

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA NO GRUPO
PORTUGÁLIA RESTAURAÇÃO: ESTUDO DE CASO.**

Maria do Carmo Sotto-Major de Magalhães Guedes

Dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Doutor José Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa, ISCTE Business School

Coorientador(a):
Doutora Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE- Instituto Universitário
de Lisboa, ISCTE Business School

Setembro, 2019

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA NO GRUPO
PORTUGÁLIA RESTAURAÇÃO: ESTUDO DE CASO.**

Maria do Carmo Sotto-Mayor de Magalhães Guedes

Dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Doutor José Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa, ISCTE Business School

Coorientador(a):

Doutora Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE- Instituto Universitário
de Lisboa, ISCTE Business School

Resumo

A responsabilidade social organizacional (RSO) é considerada uma área muito relevante do mundo empresarial nos dias de hoje, apresentando consequências visíveis em todas as partes interessadas – *stakeholders*. Esta encontra-se dividida em duas partes, a parte externa e a parte interna. Apesar de as duas vertentes serem alvo de variados estudos, a literatura incide maioritariamente na vertente externa, colocando a vertente interna, cujo principal foco é o bem-estar dos colaboradores nas empresas, em segundo lugar na lista de prioridades na maioria das organizações (Alineri, Silva, & Faria, , 2008; Cruz & Cabral, 2011; Baggenstoss, Sznitowski, & Piran, 2010; Mory, Wirtz, & Gottel, 2016). A presente tese descreve um estudo de caso sobre o Grupo Portugália Restauração (GPR) que apresenta um forte departamento de Responsabilidade Social externa e interna fundado formalmente há 3 anos, mas com iniciativas de responsabilidade social interna (RSI) há mais de 8 anos. O foco principal deste estudo é a vertente interna, sublinhando o impacto da RSI nas vidas dos colaboradores, que é um tema pouco aprofundado nos estudos relativos à RSO (Lopes & António, 2016). Com este estudo pretendeu-se dar respostas às seguintes questões: i. Porque é que é importante as empresas adotarem um departamento de responsabilidade social interna; ii. Se esta preocupação tem um impacto positivo nos colaboradores; iii. Como é que o departamento de responsabilidade social interna do GPR pode ser um exemplo para as restantes organizações do país.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações; Responsabilidade Social Interna; Bem-estar no trabalho.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is considered a very relevant area in today's business world, having an obvious impact in all stakeholders. It is divided into two different parts: the external and the internal. Even though both have been studied several times, it is the former that the majority of the literature refers to, placing the latter, which main goal is the employees' well-being, in a lower place in most companies' priority list (Alineri, Silva & Faria, 2008; Cruz & Cabral, 2011; Baggenstoss, Sznitowski & Piran, 2010; Mory, Wirtz & Gottel, 2016). This study presents a case study of the *Grupo Portugália Restauração* (GPR), which has been developing internal CSR policies for the last eight years, forming a strong external and internal CSR department, formally created three years ago, and we will focus on the internal work, highlighting the impact that it has on the employees' lives, which is a rare topic in academic studies (Lopes & António, 2016). This study aims to answer the following questions: i. Why it is important for companies to have a CSR department; ii. If the focus on CSR has a real impact on the employees' lives; iii. How much of an example could the GPR be for the rest of the organizations in Portugal.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Internal Social Responsibility; Well-being at work

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer aos meus orientadores, Professor José Neves e a Professora Patrícia Duarte, por toda a orientação, compreensão e apoio que me foram dando ao longo deste período.

De seguida, gostaria de agradecer à Dra. Ana Lia, por todo apoio e inteira disponibilidade que me foi dando ao longo de todos estes meses, ajudando-me a manter no caminho certo, apesar de todos os contratemplos, encorajando-me a ser exigente e a desenvolver um trabalho de excelência.

Ao Grupo Portugália Restauração, por ter aceite que fosse realizado um estudo de caso sobre a sua organização e por me ter disponibilizado toda a informação necessária à realização desta investigação.

Aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado, proporcionando-me tudo aquilo que eu precisasse e lutando para que nunca me faltasse nada, principalmente a nível académico.

Por fim, gostava de agradecer ao Sebastião Veloso por me ter apoiado sempre, encorajando-me a ser melhor e a nunca desistir.

Índice

RESUMO.....	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	III
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SUA ORIGEM.....	4
1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	9
1.3 INDICADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	11
1.3 PARTES INTERESSADAS	14
1.3.1 A evolução da história do conceito	14
1.3.2 O impacto na RSE	15
1.3.3 Stakeholder Approach	16
1.3.4 Reconhecimento dos stakeholders na empresa.....	18
1.3.5 Stakeholder Engagement	19
CAPÍTULO II - MÉTODO	21
2.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	21
2.2 CONTEXTO DO ESTUDO: APRESENTAÇÃO DO GRUPO PORTUGÁLIA RESTAURAÇÃO.....	21
2.3 PORTUGÁLIA VIVA	23
2.4 RELATÓRIO DE RSI 2018 GRUPO PORTUGÁLIA	26
2.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	31
2.6 INSTRUMENTOS.....	32
2.7 PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	33
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	34
3.1 STAKEHOLDERS PRIMÁRIOS - COLABORADORES.....	34
3.2 ENTREVISTA À COORDENADORA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA DO GPR	37
CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	41
4.1. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	45
CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS.....	53

Índice de Quadros

Quadro 1. 1-Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RSO (adaptado de Neves & Bento, 2005).....	8
Quadro 1. 2- Síntese dos indicadores e especificações propostas pelo Instituto Ethos..	13

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1- Responsabilidade Social Interna em números (Relatório da Responsabilidade Social, 2018).....	29
Gráfico 2.2- Investimento Responsabilidade Social Interna (Relatório da Responsabilidade Social, 2018).....	30

Introdução

O tema da responsabilidade social organizacional (RSO) é cada vez mais estudado por autores e investigadores científicos e, conseqüentemente, são variadas as interpretações no mundo empresarial (Schwartz & Saiia, 2012), acabando por não existir um conceito universalmente estabelecido. Segundo Amaro (2005), o ser humano sempre teve uma empatia com o próximo, especialmente com os desfavorecidos, como se comprovou com o surgimento e aprofundamento da Economia Social (ES) no séc. XIX. Desde da época medieval, que existem exemplos de RSO e iniciativas de caridade, verificando-se, desde da industrialização no século XVIII, gestos socialmente responsáveis (Keinert, 2008). Hoje, existem cada vez mais organizações preocupadas com a sustentabilidade ambiental e social e o seu respetivo equilíbrio (Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006), isto é, valorizam a ética empresarial, a felicidade e bem-estar dos colaboradores, abrem-se à sociedade envolvente e a transparência torna-se uma verdadeira prioridade.

As empresas procuram responder a estas questões através da RSO na aplicação de práticas socialmente responsáveis (Comissão Europeia, 2002). Assim, este cuidado por parte de uma empresa é fundamental para uma maior criação de valor o que, conseqüentemente, aumenta a sua vantagem competitiva, particularmente perante uma outra organização que não está atenta a estas questões sociais (Azevedo, 2012; Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014). O investimento na RSO diminui os custos de operação, traz novos investidores, desenvolve o posicionamento da marca e é um grande fator para a retenção e motivação dos trabalhadores (Kotler & Lee, 2005). Segundo a Comissão Europeia (2002), cada vez mais uma empresa possuir ou não práticas de RSO é considerado como critério de seleção e preferência por futuros clientes e por futuros colaboradores que procuram, comparativamente a organizações que não se preocupem com estes aspetos, empresas mais “humanas” e atentas ao contexto social, ambiental e político onde se inserem e que não se preocupem simplesmente com o lucro.

