

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Atratividade Organizacional numa Empresa Familiarmente Responsável: Uma abordagem estratégica à Responsabilidade Social Corporativa na CUF

Marta Sofia Martins Gomes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Prof^a Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente,
Iscte Business School

Outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Atratividade Organizacional numa Empresa Familiarmente
Responsável: Uma abordagem estratégica à Responsabilidade
Social Corporativa na CUF

Marta Sofia Martins Gomes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Prof^a Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente,
Iscte Business School

Outubro, 2023

Aos meus pais e avós, por todo o amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Este projeto simboliza o culminar de um capítulo, que agora se fecha por completo. É a representação de um sonho que tanto ambicionava, mas que por diversas razões, sempre pareceu tão distante. É também a prova de que toda a dedicação, força e trabalho que coloquei em todo o meu percurso, valeu a pena.

Deste modo, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que caminharam ao meu lado nesta longa jornada, e a todos aqueles que se juntaram pelo caminho.

À CUF, por ser a primeira entidade na qual pude aplicar todos os conhecimentos que aprendi nesta área que tanto me apaixonou e pela disponibilidade para a realização deste projeto.

À minha orientadora, Professora Alzira Duarte, pela sua disponibilidade constante, pelas suas palavras de apoio e dedicação, em todos os momentos.

Aos meus pais e irmã, a quem devo muito do que sou hoje, e que proporcionaram a realização deste mestrado, sempre acreditando que este sonho era possível. Esta vitória é também um bocadinho vossa.

Aos meus avós, os meus segundos pais que me acompanharam em todo o meu crescimento e que sempre encheram o meu coração com muito amor e carinho. Que a vida nos permita muitos mais anos juntos.

A toda minha família e amigos, que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste percurso, o meu muito obrigada.

À minha equipa na NOS, por todas as palavras de incentivo, e que pela sua compreensão e disponibilidade permitiram concluir este capítulo. Obrigada por fazerem parte desta jornada.

Por fim, a ti Paulo, por seres o meu porto de abrigo e por termos crescido juntos e aprendido tanto um com o outro. Obrigada por nunca me teres deixado desistir e por teres estado sempre lá, nos dias bons e maus. Obrigada pelo teu amor, carinho e entrega. Que assim seja, para sempre.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

Face ao contexto atual do mercado laboral, têm surgido diversas alterações nas metodologias e ferramentas de trabalho, com impacto direto para as organizações, para as pessoas que as constituem e para os seus candidatos.

A Responsabilidade Social Corporativa tem alcançado largos desenvolvimentos na realidade das empresas, sendo um fator importante de retenção para os seus colaboradores, e de atração para os candidatos.

As preocupações com os trabalhadores e restante comunidade têm sido marcadas por vários desenvolvimentos no que são as políticas e práticas implementadas pelas empresas, de forma a contribuir para o aumento do bem-estar organizacional.

Para além desta preocupação, num mercado de trabalho altamente competitivo, as empresas começam a utilizar estratégias de diferenciação, para potenciar o seu nível de atratividade no mercado laboral. Consequentemente, quanto maior for a panóplia de benefícios e práticas associadas à responsabilidade social, mais atrativa será a organização para os candidatos, aumentando o seu *Employee Value Proposition*.

No caso aplicado à Empresa CUF, inserida no Grupo José de Mello, a organização diferencia-se por ser certificada como Empresa Familiarmente Responsável, aplicando várias políticas e práticas que permitem aos seus trabalhadores um equilíbrio favorável entre o trabalho e a sua vida pessoal e familiar.

Deste modo, este projeto pretende compreender a forma como os colaboradores recém-admitidos valorizam a certificação enquanto Empresa Familiarmente Responsável, através dos seus benefícios. Com o objetivo de melhorar a sua proposta de valor para futuros candidatos, enfatizando as suas políticas enquanto entidade familiarmente responsável, será abordada uma proposta de intervenção aplicada à CUF.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Atratividade Organizacional; *Employee Value Proposition*; CUF – Hospitais e Clínicas; Empresa Familiarmente Responsável

Classificação JEL: O15 – Recursos Humanos; M14 – Responsabilidade Social

ABSTRACT

Given the current context of the job market, there have been a number of changes in working methods and tools, with a direct impact on organizations, the people who make them up and their candidates.

Corporate Social Responsibility has made great strides in the reality of companies and is an important factor in retaining employees and attracting candidates.

Concerns about employees and the rest of the community have been marked by various developments in the policies and practices implemented by companies in order to contribute to increasing organizational well-being.

In addition to this concern, in a highly competitive job market, companies are beginning to use differentiation strategies to boost their attractiveness in the job market. Consequently, the greater the range of benefits and practices associated with social responsibility, the more attractive the organization will be to candidates, increasing its Employee Value Proposition.

In the case applied to the CUF Company, part of the José de Mello Group, the organization stands out for being certified as a Family Responsible Company, applying various policies and practices that allow its employees a favorable balance between work and their personal and family lives.

In this way, this project aims to understand how newly hired employees value certification as a Family Responsible Company, through its benefits. With the aim of improving its value proposition to future candidates by emphasizing its policies as a family-responsible entity, an intervention proposal applied to CUF will be addressed.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Organizational Attractiveness; Employee Value Proposition; CUF - Hospitais e Clínicas; Family Responsible Company

JEL Classification: O15 - Human Resources; M14 - Social Responsibility

ÍNDICE

Capítulo I - Introdução	1
1.1. Contexto do Projeto	2
Capítulo II – Enquadramento Teórico.....	3
2.1. Responsabilidade Social Corporativa.....	3
2.1.1. Teorias e perspetivas da Responsabilidade Social	4
2.3. <i>Employee Value Proposition</i>	11
2.4 O setor da saúde privado em Portugal	14
Capítulo III – Enquadramento da Organização.....	17
3.1. História do Grupo	17
3.2. Visão, Missão e Valores CUF	19
3.3. Empresa Familiarmente Responsável.....	20
Capítulo IV - Metodologia	23
4.1. Caracterização da amostra	24
4.2. Apresentação de Resultados	25
Capítulo V – Proposta de Intervenção.....	29
5.1. Dimensão 1: Proposta de intervenção interna	29
5.2. Dimensão 2: Proposta de intervenção externa.....	33
Capítulo VI - Conclusões	37
Referências Bibliográficas	39
Anexos.....	43
Anexo A – Questionário realizado para novos colaboradores CUF.....	43
Anexo B - ANOVA.....	52
Anexo C – Teste de Tukey	53
Anexo D – Plano do projeto de intervenção (dimensão interna e externa)	54
Anexo E – Guião de entrevista estruturada para recolha de experiências sobre conciliação (elaboração própria)	55
Anexo F – Modelo de proposta antigo CUF	56
Anexo G – Novo modelo de proposta CUF (elaboração própria).....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Pirâmide da RSC (Adaptado de Carroll, 1991)	5
Figura 2.2 – Modelo dos Três Domínios da RSC (Adaptado de Carroll & Schwartz, 2003)	6
Figura 2.3 - Dimensão dos maiores grupos económicos da saúde no setor privado em Portugal	15
Figura 5.2 - Calendarização da proposta de intervenção externa.....	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 – Divisão das unidades de saúde por clusters.....	18
Tabela 3.2 - Análise SWOT CUF	21
Tabela 4.1 - Médias, Desvios-Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo.....	26

LISTA DE ACRÓNIMOS

EB – Employer Branding

EFR – Empresa Familiarmente Responsável

EVP – Employee Value Proposition

HCIS - Hospital CUF Infante Santos

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SNS – Serviço Nacional de Saúde

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual, as práticas e políticas de responsabilidade social corporativa têm vindo a ter um papel central nos modelos de gestão e negócio das organizações. A preocupação com o equilíbrio entre a esfera profissional e familiar tornou-se um fator determinante para o bem-estar dos colaboradores, sendo cada vez mais um fator decisivo na escolha enquanto empregador.

No âmbito do trabalho final de mestrado, a principal temática abordada será a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), sendo um tópico de grande interesse, alinhado à experiência profissional enquanto estagiária na CUF – Hospitais e Clínicas. A escolha deste tema é também motivada pela crescente competitividade no mercado de trabalho, pelas demandas dos candidatos e pela volatilidade que existe na escolha dos empregadores. Neste contexto, as empresas procuram estratégias para se tornarem mais atrativas, desenvolvendo o seu *Employee Value Proposition* (EVP) de forma a alinhar-se com as práticas e valores dos Recursos Humanos e da organização como um todo.

As mudanças que advêm da globalização e da inovação trazem consigo novas formas de trabalho e novas oportunidades para aumentar o bem-estar organizacional. Neste sentido, a Responsabilidade Social Corporativa tem tido um papel essencial, na medida em que, integra diversas áreas de atuação, e que é então considerada parte integrante da identidade das organizações (Ahmad *et al.*, 2021).

A adoção de práticas e políticas socialmente responsáveis, por parte das organizações, e a constante procura pela mudança dos comportamentos, gera um forte crescimento das empresas. Estas mudanças têm, então, um impacto direto na gestão de recursos humanos e, deste modo, as organizações devem ser capazes de se adaptar a estas novas mudanças, procurando soluções para a atração, retenção e o *engagement* entre os talentos valiosos.

Atualmente, já não basta o salário para atrair e reter o talento. De facto, devido à globalização, a competitividade no mercado de trabalho tem vindo a aumentar, o que dificulta a atração dos trabalhadores mais destacados e qualificados para as funções (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020). Assim sendo, algumas políticas ou iniciativas implementadas pelas organizações podem minimizar este desafio, nomeadamente no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, na melhoria da comunicação organizacional e uma maior preocupação com a segurança da

empregabilidade, podem ser fatores-chave para que a atração dos melhores talentos seja, então, possível.

1.1. Contexto do Projeto

O setor da saúde privada em Portugal tem tido cada vez mais relevância na escolha do cliente na sua procura pela melhor prestação de cuidados de saúde. Devido à pandemia Covid-19, a área da saúde ganhou uma forte importância no contexto diário da sociedade.

Deste modo, tendo por base o paradigma laboral atual, e considerando a realidade presente da empresa CUF – Hospitais e Clínicas, é pretendido que este projeto permita uma otimização de metodologias nos processos de comunicação das práticas de Empresa Familiarmente Responsável (EFR), no âmbito do processo de recrutamento e seleção da CUF, alinhado com o seu *Employee Value Proposition* (EVP). Neste sentido, este projeto surge da necessidade identificada ao longo do processo de estágio, visando, assim, a otimização da comunicação transmitida, dando a conhecer as políticas que integram o catálogo de medidas CUF aos potenciais candidatos e colaboradores recém-admitidos. Pretende-se identificar as diferentes políticas existentes e compreender se estas podem ser fator decisivo na escolha da empresa CUF como possível futuro empregador.

Apresenta-se assim, as seguintes questões de investigação que servirão de ponto de partida para a análise e desenvolvimento do projeto:

Q1. Terão os colaboradores recém-admitidos do universo CUF conhecimento das políticas e práticas de Responsabilidade Social Corporativa, alinhadas à certificação enquanto EFR?

Q2. Serão as políticas e práticas de Responsabilidade Social Corporativa, aplicadas pela CUF, enquanto entidade EFR, motivo de atração na escolha enquanto empregador?

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para fundamentar as decisões ao longo deste projeto, nomeadamente a perceção que os colaboradores recém-admitidos do universo CUF têm sobre as políticas e práticas de RSC, desenvolveu-se uma revisão da literatura sobre as seguintes temáticas: Responsabilidade Social Corporativa, Atratividade Organizacional, *Employee Value Proposition* e o setor da Saúde privada em Portugal.

2.1. Responsabilidade Social Corporativa

As primeiras contribuições ligadas à definição do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surgiram nos Estados Unidos da América, tendo a década de cinquenta marcado o início deste conceito (Carroll, 1999). Carroll (1999) relata-nos que este conceito surgiu, possivelmente, através de Bowen (1953), com a escrita da sua obra “*Responsibilities of the Businessman*”, marcando assim o início da discussão sobre o tema. Bowen, na sua obra, coloca a seguinte questão: “Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?”, referindo-se à “obrigação de seguir linhas de ação e de decisão que estejam em linha com os objetivos e com os valores da sociedade” (Carroll, 1999, p. 270).

O conceito de RSC desenvolveu-se ao longo das décadas, sendo possível incluir novos constructos ligados ao tema, através da influência de várias teorias e perspetivas, mas é nos anos de 1960 que realmente surge uma aplicação mais concreta, tendo por base diferentes abordagens, nascendo espaço para a responsabilidade social crescer e transformar.

O economista Milton Friedman (1962) escreveu no seu livro “*Capitalism and Freedom*” o conceito por si idealizado respetivo à RSC. A sua visão descrevia a responsabilidade social como sendo apenas a gestão dos lucros para os acionistas das organizações, cumprindo assim as suas obrigações legais, não havendo espaço para alargar a sua visão para uma abordagem mais social (Friedman, 2002).

Por sua vez, numa perspetiva mais contemporânea, Davis (1973) considera que a RSC deve olhar além dos lucros gerados. O autor aponta que as empresas devem ter um papel essencial na manutenção da sociedade e têm a responsabilidade de ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade, como um todo (Carroll, 1999).

Na década de 1980, desenvolveu-se a Teoria dos *Stakeholders*, teorizada por Freeman (1984), e foi proposto um modelo para operacionalizar o conceito de responsabilidade social. Este modelo defendia que as empresas tinham obrigações para além das suas partes interessadas

e precisavam de agir de forma responsável, alinhando as necessidades e exigências de todas as partes (Freeman & McVea, 2001)

Segundo Carmo (2016) citado por Ribeiro (2017), nos anos 80, assistiu-se a uma expansão rápida das empresas, provocando assim algumas alterações relevantes. Esta expansão fez com que, as preocupações com o bem-estar humano e com o ambiente aumentassem, originando, assim, uma nova ideia de Responsabilidade Social.

Contudo, devido à natureza complexa dos problemas inerentes à sociedade, nos anos 90, começaram a surgir preocupações com a sustentabilidade - ambiental, financeira e social - nas empresas, o que levou ao desenvolvimento de novas definições ligadas ao equilíbrio que é necessário para o sistema socioeconómico, tornando a primeira década do século XXI como sendo a “era da cidadania empresarial global” (Carroll, 2010 citado por Duarte, 2014).

Autores como Brummer (1991), Altman (1998), Frederick (1998) interligaram novos conceitos como a cidadania corporativa, a gestão de problemas, gestão, religião e ciência, às teorias existentes sobre a temática (citados por Pereira, 2018).

Por sua vez, Dahlsrud (2008) através da análise de várias definições, conclui que existem cinco dimensões que são amplamente mencionadas nas definições de RSC, nomeadamente: dimensão ambiental (questões ligadas ao meio ambiente e sustentabilidade); dimensão social (relativa à sociedade e ligação do negócio); dimensão económica (questões financeiras); dimensão das partes interessadas, nomeadamente, *stakeholders* (parceiros de negócio) e ainda a dimensão da voluntariedade (ações que não estão contempladas na lei).

