiente acolhedor – ambientes calorosos, simpáticos e autênticos proporcionam melhores resultados em *insights* e aprendizagens grupais;
- (2) Explorar questões relevantes – questões instigantes levam a diálogos favoráveis ao pensamento criativo e a propostas inovadoras;
- (3) Conectar pessoas e perspetivas diversas – o método *World Café* pode ser estruturado de forma a favorecer as conexões, por meio de desenhos variados que incluem “anfitriões” (coordenadores de mesas de discussão), “viajantes” (participantes convidados que se deslocam entre as mesas) e “embaixadores” (semeadores de ideias que visitam brevemente as mesas). Esses desenhos são flexíveis, podendo ser moldados de acordo com a conveniência do trabalho, proporcionando um dinamismo criativo;

(4) Promover a escuta compartilhada para padrões, insights e questões aprofundadas – a escuta compartilhada revela padrões ocultos ao indivíduo, mas evidentes para a sabedoria coletiva;

(5) Tornar o conhecimento coletivo visível para o grupo – apresentar os pensamentos gerados por meio de mapas, diagramas, desenhos, infográficos, etc., evidenciando a integração de conhecimentos, para instigar/desenvolver o pensamento coletivo (Idem, 2001);

Neste sentido, a operacionalização do projeto dará primazia a uma intervenção baseada na participação de todos os atores implicados no processo, sendo basilar a consciência de “ao construir um projeto, um grupo de atores estabelecerá um grau de consciência e um compromisso coerente face a um futuro contratualizado” (Guerra, 2006a:25).

Os diálogos vão encorajar os participantes a refletirem, inovarem e a sentirem-se elementos chave para a história da empresa. Para cada sessão de *World Café*, cujas temáticas se irão debruçar sobre as ações do projeto, serão nomeados anfitriões previamente com um *briefing* com o objetivo de os esclarecer quanto ao seu papel enquanto anfitriões. É esperado deste uma participação e interação idêntica à dos restantes participantes, contudo este assume-se como o porta-voz da “mesa” ficando a si entregue a tarefa de registar os *inputs* dados pelos participantes ao longo dos fóruns. Cada anfitrião receberá na sua mesa vários participantes com os quais terá a possibilidade de partilhar a abordagem ao respetivo tema e gerar *insights* acerca do mesmo. Um dos objetivos será ao longo das conversas e das configurações registadas (rotações) será possível disseminar ideias e criar diferentes *networks* entre os participantes. O encorajamento para inovar, pensar *out of the box* e divertir-se será incentivado ao longo das sessões pelos facilitadores.

Para a dimensão C – Atividades Colaborativas - Fóruns Temáticos, propomos criar espaços naturais de “desabafo” e testemunhos em que os colaboradores podem expressar, fazer a diferença, ser criativos. Dando-lhes oportunidades únicas de perceberem de que forma os valores os afetam individualmente, assim como na sua empresa e vidas filantrópicas. É importante que colaboradores de diferentes hierarquias interajam, ouçam, respeitem as opiniões, as *world views* e as vivências mútuas e partilhem todas as suas perspetivas ao longo de todo o processo, e com isso, possam tirar vantagem do conhecimento.

Após todos os colaboradores debaterem os diversos subtemas em cada uma das mesas, todos os anfitriões deverão apresentar o produto das rondas, através da organização dos seus pósteres e, numa pequena apresentação, vão dar a conhecer aos restantes grupos as opiniões, ideias, soluções, propostas e projetos sobre os temas a debater na sessão que emergiram da partilha e do fluxo constante de informação em relação ao sub-tema das suas mesas. Nesse momento, a construção de ideias avança para uma contextualização e compreensão integrada

das questões, à luz do que foi produzido por cada grupo, levando à formulação do pensamento coletivo.

Propomos também, convidar especialistas da área correspondente às diferentes tarefas delineadas para o projeto, utilizar casos de estudo académicos e empresariais, atividades interativas, pequenos vídeos e exercícios em equipa para captarmos a atenção dos participantes e ajudá-los a perceber a carga transformativa dos temas e dos valores.

6. Resultados Esperados

Prevemos que os resultados, que serão da autoria de todos os intervenientes nas ações, demonstrem a intensidade da metodologia e da reflexão conjunta. Sob a forma de auscultação coletiva, antevemos que os resultados vão espelhar os interesses, as ideias, as ambições e os temas que os conjuntos dos participantes consideram relevantes acerca da responsabilidade social da empresa.

Na área social, prevemos atingir resultados que contribuam para uma mudança sistémica e que impacta não só a empresa (microsistema) como também, uma influência social mais abrangente (macrosistema), com repercussões nos sistemas, políticas e cultura vigentes para outros contextos sociais.

Antevemos ser agentes de mudança da economia social através da capacitação das entidades da economia social. Ou seja, através de iniciativas que proporcionem formação às organizações do sector social, através da promoção do acesso à informação, da disseminação de conhecimento relativamente ao *core* da empresa (nomeadamente nas áreas da gestão e da tecnologia). A capacitação das entidades da economia social irá dotá-las de mais e melhores ferramentas e recursos, tornando mais robusta e efetiva a forma como levam a cabo a respetiva missão.

Num contexto, educacional, com base nas propostas identificadas e nas ações concebidas, podemos prever mudanças ao nível da retenção e sucesso de alunos em risco de abandono escolar. Potenciar a criação de percursos escolares conducentes a uma carreira profissional e retomar as visitas à empresa, com especial ênfase na relação com escolas, demonstrando a importância do papel da indústria em que a empresa se insere, quais os produtos e serviços que produzem e as preocupações e modelos de segurança que possuem.

A educação para a cidadania é basilar, deste modo no âmbito das atividades desenvolvidas no âmbito da RS, contribuir para a construção de uma sociedade mais informada, integrada e inclusiva e para o incremento da responsabilidade cívica, utilizando a educação, o conhecimento e a cultura como veículos para a promoção dos Direitos Humanos e do Estado

de Direito. Pretendemos uma intervenção orientada através de 8 eixos estratégicos representativos das diversas dimensões da cidadania: Justiça, Educação, Direitos Humanos, Conhecimento e Ciência, Cultura, Sociedade Civil, Cidadania Digital e Sustentabilidade.

Para a área ambiental, implementar medidas sustentáveis, mas também garantir a resiliência das populações humanas, e dos ecossistemas. Desta forma, vamos contribuir para a formação de um referencial positivo sobre a empresa junto dos *stakeholders* e da comunidade enquanto empresa ambientalmente responsável.