Contudo, apesar de todos os benefícios e conseqüências positivas da RSO numa estratégia de negócios, e a importância que lhe foi atribuída por todos os *stakeholders* (externos e internos), a insuficiência de estudos de análise de cariz individual torna-se um contraditória (Aguinis & Glavas, 2012). Segundo Clarkson (1995), os colaboradores são tão importantes como os investidores, acionistas e fornecedores para o sucesso e sobrevivência de uma empresa. Para além da contribuição para a sociedade em que se

inserem, as empresas começaram a revelar um melhor desempenho quando começaram a tratar os colaboradores com maior respeito e atenção (Azevedo, 2012). Esta teoria também pode ser comprovada pelos escritos e ideias de Ed Freeman (1984, citado por Donaldson & Preston, 1995), a chamada Teoria dos *Stakeholders* ou Partes Interessadas, que descrevia as empresas como organizações que, para além do conjunto de obrigações a que têm de responder, perante um número alargado de indivíduos, como os clientes e acionistas, também têm de tratar os seus colaboradores de forma responsável e respeitosa.

Há autores que aprofundaram esta ideia, argumentando que quaisquer problemas que possam estar relacionados com a RSO são igualmente problemas internos da empresa (Clarkson, 1995). Sendo que os colaboradores são a parte mais essencial do capital humano de cada empresa, este argumento é forte, pois, como todos os elementos vitais para uma organização, é necessário tratá-los estrategicamente, e garantir a satisfação e conforto de cada colaborador, de forma a garantir o estímulo e motivação, que conduz a maior esforço e maior desempenho, levando a maior lucro para a empresa, a longo-prazo (Tziner, Oren, Bar, & Kadosh, 2011). Na presente tese iremos explorar e desenvolver a vertente interna, mais concretamente a perceção da responsabilidade social das organizações – pois existem poucos estudos que aprofundam esta vertente (Alineri, Silva, & Faria, 2008; Cruz & Cabral, 2011; Baggenstoss, Sznitowski, & Piran, 2010), principalmente em Portugal – e, o funcionamento e práticas de um departamento de responsabilidade social interna de uma organização portuguesa. De acordo com o Livro Verde (2001), e como já foi referido acima por outros autores, esta vertente preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores, a nível profissional, pessoal e familiar que, consequentemente tem um impacto no desempenho dos mesmos. O Instituto Ethos e o Grace dedicam-se à caracterização e descrição de indicadores e dimensões que constituem a RSO interna, ajudando as empresas a aplicar e a melhorar as práticas (Ethos, 2013; Livro Verde, 2001 e Instituto Ethos e Grace, 2011). A nível internacional já existe um vasto leque de empresas que através dos seus relatórios de responsabilidade social (RS), tornam públicos os seus programas e políticas de responsabilidade social interna e externa (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007). Por estas mesmas razões, esta preocupação tem vindo também a crescer em Portugal nos últimos anos (Santos, Santos, Pereira, & Silva, 2006, KPMG, 2017). A nível nacional já existem várias empresas que apresentam a vertente externa, mas existe uma grande lacuna a nível interno. A fim de colocar em prática aquilo que foi aprofundado na revisão de literatura, optou-se por adotar

a estratégia de investigação estudo de caso, em que o objetivo desta tese é demonstrar e analisar como funciona um departamento de responsabilidade social interna com iniciativas de RSI há mais de 8 anos, a sua importância numa organização, analisar a perceção dos trabalhadores face à dimensão interna desta organização e por fim, caso seja esse o caso, usá-la como exemplo nacional para que seja tido em conta um departamento de responsabilidade social interna em várias organizações por todo o país dado o impacto que tem nos seus *stakeholders* primários - os colaboradores.

Para responder a esta temática será inicialmente feita uma revisão de literatura sobre os temas responsabilidade social (RSO), responsabilidade social interna (RSI) e respetivas dimensões e indicadores, os *stakeholders* e os seus variados componentes. Seguido da metodologia - estudo de caso sobre o departamento de responsabilidade social interna do Grupo Portugália Restauração - apresentando os seus programas e práticas e a respetiva análise onde iremos descrever a amostra, o procedimento de recolha de dados e o método utilizado e, por último, serão apresentadas as principais conclusões desta investigação e as suas as respetivas limitações e possíveis estudos de investigação futuros.