2.1.1. Teorias e perspetivas da Responsabilidade Social

Devido à amplitude existente de conceitos relativamente à responsabilidade social, e tendo em conta a evolução do processo de globalização, acrescido do aumento da literatura associada ao tema, também surgiram várias perspetivas ao longo dos anos. As perspetivas mais preponderantes são a anglo-americana e a europeia, tendo visões diferentes relativamente à obrigatoriedade da RSC, mas assumem igual importância na necessidade de resposta às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, atendendo às várias dimensões que a responsabilidade social pode assumir (Duarte, 2014).

Perspetiva americana

A perspetiva americana é teorizada por Carroll (1979) e é um dos modelos mais relevantes ligados ao tema da RSC. Este modelo surge com o objetivo de se tornar num enquadramento

conceitual do tema, de forma a compreender as diferentes definições da responsabilidade social, permitindo aos gestores adaptarem os seus modelos de negócio para incluir práticas e políticas de responsabilidade social (Carroll, 1991).

Este modelo incorpora, assim, quatro principais dimensões: económica, legal, ética e filantrópica, conhecida como a pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.

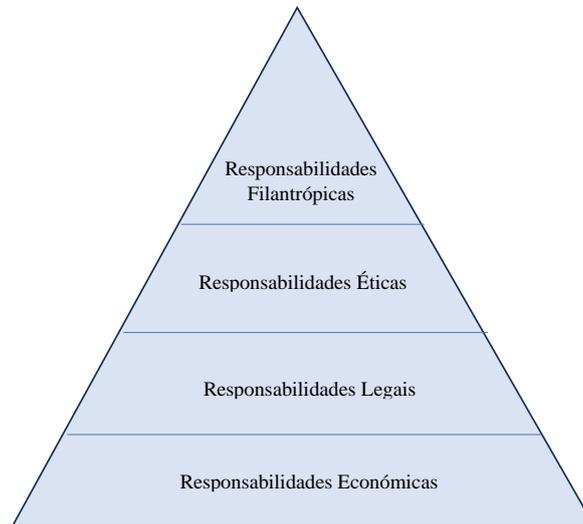


Figura 2.1 - Pirâmide da RSC (Adaptado de Carroll, 1991)

Descrevendo a teoria, Carroll sugere que estas responsabilidades são organizadas de acordo com a sua relevância.

Deste modo, na base da pirâmide encontramos a primeira responsabilidade das organizações, a dimensão económica, sendo esta a obrigação da empresa em ser lucrativa e eficiente, maximizando assim os seus acionistas. O segundo nível apresenta-nos as responsabilidades legais da organização, quanto à sua obrigação para cumprimento das leis e regulamentos. As responsabilidades éticas encontram-se no terceiro patamar e ilustram a adoção de ações que vão além da lei e que permitem regular os códigos morais da sociedade. Por fim, no topo, encontram-se as responsabilidades filantrópicas, cujo principal objetivo remete para as contribuições sociais que procuram melhorar a qualidade de vida da sociedade como um todo (Carroll, 1991).

Todavia, este modelo apresentou as suas limitações. Primeiramente, pela questão de ser representado em forma de pirâmide, o que aluzia ao pensamento de que umas responsabilidades seriam priorizadas face às restantes, o que não corresponde ao que se pretendia. Por outro lado, o termo responsabilidades que acaba por não ser compatível com a filantropia, na medida em que tem uma conotação obrigatória.

Mais recentemente, este modelo foi revisto por Schwartz e Carroll (2003), que adaptaram um modelo dos três domínios ligados à dimensão ética, económica e legal. Por conseguinte,

este novo modelo define que “o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço adequado entre a função base das empresas, os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações, pode garantir um papel à propriedade das empresas na sociedade” (Leandro & Rebelo, 2011, p. 22). O melhor desempenho reside, efetivamente, no centro, onde as dimensões económicas, legais e éticas são exercidas de forma conjunta.

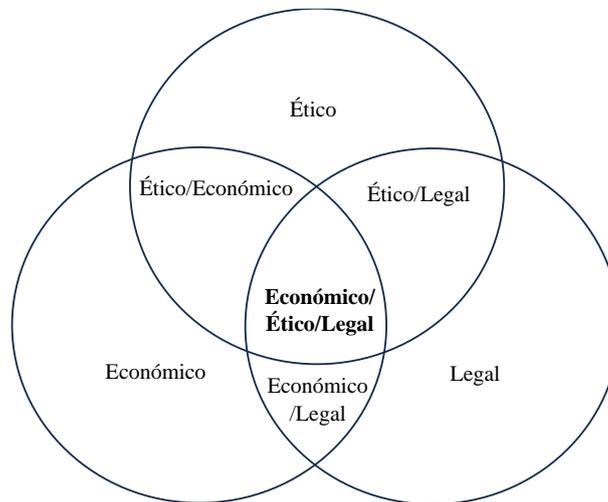


Figura 2.2 – Modelo dos Três Domínios da RSC (Adaptado de Carroll & Schwartz, 2003)

Perspetiva europeia

A perspetiva europeia, defendida pela Comissão Europeia (2001), está assente no Livro Verde, surgindo como um documento que se tornou essencial na temática da RSC. É aqui que são descritos vários fatores que justificam a importância da responsabilidade social nas organizações, no seu envolvente interno e externo.

Segundo o Livro Verde, a RSC é definida como sendo “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas, nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2001, p. 7) [os chamados *stakeholders*].

De acordo com esta definição, a Comissão Europeia afirma que é essencial respeitar as responsabilidades económicas e sociais como sendo um pré-requisito de qualquer organização, e que para cumprir os seus objetivos enquanto entidade socialmente responsável, deverão integrar nos seus processos e modelos, questões ligadas à componente ambiental, ética, social e de direitos humanos (Comissão Europeia, 2001).

O Livro Verde (2001) defende, ainda, a existência de duas dimensões ligadas à RSC, a dimensão externa e a dimensão interna: a dimensão interna centra-se nos colaboradores e envolve as práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos, com a segurança e saúde no trabalho, com a motivação e adaptação à mudança, bem como com as práticas

ambientalmente responsáveis. Por sua vez, a dimensão externa refere-se à comunidade envolvente, desde parceiros, fornecedores, acionistas ou comunidades locais.

Pela competitividade dos mercados atuais, surge a grande necessidade da gestão das relações com os *stakeholders*, no sentido de partilha e criação de valor para ambas as partes, trazendo grandes ganhos para a organização em si. No entanto, temos vindo a observar que a RSC se expande cada vez mais a uma dimensão interna, na medida que, a responsabilidade social de uma organização deverá ir além do cumprimento da lei, tendo maior atenção sobre temas decisivos, tais como as condições e ambiente de trabalho.

Considerando a importância da RSC, tanto na dimensão interna, como externa, a comunicação da mesma é parte importante no desenvolvimento da organização e na perceção que as práticas de RSC têm nos seus colaboradores e nos potenciais candidatos. A criação de uma empresa socialmente responsável traz benefícios para a organização, mas não só. Questões como a igualdade de género, conciliação entre a vida pessoal e profissional, condições de trabalho, segurança e higiene, bem como na aposta da formação e qualificação dos seus colaboradores, são, efetivamente, questões que tornam estas empresas mais competitivas e distintas das restantes.

Neste sentido, a RSC surge com a transformação do paradigma laboral e com as novas exigências do mercado de trabalho, que trazem consigo novas preocupações sociais e ambientais por parte dos trabalhadores e consumidores. A incorporação de práticas no âmbito da RSC contribui para uma diferenciação competitiva da organização no mercado de trabalho, alinhado com vantagens manifestadas através dos clientes internos de cada empresa, e também, de forma geral, aliado a todos os *stakeholders* afetados pela atividade da organização. Carroll (2015) refere que a RSC é já um conceito global que se situa no centro do movimento empresarial de consciencialização social.

Moura *et al.* (2004) citados por Fonseca (2017, p. 65), afirmam que, “as empresas como sendo um pilar importante na atividade económica, devem otimizar os seus recursos para manter a sua competitividade, desenvolvendo [...] orientações que considerem os diversos interesses nela representados (de acionistas, gestores, trabalhadores, clientes e a própria comunidade envolvente)”.

Integrando a mesma linha de pensamento, Neto (2014) afirma que a RSC não é somente da responsabilidade das organizações, estando inerente ao desenvolvimento de cada ser humano, assumindo uma preocupação e compreensão com o respeito e retribuição das pessoas, grupos e empresas, olhando para a sociedade como um todo.

Atualmente, a RSC está a emergir como sendo um dos principais fatores a ter em conta quando os indivíduos procuram um local de trabalho (Ersoy & Aksehirli, 2016). Segundo Monteiro (2005), algumas das políticas da gestão de recursos humanos, estão intimamente ligadas com a melhoria do bem-estar dos colaboradores e, deste modo, reforçam a atratividade e competitividade das empresas no mercado de trabalho.

As políticas aplicadas, por exemplo, no *work-life-balance* (WLB), transformam-se num maior *engagement* do colaborador no trabalho, bem como no sentido de pertença à organização. É então que surge o envolvimento dos círculos sociais pessoais de um trabalhador com a empresa onde trabalha (Bhattacharya *et al.*, 2008 citados por Ersoy & Aksehirli, 2016).

Consequentemente, quanto mais forte forem as políticas de responsabilidade social de uma organização, mais os seus colaboradores se sentem motivados, transformando as suas atitudes em mudanças positivas (Glavas & Kelley, 2014). Este alinhamento contribui também para a atratividade de possíveis candidatos a ofertas de emprego (Ersoy & Aksehirli, 2016).

A responsabilidade social remete-nos assim para a evolução da atitude nas empresas, que vai além daquilo que são as suas obrigações legais e do meio ambiente, originando políticas que permitem dar resposta às necessidades dos seus colaboradores e parceiros de negócio, otimizando, assim, os seus modelos de gestão.

2.2 Atratividade organizacional

No mundo globalizado de hoje, diversas mudanças ocorrem na estrutura do mercado de trabalho e no funcionamento das organizações. À medida que a tecnologia surge e os processos de trabalho mudam, as empresas confiam na sua força de trabalho para estarem preparadas para os desafios que a realidade traz. Neste sentido, existe uma forte necessidade das empresas se diferenciarem para serem altamente competitivas no mercado e, assim, atraírem e reterem os melhores talentos.

Tsai e Yang (2010), descrevem a atratividade organizacional como sendo a vontade que o indivíduo demonstra em aceitar a oferta de trabalho numa determinada empresa. Para além disso, é também a intenção que este evidencia em permanecer na empresa por um longo período de tempo. Por sua vez, Mael e Ashforth (1992) citados por Glavas e Godwin (2013), afirmam que a identificação organizacional pode ser vista como uma perceção de pertença à organização, sentindo a experiência dos seus sucessos e fracassos, como sendo seus.

Alguns estudos sugerem que a RSC constitui um importante elemento de atratividade organizacional, na medida em que, esta se encontra relacionada com a forma como as empresas adotam práticas de responsabilidade social, da mesma forma que adotam medidas de cariz económico e relação com *stakeholders* (Duarte *et al.*, 2010; Neves & Bento, 2005 citados por Duarte, *et al.*, 2014a).

Tsai *et al.* (2014) afirmam que numa economia cada vez mais globalizada e onde o principal objetivo é atrair candidatos qualificados e que contribuam para a competitividade das organizações no mercado de trabalho, é necessário que estas ganhem consciência que as questões sociais são cada vez mais uma realidade presente, e que é importante começar a caminhar neste sentido, uma vez que, os candidatos são atraídos pela imagem representativa da empresa.

Broek (2015) defende que os fatores que determinam a atratividade de uma organização, para um determinado indivíduo, passam efetivamente pela atratividade organizacional, cujo *Employer Branding* remete para a comunicação desses mesmos fatores, de forma interna ou externa.

É neste âmbito que os recursos humanos se afiguram como sendo o recurso *core* das organizações para atrair os perfis mais qualificados, num mercado altamente competitivo. O recrutamento tem um papel essencial na procura e seleção dos melhores candidatos, naquilo a que hoje chamamos a “guerra do talento” (Duarte *et al.*, 2014a). Os indivíduos considerados talentosos e com um elevado potencial são, deste modo, valiosos para a empresa onde estão

inseridos, tornando-se um recurso escasso para a retenção do talento (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020).

Através de alguns resultados apresentados, Gomes e Neves (2011), demonstram que a percepção da atividade organizacional é uma importante ferramenta na fase de atração durante o processo de recrutamento, desempenhando um papel mediador na intenção de um indivíduo se candidatar a uma oportunidade de trabalho.

Alguns estudos empíricos evidenciam que os candidatos consideram a RSC como fator importante na sua escolha de futuras organizações para trabalhar, e sentem-se mais atraídos pelas entidades consideradas como sendo socialmente responsáveis (Backhaus *et al.*, 2002; Bauer & Aiman-Smith, 1996; Evans & Davis, 2011; Lin *et al.*, 2012 citados por Duarte *et al.*, 2017).

A atratividade permite que as empresas desenvolvam a sua *pool* de talentos, criando uma imagem positiva enquanto marca empregadora atrativa e através de uma forte proposta de valor. Fombrun *et al.* (2000) citados por Ersoy e Aksehirli (2016) referem que as imagens organizacionais favoráveis estão fortemente relacionadas com a atração dos candidatos. No entanto, para conseguirem alcançar este feito, devem ser capazes de identificar os elementos-chave que determinam a sua atratividade organizacional enquanto empregador, utilizando estratégias eficazes na sua comunicação, transpondo esta mesma ideia para a sua dimensão interna e externa.

Quando potenciais candidatos percecionam uma organização como sendo altamente atrativa, acabam por realizar uma comparação com outras organizações *top choice*. Para que uma empresa seja considerada realmente atrativa no mercado, deve compor no seu modelo de negócio, práticas e políticas realmente diferenciadoras das restantes empresas (Slåtten *et al.*, 2019)

Num estudo aplicado por Duarte *et al.* (2014a), a uma amostra de 195 participantes, com idades entre os 16 e 67 anos, os resultados apresentados demonstram que os participantes consideram a empresa como sendo um local significativamente atraente para trabalhar, aquelas que apresentam na sua proposta de valor, políticas de forte responsabilidade social. Consequentemente, a imagem percecionada por estes participantes, face às empresas, alterou-se de forma positiva.

Deste modo, para atrair os candidatos mais talentosos, as informações relacionadas com a RSC devem ser consideradas pelos recrutadores (Duarte *et al.*, 2014a), pois se a marca de empregador for positiva, o processo que leva os candidatos a responder a uma oferta de emprego é mais forte (Gomes & Neves, 2010).

2.3 Employee Value Proposition

O *Employee Value Proposition* (EVP) deriva do processo do *Employer Brand* (EB) e é considerado no campo dos Recursos Humanos, uma das melhores ferramentas para atrair e reter os talentos dentro da empresa. No caso do EB, este é uma mensagem direcionada para atrair e reter os candidatos/colaboradores, enquanto o EVP é uma diversidade de atividades que atuam num plano mais alargado. Ainda assim, Santos *et al.* (2019), consideram que estes dois conceitos estão intimamente conectados, e não podemos conceber o EVP sem o EB, e vice-versa.