Conceber iniciativas de responsabilidade social e de ações de voluntariado corporativo *change-oriented*, assentes em diversos níveis ecológicos de intervenção que promovam o papel da empresa enquanto agente de influência social e económica. Acreditamos alcançar resultados não apenas para promover consistentemente a consciencialização coletiva da importância da adoção de práticas ambientais sustentáveis, como em reduzir, de ano para ano, a pegada carbónica, partilhando boas práticas com vista ao incremento da sustentabilidade ambiental na indústria.

Pretendemos com o voluntariado corporativo um exercício de cidadania coletiva, visando permitir a participação de todos os colaboradores da empresa na resolução de problemas sociais e ou ambientais internos e externos. Acreditamos no desenvolvimento de um programa de voluntariado corporativo abrangente e inclusivo, criando oportunidades de participação em ações de todos os colaboradores. Criar iniciativas em parceria com outras entidades que desenvolvem uma missão social e/ou ambientalmente relevante.

No que concerne aos fóruns esperamos resultados em que a comunicação seja constante nas mesas, e consubstancie-se através de redes de conversação, perguntas, escuta ativa e diálogos mais aprofundados. Que seja dada a oportunidade de colegas se conhecerem, e de partilharem histórias profissionais, pessoais e experiências que permitiam identificar interesses comuns. Prevemos que perante as narrativas, os anfitriões assumam o desafio de escutar ativamente os colaboradores deixando registadas as “vozes” nos documentos de trabalho (“toalhas de mesa”). Esperamos que na abordagem a cada tema haja grupos que destaquem “diagnósticos”, ou seja, reportem questões que constituem aspetos a melhorar dentro da empresa. Partindo desses “diagnósticos” analisar-se a informação tentando relacionar as ideias e propostas com o desafio de transformar essas “estórias” em marcos positivos em diante. A combinação de envolvimento das partes interessadas e do diálogo coletivo irá revelar-se um recurso valioso para a confluência de ideias, criação de recursos e recomendações. A expectativa pessoal e o desejo de co-criação podem moldar a forma como os colaboradores vão cooperar com a empresa na implementação das “suas” ideias de ação.

Prevêem-se resultados da atuação do serviço social no projeto de RSE a uma escala micro, meso e macro. A nível micro (interpessoal e grupal), trata-se de um dever cívico individual, podendo traduzir-se quer em comportamentos espontâneos, de um dever profissional, no desempenho de funções em contexto organizacional. A este nível é enfatizado o papel do assistente social enquanto pessoa e/ ou profissional. A uma escala meso, prevemos que o assistente social assuma uma relação de gestor num duplo compromisso no seio das organizações para o bem-estar dos *stakeholders* quer internos (colaboradores, acionistas) quer externos (clientes, fornecedores). A nível macro afiguramos um papel sociopolítico do assistente social, no compromisso para com o bem-estar da comunidade e território (Almeida e Esgaio, 2016).

7. Modelo de Avaliação e Respetivos Indicadores Aplicados

De acordo com Guerra e Walter (1996: 111) a avaliação é “um conjunto de procedimentos para julgar os méritos de um programa e fornecer uma informação sobre os seus fins, as suas expectativas, os resultados previstos e imprevistos, os seus impactos e os seus custos (...) é o processo pela qual se delimitam, se obtêm e se fornecem informações úteis, permitindo ajuizar as decisões.” Capucha (2008:58) acrescenta que é um processo que “implica um julgamento de valor tendo por base a referência a *standards* e critérios, tais como a relevância, a eficácia, a eficiência, entre outros”.

Na literatura de Guerra (2002) podemos identificar quatro funções da avaliação: (a) avaliação como medida, uma vez que é um processo contínuo, articulado com a ação e com os resultados finais que necessitam de interpretação e a avaliação fá-lo de forma científica e ao mesmo tempo de forma político-ideológica; (b) avaliação como utensílio de suporte à tomada de decisão, uma vez que a avaliação gere a informação e permite a racionalização na tomada de decisão num contexto complexo; (c) avaliação como processo de formação, sendo que deve ser entendida como um processo de aprendizagem e de reflexão devendo os responsáveis efetuar um acompanhamento da evolução; (d) avaliação como participação, uma vez que a partir da sua forma de agir torna-se um mecanismo de investigação-ação e de aprofundamento da democracia participativa através de uma ação coletiva. Serrano (2008: 87) acrescenta que a avaliação tem objetivos implícitos nomeadamente “facilitar o processo de tomada de decisões para melhorar ou modificar um projeto, fomentando uma análise sobre e como devem ser as intervenções futuras”.

No que diz respeito às fases do projeto que são alvo de avaliação, talvez as mais relevantes, Capucha (2008:46) considera quatro: “os impactos (diagnóstico), a realização (diagnóstico,

finalidades, orientações e objetivos do projeto), a operacionalização (recursos, gestão e plano de ação) e a conceção da intervenção (promoção e controlo da execução, realização das atividades)”.

Desde o seu início, um projeto necessita de conceber um sistema de monitorização e avaliação para o seu próprio processo de aprendizagem, por razões de financiamento como dos grupos alvo e também por questões de transparência e credibilidade, bem como a organizações parceiras, e por vezes, também ao público em geral (Guerra, 2006a).

Propomos uma avaliação participativa uma vez que a mesma consiste num aprofundamento da democracia participativa. Esta constitui-se como momento de reflexão entre os agentes e beneficiários envolvidos sobre as causas dos problemas e os efeitos da ação, bem como sobre as decisões a tomar sobre a melhor forma de agir. Para além de uma avaliação, permite uma apropriação reflexiva entre os diferentes atores do processo (Robertis, 2011).

Sugerimos que o projeto passe por várias fases de avaliação, não só no fim da execução do projeto (avaliação *Ex-post*), como também desde o início da sua conceção (avaliação *Ex-Ante*), bem como ao longo do seu planeamento e execução (avaliação *On-going*). A avaliação ex – ante, igualmente designada por avaliação diagnóstica (Monteiro, 1996) é aplicada no início do projeto. Segundo o autor é considerada como um tipo de avaliação essencialmente descritiva e de planificação. Capucha (2008) indica-nos que nesta fase do projeto em que a avaliação ex - ante é utilizada, avaliam-se as dimensões da conceção e operacionalização, antes do início das atividades, procurando entender as potencialidades e os obstáculos.

Na avaliação diagnóstica devemos considerar a reflexão valorativa sobre a justificação do projeto, as razões e as necessidades da população a que se destina (Serrano 2008: 95).