Capítulo I - Enquadramento teórico

Neste ponto iremos, com base na literatura, compreender melhor o que se entende por responsabilidade social, a sua origem e a sua relevância no mundo empresarial, sendo esta uma temática cada vez mais falada e valorizada no mundo da Gestão de Recursos Humanos. Com este enquadramento teórico, pretendemos demonstrar que esta investigação se vem juntar à literatura de uma maneira coerente e pertinente.

1.1 Responsabilidade Social e a sua origem

Ao longo da História, vários autores têm vindo a tentar definir um conceito para RSO, contudo, até hoje ainda não se estabeleceu um conceito que satisfaça todos os autores que estudam esta temática (Schwartz e Saiia, 2012), sendo que tem vindo a ser explorado entre a comunidade académica e empresarial (Carroll, 1999; Duarte, Mouro & Neves 2010; Godfrey & Hatch, 2007; Waddock, 2008). Este debate não discorre apenas sobre a definição, mas até a origem da RSE é alvo de discórdia, existindo autores que defendem que a RSO surge no século XVIII – com o aumento da industrialização e as teorias de Adam Smith (Lantos, 2001, *in* Kakabadse, Rozuel, Lee-Davies, 2015) –, e, por outro lado, há autores que apontam a origem no século XIX “na ressaca das injustiças da revolução industrial quando os trabalhadores mais desfavorecidos tentaram arranjar formas de reagir ao mercado, criando uma economia de entreajuda e cooperação” (Amaro, 2005: 2).

Apesar deste conflito de ideias, durante esta tese iremos considerar que a RSE teve origem nos meados do século XX com os textos de Howard R. Bowen em particular a obra *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), definindo três ideias centrais “*the idea of the manager as public trustee, the balancing of competing claims to corporate resources and corporate philanthropy*” (Frederick, 2006 *in* Carroll, 2010: 86). Além disso, Bowen defende também que RSO se refere “às obrigações dos homens de negócios de perseguirem as políticas, tomarem as decisões; ou seguirem as linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Carroll, 1999: 270). Em resposta a estas obrigações, Theodore Levitt afirmou, nos últimos anos da década de 50, que a responsabilidade social podia ser considerada um risco pois afastaria as empresas do seu foco principal – o lucro (Carroll, 2010: 3).

Nos anos 60, nota-se um aumento no número de movimentos ativistas que lutavam pelos direitos das mulheres, direitos dos consumidores, direitos civis e pela defesa do ambiente. Consequentemente, isso levou a um aumento considerável da investigação e produção de literatura nesta área da RSO, das medidas governamentais e da adoção de práticas socialmente responsáveis com o intuito de responder aos movimentos anteriormente referidos e a clarificar o significado do conceito para perceber a importância da RSO na relação entre as organizações e a sociedade (Murphy, 1978). Foi neste período que se destacaram três autores que ainda hoje são relevantes para qualquer estudo sobre esta temática. J. McGuire explica que a RSO é a resposta das organizações a certas responsabilidades para com a sociedade e não apenas ao cumprimento das obrigações económicas e legais (1963, *in* Carroll, 2010: 87). Esta ideia pode ser complementada com a visão de William C. Frederick que defende que os recursos económicos deverão ser utilizados para alcançar objetivos sociais (1960, *in* Carroll, 2010: 87).

Estes dois autores foram muito influenciados pelos escritos de Keith Davis que se destacou pela forma como definiu a RSO como algo benéfico para as organizações trazendo, a longo prazo, ganhos económicos. Davis criou o conceito da *Iron Law of Responsibility*, que cria uma proporção entre o poder de negócio de uma empresa e a sua respetiva RSO – quanto maior a empresa, maior deve ser o investimento em RSO – algo que prova o impacto dos *stakeholders* na imagem e reputação da empresa. Davis afirma que a responsabilidade social das empresas é o conjunto das *businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest* (Davis, 1960, *in* Carroll, 1999: 271), que é uma definição de RSO que levou Carroll a afirmar que Davis foi vital para o desenvolvimento desta área.