De acordo com Dell e Ainspan (2001) citados por Sengupta *et al.*, (2015), o EB cria uma imagem da organização baseada nas suas ofertas relacionadas com os seus valores, sistemas, políticas e comportamentos para atrair, motivar e reter os atuais e potenciais talentos, transmitindo assim um constructo da organização como sendo um “*great place to work*” (Ewing *et al.* 2002; Lloyd 2002). O processo do *Employer Branding* obriga as organizações a repensar as suas estratégias de promoção tanto a nível interno, como a nível externo. Neste sentido, as organizações que apostam no EB tendem, deste modo, a desenvolver um clima afetivo mais positivo, na medida em que potenciam o *engagement* do candidato/trabalhador com a empresa.

O EVP descreve o conjunto de benefícios, características e metodologias de trabalho presentes numa organização. É considerado como o acordo estabelecido entre o colaborador e a empresa, como o retorno pelo seu trabalho e produtividade (Pawar & Charak, 2014).

Na corrente sociopsicológica, existe uma teoria que pode ser aplicada à proposta de valor nas organizações. A Teoria da Troca Social, teorizada por Blau (1964), baseia a tese na ideia de que os indivíduos avaliam as suas relações sociais, incluindo as relações de trabalho, com base numa troca de recursos. No contexto do EVP, esta teoria pode aplicar-se na medida em que, os colaboradores avaliam o investimento do seu trabalho, esforço e comprometimento, em relação ao que recebem, nomeadamente, recompensas, oportunidades e satisfação no trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005). De acordo com a Teoria da Troca Social, a avaliação de custo-benefício impacta diretamente a motivação e o comprometimento dos trabalhadores.

Ulrich (2010), por sua vez, apresenta um modelo explicativo do EVP baseado em quatro dimensões-chave da proposta de valor para o colaborador, do qual as organizações devem considerar para atrair e reter os seus talentos. As quatro dimensões referem-se às recompensas, às oportunidades, à organização e, por fim, às pessoas.

No que concerne à *dimensão das recompensas*, esta refere-se à forma como as organizações recompensam os seus colaboradores, seja de forma financeira ou em termos de benefícios

adicionais. Aplicam-se, então, a questão dos salários competitivos, o pacote de benefícios atrativo, incentivos financeiros, bem como o reconhecimento (Ulrich, 2010). O autor enfatiza, ainda, a importância destas recompensas serem equitativas e atraentes para atrair os talentos.

Na *dimensão das oportunidades*, o autor refere-se ao desenvolvimento de carreiras e crescimento dos seus colaboradores. A formação e desenvolvimento, oportunidades de progressão na carreira são fatores importantes no que toca a esta abordagem (Ulrich, 2010).

Respetivamente à *dimensão da organização*, é envolvida a cultura organizacional e o ambiente de trabalho presente na empresa (Ulrich, 2010). A criação de um ambiente de trabalho positivo, inclusivo e colaborativo, bem como através da definição de valores e normas organizacionais, transformam positivamente o EVP de uma organização.

Por fim, tendo por base a *dimensão das pessoas*, o autor refere que as pessoas são as interações e relacionamentos que os colaboradores desempenham com os seus pares e líderes (Ulrich, 2010). Aspectos como a comunicação eficaz, a qualidade das relações de trabalho e, ainda, o apoio dos colegas são determinantes para a satisfação e comprometimento dos trabalhadores.

Ulrich (2011), reflete que, ao considerar as quatro dimensões num todo, as organizações podem desenvolver uma proposta de valor eficaz para os trabalhadores, mas também aumentar o nível de *engagement* e comprometimento ao longo do tempo. Enfatiza, ainda que, todas estas dimensões devem estar alinhadas com a estratégia organizacional e devem ser consistentes com a cultura e os valores da empresa.

De acordo com a análise concetual sobre o EVP, e alinhado com as mudanças organizacionais existentes no mundo atual, muitas derivadas da pandemia Covid-19, torna-se cada vez mais desafiante e complexo a gestão das organizações e das suas pessoas. Alguns estudos defendem que a gestão do talento está fortemente relacionada com a perceção do EVP, e que a perceção de uma marca organizacional positiva é essencial para atrair os melhores talentos, conferindo assim uma vantagem competitiva às organizações, evidenciando uma forte ligação entre o EVP e a gestão estratégica do talento (Reis *et al.*, 2021), nesta que é a era da “guerra pelo talento”.

Segundo Carbery e Cross (2019), para atrair o maior número de talentos, as organizações devem ser vistas como uma “*employer of choice*” e apresentar uma marca positiva no mercado de trabalho. Para além de atrair bons profissionais, a capacidade de retenção também é maior. Neste sentido, o EVP é considerado o coração da organização, sendo fundamental para o bom funcionamento da empresa, para o bem-estar dos seus trabalhadores e para o alcance de bons resultados (Santos *et al.*, 2019).

A construção de uma proposta de valor de sucesso tem como objetivo fundamental aumentar o sucesso das organizações e a sua vantagem competitiva no mercado de trabalho no âmbito da procura pelos melhores talentos. Esta proposta de valor implica a definição de um conjunto de benefícios para o trabalhador que sejam, então, distintos de outras organizações da concorrência (Pawar & Charak, 2014). Desta forma, as empresas devem ser capazes de desenvolver uma proposta de valor única e comunicar de forma eficaz, internamente e externamente, sobre esta mesma proposta de valor.

No entanto, apesar da importância que o EVP assume na atração dos talentos, muitas das práticas organizacionais não se encontram alinhadas com as expectativas dos seus trabalhadores, no sentido de existir um *gap* entre o que o mercado de trabalho valoriza e o que o departamento de Recursos Humanos disponibiliza. De facto, os colaboradores considerados como talentosos, têm agora uma maior fluidez no mercado de trabalho, devido às suas competências, podendo escolher entre diferentes propostas de trabalho. Por sua vez, também o talento jovem já não percebe a empresa como sendo um lugar para construir uma longa carreira, estando abertos a esta mesma fluidez de mercado, aceitando propostas que sejam mais valiosas para si (Rodriguez *et al.*, 2019; Deloitte, 2022 citados por Benazić & Ružić, 2023).

Deste modo, os gestores de recursos humanos têm um papel fundamental na construção daquilo que são as variáveis valorizadas pelos seus trabalhadores, de forma a aumentar a sua proposta de valor, com objetivo de atrair os melhores talentos. Assim sendo, o EVP demonstra a razão pela qual vale a pena trabalhar em determinada empresa: tudo o que a empresa proporciona aos colaboradores em troca de esforço e tempo investidos ao desempenhar as suas tarefas no ambiente de trabalho e a capacidade de estimular a produtividade e o bom desempenho das pessoas (Smith, 2011 citado por Raj, 2020).

O propósito do EVP é o incremento do empenho e comprometimento de um colaborador para com a sua organização, como também para aumentar a qualidade do recrutamento, diminuindo a rotatividade e intenção de saída (Santos *et al.*, 2019).

2.4 O setor da saúde privado em Portugal

Os serviços de saúde, em Portugal, sofreram mutações ao longo do tempo, acompanhando os conceitos sociais, religiosos e políticos, de forma a dar resposta às patologias associadas às diferentes épocas.

Até ao fim do século passado, o estado tinha um papel complementar às iniciativas pessoais ou de outras instituições (Sousa, 2009), e a saúde estava a cargo das famílias, das instituições privadas ou da previdência social. Não existia serviços de saúde, hospitais e médicos espalhados pelo país ou acesso assegurado a todos os portugueses. As misericórdias e associações mutualistas surgiram para dar resposta às necessidades da população a nível da saúde, enquanto as grandes empresas criavam as suas obras sociais de modo a complementar os baixos vencimentos, para dar o apoio aos seus colaboradores e respetivas famílias.

Em 1971, com a reforma do sistema de saúde, o direito à saúde universal foi finalmente reconhecido, competindo ao Estado assegurar esse mesmo direito, através de uma política tutelada pelo Ministério da Saúde. Esta reforma permitiu a “integração das atividades de saúde, que consistiam em numerosos pequenos subsistemas autónomos e não coordenados, (...), possibilitando a dinamização dos serviços locais e, sobretudo, o aumento da eficiência dos recursos usados, surgindo, assim, o primeiro esboço do Serviço Nacional de Saúde” (Paulo, 2010, p. 4).

O setor privado e o setor público sempre coexistiram em Portugal, mas foi em 1993 que se proporcionou a presença do setor privado, iniciando um sistema de cuidados mistos com prestadores públicos e privados, permitindo tornar o setor como sendo uma rede nacional de prestação de cuidados de saúde (Eira, 2010).

Atualmente, o sistema de saúde português é constituído pelo Serviço Nacional de Saúde (SNS), pelos subsistemas de saúde, entidades privadas, por seguros de saúde voluntários e privados, sendo estes esquemas de seguro de saúde geralmente associados à atividade profissional, concedendo mais opções quanto à escolha do prestador e um nível de reembolso significativo quando os doentes recorrem a prestadores privados, comparativamente ao SNS.

Num estudo realizado por Augusto Mateus & Associados (2017) em colaboração com o Millennium BCP, os autores refletem a dimensão do Setor Privado de Saúde em Portugal. Neste estudo, enfatizam a clara importância que a saúde privada representa não só para os utentes, como também para os profissionais de saúde, que acabam por ter melhores condições de trabalho e de remuneração.

Cabral e Silva (2009) citados por Barros *et al.* (2011), assumem que a população está a ficar cada vez mais consciente sobre a importância de manter e zelar por uma boa saúde, o que é refletido no maior número de consultas. Neste sentido, a procura pelo privado tem sido mais elevada, na medida em que este setor pode promover outros cuidados, a nível de conforto e respostas rápidas às necessidades dos utentes, contornando assim as lacunas existentes pelo SNS.

Neste momento, em Portugal identificam-se quatro grandes entidades de saúde privada: CUF, através do Grupo José de Mello Saúde; Grupo Luz Saúde; Grupo Lusíadas e, por fim, Grupo Trofa Saúde.

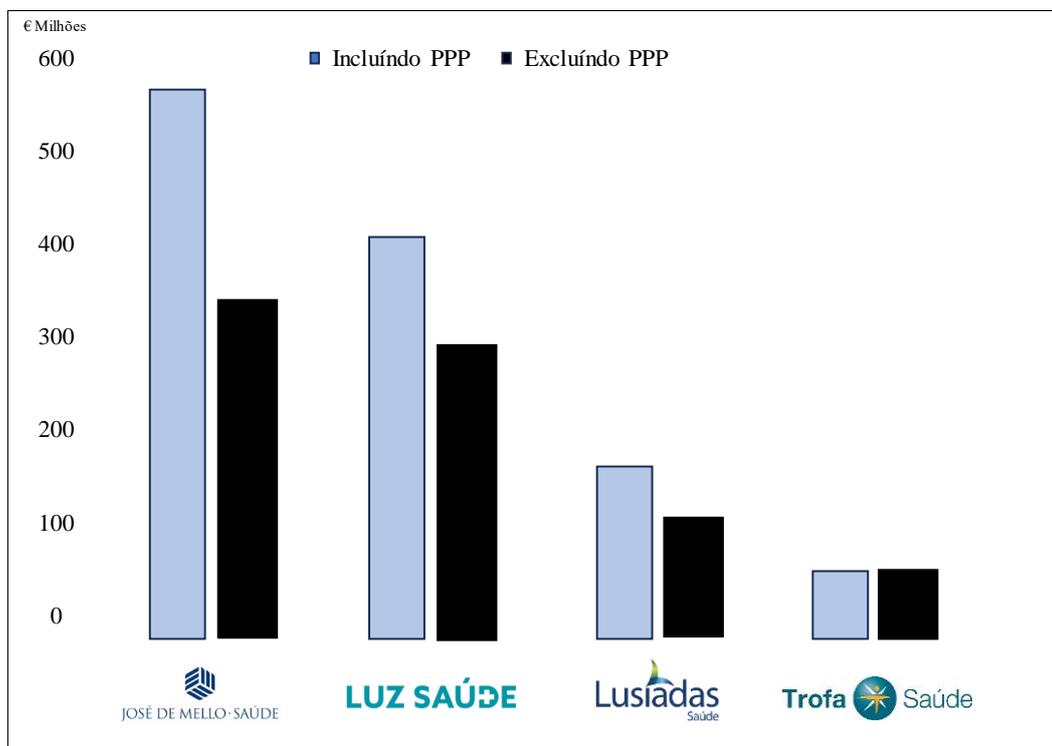


Figura 2.3 - Dimensão dos maiores grupos económicos da saúde no setor privado em Portugal. Adaptado de Fronteiras XXI – Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados, 2017

Como é visível pelo seguinte gráfico, a liderança pertencia ao Grupo José de Mello Saúde, seguido pela Luz Saúde, principalmente se retirarmos da análise as Parcerias Público Privadas. Atualmente, apesar de não existirem dados atualizados, depreende-se que o Grupo José de Mello continue com a liderança em Portugal, tal como afirmam na sua proposta de valor.

CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

A CUF – Hospitais e Clínicas é uma empresa 100% portuguesa, atualmente líder de mercado na prestação de cuidados de saúde no setor privado, e está integrada no Grupo José de Mello que atua em diversas áreas de negócio, nomeadamente: nas infraestruturas e mobilidade, na indústria, produção vinícola e saúde.

3.1. História do Grupo*¹

A história do Grupo, pela sua antiguidade, sofreu várias reestruturações ao longo dos anos, sendo que o início da sua atividade começou durante o ano de 1860.

Em 1898 com a fundação da Companhia União Fabril (CUF), por Alfredo da Silva, um dos maiores industriais de Portugal na altura, através da fusão da Companhia Aliança Fabril (CAF), da qual fazia parte e a União Fabril, empresa concorrente do setor, dando assim, origem ao Grupo CUF.

Em 1945 foi criada a primeira unidade hospitalar CUF, o Hospital CUF Infante Santo (HCIS), que atualmente foi substituído pelo novo CUF Tejo. O HCIS foi criado com o propósito de servir cerca de 80 mil colaboradores e respetivos familiares do Grupo CUF, com a melhor prestação de cuidados médicos.

A nacionalização do Grupo deu-se com a Revolução do 25 de Abril, em 1974, altura em que detinham grande parte do negócio na banca, no setor têxtil, dos minerais, alimentar, da saúde e na indústria química, obrigando assim, por imposição do Estado, a suspender toda a sua atividade, que já contava com 80 anos de experiência.

Em 1988 dá-se a reconstrução independente do Grupo *José de Mello*, por José Manuel de Mello, neto de Alfredo da Silva, sob o lema de “*mais e melhor*”. Em 2000, passados mais de 100 anos após a fundação do grupo, novas empresas começaram a fazer parte, nomeadamente a Brisa e a Efacec, tendo sido também criada a José de Mello Residências e Serviços.

Com esta reestruturação, através do novo Grupo *José de Mello Saúde*, a rede de Hospitais e Clínicas CUF começou a ser projetada por todo o país. Juntamente ao Hospital CUF Infante Santo, inaugurou-se em 1991, a Clínica CUF Belém. Em 1995, foi criada a primeira Parceria

¹ Informação retirada da Intra Corporativa (*CUF Connect*)

Público Privado em Portugal, que se manteve até 2008, através da inauguração do Hospital Fernando Fonseca, na Amadora.

Em 2001 deu-se o mote para a grande expansão das unidades CUF, com a inauguração do Hospital CUF Descobertas, consolidando assim a sua imagem de referência na hospitalização privada em Lisboa.