A avaliação *on-going* ou de acompanhamento é também considerada por Beaudoin (1986) como avaliação formativa, sucede enquanto se desenrola o projeto. A avaliação *on-going* pretende avaliar a eficácia e a eficiência do projeto mas também a metodologia que está a ser desenvolvida. A eficácia refere-se ao grau em que os objetivos do projeto foram atingidos, deste modo quanto mais os resultados finais se aproximarem dos resultados esperados maior a eficácia do projeto. Já no que diz respeito à eficiência é analisado o aproveitamento dos recursos usados tendo em conta os resultados atingidos (Capucha, 2008). Deste modo e de acordo com Serrano (2008) neste processo a avaliação deve se encarada como uma ajuda de pensamento racional e ativo na trajetória de uma tomada de decisão. É um processo contínuo e constante no qual é necessário observar o desenrolar das atividades do projeto, analisar as mesmas, aplicar as provas do diagnóstico para realçar os pontos fortes e fracos no desenvolvimento do projeto (Idem, 2008).

Por último, a avaliação ex- post ou sumativa é desenrolada no final do projeto. Baseia-se sobretudo na análise dos resultados, bem como da eficácia e da eficiência do projeto no seu todo, tendo em conta não só os resultados obtidos (Serrano, 2008). A “avaliação dos resultados faz referência ao processo de medida de concretização ou não dos objetivos, compreende dois procedimentos: o da verificação dos resultados e o da análise dos procedimentos utilizados no processo” (Robertis, 2011: 221) e sua relação/ correspondência com os objetivos e ações, como também a avaliação da aderência dos destinatários ao projeto; verificação se os meios utilizados na execução foram os corretos e o profissionalismo dos técnicos envolvidos na promoção do mesmo. Contudo, Guerra (2006a) refere que os critérios de avaliação se prendem em torno da apreciação da adequação, da verificação da pertinência, da apreciação da eficácia, da eficiência, da equidade e do impacto ao longo das várias etapas do planeamento e execução do projeto, logo vão também variando consoante o momento em que a avaliação é feita.

É fundamental analisar os resultados alcançados e os seus efeitos através de indicadores que forneçam a informação relevante e objetiva (Serrano, 2008). Como forma de avaliar a sustentabilidade, em termos de desempenho económico, social e ambiental das organizações, o quadro seguinte apresenta variáveis e indicadores impactantes nas ações de âmbito da Responsabilidade Social.

Quadro 2.1. Indicadores de avaliação - Dimensão Económica, Social e Ambiental

DIMENSÃO ECONÓMICA	
Variável	Indicadores
Aumento da competitividade	- Percentagem de expansão da empresa; - Aumento da capacidade de competir no mercado; - Aumento do nível de exportações.
Transparência nas ações comerciais	- Nível de transparência nas atividades comerciais da empresa com os empregados e acionistas; - Cumprimento de questões legais e do código de ética para com os <i>stakeholders</i> .
Orientação diferenciada da produção e investimento	- Frequência de processos sustentáveis utilizados na produção; - Grau de influência da sustentabilidade para a aquisição de meios intermédios; - Tipo de ênfase dos investimentos.

DIMENSÃO SOCIAL	
Variável	Indicadores
<i>Ações com Stakeholders internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de discrepância de salários; - Tipo de benefícios para os colaboradores e agregados familiares; - Tipo de oportunidades de formação e desenvolvimento profissional; - Comportamentos de cidadania organizacional; - Grau de compromisso com políticas afirmativas na empresa; - Política de consulta e envolvimento dos funcionários em assuntos relevantes da empresa; - Provisão para representação formal de trabalhadores em tomada de decisão. - Programas para manutenção da empregabilidade e para gerenciar fins de carreira; - Políticas e programas específicos para gestão de habilidades ou aprendizado ao longo da vida; - Políticas e programas de iguais oportunidades; - Promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores ao longo da cadeia de valor; - Política da empresa para promover oportunidades de aprendizagem a longo prazo para trabalhadores ao longo da cadeia de valor.
<i>Ações com Stakeholders externos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de ações com os clientes; - Tipo de parcerias no âmbito de ações sociais e ambientais sobretudo com a comunidade local; - Frequência de relação comercial preferencial com fornecedores locais e nacionais. - Medir os impactos sobre as comunidades que vivem em áreas afetadas pelas atividades da empresa; - Prêmios/ distinções atribuídas à empresa relevantes para o desempenho social, ético e ambiental; - Políticas, procedimentos, de conformidade para a empresa e empregados relativamente suborno e corrupção; - Reporte da inclusão de aspetos RS (ambientais, sociais e de governance).

DIMENSÃO AMBIENTAL	
Variável	Indicadores
Volume físico do fluxo de matéria e energia	<ul style="list-style-type: none"> - Percentagem de redução do consumo dos insumos de produção; - Percentagem do aumento do consumo de fontes sustentáveis; - Eficiência energética.
Gestão de impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência de atividades para diminuir pegada carbônica; - Redução de consumo de água potável.
Emissões, efluentes e resíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Emissão de gases causadores de efeito estufa (quantidade emitida); - Quantidade total de resíduos por tipo e destino; - Descargas significativas na água.

Fonte: Elaboração própria, 2019

Baseado: Rabelo, Silva (2011)

ANÁLISE CRÍTICA/ REFLEXIVA

O nosso interesse pelo desenho de um projeto relacionado com o SSE, prendeu-se pelo facto de ser uma área de investigação da qual não se conhecem muitos estudos/ planos de intervenção.

Os comportamentos socialmente responsáveis têm vindo a ser adotados pelas empresas não só pelo cumprimento com as obrigações externas, como conformidades regulamentares e existências de stakeholders, mas também devido a considerações de interesse próprio, como o aumento da competitividade, a felicidade organizacional, a captação e retenção de talento, a multigeracionalidade, a robotização entre outros temas que estão na ordem do dia.

Num contexto de competitividade crescente a diferenciação é cada vez mais conseguida pela introdução de produtos e serviços inovadores no mercado. A inovação, aliada à investigação e ao desenvolvimento é uma ferramenta para a criação de valor, tornando-se uma prioridade estratégica para as organizações que ambicionem vantagens competitivas sustentáveis.

Para uma análise mais aprofundada na área da RSE é necessário indagar todos os grupos de *stakeholders* envolvidos, não só os colaboradores, mas também os clientes, os fornecedores e a comunidade envolvente, pois todos contribuem para o desempenho social da empresa.

Entendemos que a RSE não pode ser confundida com o cumprimento da legislação laboral, pois ultrapassa essa questão e constitui o contributo voluntário e complementar da empresa para o bem-estar daqueles que nela trabalham e da comunidade envolvente. A essência passa pelo desenvolvimento de políticas organizacionais direcionadas aos colaboradores e paralelamente por políticas que afetem a comunidade local à qual os colaboradores pertencem.