Na década seguinte, a literatura continuou a crescer originando uma variedade abundante de definições (Sethi, 1975), que foi acompanhada pela criação de legislação e novos corpos governamentais nos EUA – *Environmental Protection Agency*; *Equal Employment Opportunity Commission* – o que revela uma preocupação e o reconhecimento de que aquilo que a RSE lutava, estava a começar a ser aceite. (Carroll 1991: 39). É neste período que o papel dos *stakeholder* vai ser defendido, particularmente por Harold Johnson para quem uma empresa que não tenha em conta as vontades e opiniões dos seus *stakeholders* – internos (colaboradores) e externos (fornecedores, a comunidade, a nação etc.) – não pode ser uma empresa socialmente responsável. (Carroll 1999: 273).

Ao longo dos anos 70, surge uma visão que defendia que as empresas deveriam concentrar-se na sua capacidade de resposta face aos problemas sociais – *Social Responsiveness* – em vez de responder às pressões sociais: *business, therefore, must be “anticipatory” and “preventive”* (Sethi, 1975: 58-64, in Carroll, 1979: 498). Em 1979, Carroll vai criar, com base nos três círculos concêntricos da Comissão de Desenvolvimento Económico dos EUA, um modelo de uma empresa socialmente responsável: A pirâmide da responsabilidade social cooperativa. Ao cumprir as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) uma empresa é socialmente responsável. Assim, para Carroll estes quatro “patamares” clarificavam as atitudes certas a que uma empresa deveria corresponder para ser considerada socialmente responsável, apresentando respostas práticas e preventivas. Em primeiro lugar, e na base da pirâmide, encontramos as responsabilidades Económicas, que constituem o núcleo económico da nossa sociedade: a produção e venda de bens e serviços, criando lucro. De seguida, as responsabilidades Legais de cada empresa baseiam-se no cumprimento dos regulamentos e das leis que regem a sociedade. Relativamente às responsabilidades Éticas, contrariamente à anterior, procuram ir para lá do que é obrigatório, tentando responder às expectativas da sociedade. No topo da pirâmide encontramos as responsabilidades Filantrópicas que se definem pelo desejo expresso e voluntário de se envolver na sociedade que a rodeia. Após concluir este modelo, Carroll defende que a RSO é um equilíbrio entre as empresas e a sociedade: *the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time* (Carroll, 1979: 500).

Nos anos 80, variadas contribuições foram influenciando o conceito de RSO, apresentando vários processos e modelos dentro deste mesmo assunto. A principal contribuição desta década foi considerar que a responsabilidade social organizacional não como algo definido, mas um processo contínuo e adaptável, apesar de vários autores teorizarem sobre este tópico, sendo neste período que os primeiros esforços para aliar o componente económico ao componente filantrópico começaram a ser desenvolvidos. Cochran, Wood e Drucker (todos citados por Carroll, 1999) foram a primeira vaga de autores que tentaram provar empiricamente que a RSE só poderia trazer benefícios económicos para as empresas. Contudo, ainda em 1985, foi apenas através do estudo de Aupperle, Carroll e Hatfield baseado nas respostas de *managers* entrevistados, que dividiu as quatro componentes de Carroll em dois grupos – *concern for economic*

performance (componente económico) e *concern for society* (componente legal, ética e filantrópica) – que ficou perceptível que a componente económica ainda está separada das restantes vertentes da sociedade (Carroll 1999: 287).

Na década de 1990 viveu-se um decréscimo significativo na procura de uma definição da responsabilidade social empresarial. Em contrapartida, os académicos debruçaram-se mais sobre os assuntos complementares – teoria do *stakeholder*, teoria da ética empresarial, desempenho socialmente responsável e cidadania empresarial. O trabalho mais relevante foi desenvolvido por Donna J. Wood que atualizou e aprofundou os modelos de Carroll e de Wartick & Cochran. Uma das principais alterações foi relacionar as quatro componentes de Carroll aos três princípios da responsabilidade social: *social legitimacy (institutional level)*, *public responsibility (organizational level)*, and *managerial discretion (individual level)* (Carroll, 1999: 289).