Em 2020, com 75 anos de atuação desde a criação do primeiro hospital, a *José de Mello Saúde* dá lugar à marca CUF que conhecemos até então. Com o objetivo para esta mudança estava o reforço do reconhecimento CUF pelos portugueses, como a marca de saúde do futuro. Com esta alteração, veio também a inauguração do novo Hospital CUF Tejo, que veio substituir a antiga Infante Santo, com objetivo de responder às necessidades emergentes dos clientes e serviços, como também inovar na oferta de cuidados de saúde de excelência para quem procura a rede CUF.

Em 2023, a empresa desenvolve a sua atividade através de 24 unidades de saúde, 11 Hospitais, 12 Clínicas e 1 Instituto. Atualmente, encontra-se em larga expansão com a aberturas de novos Hospitais e Clínicas no centro e norte do país e, também, na ilha dos Açores. Internamente, e com vista à otimização dos processos, cada unidade está segmentada através de um *Cluster*: *Cluster Tejo*, *Cluster Descobertas* e *Cluster Norte*.

Tabela 3.1 – Divisão das unidades de saúde por clusters

Cluster Tejo:
<ul style="list-style-type: none">• Hospital CUF Cascais• Hospital CUF Sintra• Hospital CUF Tejo• Hospital CUF Açores• Clínica CUF Almada• Clínica CUF Belém• Clínica CUF Miraflores• Clínica CUF Nova SBE Carcavelos• Clínica CUF S. Domingos de Rana• Clínica CUF Medicina Dentária Braamcamp• Clínica CUF Montijo• Clínica CUF Medicina Dentária Santarém
Cluster Descobertas:
<ul style="list-style-type: none">• Hospital CUF Descobertas• Hospital CUF Santarém• Hospital CUF Torres Vedras• Clínica CUF Alvalade• Clínica CUF Mafra• Clínica CUF Montijo
Cluster Norte:
<ul style="list-style-type: none">• Hospital CUF Porto• Instituto CUF Porto• Hospital CUF Trindade• Hospital CUF Coimbra• Hospital CUF Viseu• Hospital CUF S. João da Madeira

Para além dos *Clusters* supramencionados, o universo CUF tem também um *Cluster* de Novos Cuidados que engloba os Serviços Domiciliários, Medicina Dentária, CUF digital, Desenvolvimento de Negócio e Operações.

Dentro da estrutura CUF existe ainda dois Centros Corporativos, um em Lisboa e outro no Porto, uma Central de Esterilização (CEC) situada nas Laranjeiras, em Lisboa, uma Clínica SAGIES encarregue pela segurança, higiene e saúde no trabalho, dois *Call-Centers*, um em Lisboa e outro no Porto e um Centro Logístico, em Camarate.

3.2. Visão, Missão e Valores CUF*²

A identidade da CUF prende-se muito com os seus valores, pela sua visão e missão e pelos objetivos a que se propõe, sendo todo o trabalho desenvolvido em volta destes objetivos e dos seus valores.

A Visão da CUF prende-se com a premissa de “ser líder na prestação de cuidados de saúde, oferecendo uma qualidade de excelência aos clientes, suportada numa rede de unidades com alta performance e inovação, diferenciando-se, assim, no mercado e na sua estratégia de competitividade”. A sua Missão advém então desta excelência e passa pela “promoção de uma prestação de cuidados de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e do ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente pela excelência”.

Os Valores da CUF são orientados através da sua cultura organizacional e estão assentes em cinco pontos essenciais:

- A Competência, que advém do resultado da responsabilidade que é vivida pelos profissionais CUF, oferecendo as melhores respostas aos clientes externos e internos.
- O Desenvolvimento Humano refletindo uma visão humanista, fazendo parte integrante dos horizontes de crescimento da sua atividade.
- A Inovação através de uma procura constante em inovar e descobrir novas oportunidades de criação de valor, principalmente na presença em mercados competitivos

² Informação retirada da Intra Corporativa (*CUF Connect*)

- A Integridade através do cumprimento das leis e dos valores que guiam a CUF, tendo sempre em conta a responsabilidade que têm perante cada cliente e respetiva família, cada colega, parceiro ou comunidade.
- O Respeito pela dignidade e bem-estar, sendo este um princípio universal e ligado a uma atitude humanista e empática que se torna assim uma condição de sucesso para uma boa aplicação do saber científico e tecnológico.

3.3. Empresa Familiarmente Responsável

Uma Empresa Familiarmente Responsável (EFR) é um tema que está na vanguarda como sendo caracterizado pela existência de políticas de conciliação entre a vida pessoal e profissional, que permite assim, responder às necessidades profissionais e pessoais dos colaboradores. Esta conciliação reflete-se em políticas e práticas de recursos humanos implementadas pela organização com o objetivo de oferecer aos colaboradores a possibilidade de responder às suas necessidades pessoais (Arredondo-Trapero *et al.*, 2022).

Em complementaridade com a cultura e valores da organização, a CUF mantém uma identidade de preocupação social e princípios familiarmente responsáveis que estiveram intimamente ligados à criação do primeiro Hospital CUF, tendo surgido através das necessidades dos seus colaboradores e respetivas famílias.

A empresa CUF é a primeira e única empresa nacional, no setor da saúde, certificada como EFR. Neste sentido, integra um conjunto de medidas que permitem aos seus trabalhadores, grande parte do universo, profissionais de saúde, terem uma maior conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, contribuindo assim, para a existência de um clima organizacional mais saudável, valorizando o desenvolvimento dos seus colaboradores, as suas pessoas, famílias e o emprego.

Neste sentido, e com um papel consciente da importância que as famílias têm junto dos seus colaboradores, a CUF pretende reforçar a criação de condições que permitem equilibrar da melhor forma a vida profissional, pessoal e familiar do colaborador, no contexto da sua atividade. Este *work-life balance* contribui para um clima organizacional mais saudável, promovendo, assim, o desenvolvimento dos seus colaboradores e da própria organização, valorizando as suas pessoas, famílias e emprego.

Deste modo, a CUF tem vindo a alinhar a sua estratégia, enquanto Empresa Familiarmente Responsável (EFR), através de uma Certificação da Fundación Másfamilia, implementando políticas e medidas que permitem a conciliação entre a vida profissional e vida pessoal,

promovendo o equilíbrio necessário na vida dos colaboradores. Neste sentido, a CUF é o primeiro grupo de saúde em Portugal a obter esta distinção, passando a integrar a lista de empresas portuguesas com a certificação atribuída.

As políticas implementadas pela CUF estão distribuídas nas seguintes dimensões:

- Qualidade no emprego
- Flexibilidade temporal e espacial
- Apoio à família dos colaboradores
- Desenvolvimento pessoal e profissional
- Igualdade de oportunidades

Para a manutenção desta certificação, os colaboradores da empresa são submetidos a um questionário anónimo relativo à aplicação, conhecimento, uso, satisfação e valorização das medidas, a cada 36 meses, bem como através da realização de uma auditoria interna ao modelo de gestão, resultando num relatório para que, posteriormente, possam ser analisados as propostas de melhoria ao mesmo.

Tendo por base o enquadramento realizado à organização e o contexto da certificação EFR, realizou-se uma análise SWOT (Humphrey, 1960), caracterizando os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, que pretendem suportar o diagnóstico do presente projeto.

Tabela 3.2 - Análise SWOT CUF (Fonte: autoria própria)

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificação EFR – esta certificação demonstra um compromisso com as políticas de responsabilidade social ✓ Reconhecimento da Marca ✓ Práticas de Responsabilidade Social Corporativa ✓ Situação financeira estável 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação fraca em termos de promoção do EVP sobre a certificação EFR ✓ Fluxo de talentos – através da alta rotatividade de profissionais
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atração de novos talentos ✓ Reputação e fidelização ✓ Única entidade no setor da saúde com a certificação EFR ✓ Inovação em comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alterações na estrutura do mercado de trabalho ✓ Concorrência ✓ SNS

Neste sentido, tendo por base a análise, é possível compreender que as forças da CUF estão presentes no reconhecimento enquanto marca empregadora, bem como empresa líder na

prestação de cuidados de saúde, em Portugal. Sendo a única empresa neste setor, certificada como EFR, torna este um dos seus trunfos perante a concorrência de mercado. No que concerne às fraquezas, estas estão presentes na falta de comunicação da certificação para os candidatos e até mesmo internamente. Pela alta competitividade do mercado, e pela natureza das funções mais procuradas, também a alta rotatividade de pessoal, torna a CUF mais predisposta à escassez de talento qualificado.

Perante as oportunidades, a CUF deveria utilizar a sua valorização enquanto entidade familiarmente responsável para se tornar mais atrativa naquilo que é a comunicação da sua proposta de valor, perante as ameaças das empresas do mesmo setor e da alteração nas estruturas do mercado.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

A metodologia deste projeto divide-se em duas grandes dimensões – a primeira alinhada com os instrumentos que possibilitam a contextualização e desenvolvimento deste projeto; e a segunda dimensão, direcionada para a implementação de estratégias que se pretende levar a cabo para implementação do mesmo.

Para suportar o diagnóstico, foi desenvolvida uma revisão de literatura sobre os temas da Responsabilidade Social Corporativa, Atratividade Organizacional, *Employee Value Proposition*, a Saúde Privada em Portugal, certificação de Empresa Familiarmente Responsável, e por fim, foi realizada uma caracterização do grupo CUF, finalizando com uma análise SWOT.

Para a recolha de informação sobre a perceção que os recém-colaboradores têm sobre a certificação da CUF, enquanto empresa familiarmente responsável, bem como a satisfação face às medidas implementadas nesta dimensão, optou-se por realizar um instrumento de avaliação quantitativo, o questionário (Anexo A). Por ser uma metodologia quantitativa, esta demonstrou ser mais vantajosa para a recolha de informação e avaliação da relação entre as variáveis específicas, como as práticas de RSC da CUF, o nível de satisfação face à conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, bem como analisar o conhecimento dos colaboradores perante a certificação EFR.

O questionário foi dividido em duas dimensões principais: a primeira dimensão, ligada à certificação EFR e medidas aplicadas pela CUF, no âmbito da responsabilidade social corporativa. Pretendeu-se analisar o grau de satisfação, preferência e importância entre as diferentes variáveis, nominais e ordinais, que compunham as diferentes perguntas. Numa segunda dimensão, ligada à caracterização demográfica, pretendeu-se compreender os diferentes contextos dos inquiridos (idade, sexo, habilitações académicas, categoria profissional e tempo de serviço) e as diferentes responsabilidades familiares que compunham o agregado familiar.

O questionário utilizado para a recolha de dados foi realizado através do *Google Forms*, visto ser o *software* priorizado para a comunicação interna no meio organizacional. A partilha do formulário foi realizada por um membro da Direção de Recursos Humanos, nos últimos três meses. Ainda que, se considerasse que este método seria o mais eficaz na recolha de um elevado número de respostas, isto não se comprovou.

4.1. Caracterização da amostra

O estudo foi direcionado para o conjunto de colaboradores admitidos a partir de agosto de 2023, e ao todo, foram obtidas 62 respostas ao questionário enviado.

Analisando a composição da amostra, é evidente a predominância significativa do sexo feminino, representando 80,6% (n=50) do total de inquiridos, e 19,4% (n=12) representados pelo sexo masculino. Quanto à faixa etária, a idade mínima observada foi de 18 anos, enquanto a idade máxima alcançou os 53 anos, com uma média de idades situada nos 34 anos (DP=8%).

No que concerne ao nível de escolaridade, a maioria da amostra possui o ensino superior, sendo que 45% (n= 28) dos participantes têm uma licenciatura e 15% (n= 9) possuem um mestrado. Por sua vez, 2% da amostra tem o 9º ano (n=1), 6,5% (n=4) tem um curso técnico e 32% (n=20) o ensino secundário, o que nos dá a perceção da diversidade da amostra em termos académicos.

Face ao grupo profissional, a análise revelou uma distribuição diversificada, na medida em que, os Técnicos Administrativos constituem a maioria da amostra, com 34% (n=21), seguido pelo grupo dos Enfermeiros com 24% (n=15). Os Técnicos superiores de suporte ao negócio constituem 14% (n=9) das respostas obtidas, seguidos pelos Auxiliares de Ação Médica, com 11% (n=7). Por sua vez, os Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica e Serviços Gerais representam apenas 6,5% (n=4). Face ao grupo profissional dos médicos, este representa a proporção mais reduzida, totalizando apenas 3,2% (n=2) dos inquiridos.

Face ao tempo de trabalho na CUF, 29% dos profissionais (n=18) afirma ter iniciado funções entre um e dois meses, já 16% da amostra (n=10) apresenta um mês de trabalho efetivo na CUF. Entre dois a três meses de trabalho contamos com 15% (n=9) dos inquiridos. Por sua vez, 19% (n=12) afirma já estar a trabalhar há mais de três meses, e 13% (n=8) está entre duas a três semanas. Apenas 8% (n=5) tiveram uma experiência de trabalho inferior a uma semana.

Por fim, no que se refere às responsabilidades familiares, observamos que o maior grupo é composto por indivíduos casados ou em união de facto com filhos no agregado familiar, com 40% da amostra (n=25), seguido pelo grupo de solteiros, divorciados ou viúvos, que representam igualmente 40% dos resultados (n=25). Quanto aos indivíduos casados ou em união de facto, mas sem filhos no agregado familiar, este constitui 13% da representatividade (n=8). Face ao grupo dos solteiros/divorciados/viúvos com filhos no agregado familiar (com guarda partilhada) representam 5% da amostra (n=3), enquanto o mesmo grupo, mas com guarda exclusiva representa, apenas, 2% (n=1).

4.2. Apresentação de Resultados

Nesta secção serão apresentados os principais resultados das análises realizadas face às variáveis em estudo. Todas as análises foram realizadas com recurso ao *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 27.

No âmbito do conhecimento sobre a certificação EFR, 60% (n=37) dos inquiridos afirmam ter conhecimento sobre a existência desta certificação, face aos 40% (n=25) que referem não ter conhecimento. Quanto ao conhecimento sobre a CUF ser uma entidade certificada, 65% (n=37) refere ter conhecimento sobre a CUF ser certificada como EFR, ao contrário dos 35% (n=25) que afirmam não ter conhecimento desta certificação.

Face às medidas apresentadas pela CUF, no âmbito da sua certificação EFR, os principais resultados demonstram que as cinco medidas consideradas como muito importantes pelos inquiridos são: “*Política de prevenção de assédio*” com 70% (n=43) (M = 4,61, DP = .662); seguida pelo “*Seguro de saúde*” com 65% (n=40) (M = 4,60, DP = .586); “*Bolsas de estudo comparticipadas pela Fundação Amélia de Mello*”, com 60% das atribuições como muito importante (n=37) (M = 4,40, DP = .839); “*Possibilidade de licenças sem vencimento para assistência à família*” com uma percentagem de 58% da amostra (n=36) (M = 4,39, DP = .856); e por fim, “*Preços especiais em atos médicos na CUF (extensível ao cônjuge, pais e filhos)*”, igualmente com 58% (n=36) (M 4,44, DP = .802) da amostra.