É essencial que as empresas alcancem um elevado grau de coesão interna, pois permitiram dar espaço a práticas inovadoras conducentes à intensificação de direitos, tais como salários justos, práticas de saúde e de segurança (laboral, social e financeira), conciliação do trabalho com vida pessoal, apoio parental, igualdade de género, integração de pessoas com deficiência e a criar novas dimensões de apoio que reconheçam as tendências sociológicas como o apoio aos cuidadores, reconhecimento de práticas de cidadania ou proteção complementar. Ambas as dimensões possibilitaram mobilizar, motivar e sensibilizar os colaboradores que em conjunto vão participar na criação de uma cultura de sustentabilidade e responsabilidade social interna.

Acreditamos que a RSC permite criar ligações fortes entre os colaboradores e a empresa. Segundo Farooq et al (2016) a RSC influencia positivamente a forma como os trabalhadores se identificam com a organização. Esta identificação com a empresa aumenta o empenho e a motivação dos colaboradores.

Muitas vezes, as empresas promovem ações de RSC precisamente para responder ao fraco envolvimento dos seus trabalhadores e prevenir os seus comportamentos adversos (como o absentismo). Bode et al (2015) concluem no seu estudo, através de dados individuais de mais de 10 mil colaboradores de uma empresa, que a sua participação numa iniciativa corporativa de cariz social aumenta significativamente a retenção desses mesmos colaboradores. Concluimos também, que a responsabilidade social causa um acréscimo da inovação da empresa por encorajar mais experimentação e aumentar a capacidade inovadora dos seus colaboradores.

As práticas de RS ajudam no fortalecimento das relações entre empresa, comunidade e clientes. O fortalecimento das relações que se começa a registar faz com que a comunidade seja um stakeholder emergente nas tomadas de decisão das organizações. Os clientes - um stakeholder externo – têm também uma influência elevada no desenvolvimento de programas de sustentabilidade.

A comunicação das boas práticas empresariais na área da sustentabilidade tem vindo a merecer uma atenção cada vez maior, enquanto resposta às expectativas dos *stakeholders* das empresas, que se interessam não só pelo desempenho financeiro como também pela abordagem da empresa às questões sociais e ambientais. Lev, Petrovits e Radhakrishnan (2008) concluem que, das empresas analisadas no seu estudo ao longo de um intervalo de dez anos, quando uma empresa aumenta as doações para causas sociais, as suas receitas crescem em períodos subsequentes. Deste modo, a RSC parece ajudar a forma como os investidores se relacionam com a empresa. O envolvimento da empresa em RSC é uma forma de sinalizar aos investidores que a empresa está comprometida em criar valor a longo prazo e, por isso, quando as empresas anunciam uma nova ação e RSC, os investidores tendem a responder positivamente.

Para investigadores mais críticos a RSE pode funcionar como um argumento estratégico, protegendo a empresa quando algo de negativo acontece. Como Shiu e Yang (2015) concluem, quando as coisas não estão a correr bem (por exemplo, quando a empresa é alvo de questões legais), o envolvimento da empresa com as suas práticas de RSC ajuda a aliviar a má reação dos investidores. Deste modo, a RSE produz um efeito positivo no fortalecimento de relações com colaboradores, clientes e investidores e estimula o desenvolvimento de aspetos menos tangíveis do negócio, como por exemplo, a capacidade de a empresa se diferenciar e inovar, a sua reputação ou a sua cultura que vão permitir obter melhores resultados no futuro.

Relativamente à fase de recolha de dados de diagnóstico destacamos que foi visível um esforço de mobilização dos colaboradores a participarem nas sessões do *focus group* dando oportunidade e o espaço para que todos manifestassem as suas opiniões em relação às práticas de RSE.

Em termos de metodologia de experimentação do projeto optámos pela aplicação de metodologias participativas dos intervenientes na definição, implementação e avaliação do projeto, uma vez que as metodologias participativas revelam eficácia pois emergem dos próprios protagonistas da mudança. Em conjunto produzem invariavelmente efeitos sobre a forma de identificação dos colaboradores com a empresa, com o projeto e com a marca.

Destacamos a construção de processos *bottomup* (por oposição a *top-down*), caracterizados pela criação de processos da base para o topo, ou seja, soluções e ideias de ação que emanam dos próprios colaboradores. Este tipo de metodologia oferece a possibilidade de serem identificadas questões relevantes para os *stakeholders*, e permite desenvolver estratégias para a resolução de desafios que os próprios sentem, para além da possibilidade de identificar o ponto de situação da empresa neste campo, a sua visão relacionada com o tema e o delineamento de elementos para o plano de ação.

Defendemos que a criação de espaços que reúnam metodologias que encarem os colaboradores como capazes de intervir diretamente nos assuntos relacionados consigo, com a empresa e com a comunidade onde se inserem implica uma perspetiva participativa, colaborativa e de empowerment. Proporcionar aos colaboradores e a outros *stakeholders* a oportunidade de participarem de forma plena nas atividades, ações, debates e tomadas de decisão da empresa (empowerment organizacional) - como agentes e intervenientes nos processos de mudança, aumenta o seu potencial individual e coletivo.

Relativamente à técnica escolhida *World Café* acreditamos que irá permitir dar a palavra aos colaboradores da empresa que com os seus valiosos contributos, permitiram a criação de “uma inteligência comum” que reflita a identidade do grupo e da própria empresa, e que estará associada à possibilidade de promover nos colaboradores um sentimento de pertença à empresa e de definir, implementar e avaliar os programas de responsabilidade social. Por definição, o *World Café* é uma estratégia de interação conduzida para e pelos próprios participantes.