Foi apenas no início do século XXI que o debate à volta da RSO se aprofundou na Europa. Enquanto, como consequência das fraudes e dos escândalos de Wall Street, a comunidade empresarial norte-americana foca-se em questões como a ética empresarial e a sustentabilidade (Carroll & Shabana, 2010), na Europa inicia-se um estudo aprofundado por parte de instituições internacionais, como a União Europeia. As diferenças entre os dois continentes começavam logo na definição do conceito: por um lado, a perspetiva americana divide as responsabilidades obrigatórias (económicas e legais) das voluntárias (éticas e filantrópicas), e, por outro, a visão europeia, como Duarte (2014) afirma, as empresas devem-se voluntariamente envolver nos seus contextos sociais, económicos e ambientais.

Assim, em 2001, a Comissão Europeia (CE) lança o *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Conhecido apenas como o Livro Verde, este documento tentava definir o que era a responsabilidade social nas empresas: “a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo(...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados (Livro Verde, 2001: 4). Já nesta obra vai existir uma divisão dentro da responsabilidade social: a externa e a interna. A primeira dedica-se ao envolvimento direto das empresas com o mundo envolvente – a título de exemplo podemos mencionar as comunidades locais, direitos humanos, questões ambientais – e foi promovida pela

rápida globalização. A dimensão interna baseia-se na aposta no capital humano, saúde e segurança e adaptação à mudança, como está apresentado no quadro abaixo.

	Área de atuação		
	<i>Social</i>	<i>Económica</i>	<i>Ambiental</i>
Dimensão Interna	Clima social Empregabilidade Gestão e desenvolvimento dos RH	Adequação Perenidade Sustentabilidade Eficácia	Segurança no trabalho Condições de trabalho Saúde ocupacional Gestão do impacto ambiental
Dimensão Externa	Voluntariado empresarial Apoio sociocultural Relação com a comunidade	Apoio socioeconómico Patrocínios Relação com fornecedores, clientes e parceiros	Proteção e conservação ambiental

Quadro 1. 1-Probleáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RSO (adaptado de Neves & Bento, 2005).

Para a melhor compreensão deste estudo, no ponto seguinte iremos atender esta segunda vertente (dimensão interna) de forma mais aprofundada, sendo que, nesta tese, se optou por analisar e estudar qual o impacto no capital humano que esta vertente tem.

Dez anos depois, a CE desenvolveu um novo documento no qual registava o aumento exponencial no número de empresas envolvidas em iniciativas de Responsabilidade social – a *Business Social Compliance Initiative* é a ação europeia destinada às empresas com o fim de melhorar as condições de trabalho nas respetivas cadeias de abastecimento, e aumentou a sua participação de 69 organizações em 2007 para mais de 700 em 2011 (Comissão Europeia, 2011: 5). Apesar disto, entre 2001 e 2011, apenas 15 dos 27 Estados-Membros promulgaram medidas de promoção de responsabilidade social, o que levou a Comissão a identificar 7 soluções para que a política nacional de cada país tenha um maior impacto no progresso da responsabilidade social nas empresas, entre as quais destacamos duas:

- “esclarecer melhor o que se espera das empresas e adotar uma definição europeia de responsabilidade social das empresas coerente com os princípios e as orientações internacionais novos e atualizados;
- examinar a transparência das empresas no tocante às questões sociais e ambientais do ponto de vista de todas as partes interessadas, incluindo as próprias empresas.” (Comissão Europeia, 2011: 6).