Face à média de satisfação geral dos colaboradores, na matéria de conciliação entre a vida pessoal e profissional, esta foi de 4,27 numa escala de 1 a 5, enfatizando o elevado grau de satisfação. Ainda assim, 9,7% dos colaboradores atribui uma pontuação de 3 e 1,6% atribui uma pontuação de 2.

Por sua vez, a capacidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional obteve uma média de 3,89, sugerindo uma satisfação relativamente boa, mas com espaço para melhorias.

No que concerne ao respeito da CUF em relação às responsabilidades familiares/pessoais dos seus colaboradores, a média foi de 4,21. No entanto, é importante ressaltar que 3,2% dos inquiridos atribuiu uma pontuação de 2 e 17,7% uma pontuação de 3, o que pode significar alguns desafios significativos neste âmbito.

Já na perceção dos colaboradores face à satisfação dos restantes pares na matéria de conciliação entre a vida pessoal e profissional, a média foi de 4,13.

Para analisar a correlação entre diferentes variáveis, procedeu-se à realização de uma correlação de *Spearman*, tendo em conta a natureza das variáveis incluídas no estudo, nomeadamente, nominais e ordinais (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 - Médias, Desvios-Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1 - Numa escala de 1 a 10, tem orgulho em trabalhar na CUF ao ponto de a recomendar como entidade empregadora a amigos e familiares?	8,71	1,34						
2 - Em geral, qual o seu grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional?	4,21	,68	,622**					
3 - A CUF respeita as minhas responsabilidades familiares/pessoais.	4,27	,77	,635**	,762**				
4 - A conciliação entre o meu tempo de trabalho e extra-trabalho, é:	4,74	,54	-,069	,009	,017			
5 - Sabia que a CUF é uma entidade certificada como Empresa Familiarmente Responsável?	1,35	,48	-,116	,055	-,115	-,125		
6 - Há quanto tempo iniciou funções na CUF?	3,87	3,87	,039	,042	,045	,029	-,032	-

** A correlação é significativa no nível 0,01

A variável que avalia o “*orgulho em recomendar a CUF*” como entidade empregadora a amigos e familiares demonstrou uma correlação significativa com a variável “*A CUF respeita as minhas responsabilidades familiares/pessoais*” ($\rho = .635, p < .001$). Isto indica que os funcionários que têm um maior orgulho em recomendar a CUF, também tendem a estar mais satisfeitos com a conciliação entre vida pessoal e profissional.

Por sua vez, a variável que avalia o “*grau de satisfação com a CUF*”, mostrou, igualmente, uma correlação positiva ($\rho = .622, p < .001$) com a variável “*Numa escala de 1 a 10, tem orgulho em trabalhar na CUF ao ponto de a recomendar como entidade empregadora a amigos e familiares?*”. Perante os resultados, os colaboradores que relatam um maior grau de satisfação com a CUF em relação à sua conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional têm uma maior probabilidade de recomendar a empresa como marca empregadora a amigos e familiares.

Analisando novamente o “*grau de satisfação com a CUF*”, no que concerne à capacidade de conciliação, esta mostrou uma correlação significativa ($\rho = .762, p < .001$) com a variável “*A CUF respeita as minhas responsabilidades familiares/pessoais*”. Os resultados sugerem que a satisfação com a conciliação entre vida pessoal e profissional está relacionada ao sentimento de que a CUF respeita as responsabilidades familiares e à capacidade de conciliar a vida pessoal e profissional.

A variável que avalia o “*conhecimento dos colaboradores sobre a certificação da CUF como Empresa Familiarmente Responsável*” não apresentou correlações significativas com as outras variáveis.

De igual forma, a variável que “*mede o tempo que os colaboradores iniciaram funções na CUF*”, não apresentou correlações significativas com as outras variáveis do estudo.

Deste modo, os resultados sugerem que o orgulho em recomendar a CUF como entidade empregadora está fortemente associado à satisfação dos funcionários com a conciliação entre vida pessoal e profissional, bem como com a sensação de que a CUF respeita as suas responsabilidades familiares e pessoais.

Para analisar o grau de satisfação com a CUF em termos de práticas de RSC, orgulho em trabalhar na CUF, a capacidade de conciliar a vida profissional e pessoal, habilitações literárias, grupo profissional e sexo, procedeu-se à realização de uma ANOVA (Anexo B). Os resultados revelam que o coeficiente de determinação R^2 é igual a 0,844, o que significa que o modelo explica aproximadamente 84,4% da variabilidade na satisfação em relação à conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. O R^2 ajustado é de 0,779, levando em consideração o número de variáveis independentes.

A variável que mede a “*capacidade de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar*” apresentou um efeito altamente significativo na satisfação dos colaboradores com a CUF no que concerne à conciliação entre a vida pessoal e profissional ($F(2, 59) = 20,142, p = 0,000$). Aqueles que relataram melhor conciliação demonstraram maior satisfação.

No que respeita à análise da variável que mede o “*orgulho em trabalhar na CUF, ao ponto de a recomendar como entidade empregadora a amigos e familiares*”, apresentou um efeito significativo ($F(4, 59) = 2,964, p = 0,030$) com os níveis de satisfação com a CUF em matéria de conciliação com a vida pessoal e profissional. Os colaboradores que demonstraram maior orgulho apresentaram níveis mais elevados de satisfação.

Os resultados sugerem que a capacidade dos funcionários em conciliar suas vidas profissionais com as vidas pessoais e familiares é um fator crítico para a satisfação na CUF. Além disso, o orgulho em trabalhar na organização também se correlacionou positivamente com a satisfação. Portanto, a promoção de políticas e práticas que facilitem a conciliação entre trabalho e vida pessoal pode ter um impacto positivo na satisfação dos colaboradores na CUF.

Tendo por base a variável “*qual o grau de satisfação que percebe que os colaboradores em geral têm em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional*” e face ao “*grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional*”, tendo por base o grupo profissional, os resultados indicam que há diferenças estatisticamente significativas nas percepções dos colaboradores em relação à conciliação na CUF ($F(6, 55) = 2,636, p = 0,026$).

Para analisar as diferenças significativas entre os grupos profissionais, realizou-se um Teste de Tukey (Anexo C). Os resultados apresentaram as diferenças entre os grupos encontradas na análise entre o “*grau de satisfação que percebe que os colaboradores em geral têm em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional*” com o “*grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional*”. Estes resultados indicam uma diferença estatisticamente significativa entre o grupo profissional dos Técnicos Superiores de Suporte ao Negócio (M= 4,67) e Enfermeiros (M=3,80), face a outros grupos profissionais, na análise do grau de satisfação com a conciliação entre a vida pessoal e profissional, o que sugere que o grupo dos Enfermeiros não está tão satisfeito quanto à conciliação entre a sua vida profissional e pessoal, enquanto o grupo dos técnicos superiores de suporte ao negócio, apresenta uma alta satisfação com a sua conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Perante os resultados obtidos, estes fornecem *insights* valiosos perante as práticas de RSC da CUF e da sua certificação enquanto EFR. É possível identificar que a importância e o grau de conciliação entre a vida pessoal e profissional impactam positivamente a satisfação dos colaboradores, ou seja, aqueles que conseguem um maior equilíbrio, sentem maior satisfação face à CUF. Por conseguinte, aqueles que sentem uma maior satisfação, sentem um maior orgulho em pertencer à organização, e são mais propícios a recomendar a organização enquanto entidade empregadora, a amigos e familiares.

No entanto, os resultados também permitiram identificar pontos fracos, nomeadamente na comunicação interna e externa, pois a falta de correlação entre o conhecimento sobre a certificação EFR e outras variáveis em estudo, demonstra uma necessidade de melhorar a divulgação destas mesmas práticas e dar a conhecer a sua certificação, utilizando-a como estratégia para melhorar o EVP da CUF, atraindo assim, um maior número de candidatos e reter os seus talentos qualificados.

CAPÍTULO V

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Tendo por base os desafios identificados, o principal objetivo do projeto de intervenção passa pela reestruturação dos modelos de comunicação interna e externa, com a finalidade de melhorar a comunicação e EVP da CUF, face à sua certificação enquanto EFR. Pretende-se dividir a seguinte proposta em duas dimensões principais: a dimensão interna e a dimensão externa.

5.1. Dimensão 1: Proposta de intervenção interna

Para a seguinte proposta de intervenção interna, sugere-se o seguinte título de projeto e objetivos:

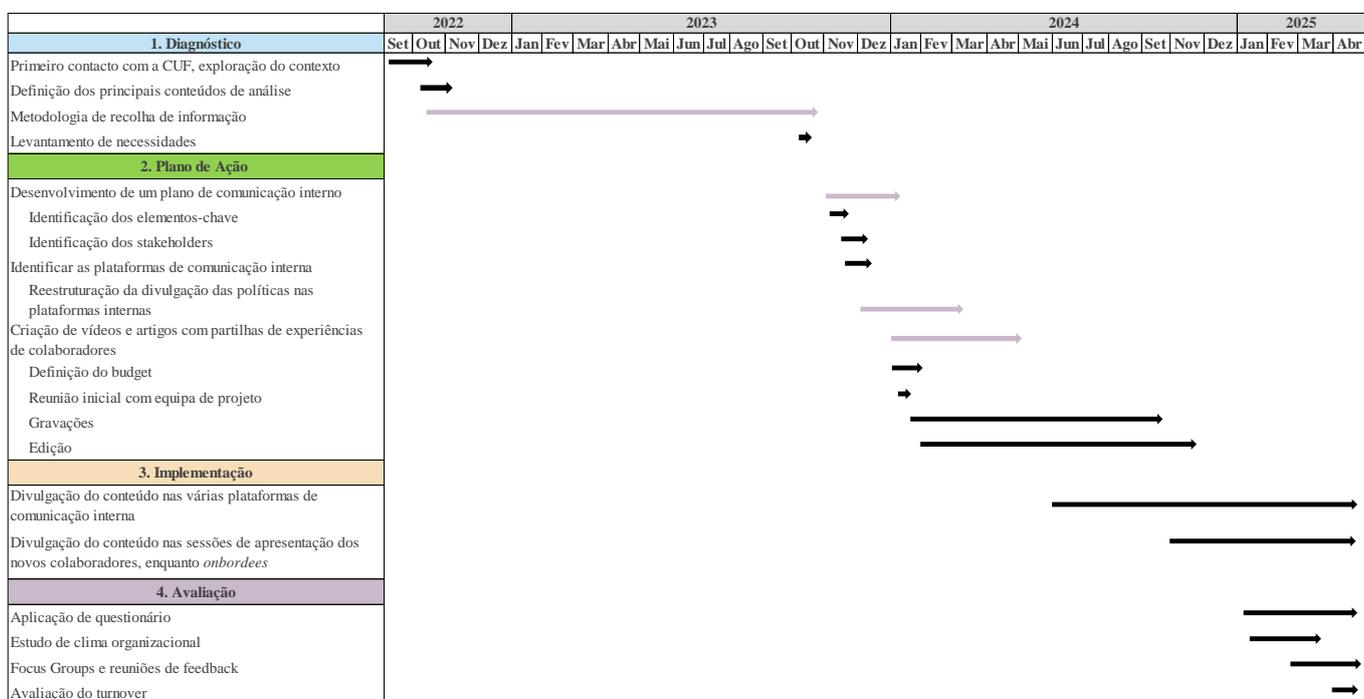


Figura 5.1 - Calendarização da proposta interna

CUF: ONDE AS CARREIRAS E A VIDA SE UNÊM

1. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

- 1.1. Promover uma comunicação interna eficaz, garantindo o conhecimento das práticas e políticas de RSC a todos os recém-colaboradores;
- 1.2. Promover uma maior satisfação com a CUF enquanto entidade empregadora;
- 1.3. Aumentar os níveis de *engagement*;
- 1.4. Diminuir as intenções de *turnover*.

Para alcançar os objetivos definidos, propõe-se a implementação de uma campanha de histórias de sucesso, envolvendo, assim, os colaboradores e líderes na partilha de experiências que potenciam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de cada um, possibilitando aos colaboradores recém-admitidos conhecerem as diferentes políticas e práticas existentes na CUF. Pretende-se realizar vídeos com partilhas de experiências e, através dos mesmos, divulgar nas plataformas internas.

Com este projeto, para além de melhorar a comunicação interna face às práticas e políticas de RSC, pretende-se fomentar uma cultura de partilha, garantindo uma maior satisfação e orgulho em pertencer à empresa.

2. PLANO DE AÇÃO

2.1. IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS-CHAVE

Para levar a cabo o seguinte projeto, é necessário identificar os membros da equipa. O grupo deverá ser composto por colaboradores de diversas direções no âmbito da CUF. Para tal, para além da Direção de Recursos Humanos, com o envolvimento das equipas de Recrutamento e Seleção; Talento e Desenvolvimento e, ainda, a equipa de Formação, devem ser incluídas a equipa de Comunicação Interna, Equipas de Marketing e, por fim, identificação de colaboradores e líderes que queiram envolver-se no projeto.

Para identificação dos colaboradores que queiram partilhar as suas histórias, propõe-se a divulgação de um *survey* interno, divulgado através do e-mail e publicado na *CUF Connect* (intra corporativa) para recolha das participações. Este *survey* deverá estar publicado durante cerca de dois meses, com possibilidade de reabertura do mesmo, numa fase posterior.

2.2. IDENTIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

Para realização dos vídeos e edição, sugere-se a contratação de uma entidade parceira para a produção do conteúdo, através de agências de comunicação ou publicidade, bem como para propor melhorias nas plataformas de comunicação utilizadas pela CUF. Propõe-se a parceria com empresas como a *Creative Minds* ou *Brandability*. É estimado um orçamento de 8.000€ para a realização dos vídeos e edição.

2.3. LEVANTAMENTO DAS PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO

Em coordenação entre a entidade parceira de comunicação e publicidade, e as equipas de comunicação interna e de marketing, pretende-se avaliar quais serão as principais alterações a ter em conta nas plataformas internas de comunicação (*CUF Connect*; aplicação de telemóvel CUF para colaboradores; *newsletter*).

Para uma maior fluidez na divulgação dos vídeos, é necessário reconstruir o design das várias plataformas, criando um conteúdo específico e direcionado para a RSC e a certificação. Deverá ter uma imagem atrativa e de fácil acesso, pois muitos dos colaboradores não estão diariamente em frente a um computador, tendo em conta a natureza das suas funções e, por isso, deverão conseguir aceder de forma rápida e intuitiva ao conteúdo.

É importante definir, ainda, os aspetos importantes a incluir nos vídeos, através de um guião semiestruturado para o efeito (Anexo E), e calendarização adequada para as partilhas (Anexo D).

2.4. REUNIÃO DE *KICK-OFF*

Para alinhar os objetivos do projeto e dar a conhecer todas as suas fases, aos seus intervenientes, propõe-se uma reunião de *kick-off*, para alinhamento de expectativas e colaboração entre as diferentes partes, de forma a garantir que todos estejam a par do projeto, antes da sua implementação.

2.5. PRODUÇÃO DO CONTEÚDO

Após a identificação dos colaboradores e líderes que queiram fazer parte do seguinte projeto, passaremos para a fase da produção do conteúdo. Este será realizado em sessões individuais, com a duração estimada de uma hora cada, em colaboração com a entidade parceira e equipa de projeto. Esta gravação deverá ocorrer num espaço identificado pela CUF.