Com a implementação da Agenda 2030 das Nações Unidas e o crescente compromisso por parte das empresas para com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), acreditamos no potencial do projeto ao conceber iniciativas de RS assentes em diversos níveis ecológicos de intervenção, promovendo o papel da empresa de agente de influência social e económica, alcançando assim resultados e propostas que se integram nas componentes social, ambiental e educacional, aos níveis de intervenção micro, meso e macro. Sendo este um possível futuro campo de empregabilidade do SS dado o crescente direcionamento das empresas para a RSE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, Rute, Fátima David e David Crowther (2005), *Corporate social responsibility in Portugal: Empirical evidence of corporate behavior*, (online), consultado em outubro de 2018. Disponível em: <https://www.dora.dmu.ac.uk/handle/2086/2071>
- Aguinis, Herman (2011), “Organizational responsibility: doing good and doing well”, *Handbook of industrial and organizational Psychology* (vol.3, pp 855-879), Washigton.
- Albareda, Laura, Josep Lozano e Tanyko Ysa, (2007), “Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe”, *Journal of Business Ethics*, 74 (4), pp.391-407.
- Almeida, Hermano e Ana Esgaio (2016), “Ética, responsabilidade social e serviço social”, *Resista da Universidades Lusíada Intervenção Social*, nº47/48, pp 163-184, Lisboa.
- Ander-Egg, Ezequiel (1985), *Introducción à la planificación*, Ed. Humanitas, Madrid.
- Ander-Egg, Ezequiel (1995), *Introdução ao Trabalho Social*, Petrópolis, Editora Vozes.
- Ander-Egg, Ezequiel e Maria José Aguilar Idañez (2005), *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Editorial Lumen/Humanitas, (18ªEdição), (Edição original, 1989), Buenos Aires.
- André, Graça (2015), *Formação em serviço social: desenvolver competências para uma mediação em direitos humanos*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Bacci, Denise, Pedro Jacobi e Vânia Santos (2013), “Aprendizagem social nas práticas colaborativas: exemplos de ferramentas participativas envolvendo diferentes atores sociais”, *Revista de Educação Em Ciência E Tecnologia*, 6(3), 227–243.
- Barak, Mor e David Bargal (2000), “Human Services in the Context of Work: evolving and innovative roles for occupational Social Work”, *Social Services in the Workplace: repositioning occupational social work in the new millennium* (pp. 1-11). New York: Haworth Press.
- Beaudoin, André (1986) “L’insertion de l’évaluation sur système unique dans l’intervention, (online), *Journal Service Social*,” Vol. 35 (1-2), pp. 52-7. Disponível em: <https://www.erudit.org/en/journals/ss/>
- Bento, António (2015), *15 Tópicos e dicas fundamentais sobre a investigação*, Coleção Ideias em Prática, Funchal.
- Bernard, Madeleine (1969), *O Serviço Social na Empresa*, Barcelos, Companhia Editora do Minho.
- Bode Christiane, Jasjit Singh e Michelle Rogan (2015), “Corporate Social Initiatives and Employee Retention”, (online) , *Organization Science*, Vol. 26, Nov- Dez 2015, pp 1553-1804. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org>
- Bogdan, Robert e Sari Biklen (1994), *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto Editora, Porto.
- Branco, Francisco, Ernesto Fernandes (2005), “Le service social au Portugal: trajectoire et enjeux”, (online) em Jean-Pierre Deslauriers e Yves Hurtubise (dir.), *Le travail social international. Éléments de Comparaison, Canadá, Les Presses de l’Université Laval*, pp. 165-186.

- Brown, Juanita e David Isaac (2001), “The World Café: Living Knowledge Through Conversations That Matter”, (online) *The Systems Thinker*, 12(5), 1–5. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Caparrós, Maria José Escartín e Esperanza Suárez Soto (1994), *Introducción al Trabajo Social (Historia y fundamentos teóricos-prácticos)*, Alicante, Editorial Aguacilara.
- Capucha, Luís (2008), *Planeamento e avaliação de projetos- guião prático*, Lisboa, DGIDC.
- Carioca, Fátima (2018), “Conferência Work and Life Design, Boas práticas, Melhores resultados”, comunicação apresentada na conferência realizada a 21 de fevereiro de 2018 na AESE em Lisboa.
- Carmo, Hermano e Manuela Malheiro Ferreira (1998), *Metodologia de investigação*, Universidade Aberta, Lisboa.
- Carroll, Archie e Shabana (2010), “The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice”, *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Carvalho, Giuliana Giovanna dos Santos e Joslaine Chemim Duarte (2013), “Modelo de diagnóstico organizacional rumo à consultoria”, *Centro Universitário Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica da Fundação Araucária*, FAE centro universitário, PAIC 2012-2013, pp. 241-255.
- Carvalho, José Eduardo de (1990), *O Balanço Social da Empresa - Uma abordagem sistémica*, Editorial Minerva, Lisboa.
- Cavalcanti, Marly e Álvaro Mello (1981), *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*, São Paulo: Loyola.
- Cheung, Yan (2010), “Does Corporate Social Responsibility Matter in Asian Emerging Markets?” artigo publicado no *Journal of Business Ethics*, 92(3), pp.401– 413.
- Chiavenato, Idalberto (1989), *Recursos Humanos na Empresa* (Vol.1), São Paulo, Editora Atlas.
- Clarkson, Max (1995), “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, (online) Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. pp.1–35. Disponível em: https://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com-96-583_pt.pdf
- Comissão Europeia (2015), *Pequenas e Médias Empresas*, (online) Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. pp.1–55. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:51999DC0569&from=EN>
- Demo, Pedro, (1988), *Participação é conquista*, São Paulo, Cortez.
- Donaldson, Thomas e Lee Preston (1995), “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications”, (online) *Academy of Management Review*, 20(1), pp.65– 91. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#page_scan_tab_content
- Esgaio, Ana (2018), *A responsabilidade social e a redescoberta da solidariedade Perceções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária*, Dissertação