Após termos considerado a vertente americana e a vertente europeia, sendo que a empresa do estudo de caso é portuguesa, é relevante percebermos também um pouco da

história da RSO em Portugal. Um estudo realizado por Duarte, Mouro e Neves (2010) concluiu, com base num método quantitativo de uma amostra de 275 indivíduos – maioritariamente trabalhadores de várias indústrias – que as principais ideias interligadas com responsabilidade social são: apoio a causas sociais, redução do impacto ambiental, preocupação com o bem-estar da sociedade e do ambiente, respeito pelos colaboradores e desempenho económico, e respeito e cumprimento da lei. Neste estudo, os autores indicam que existem três tipos de empresa que são socialmente responsáveis: *(1) assumes an active role in achieving social and environmental well-being; (2) is efficient and also ethical in the development of its business operations; or (3) assumes a set of human resources practices that demonstrate respect and concern for the wellbeing of employees and their families* (Duarte, Mouro e Neves, 2010: 116). Deste modo deve concluir-se que a responsabilidade social das empresas em Portugal ainda recai muito sobre a dimensão externa (Lopes & António, 2016).

Em suma, podemos confirmar que o conceito de responsabilidade social, desde a sua origem, é muito dinâmico e que mais de 60 anos depois ainda não há um conceito universal comum a todas as interpretações, o que foi provado em 2009 pelo estudo Argandoña e Hoivik (2009) que apresenta uma enorme variedade (37) de definições de responsabilidade social. A literatura apresentada revela que estudos sobre a responsabilidade social interna são mais escassos, e, uma vez que esta tese se propõe a avaliar o departamento de Responsabilidade Social Interna achamos relevante no ponto seguinte aprofundar e definir o que é a responsabilidade social interna.

1. 2 Responsabilidade Social Interna

Como foi referido anteriormente, a RS está dividida em duas dimensões externa e interna. A definição de responsabilidade social interna (RSI) também é dinâmica, mas, baseia-se sempre na relação da empresa com os seus *stakeholders* internos. Um dos grandes desenvolvimentos para a responsabilidade social interna foi a criação do Instituto Ethos em 1998. Este instituto brasileiro é uma grande referência sobre esta temática, definindo a RSI como a obrigação de a “empresa ir além investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados” (citado em Alineri, 2008: 132).

Além disto, há autores que argumentam que a responsabilidade social interna deve ser priorizada sobre a externa (Pena, 2003, citado em Cruz & Cabral, 2011: 4) e, Oliveira (1984) reconhece que *stakeholders* internos (ex: trabalhadores) devem ser valorizados, respeitados e devidamente recompensados por tudo aquilo que fazem pela organização. De facto, se esta recompensa abarcar melhorias nas condições de trabalho, o tratamento com dignidade, liberdade de iniciativa, e uma aposta no seu potencial, só pode estimular uma maior motivação, compromisso e, consequentemente, produção e menor rotatividade (Oliveira 1984, citado em Cruz & Cabral, 2011: 4).

De acordo com Mattoni, Pena & Queiroz (2007) existem variadas práticas de RSI: desde o investimento na capacitação do corpo funcional, o respeito pelos direitos humanos, e gestão participativa, até à ajuda odontológica, alimentar, médica, transporte e alimentar. A aplicação destas medidas pode trazer – para além de sugerir a relevância dos *stakeholders* internos sobre os demais *stakeholders* para a organização – a admiração, o respeito e o reconhecimento por parte do Estado, da comunidade, e dos *stakeholders* externos (Furtado & Pena, 2006; Melo Neto & Froes 2004). Deste modo, a ausência de qualquer prática de RSI só pode ser prejudicial a todas as empresas que não adotem estas práticas. Guimarães (2004) indica sete consequências que podem resultar desta escolha: “a) êxodo de capital intelectual; b) aparecimento de conflitos; c) ameaça de greve e paralisações; d) desmotivação generalizada; e) degeneração do clima organizacional; f) incremento dos acidentes de trabalho; g) baixa produtividade; h) elevados indicadores de atraso e faltas.” (citado em Cruz & Cabral, 2011: 5).

No resto do mundo, aquilo que a RSI tenta aprofundar e a que procura responder nas organizações também tem sido discutido. Inspirados na Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, os autores argumentam que as organizações deviam complementar as cinco necessidades básicas de cada *stakeholder* interno – psicológica, segurança, valor de pertinência, autoestima e auto-atualização (Alsbie & Awawdeh, 2011: 96).