A utilização das filmagens, gravação de áudio e imagem, será então recolhida para realização do conteúdo, que poderá surgir através de vídeo ou artigo, para publicação nas plataformas de comunicação interna.

3. IMPLEMENTAÇÃO

3.1. DIVULGAÇÃO

Após a fase de gravação e edição dos vídeos e artigos com os relatos dos colaboradores e líderes sobre as suas experiências, pretende-se divulgá-los através dos canais de comunicação adequados para o efeito (*CUF Connect, newsletter, e-mail*), de forma a sensibilizar todos os recém-colaboradores para a existência de medidas no âmbito da RSC e da certificação da empresa enquanto familiarmente responsável.

O timing definido para implementação desta ação será num âmbito contínuo, com a periodicidade de um mês para cada nova divulgação, sendo as publicações, *e-mails* e *newsletters* enviadas ao início de cada mês.

3.3. INCLUSÃO DOS VÍDEOS NA SESSÃO DE *ONBOARDING* DE NOVOS COLABORADORES

Para alinhar a cultura e valores da organização, aos novos colaboradores, propõe-se a integração das partilhas, através dos vídeos, na sessão de apresentação dos *onbordees*. Para além de dar a conhecer as medidas existentes na CUF, tendo em conta a preocupação com a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar dos colaboradores, é pretendido criar um sentimento de pertença e identificação com a organização, gerando maior conhecimento sobre a mesma.

4. AVALIAÇÃO

Para avaliar a eficácia da implementação do projeto, e verificar a sua sustentabilidade, propõe-se a avaliação com diferentes métricas para dar resposta aos objetivos inicialmente colocados. Neste sentido, propõe-se avaliar:

- **Objetivo 1:** Promover uma comunicação interna eficaz, garantindo o conhecimento das práticas e políticas de RSC a todos os recém-colaboradores.

- Avaliação através da aplicação do questionário utilizado para suportar o diagnóstico do atual projeto, para relacionar as respostas obtidas na fase de diagnóstico e, ao final de um ano de aplicação do projeto. Pretende-se compreender se o conhecimento da certificação enquanto EFR aumenta, bem como a avaliação do grau de satisfação entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores e líderes.

- **Objetivo 2:** Promover uma maior satisfação com a CUF enquanto entidade empregadora.

- Promover um estudo de clima semestral para avaliar o grau de satisfação com a CUF, enquanto entidade certificada como EFR e enquanto marca empregadora.

- **Objetivo 3:** Aumentar os níveis de *engagement*.

- Realização de sessões de *focus groups* e reuniões de *feedback* para obter conclusões e sugestões de melhoria sobre o projeto.

- **Objetivo 4:** Diminuir as intenções de *turnover*

- Através do cálculo da taxa de *turnover*, compreendendo se o grau de intenções de saída diminui perante a implementação do seguinte projeto.

$$\text{Taxa de Turnover} = \frac{\text{número de saídas}}{\text{headcount total}} \times 100 \quad (5.1)$$

5.2. Dimensão 2: Proposta de intervenção externa



Figura 4.2 - Calendarização da proposta de intervenção externa

Para a seguinte proposta de intervenção externa, sugere-se o seguinte título de projeto e objetivos:

SAÚDE COM PROPÓSITO: O COMPROMISSO CUF ENQUANTO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL

1. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

- 1.1. Tornar a CUF uma empresa atrativa, tendo por base a sua referência como EFR.
- 1.2. Posicionamento da CUF enquanto líder de mercado no setor da saúde em Portugal.
- 1.3. Atrair candidatos que se revejam nas práticas e políticas de RSC da CUF.

Tendo por base os objetivos propostos para a dimensão externa, propõe-se melhorar a comunicação das políticas e práticas de RSC da CUF, melhorando o seu *Employee Value Proposition*, com a finalidade de aumentar a sua atratividade enquanto marca empregadora e o seu posicionamento enquanto líder de mercado, no setor da saúde em Portugal. Para tal, propõe-se desenvolver o plano de comunicação em dois sentidos:

a) No desenvolvimento de uma proposta de colaboração de trabalho mais atrativa, que inclua os benefícios e medidas existentes na CUF, na qualidade de conciliar o seu trabalho e vida pessoal, de forma positiva. Esta proposta beneficiará de um aumento da proposta de valor da organização, tornando-a mais atrativa para os futuros candidatos.

b) Divulgação das histórias de sucesso dos colaboradores nas plataformas externas e redes sociais da CUF. Através destas divulgações, é pretendido dar a conhecer aos candidatos a preocupação da empresa no âmbito das responsabilidades familiares, identificando as medidas

existentes para o efeito, tornando a empresa uma entidade mais atrativa face às restantes no setor da saúde.

2. PLANO DE AÇÃO

2.1. PROMOVER AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RSC ATRAVÉS DA PROPOSTA DE TRABALHO

O *Employer Branding* tem um papel fundamental na equipa de recrutamento na CUF, especialmente na altura da apresentação da proposta de trabalho. Neste sentido, e de forma a promover as diferentes políticas existentes na CUF, no âmbito da sua certificação enquanto EFR, e das práticas implementadas de RSC, propôs-se a alteração do formato de proposta, tornando-a mais atrativa, personalizada, transparente e impactante (Anexo G).

2.2. IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS-CHAVE

A equipa de projeto deverá ser a mesma que desenvolverá o plano de intervenção na dimensão interna, alinhando os objetivos de ambas as intervenções, mantendo uma comunicação uniforme.

2.3. LEVANTAMENTO DAS PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO

Em parceria com a empresa de comunicação, numa ótica de consultoria, pretende-se analisar os vários canais de comunicação externa da CUF (site institucional, site de carreiras e redes sociais) e implementação de melhorias na divulgação da informação das práticas e políticas de RSC e certificação EFR da CUF. Esta ação terá previsto um orçamento de 6.000€.

✓ *Site institucional* – criação de um site mais intuitivo, simples e de fácil acesso à informação. Através da análise realizada, foi possível identificar que não existe informação direta sobre a certificação enquanto EFR, nem das políticas e práticas implementadas pela CUF. Sendo a única entidade de saúde em Portugal, com tal certificação, esta deveria ser comunicada externamente, tornando-a assim uma marca empregadora diferenciadora, face às restantes no mercado.

✓ *Site de carreiras* – Para além do descritivo da certificação enquanto EFR nos anúncios de trabalho, propõe-se a criação de um separador específico para a certificação, exemplificando algumas das medidas aplicáveis neste sentido, com partilha das histórias de sucesso dos colaboradores e líderes e com uma zona de FAQ's com a identificação das perguntas mais frequentes face às práticas de RSC.

✓ *Redes sociais* – Para promover a interação entre o público externo, e possíveis candidatos, as publicações interativas das práticas e políticas de RSC, enquanto empresa certificada, nas redes sociais, pode ser um fator de atração de candidatos

qualificados para as funções e que se identificam com os valores e cultura promovidos pela CUF, no âmbito da responsabilidade social.

3. IMPLEMENTAÇÃO

3.1. HISTÓRIAS DE SUCESSO – DIVULGAÇÃO

Divulgação dos vídeos e artigos das histórias de sucesso, nas várias plataformas de comunicação externa.

✓ **Site institucional** – divulgação mensal, alinhado com a divulgação interna, de vídeos que exemplificam as experiências de conciliação entre os colaboradores da CUF. No separador criado para demonstrar as práticas de RSC, deverá constar uma página onde partilham os testemunhos dos colaboradores.

✓ **Site de carreiras** – de igual forma, criar um separador ligado às práticas de RSC, partilhando algumas das medidas existentes no âmbito da certificação e algumas das perguntas mais frequentes de candidatos e colaboradores sobre as medidas de responsabilidade social.

✓ **Redes sociais** – publicações nas redes sociais, com alguns dos vídeos de partilha de colaboradores, com fotografias e experiências contadas em primeira pessoa, sobre as práticas de conciliação na CUF. Sugere-se a publicação mensal em cada rede social, alternando entre vídeos e fotos com legenda das principais mensagens a retirar dos testemunhos.

4. AVALIAÇÃO

Para avaliar a eficácia do seguinte projeto, com base na atração de talento qualificado, tornando a CUF uma marca empregadora atrativa e de sucesso, propõe-se a avaliação dos objetivos definidos, através das seguintes métricas:

- **Objetivo 1:** Tornar a CUF uma empresa atrativa, tendo por base a sua referência como EFR.

- Implementar questionário nas fases do processo de recrutamento, tendo por base questões direcionadas para a certificação EFR e intenção de candidatura e pertença à organização.

- **Objetivo 2:** Posicionamento da CUF enquanto líder de mercado no setor da saúde em Portugal.

- Promover a divulgação da satisfação com a organização, benefícios, entre outros, em plataformas de avaliação, como *Glassdoor*.

- Objetivo 3: Atrair candidatos que se revejam nas práticas e políticas de RSC da CUF.

- Através do cálculo das taxas de candidatura recebidas à data de início do projeto vs. no ano subsequente à implementação das iniciativas.

$$\text{Taxa de conclusão de candidaturas} = \frac{\text{número de candidaturas recebidas}}{\text{número de candidaturas iniciadas}} \times 100 \quad (5.2)$$

- Cálculo do ROI para avaliar o retorno financeiro das ações realizadas para promover a atratividade da CUF como empresa familiarmente responsável.

$$\text{ROI} = \frac{\text{custos totais} - \text{lucros obtidos}}{\text{custos totais}} \times 100 \quad (5.3)$$

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES

Tendo em conta as rápidas mudanças existentes no mercado de trabalho, devido à globalização e tecnologia, as empresas necessitam de estar em constante adaptação. Atualmente, a Responsabilidade Social Corporativa tem ganho uma importante presença no mundo corporativo, representada nos valores e cultura de cada empresa.

Por conseguinte, existe uma maior preocupação entre os candidatos com as práticas e políticas de RSC e com a procura de melhores condições, incluindo novas formas de flexibilização do trabalho e benefícios associados, para além do salário. As perceções dos candidatos face às políticas de RSC têm impacto na forma como estes percecionam a empresa como sendo atrativa. Neste sentido, as práticas internas de RSC demonstram que a organização é uma entidade empregadora atrativa, enquanto as práticas externas de RSC indicam que a organização tem uma boa reputação e, deste modo, é mais atrativa perante as restantes (Story & Castanheira, 2016). Assim sendo, o investimento elevado em práticas de RSC aparenta ser um bom modelo de negócio, no que concerne à relação entre os potenciais candidatos, promovendo, assim, reações positivas em relação à organização (Duarte *et al.*, 2014b), garantindo uma maior motivação e sentido de pertença para fazer parte da mesma.

Com este projeto, pretendeu-se analisar o *Employee Value Proposition* na CUF, enquanto entidade atrativa, com foco nas práticas e políticas de RSC, no âmbito da sua certificação enquanto empresa familiarmente responsável. Os resultados demonstram que estas práticas representam um papel fundamental na satisfação dos colaboradores, face à conciliação entre a sua vida profissional e pessoal, e demonstraram uma forte correlação com o orgulho em pertencer à organização. No entanto, a falta de conhecimento sobre a certificação EFR no geral, como na certificação da CUF enquanto entidade familiarmente responsável, indicaram uma necessidade de melhoraria na divulgação das práticas e políticas no âmbito da mesma. Esta melhoria de comunicação visa não apenas a atração de um maior número de candidatos, como também pretende ajudar a retê-los na empresa.

Face ao principal desafio encontrado, propôs-se uma intervenção a nível interno e externo, com o principal objetivo de melhorar a comunicação da informação relativa à certificação enquanto EFR, tendo por base as práticas e políticas inseridas e aplicadas pela CUF, nas várias dimensões profissionais e familiares. Com esta proposta, numa vertente humanizada, de partilha de experiências e demonstração da cultura e valores da empresa, é pretendido que a CUF se torne uma marca empregadora forte, atrativa, marcando a diferença face às restantes

empresas concorrentes, no setor da saúde, aplicando o seu EVP na sua estratégia diferenciadora, enquanto entidade certificada como familiarmente responsável.

Para além de atrair candidatos qualificados, que se identificam com este propósito e cultura, pretende-se, também, fomentar uma cultura de partilha e *engagement* numa dimensão interna, tornando a proposta de valor mais atrativa e criando um maior sentimento de pertença e orgulho face à empresa.

A possível implementação deste projeto poderá trazer benefícios, na medida que, permite reestruturar os planos de comunicação, as suas plataformas e alavancar o conhecimento sobre esta certificação, que torna a CUF diferenciadora face às restantes empresas privadas no setor da saúde. A chave para o sucesso reside na comunicação eficaz e na incorporação destes valores no cerne da estratégia da empresa. Com esforço e dedicação contínuos, a CUF pode continuar a atrair e reter os melhores talentos, criando uma comunidade de colaboradores satisfeitos e comprometidos com a organização.

No âmbito académico, este projeto permitiu complementar a literatura existente na temática das RSC, atratividade organizacional e *Employee Value Proposition*. No entanto, face à certificação EFR, existem já várias empresas que enquadram esta certificação na sua cultura e valores, mas a divulgação da mesma acaba por ser escassa. Seria vantajoso, do ponto de vista da atratividade organizacional, fomentar a divulgação das práticas existentes, numa perspetiva de diferenciação face às restantes empresas que não apresentam este reconhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2011). *Organizational responsibility: Doing good and doing well*. Semantic Scholar. <https://doi.org/10.1037/12171-024>
- Ahmad, N., Mahmood, A., Ariza-Montes, A., Han, H., Hernández-Perlines, F., Araya-Castillo, L., & Scholz, M. (2021). Sustainable Businesses Speak to the Heart of Consumers: Looking at Sustainability with a Marketing Lens to Reap Banking Consumers' Loyalty. *Sustainability*, 13(7), 3828. <https://doi.org/10.3390/su13073828>
- Arredondo-Trapero, F. G., Vázquez-Parra, J. C., & González-Arredondo, A. S. (2021). Organizational citizenship behavior and job flexibility in Family-Responsible Companies: a study from the perspective of employee family situation. *International Journal of Social Economics*, 49(2), 251–267. <https://doi.org/10.1108/ijse-05-2021-0269>
- Barros, P. P., Machado, S. R., & Simões, J. de A. (2011). Portugal. Health system review. *Health Systems in Transition*, 13(4), 1–156.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x>
- Broek, M. N. (2015). From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research (Dissertação de Mestrado). Retirado de https://essay.utwente.nl/66622/7/Broek_BA_MB.pdf
- Carbery, R., & Cross, C. (2018). *Human Resource Management* (2nd ed.). Red Globe Press.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. ScienceDirect. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1255–1545. sagepub. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Comissão Europeia. (2001). Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas.
- CUF. (n.d.). CUF Connect. Consultado em 3 de dezembro. 2022. Disponível em <https://cufconnect.pt/cufconnect/>
- CUF. (2020). Sobre nós. Consultado em 3 de dezembro. 2022. Disponível em <https://www.cuf.pt/sobre-nos>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Duarte, A. P., & Gonçalves, J. (2010). O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores : Um estudo quase-experimental. VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia., February 2010, 2296–2310.
- Duarte, A. P., Gomes, D. & Neves, J. (2014a). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are!: the impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē - Review of Applied Management Studies*. 12 (suppl 1), 22-29