- para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, Especialidade de Serviço Social, ISCSP- Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Esperança, José Paulo, Ana Sousa, Ivo Pereira, Elisabete Soares (2011), *Coporate Governance no Espaço Lusofono*, Texto Editores, Alfragide.
- Faleiros, Vicente Paula (1986), *Formas ideológicas da participação em serviço social em Intervenção social*, n.º4, Lisboa, ISSSL.
- Faleiros, Vicente Paula (1997), *Estratégias em Serviço Social*, São Paulo, Editora Cortez.
- Farooq, Omer, Deborah Rupp e Mariam Farooq (2016), “The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations”, (online) artigo *Academy of Management Journal* Vol. 60, No. 3. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2014.0849>
- Fernandes, Maria Eugenia (2015), “*O World Café e o aprendizado pelo diálogo: limites e possibilidades de um território de sentidos no processo de formação “Diagnóstico socioambiental na APA Embu Verde: Educação Ambiental para a sustentabilidade na bacia do rio Cotia”*”, *Embu das Artes, SP*”. Dissertação submetida para obtenção de grau de doutoramento, Faculdade de Educação da USP - Universidade de São Paulo
- Ferreira Paula (2018), “Enterprise’s Social Work: Challenges and opportunities in a changing field of intervention”, (online) *Revista Trabajo Social Global – Global Social Work*, Vol. 8, nº 14, enero-junio 2018, pp. 147-166. Disponível em: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/tsg/article/view/6847>
- Ferreira, Jorge (2008), “Trajetórias e produção do conhecimento do serviço social português”, *O papel do Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa: ISSSL, Intervenção Social*, 32-34, 35-54.
- Ferreira, Jorge (2011), *Serviço Social e modelos de bem-estar para a infância: modus operandi do assistente social na promoção da protecção à criança e à família*. Quid Juris – Sociedade Editorial. Lisboa.
- Freeman, Edward (2010), “Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation”., (online) *Journal of Business Ethics*, 96 (1), 7-9. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+\(2010\).+&ots=60jgH3R7UQ&sig=xSfJ8izDwUFoBQwyx11cDvHRuKo&redir_esc=y#v=onepage&q=Freeman%2C%20R.%20\(2010\).&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+(2010).+&ots=60jgH3R7UQ&sig=xSfJ8izDwUFoBQwyx11cDvHRuKo&redir_esc=y#v=onepage&q=Freeman%2C%20R.%20(2010).&f=false)
- Freire, Lúcia (1983), *Serviço Social Organizacional: teoria e prática em empresa*, São Paulo, Cortez Ed.
- Gallo, Miguel e Vítor Ribeiro (1996), *A Gestão das Empresas Familiares*, Cadernos Iberconsult, Edição 95, Lisboa.
- García Tomás Fernández e Carmen Bracho (2003), *Introducción al trabajo social*, Madrid, Alianza editores.

- Gehlenborg, Holger (2001), Occupational Social Work in Germany. Em R. Paul Maiden [Ed.], *Global Perspectives of Occupational Social Work* (pp. 17-42). New York: The Haworth Press.
- Googins, Bradley e Joline Godfrey (1987), *Occupational Social Work*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Grace (2018), *Responsabilidade Social Interna nas Empresas*, GRACE, Lisboa.
- Guerra, Isabel Carvalho (2002), *Fundamentos e processos de uma sociologia da acção: o planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia (2ª Edição).
- Guerra, Isabel Carvalho (2006a), *Participação e Acção Colectiva Interesses, Conflitos e Consenso*, Principia Editora, Lisboa.
- Guerra, Isabel Carvalho (2006b), *Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdos: sentidos e formas de uso*, Príncipeia, Cascais.
- Guerra, Isabel e Rodrigues Walter (1996), *Impacto Social da operação integrada de desenvolvimento da Península de Setúbal*, Sociologia, Problemas e Práticas.
- Gummesson, Evert (2002), *Qualitative methods in management research*, (2ªed.), Sage Publications, California.
- Iamamoto, Marilda Vilela (1998), *O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional*, São Paulo: Cortez.
- Idáñez Maria José Aguilar e Ezequiel Ander-Egg, (2007), *Diagnóstico Social: conceitos e metodologias*, Rede Europeia Anti - Pobreza / Portugal, Porto.
- IFSW (2014), International Federation of Social Workers, *Definição Global da Profissão de Serviço Social*. Estocolmo. Disponível em: <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>
- Jamali Dima (2006), “Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective”, *Business Process Management Journal*, 12 (6), 809-821.
- Kastenholz, Elisabeth, Mercedes Ladero, Clementina Casquet e Vitor Amaro (2004). “La responsabilidad social en las entidades financeiras: Un estudio exploratorio de la situación en Portugal”, *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 1 (2), pp. 89-100.
- Kisnerman, Natálio (1991), *Ética para o Serviço Social*, Petrópolis: Editora Vozes.
- KPMG, (2015), *Survey of Corporate Responsibility Reporting*, (online). Disponível em: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/KPMG-survey-of-CR-reporting-2015.pdf>
- Lagos, Carmen (2003), “El Concepto de Trabajo Social. El Trabajo Social como profesión; la identidad del trabajador social. El trabajo social como disciplina científica, la tecnologia e el Trabajo Social”, em Tomás Fernandez Garcia e Carmen Alemán Bracho (Coord.) *Introducción al Trabajo Social*, Espanha, Alianza Editorial.
- Leite, Carolina e Teresa Rebelo (2010), “Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal”, *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, pp 2209-2225, Universidade do Minho, Braga.

- Lessard Hébert, Michelle e Gérald Boutin, Gabriel Goyette (2005), *Investigação Qualitativa*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Lev, Baruch, Christine Petrovits e Suresh Radhakrishnan (2009), *Is Doing Good Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth*, (Online). Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=920502>
- Lima, Maria José Cláudia Cosac (2005), “Serviço Social na empresa”, *Katálisis*, 8(2), (online) 235-24. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/6116>
- Lima, Maria Oliveira (2007), *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do Serviço Social*, Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Estadual Paulista – Unesp – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, para a obtenção do título de grau de Doutorado em Serviço Social, Franca. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/106096>
- Lourenço, Isabel (2011), “How does the market value corporate sustainability performance?” *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, No. 4 (July 2012), pp. 417-428.
- Machado, Ingrid Cabral e Natali Isabela Pierim Piccolo (2018), “As condições para se viver e a qualidade de vida dos pescadores do Perequê/Guarujá”, São Paulo, Brasil.
- Machado, José Pedro, Joaquim Matos e Guilherme Henriques, (1992), *Dicionário enciclopédico de língua portuguesa*, Copyright Dalvat Editores SA, Lisboa.
- Madeiro, Terezinha, Raimundo Carvalho, Vera Gomes (2009), *Flexibilização das relações de trabalho e a intervenção do assistente social: A experiência da empresa Albras*, (online) *Serviço Social & Realidade*, Franca, v. 18, n. 2, p. 133-150. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/133>
- Marques Mário, Cláudia Teixeira (2008), A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional, *Revista de Estudos Politécnicos Polytechnical Studies Review*, Vol VI, nº 10, 149-164.
- Martins, Alcina Maria de Castro (1999), *Gênese, Emergência e Institucionalização do Serviço Social Português*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Merad, Myriam (2013), “Using a multi-criteria decision aid methodology to implement sustainable development principles within an organization”, (online) *European Journal of Operational Research*, 224(3), pp.603–613. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S037722171200642X>
- Monteiro, Alcides (1996), *A avaliação nos projetos de intervenção social: Reflexões a partir de uma prática*, Celta Editora.
- Monteiro, Manuel Alves (2002), *A responsabilidade social das empresas*, Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, N.º 21.
- Moreno, Ana (2009), *La Responsabilidad Social Interna de las Empresas en España: la "nueva frontera" de los Recursos Humanos*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Morgan, David e Richard Krueger (1998), *The Foccus Group Kit*, Sage Publications, California.

- Neto, Hernâni Veloso e Sandra Lima Coelho (2014), *Responsabilidade social, respeito e ética na vida em sociedade*, Porto: Civeri Publishing.
- Netto, José Paulo. (1993), “O serviço social hoje”, *Revista do Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa: Em Intervenção Social*, N.º 7 (pp. 53-57), Lisboa.
- Neves, José e Luís Bento (2005), “Traditional values and the pressures of transformation”. Em, Andre Habisch et all, *Corporate Social Responsibility Across Europe* pp 303-314, Berlim Springer.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de (1996), *Manual de consultoria empresarial*, São Paulo: Atlas.
- Pastor Seller, Enrique, Maria Asuncion Martínez (2014), “Trabajo Social en el siglo XXI. Una «perspectiva internacional comparada”, *Trabajo social global Global Social Work: Revista de investigaciones en intervención social*, ISSN-e 2013-6757, Vol. 6, N.º. 10, 2016, págs. 125-128.
- Perillo, Mara (2009), *A importância do diagnóstico organizacional*, (online) disponível em: <https://www.recantodasletras.com.br/artigos/1715198>, consultado em 3 de outubro de 2019.
- Pinto, Gonçalo (2004), *Responsabilidade social das empresas – Estado da arte em Portugal 2004*, CECOIA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, Lisboa.
- Pinto, Mário (1999) “A responsabilidade do individuo”. *Revista Nova Cidadania, Liberdade e responsabilidade pessoal da Faculdade de Letras da Universidade Católica Portuguesa – publicações universitárias e científicas*, Lisboa.
- Pinto, Roseni Inês e Lúcia Cortes da Costa (2005), “Ação Educativa do Serviço Social em Empresas Privadas”, (online) *Revista Emancipação*, 5(1) pp.37-51. Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/59>
- Pontes, Joseane (2007), “Proposta para avaliação do impacto das ações praticadas por uma empresa e sua relação com os indicadores de desempenho”, Dissertação submetida para obtenção de grau de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PWC (2012), *Responsabilidade Social Corporativa em Portugal*, Lisboa. Disponível em https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf
- PWC (2017), *Os desafios das empresas portuguesas na priorização dos ODS e no relato não-financeiro*, Lisboa. Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/ods/pwc-report-ods.pdf>
- Rabelo, Nathália e Carlos Eduardo Silva (2011), “Modelos de Indicadores de Responsabilidade Socioambiental corporativa”, *Administração Científica, Aquidabã*, v.2, n.1, junho, 2011.ISSN 2179-684X SEÇÃO: Artigos TEMA: Responsabilidade Socioambiental Corporativa.
- Raya Diez, Esther e Neus Caparrós Civera (2013), “Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: vías para el emprendimiento”, *Documentos de Trabajo Social*, 5, 338.
- Resiquímica (2012), “*Manual de Acolhimento aos Novos Colaboradores*”, (pp.1-47).
- Resiquímica (2015), “*Relatório de atividades – Ano 2015*”, (pp.1-98).
- Resiquímica (2017), “*Manual da Qualidade e Ambiente*”, Edição nº8, (pp.1-7).

- Richard, Holme e Philip Watts (2000), *Corporate social responsibility: making good business sense*, Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for sustainable Development.
- Rico, Elizabeth de Mello, (1982), *Teoria do Serviço Social de Empresa: objeto e objetivos*, São Paulo: Editora Cortez.
- Robertis, Cristina de (2011), *Metodologia da Intervenção em Trabalho Social*, Porto Editora.
- Rosário, Juliana (2003), *Serviço Social na empresa a responsabilidade social empresarial como um tema emergente*, TCC (graduação) – Universidade federal de Santa Catarina, Centro Económico, Curso de Serviço Social.
- Sachs, Ignacy (1995), *À la Recherche de Nouvelles Stratégies de Developpement Enjeux du Sommet Social*, Paris, UNESCO.
- Santos Maria João (2006), *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Santos, Maria Isabel Rodrigues (2009), *O discurso histórico sobre o serviço social em Portugal*, Lisboa, Universidade Católica Editora.
- Santos, Maria João e Nicolau Seabra (2015), *Gestão Socialmente Responsável - Repensar a empresa: Teorias, Contextos e Práticas*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Schiefer, Ulrich, Paulo Jorge Teixeira e Susana Monteiro (2006), *MAPA- Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos*, Cascais, Principia.
- Schwartz, Mark e Archie Carroll (2003), Corporate Social Responsibility: A ThreeDomain Approach, (Online) *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp.503–530. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/3857969?seq=1#page_scan_tab_contents
- Serrano, Glória Pérez (2008), *Elaboração de projetos sociais*, Porto Editora (Edição original, 1997)
- Shiu, Yung-Ming e Shou-Lin Yang (2015), “Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects?” (online) *Strategic Management Journal*” (4-5), pp 241-247. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.2494>
- Silva, Rogério Rodrigues da (2012), *A relação entre capital social e desenvolvimento sustentável: uma aplicação aos arranjos produtivos locais no Brasil*, (online), Dissertação submetida a graus de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/5107>
- Silva, Rui Filipe Pereira (2015), *A Responsabilidade Social e o Programa de Voluntariado On Demand Community*, IBM Portugal Universidade Fernando Pessoa, Porto
- Silveira, Camila (2010), *Estudo das Empresas de transporte Urbano de Florianópolis e as possibilidades de intervenção de Serviço Social*, Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do título de bacharel em Serviço Social, Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/321>
- Social Innovation Index (2016), *Winning with Global Innovation*, (online). Disponível em: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf

- Soto Martínez, Josefina (1992), El trabajo social de empresa, un campo en proceso de cambio, (online), *Cuadernos de Trabajo Social*, (4-5), 241-247. Disponível em: [file:///C:/Users/Pedro/Downloads/9423-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9504-1-10-20110531%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Pedro/Downloads/9423-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9504-1-10-20110531%20(1).PDF)
- Souza Fátima de Oliveira, Márcia Pinheiro e Rosiane Gibim (2008), *As Particularidades do Trabalho do Serviço Social em Empresas Privadas*, (online). Disponível em: <https://docplayer.com.br/23540297-As-particularidades-do-trabalho-do-servico-social-em-empresas-privadas.html>
- Souza, Vanessa, Alexandra Rosa (2004), “Estado, mercado e sociedade civil: conversações em torno da responsabilidade social”, (online) *Revista de Administração de Empresas*, v.37, n.2, p.18-30, Abr./Jun. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/411.pdf>
- Spicer, André e Carl Cederström (2018), “*Felicidade no trabalho: as pesquisas que ignoramos*”, Harvard Business School, Brasil.
- Swaay, Díaz Van Cristina e Fernández Fernández (2015), “Teorías de empresa, antropología y paradigmas éticos”, publicado em *Gestão Socialmente Responsável - Repensar a empresa: Teorias, Contextos e Práticas, Edições Sílabo, Lisboa*.
- Teles, Helena (2010), “O serviço social e a responsabilidade social empresarial: passado, presente e futuro”, em *Resista da Universidades Lusíada Intervenção Social*, nº36, pp. 47-61.
- Teles, Helena (2016), *Serviço Social e Responsabilidade Social Empresarial Interna: os desafios contemporâneos dos assistentes sociais*, Dissertação submetida a grau de Doutoramento em Ciências Sociais na especialidade de Serviço Social pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Thiollent, Michel (1997), *Pesquisa-ação nas organizações*, Atlas, São Paulo.
- Tuckman, Bruce (2012), *Manual de investigação em Educação. Metodologia para conceber e realizar o processo de investigação científica*, Fundação Calauste Gulbenkian, Lisboa.
- Vieira, Isabel de Freitas (2015), *A Participação: um paradigma para a intervenção social*, Universidade Católica Editora, Lisboa.
- Wilson, Deirdre (2002), “This Juvenile Posturing is for Punks”, *The Guardian* (16th January 8 from), Luther Rice University.

ANEXO A

Consentimento de Autorização de Recolha de dados: à Empresa

No âmbito do Mestrado em Serviço Social, realizado no ISCTE – Instituto universitário de Lisboa, pelo discente Pedro Daniel Dias Cunha, Sob orientação do Professor Doutor Jorge Manuel Ferreira, vimos por este meio solicitar a colaboração da V. prestigiada empresa, no sentido de realizarmos a recolha de dados para fins de investigação académica à Unidade Curricular de dissertação em Serviço social-Trabalho Projeto.

Os dados recolhidos são confidenciais, e em momento algum os participantes serão identificados, acrescendo ainda sob compromisso de honra que o funcionamento da empresa não será colocado em causa.

O presente trabalho projeto tem como principal objetivo a criação de uma unidade de serviço social na empresa.

Por motivos éticos e deontológicos, eu, Pedro Daniel Dias Cunha, assumo desde já o compromisso de devolver os resultados obtidos à empresa.

Como tal serve o presente consentimento para solicitar a Vossa autorização para a recolha de dados.

Agradecemos desde já a Vossa atenção.

A empresa

O Investigador

_____/_____/____

ANEXO B

Consentimento de Autorização de Recolha de dados: aos Colaboradores

No âmbito do Mestrado em Serviço Social, realizado no ISCTE – Instituto universitário de Lisboa, pelo discente Pedro Daniel Dias Cunha, Sob orientação do Professor Doutor Jorge Manuel Ferreira, vimos por este meio solicitar a colaboração, no sentido de realizarmos a recolha de dados para fins de investigação académica à Unidade Curricular de dissertação em Serviço social- Trabalho Projeto.

Os dados recolhidos são confidenciais, e em momento algum os participantes serão identificados, acrescendo ainda sob compromisso de honra.

O presente trabalho projeto tem como principal objetivo a criação de uma unidade de serviço social na empresa.

Por motivos éticos e deontológicos, eu, Pedro Daniel Dias Cunha, assumo desde já o compromisso de devolver os resultados obtidos à empresa.

Como tal serve o presente consentimento para solicitar a Vossa autorização para a recolha de dados.

Agradecemos desde já a Vossa colaboração.

O Investigador

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram transmitidas pelo investigador. Deste modo, aceito participar neste trabalho projeto de dissertação de mestrado em Serviço Social, fornecendo a informação de forma informada e voluntária.

O colaborador

_____/_____/____

ANEXO C

Guião de entrevista aos colaboradores sobre RS – *Focus Group*

Data da Sessão de *Focus Group*: _____

Número de Colaboradores Presentes: _____

Número de Grupos de Debate Formados: _____

Questões de Debate:

A: Qual a importância do projeto de RS para a empresa, para os colaboradores e para a comunidade? Que contributos, ganhos e desafios?

Explorar questões tais como: Imagem da empresa, espírito de equipa, a produtividade, comunidade envolvente, relações com clientes fornecedores, satisfação pessoal, desenvolvimento de competências

B: Como envolver toda a organização no projeto de RS da empresa?

Explorar questões tais como: competências pessoais e profissionais, tempo, organização de trabalho, comunicação.

C: Como aplicar as competências hard e soft dos colaboradores, nas ações de responsabilidade social da empresa?

Explorar questões tais como: aplicação de competências em meio interno e externo; ações no âmbito social, educacional e ambiental.

ANEXO D

Questionário aberto aos colaboradores

No âmbito do Mestrado em Serviço Social, realizado no ISCTE – Instituto universitário de Lisboa, pelo discente Pedro Daniel Dias Cunha, Sob orientação do Professor Doutor Jorge Manuel Ferreira, vimos por este meio solicitar a colaboração, no sentido de realizarmos a recolha de dados para fins de investigação académica à Unidade Curricular de dissertação em Serviço social- Trabalho Projeto.

O questionário é anónimo e os dados são confidenciais.

O presente trabalho projeto tem como principal objetivo a criação de uma unidade de serviço social na empresa.

Deste modo, solicitamos a Vossa opinião relativamente as três questões abertas que colocamos.

Sexo: M___ F___

Data: ____/____/____

A: Qual a importância do projeto de RS para a empresa, para os colaboradores e para a comunidade? Que contributos, ganhos e desafios?

B: Como envolver toda a organização no projeto de RS da empresa?

C: Como aplicar as competências hard e soft dos colaboradores, nas ações de responsabilidade social da empresa?

ANEXO E

Indicadores de análise ao *Focus Group*/ Questionário Aberto

A: Qual a importância do projeto de RS para a empresa, para os colaboradores e para a comunidade? Que contributos, ganhos e desafios?

Categorias com mais referências	Categorias com menos referências

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças

B: Como envolver toda a organização no projeto de RS da empresa?

Categorias com mais referências	Categorias com menos referências

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças

C: Como aplicar as competências hard e soft dos colaboradores, nas ações de responsabilidade social da empresa?

Categorias com mais referências	Categorias com menos referências

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças

ANEXO F

Priorização de ODS – Fonte PWC 2017



ODS priorizados pelas empresas

Base: Empresas portuguesas e globais com ODS prioritários identificados (9 e 173, respetivamente)

ANEXO G

Registos de Sessões de *Focus Group*