- Duarte, A.P., Gomes, D. & Neves, J. (2014b). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: the impact of CSR on prospective applicants' responses. *Working Paper Series of the Business Research Unit (BRU-IUL) of ISCTE-IUL*.
- Duarte, A. P., Silva, V. H., Simões, E. & Neves, J. G. das. (2017). More socially responsible, more ethical, more attractive as a future employer? Contributions of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees. In Lopes, D., & Garrido, M. (Ed.), *Atas do IX Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. (pp. 192-197). Faro: Associação Portuguesa de Psicologia.
- Duarte, A.P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In Sónia P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações*. (pp. 537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A.P. (2011). Corporate Social Responsibility from an Employees Perspective: Contributions for Understanding Job Attitudes. Thesis presented in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor in Social and Organizational Psychology, area of Organizational Behavior. Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL.
- Eira, A. (2010). A Saúde em Portugal: A procura de cuidados de saúde privados. Faculdade de Economia, Universidade Do Porto, 78. [https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26931/2/A saude em Portugal A procura privada de cuidados de saude Ana Eira.pdf](https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26931/2/A%20saude%20em%20Portugal%20A%20procura%20privada%20de%20cuidados%20de%20saude%20Ana%20Eira.pdf)
- Ersoy, İ., & AkshirliZ. (2016). EFFECTS OF PERCEPTIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON EMPLOYER ATTRACTIVENESS. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 507–518. https://dergipark.org.tr/en/pub/rjbm/issue/32451/360884#article_cite
- Fonseca, D. E. (2017). A importância do conceito de Responsabilidade Social das Empresas. *Comunicación*, 37(37), 59–75. <https://doi.org/10.18566/comunica.n37.a06>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Friedman, M. (2002). *Capitalism and Freedom : Fortieth Anniversary Edition*. University Of Chicago Press. (Original work published 1962)
- Gomes, D. & Neves, J. (2010). O efeito da imagem da organização enquanto empregadora no processo que conduz às intenções de candidatura às ofertas de emprego. *II Conferência ? Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684–699. <https://doi.org/10.1108/00483481111169634>
- José de Mello. (n.d). História do Grupo. Consultado em 3 de dezembro. 2022. Disponível em <https://www.josedemello.pt/>
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra: Revista Científica*, 1, 11–40.
- Lin, C.-P., Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., & Chiu, C.-K. (2011). Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 83–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0949-z>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações - 3ª Edição*. Vida Económica Editorial.
- Mateus, A.;Ramalho, E.;Oliveira, H.;Rodrigues, H.;Ferreira, R. (2017). Setor Privado da Saúde. 36. https://fronteirasxxi.pt/wp-content/uploads/2018/02/Estudo-Sector_Privado_da_Saúde_em_Portugal.pdf
- Monteiro, M.A. (2005). A responsabilidade social das empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21 64-70.
- Neto, H., Coelho, S. (2014). Responsabilidade social, respeito e ética na vida em sociedade. Porto: Civeri Publishing.

- Paulo, A. (2010). SNS: Caracterização e Desafios. *Gpери - Mfap*, 1–16. Lisboa
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2014). A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management. *Review of Research*, 3(6), 1–9.
- Pereira, M. A. (2021). Responsabilidade Social das Organizações: Perspetivas, perceções e práticas. Universidade de Évora.
- Raj, A. (2020). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/sajbs-10-2019-0183>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P. dos, & Sousa, M. J. (2019). Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118–129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(04), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Slåtten, T., Lien, G., & Svenkerud, P. J. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): a study of hospital frontline employees. *BMC Health Services Research*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4144-8>
- Sousa, P. F. de. (2009). O sistema de saúde em Portugal: realizações e desafios. *Acta Medica Portuguesa*, 22(1), 15–20
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>
- Tsai, W.-C., & Yang, I. W.-F. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48–63. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x>
- Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., Lin, C.-P., & Wang, R.-T. (2014). Modeling Job Pursuit Intention: Moderating Mechanisms of Socio-Environmental Consciousness. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 287–298. <http://www.jstor.org/stable/24033232>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2011). *The New HR Leader: How to Model Values, Shape Culture, and Drive Business Results*. Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2011). *The why of work : how great leaders build abundant organizations that win*. New York Mcgraw Hill Professional.

ANEXOS

Anexo A – Questionário realizado para novos colaboradores CUF

Caro/a participante,

O meu nome é Marta Gomes e sou estudante do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no Iscte.

No âmbito de uma colaboração entre a CUF - Hospitais e Clínicas e o Iscte, estou a desenvolver um projeto relativo à certificação enquanto Empresa Familiarmente Responsável (efr).

Assim, convido-o/a a responder a um breve questionário, com duração estimada de 5 minutos. A sua participação é estritamente voluntária e anónima e a sua participação será bastante valorizada.

Se tiver alguma questão, poderá entrar em contacto através do endereço eletrónico: ████████@iscte-iul.pt.

Agradeço, mais uma vez, a sua colaboração!

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Ao seguir em frente, declaro que tomei conhecimento dos objetivos do presente estudo, concordando em participar nesta investigação. *

Tomei conhecimento dos objetivos do estudo e pretendo continuar.

Empresa Familiarmente Responsável

2. A conciliação entre o meu tempo de trabalho e extratrabalho, é: *

Pouco importante 1 2 3 4 5 Muito importante

3. Já ouviu falar da certificação de Empresa Familiarmente Responsável (efr)?

Sim

Não

4. Sabia que a CUF é uma entidade certificada como Empresa Familiarmente Responsável?

Sim

Não

5. Das seguintes medidas efr da CUF, na sua opinião quais considera mais relevantes?

Selecione as 5 medidas mais importantes. *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Transporte gratuito para algumas unidades
- Seguro de Saúde (com possibilidade de extensão ao agregado familiar mediante pagamento)
- CUF 25+: presente para colaboradores com mais de 25 anos de carreira na CUF
- Política de Promoção da Conciliação (com práticas de flexibilidade temporal, entre outras)
- Política "Clean Desk"
- Código de Ética
- Código de Conduta
- Política de prevenção de assédio
- Pool de viaturas para deslocações profissionais (parques Carnaxide, CUF Coimbra, CUF Porto, CUF Viseu)
- Preços especiais em atos médicos na CUF (extensível ao cônjuge, pais e filhos)
- Cartão refeição
- Possibilidade de aplicação de prémios ocasionais em benefícios Flex
- Parcerias com descontos em educação, desporto, lazer, turismo, restauração, entre outros
- Desconto nas máquinas de café e nos bares dos hospitais
- Divulgação de vagas para mobilidade interna
- Tolerância de ponto na terça-feira de Carnaval, dias 24 e 31 de dezembro
- Possibilidade, para além dos motivos legais de pedido de horário flexível/concentrado
- Possibilidade de licenças sem vencimento para assistência à família
- i9+: plataforma de inovação com prémios
- CUF Radar: programa de referenciação interna com prémios
- Festa de Natal
- Voluntariado corporativo: 40h anuais sem perda de remuneração
- Ações de voluntariado pontuais organizadas pela CUF Inspira (algumas com possibilidade de participação dos filhos)
- Sorteios e concursos internos (por exemplo: bilhetes para jogos de futebol)

- Rede de Apoio ao Colaborador: acesso a consultas gratuitas de apoio jurídico, financeiro e psicossocial (extensível ao agregado familiar)
- Nascer na CUF: comparticipação de despesas de parto na CUF
- Presente de nascimento para filhos dos colaboradores
- Cabaz escolar para filhos de colaboradores do 1º ao 12º ano
- Organização e comparticipação de actividades para filhos durante o período de férias escolares
- Bolsas de estudo comparticipadas pela Fundação Amélia de Mello
- Concurso anual de desenhos para o postal de Natal
- Tolerância de ponto para acompanhamento dos filhos no primeiro dia de escola/creche, até ao 1º ano do 1º ciclo (inclusive)
- Bolsas Go UP: comparticipação de licenciaturas e mestrados integrados

6. Aquando da apresentação da proposta da CUF - Hospitais e Clínicas, qual a ordem de importância de cada dimensão para a sua decisão?

Marque com "1ª" a mais importante, até "5ª" a menos importante*

- Salário
- Benefícios atribuídos
- Contrato de trabalho direto com a organização
- As práticas de Responsabilidade Social Corporativa da CUF
- Reputação CUF no mercado de trabalho

7. Na sua relação de trabalho/emprego com a CUF, indique o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes medidas EFR. *

	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante
Transporte gratuito para algumas unidades	○	○	○	○	○
Seguro de Saúde (com possibilidade de extensão ao agregado familiar mediante pagamento)	○	○	○	○	○
CUF 25+: presente para colaboradores com mais de 25 anos de carreira na CUF	○	○	○	○	○
Política de Promoção da Conciliação (com práticas de flexibilidade temporal, entre outras)	○	○	○	○	○

Política "Clean Desk"	<input type="radio"/>				
Código de Ética	<input type="radio"/>				
Código de Conduta	<input type="radio"/>				
Política de prevenção de assédio	<input type="radio"/>				
Pool de viaturas para deslocações profissionais (parques Carnaxide, CUF Coimbra, CUF Porto, CUF Vi-seu)	<input type="radio"/>				
Preços especiais em atos médicos na CUF (extensível ao cônjuge, pais e filhos)	<input type="radio"/>				
Cartão refeição	<input type="radio"/>				
Possibilidade de aplicação de prémios ocasionais em benefícios Flex	<input type="radio"/>				
Parcerias com descontos em educação, desporto, lazer, turismo, restauração, entre outros	<input type="radio"/>				
Desconto nas máquinas de café e nos bares dos hospitais	<input type="radio"/>				
Divulgação de vagas para mobilidade interna	<input type="radio"/>				
Tolerância de ponto na terça-feira de Carnaval, dias 24 e 31 de dezembro	<input type="radio"/>				
Possibilidade, para além dos motivos legais de pedido de horário flexível/concentrado	<input type="radio"/>				
Possibilidade de licenças sem vencimento para assistência à família	<input type="radio"/>				
i9+: plataforma de inovação com prémios	<input type="radio"/>				
CUF Radar: programa de referência interna com prémios	<input type="radio"/>				
Festa de Natal	<input type="radio"/>				
Voluntariado corporativo: 40h anuais sem perda de remuneração	<input type="radio"/>				
Ações de voluntariado pontuais organizadas pela CUF Inspira (algumas com possibilidade de participação dos filhos)	<input type="radio"/>				
Sorteios e concursos internos (por exemplo: bilhetes para jogos de futebol)	<input type="radio"/>				
Rede de Apoio ao Colaborador: acesso a consultas gratuitas de apoio jurídico, financeiro e psicossocial (extensível ao agregado familiar)	<input type="radio"/>				
Nascer na CUF: comparticipação de despesas de parto na CUF	<input type="radio"/>				

Presente de nascimento para filhos dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Cabaz escolar para filhos de colaboradores do 1º ao 12º ano	<input type="radio"/>				
Organização e comparticipação de atividades para filhos durante o período de férias escolares	<input type="radio"/>				
Bolsas de estudo comparticipadas pela Fundação Amélia de Mello	<input type="radio"/>				
Concurso anual de desenhos para o postal de Natal	<input type="radio"/>				
Tolerância de ponto para acompanhamento dos filhos no primeiro dia de escola/creche, até ao 1º ano do 1º ciclo (inclusive)	<input type="radio"/>				
Bolsas Go UP: comparticipação de licenciaturas e mestrados integrados	<input type="radio"/>				
Transporte gratuito para algumas unidades	<input type="radio"/>				
Seguro de Saúde (com possibilidade de extensão ao agregado familiar mediante pagamento)	<input type="radio"/>				
CUF 25+: presente para colaboradores com mais de 25 anos de carreira na CUF	<input type="radio"/>				
Política de Promoção da Conciliação (com práticas de flexibilidade temporal, entre outras)	<input type="radio"/>				
Política "Clean Desk"	<input type="radio"/>				
Código de Ética	<input type="radio"/>				
Código de Conduta	<input type="radio"/>				
Política de prevenção de assédio	<input type="radio"/>				
Pool de viaturas para deslocações profissionais (parques Carnaxide, CUF Coimbra, CUF Porto, CUF Viseu)	<input type="radio"/>				
Preços especiais em atos médicos na CUF (extensível ao cônjuge, pais e filhos)	<input type="radio"/>				
Cartão refeição	<input type="radio"/>				
Possibilidade de aplicação de prémios ocasionais em benefícios Flex	<input type="radio"/>				
Parcerias com descontos em educação, desporto, lazer, turismo, restauração, entre outros	<input type="radio"/>				
Desconto nas máquinas de café e nos bares dos hospitais	<input type="radio"/>				
Divulgação de vagas para mobilidade interna	<input type="radio"/>				

Tolerância de ponto na terça-feira de Carnaval, dias 24 e 31 de Dezembro	<input type="radio"/>				
Possibilidade, para além dos motivos legais de pedido de horário flexível/concentrado	<input type="radio"/>				
Possibilidade de licenças sem vencimento para assistência à família	<input type="radio"/>				
i9+: plataforma de inovação com prémios	<input type="radio"/>				
CUF Radar: programa de referência interna com prémios	<input type="radio"/>				
Festa de Natal	<input type="radio"/>				
Voluntariado corporativo: 40h anuais sem perda de remuneração	<input type="radio"/>				
Ações de voluntariado pontuais organizadas pela CUF Inspira (algumas com possibilidade de participação dos filhos)	<input type="radio"/>				
Sorteios e concursos internos (por exemplo: bilhetes para jogos de futebol)	<input type="radio"/>				
Rede de Apoio ao Colaborador: acesso a consultas gratuitas de apoio jurídico, financeiro e psicossocial (extensível ao agregado familiar)	<input type="radio"/>				
Nascer na CUF: comparticipação de despesas de parto na CUF	<input type="radio"/>				
Presente de nascimento para filhos dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Cabaz escolar para filhos de colaboradores do 1º ao 12º ano	<input type="radio"/>				
Organização e comparticipação de actividades para filhos durante o período de férias escolares	<input type="radio"/>				
Bolsas de estudo comparticipadas pela Fundação Amélia de Mello	<input type="radio"/>				
Concurso anual de desenhos para o postal de natal	<input type="radio"/>				
Tolerância de ponto para acompanhamento dos filhos no primeiro dia de escola/creche, até ao 1º ano do 1º ciclo (inclusive)	<input type="radio"/>				
Bolsas Go UP: comparticipação de licenciaturas e mestrados integrados	<input type="radio"/>				

8. Em geral, qual o seu grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional? *

Nada satisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

9. Consigo conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal e familiar. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

10. A CUF respeita as minhas responsabilidades familiares/pessoais. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11. A minha família/amigos respeitam as minhas responsabilidades profissionais. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

12. Qual o grau de satisfação que perceciona que os colaboradores em geral têm em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. *

Nada satisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

13. Considera que a CUF, em relação às restantes entidades do sector da saúde e no âmbito das medidas/práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, está: *

- Abaixo da média
- Na média
- Acima da média
- Não sei / não me consigo pronunciar

14. Numa escala de 1 a 10, tem orgulho em trabalhar na CUF ao ponto de a recomendar como entidade empregadora a amigos e familiares? *

Mínimo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máximo

15. Numa escala de 1 a 10, qual a probabilidade de recomendar os serviços da CUF a terceiros? *

Mínimo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máximo

Caracterização demográfica

16. Idade

17. Sexo

- Feminino
- Masculino

18. Habilitações literárias

- 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (10º - 12º ano)
- Curso Técnico
- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

19. Grupo profissional

- Técnicos Administrativos
- Serviços Gerais (exemplo: limpeza, manutenção, logística, rouparia)
- Auxiliares de Ação Médica
- Enfermeiros
- Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica
- Técnicos Superiores de Saúde
- Técnicos Superiores - Suporte ao Negócio
- Médicos

20. Há quanto tempo iniciou funções na CUF?

- Menos de uma semana
- Entre duas a três semanas
- Um mês
- Entre um a dois meses
- Entre dois a três meses
- Mais de três meses

21. Responsabilidades familiares atuais: *

- Casado(a) / União de facto com filhos no agregado familiar
- Casado(a) / União de facto sem filhos no agregado familiar
- Solteiro/Divorciado/Viúvo com filhos no agregado familiar (guarda partilhada)
- Solteiro/Divorciado/Viúvo com filhos no agregado familiar (guarda exclusiva)
- Solteiro/Divorciado/Viúvo sem filhos no agregado familiar

22. As suas responsabilidades familiares incluem, para além dos filhos, pessoas dependentes a cargo? *

Sim

Não

23. Se respondeu afirmativamente à questão acima, indique quem (e.g. mãe).

Anexo B - ANOVA

Anexo B1 – Anova realizada para analisar o grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e restantes variáveis

Variável dependente Em geral, qual o seu grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional?

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	23,860 ^a	18	1,326	12,912	,000
Intercepto	259,129	1	259,129	2524,204	,000
Numa escala de 1 a 10 tem orgulho em trabalhar na CUF ponto de a recomendarco	1,217	4	,304	2,964	,030
Consigo conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal e familiar	4,136	2	2,068	20,142	,000
Hlterarias	,000	0	.	.	.
A conciliação entre o meu tempo de trabalho e extratrabalho é	,142	2	,071	,694	,505
Numa escala de 1 a 10 tem orgulho em trabalhar na CUF ponto de a recomendarco *	,054	3	,018	,175	,913
Consigo conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal e familiar					
Numa escala de 1 a 10 tem orgulho em trabalhar na CUF ponto de a recomendarco *	,043	2	,022	,209	,812
A conciliação entre o meu tempo de trabalho e extratrabalho é					
Consigo conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal e familiar *	,002	1	,002	,015	,903
A conciliação entre o meu tempo de trabalho e extratrabalho é					
Numa escala de 1 a 10 tem orgulho em trabalhar na CUF ponto de a recomendarco *	,259	1	,259	2,525	,119
Consigo conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal e familiar *					
A conciliação entre o meu tempo de trabalho e extratrabalho é					
Padrão	4,414	43	,103		
Total	1127,000	62			
Total corrigido	28,274	61			

a. R. Quadrado = ,844 (R. Quadrado Ajustado = ,779)

Anexo B2 – ANOVA para analisar o grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional, entre grupos profissionais

Testes de efeitos entre sujeitos

Variável dependente Em geral, qual o seu grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional?

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	15,122 ^a	17	,890	2,976	,002
Intercepto	478,691	1	478,691	1601,389	,000
Grupo profissional	3,298	6	,550	1,839	,113
Qual o grau de satisfação que percepciona que os colaboradores em geral	4,414	3	1,471	4,922	,005
Grupo profissional *	1,209	8	,151	,506	,845
Qual o grau de satisfação que percepciona que os colaboradores em geral					
Padrão	13,153	44	,299		
Total	1127,000	62			
Total corrigido	28,274	61			

a. R. Quadrado = ,535 (R. Quadrado Ajustado = ,355)

Anexo C – Teste de Tukey

Em geral, qual o seu grau de satisfação com a CUF em matéria de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional?

Teste Tukey HSD^{a,b,c}

Grupo profissional	N	Subconjunto	
		1	
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	4		3,75
Enfermeiros	15		3,80
Médicos	2		4,00
Auxiliares de Ação Médica	7		4,14
Técnicos Administrativos	21		4,38
Serviços Gerais	4		4,50
Técnicos Superiores de Suporte ao Negócio	9		4,67
Sig.			,127

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado Médio (Erro) = ,299.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 5,116.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

c. Alfa = 0,05.

Anexo D – Plano do projeto de intervenção (dimensão interna e externa)

	Data	2022				2023								2024					2025											
		Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Nov	Dez	Jan	Fev
1. Diagnóstico																														
Primeiro contacto com a CUF, exploração do contexto	05/09/2022	→																												
Definição dos principais conteúdos de análise	15/10/2022	→	→																											
Metodologia de recolha de informação																														
Caracterização CUF - Hospitais e Clínicas	17/10/2022	→	→																											
Elaboração do questionário de dados quantitativos	22/02/2023			→																										
Aplicação dos questionários	07/08/2023						→																							
Análise dos resultados obtidos	03/10/2023											→																		
Levantamento de necessidades	13/10/2023											→																		
2. Plano de Ação																														
Definição da calendarização do projeto																														
Definição da calendarização do projeto	15/10/2023											→																		
Desenvolvimento de um plano de comunicação interno e externo																														
Identificação dos elementos-chave	06/11/2023											→																		
Identificação dos stakeholders	20/11/2023											→																		
Identificar as plataformas de comunicação interna e externa	27/11/2023											→																		
Reestruturação da apresentação dos sites institucionais, carreiras, intra corporativa, aplicação móvel e redes sociais												→																		
Revisão do site institucional	04/12/2023											→																		
Revisão do site de carreiras	11/12/2023											→																		
Levantamento das redes sociais	03/01/2024											→																		
Criação de vídeos e artigos com partilhas de experiências de colaboradores																														
Definição do budget	03/01/2024											→																		
Reunião inicial com equipa de projeto	15/01/2024											→																		
Gravações	22/01/2024											→																		
Edição	29/01/2024											→																		
3. Implementação																														
Divulgação do conteúdo nas várias plataformas de comunicação interna e externa	03/06/2024											→																		
Divulgação do conteúdo nas sessões de apresentação dos novos colaboradores, enquanto <i>onbordees</i>	02/09/2024											→																		
4. Avaliação																														
Medição de resultados através de indicadores-chave	02/01/2025											→																		
Focus Groups e reuniões de feedback	13/01/2025											→																		
Cálculo do ROI	03/03/2025											→																		

Anexo E – Guião de entrevista estruturada para recolha de experiências sobre conciliação (elaboração própria)

Guião para condução da recolha de experiências sobre o equilíbrio da vida pessoal, familiar e profissional

Nota: Certifique-se de que o ambiente de gravação seja tranquilo e adequado para a conversa.

Introdução

1. Agradecimento pelo tempo dispensado e interesse em colaborar no projeto
2. Apresentação do Entrevistador
 - Apresentação do entrevistador que irá conduzir a conversa
3. Consentimento de gravação e recolha de imagem

Seção 1: Apresentação pessoal

4. Nome do Entrevistado e, caso se sinta confortável, partilhar o cargo exercido na CUF
5. Tempo de trabalho efetivo
 - Pergunte há quanto tempo o entrevistado está na CUF e como foi a sua jornada até aqui.

Seção 2: Conciliação entre trabalho e vida pessoal

6. No início da sua carreira na CUF, enfrentou desafios para equilibrar a sua vida pessoal e profissional? Se sim, quais foram?
7. Quais são as práticas específicas da CUF que considera que facilitam a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal?
8. Pode partilhar uma experiência pessoal em que estas práticas de conciliação tiveram um impacto positivo?

Seção 3: Impacto nas vidas dos colaboradores

9. Quando esta certificação foi validada e as práticas começaram a entrar na cultura da CUF, que alterações foram sentidas pelos colaboradores? Houve alterações significativas?
10. Que sugestão de melhoria identifica relativamente às políticas de RSC na CUF?

Seção 4: Mensagens e Conselhos

6. Que mensagens ou conselhos gostaria de partilhar com os novos colaboradores sobre as melhores estratégias de conciliação de trabalho e vida pessoal?

Encerramento

9. Agradecimento final
10. Confirmação da permissão de uso da entrevista/imagem
11. Encerramento da Gravação

Anexo F – Modelo de proposta antigo CUF



Proposta de colaboração
NOME

Estimado/a NOME,

É com muito entusiasmo que vimos, por este meio, formalizar a nossa proposta para assumir funções como XXXXX, no XXXXXXXX.

Gostaríamos de poder contar consigo para fazer parte da equipa CUF!

Vencimento base	XXXX€ brutos/mês	Vínculo contratual	XXXX
Subsídio de alimentação	X,XX€/dia	Carga Horária	XXh/semana
Subsídio de turno	N.A.		



Seguro de Saúde
(após 1 ano)

SOBRE NÓS



- Empresa referência na prestação de cuidados de saúde em Portugal
- Certificação como empresa familiarmente responsável (efr)
- Experiência acumulada de mais de 75 anos
- 19 unidades de saúde (hospitais e clínicas)
- Mais de 6.000 colaboradores

O QUE PODE ENCONTRAR NA CUF?

	Formação	Oferta de formação contínua através da CUF Academic Center
	Rede de Apoio*	Serviços gratuitos de aconselhamento psicossocial, jurídico e financeiro aos colaboradores e respetivas famílias
	Nascer na CUF*	Co-participação das despesas de nascimentos de filhos de colaboradores em unidades CUF
	Presente Nascimento*	Assinalar o nascimento dos filhos dos colaboradores com a opção de constituição de conta-poupança no valor de 100€
	Cabaz Escolar*	Apoio aos colaboradores nas despesas de material escolar (por cada filho com frequência da escolaridade obrigatória, ou seja, até ao 12º ano)
	Voluntariado Corporativo*	Acesso a 40 horas anuais, sem perda de remuneração, para actividades de voluntariado inseridas no Programa de Voluntariado do Grupo José de Mello
	Bolsas GO UP*	Bolsas para colaboradores não licenciados que queiram frequentar o ensino superior

*Estas e outras medidas fazem parte do Programa CUF Inspira, no âmbito da CUF como empresa familiarmente responsável

Ficamos a aguardar a sua resposta, sendo que a proposta terá validade máxima de 5 dias.

Obrigado e aguardamos notícias suas!

A equipa de Recursos Humanos da CUF

Anexo G – Novo modelo de proposta CUF (elaboração própria)



Proposta de colaboração
NOME

Estimado/a NOME,

É com muito entusiasmo que vimos, por este meio, formalizar a nossa proposta para assumir funções como XXXXX, no XXXXXXXX.

Gostaríamos de poder contar consigo para fazer parte da equipa CUF!

Vencimento base	XXXX€ brutos/mês	Vínculo contratual	XXXX
IHT	N.A.	Carga Horária	XXh/semana
Remuneração total* (Base + IHT)	N.A.	Subsídio de alimentação	X,XX€/dia

* Possibilidade de aplicar até um máximo de 12% da remuneração em benefícios Flex

 Seguro de Saúde
(após 1 ano)

SOBRE NÓS



- Empresa líder na prestação de cuidados de saúde em Portugal
- 24 unidades de saúde (hospitais e clínicas)
- Experiência acumulada de mais de 75 anos
- Certificação como empresa familiarmente responsável (efr)
- Mais de 13.000 colaboradores

Os nossos Valores



Competência - Resulta do sentido de responsabilidade vivido por todos os profissionais no cumprimento do seu trabalho.



Desenvolvimento Humano - Refletindo uma enraizada conceção humanista da vida, como um todo, faz parte integrante dos horizontes de crescimento da nossa atividade.



Inovação - Na constante procura de inovar, de descobrir novas oportunidades de criação de valor, reside boa parte da personalidade da José de Mello e das marcas que cria, como a CUF.



Integridade - Conscientes da responsabilidade que nos assiste perante cada pessoa, cada família, cada colega, cada fornecedor, cada parceiro, cada comunidade, afirmamos o escrupuloso cumprimento da lei e dos valores que nos guiam.



Respeito pela Dignidade e Bem-Estar - Acreditamos que esta atitude humanista é condição de sucesso para uma boa aplicação do saber científico e tecnológico e que só assim se poderá atingir o grande objetivo do Bem-Estar da Pessoa.

Ficamos a aguardar a sua resposta, sendo que a proposta terá validade máxima de 5 dias.

Obrigado e aguardamos notícias suas!

A equipa de Recursos Humanos da CUF

O QUE PODE ENCONTRAR NA CUF?

Qualidade no Emprego



Preços especiais em atos médicos na CUF

Protocolo de consultas e exames mais acessíveis para todos colaboradores, sendo extensível aos cônjuges, pais e filhos.



Transporte gratuito

Transporte gratuito para o local de trabalho em locais pré-definidos (Colaboradores de Carnaxide, Hospital CUF Descobertas e entre o Hospital CUF Porto e o Instituto CUF Porto).



Festividades

Tolerância de ponto na terça-feira de Carnaval, dias 24 e 31 de dezembro, caso não interfira com o bom funcionamento do serviço, e mediante confirmação anual.



Trabalho remoto

Política de trabalho remoto de até dois dias por semana para colaboradores em funções passíveis do mesmo.



Parcerias externas

Rede de parcerias com condições vantajosas para os colaboradores CUF.

Desenvolvimento profissional e pessoal



Formação

Oferta de formação contínua através da CUF Academic Center.



Avaliação de Desempenho

Sistema de Avaliação com objetivo de acompanhar e medir a evolução do desempenho dos colaboradores ao longo do ano.



CUF Radar

Programa de referência interna que promove a recomendação de candidatos a posições em aberto, e que inclui uma compensação financeira.



Bolsas GO UP*

Bolsas para colaboradores não licenciados que queiram frequentar o ensino superior.



Sorteios e concursos internos

Passatempos onde é possível ganhar bilhetes duplos para jogos de futebol, entre outros de cariz cultural.



Voluntariado Corporativo*

Acesso a 40 horas anuais, sem perda de remuneração, para atividades de voluntariado inseridas no Programa de Voluntariado do Grupo José de Mello.

Apoio à Família



Nascer na CUF e Presente Nascimento*

Assinalar o nascimento dos filhos dos colaboradores com a opção de constituição de uma conta-poupança no valor de 100€; co-participação das despesas de nascimentos de filhos de colaboradores em unidades CUF (após 6 meses de contrato).



Tolerância de Ponto

Possibilidade dos colaboradores acompanharem os filhos no primeiro dia de escola/creche, até ao 1º ano, do 1º ciclo (inclusive).



Ocupação tempos livres*

Co-participação das despesas associadas à ocupação de tempos livres, durante as férias escolares dos dependentes de colaboradores, entre os 3 e os 15 anos.



Rede de Apoio*

Serviços gratuitos de aconselhamento psicossocial, jurídico e financeiro aos colaboradores e respetivas famílias.

*Estas e outras medidas fazem parte do Programa CUF Inspira, no âmbito da CUF como empresa familiarmente responsável