Na primeira década do século XXI surgiram vários estudos que tentavam demonstrar aquilo que poderia estar sob a tutela da RSI. Herzberg (1987) defendia que as políticas de gestão, a supervisão, tabela salarial, as condições de trabalho, estabilidade de emprego, e a inter-relação entre *stakeholders* internos são fatores essenciais para garantir a retenção e diminuir a rotatividade. Em 2003, R. Sweidan privilegia o papel social que a organização tem de adotar na vida dos seus trabalhadores, garantindo, por exemplo: oportunidade de crescimento hierárquico, cuidados médicos e complemento de baixas de vencimento. Welford (2005) afirma que a RSI deve lidar com assuntos mais abrangentes

como a não-discriminação, direitos humanos, remuneração justa, e igualdade de oportunidades. Um ano depois, Vives (2006) escreve que o bem-estar, a participação nas tomadas de decisões e um bom ambiente no trabalho são o cerne da RSI. Por último, Turker (2009) vai congrega todas estas visões e dividir a responsabilidade social interna em oito dimensões: melhores condições de vida, decisões administrativas justas, necessidades e desejos, apoio aos *stakeholders* que querem aprofundar a sua educação, qualidade dentro da equipa, igualdade de oportunidades, políticas organizacionais de encorajamento ao desenvolvimento de capacidades, e segurança e bem-estar (Alsbiehl & Awawdeh, 2011: 96).

Em suma, da literatura apresentada retira-se que a RSI se destina a proteger e a promover cada um dos *stakeholders* internos através de práticas socialmente responsáveis que garantem as necessidades mais básicas de cada interveniente, consequentemente aumentando a produtividade, a retenção e o prestígio da organização. Contudo, é necessário que cada organização adapte as medidas de RSI à sua realidade empresarial. De seguida, iremos descrever vários indicadores elaborados por fontes conceituadas, tendo como objetivo ajudar as empresas a serem socialmente responsáveis.

1.3 Indicadores da Responsabilidade Social Interna

Algumas instituições compreenderam que as aplicações das medidas teóricas da RSI eram muito complexas e, consequentemente, formaram um plano que descreve inúmeros programas, ideias e políticas para ajudar as empresas a perceber se são socialmente responsáveis internamente, ou não. Sendo estas instituições o Instituto Ethos (2013), o Livro Verde (2001) e o guia desenvolvido pelo Instituto Grace.

Em primeiro lugar, no Livro Verde encontramos a definição que a RSI se baseia na envolvimento da empresa com os seus colaboradores e aposta em capital humano, segurança e saúde, adaptação à mudança, e a gestão do impacto ambiental e dos recursos ambientais. Este primeiro componente enfrenta o grande desafio de atrair e reter trabalhadores qualificados. Assim, a Comissão Europeia sugere várias medidas para solucionar esta problemática, como “a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspetivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da

empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho”(Livro Verde, 2001: 8-9). Além disso, o documento apela às práticas de recrutamento responsáveis e ao investimento na formação contínua. De seguida, a área da segurança e da saúde tem sido desenvolvida, predominantemente, por legislação, mas, cada vez mais, as empresas contratam prestadores e organizam esquemas complementares para garantir a segurança e a saúde dos seus *stakeholders*. O Livro Verde também incentiva as empresas europeias “a cuidar” dos seu *stakeholders* quando uma reestruturação de uma empresa for necessária. Reestruturar de forma socialmente responsável implica considerar as necessidades e preocupações daqueles que irão ser afetados pelas alterações e decisões. O valor mais importante para uma reestruturação de sucesso é a completa transparência na empresa, com isto entende-se a 360º (“nomeadamente, a participação e a associação de todos os elementos afetados através de uma informação e consulta abertas”). Mais praticamente, a CE aconselha as empresas a possibilitarem aos seus *stakeholders* internos uma oportunidade de renovarem a sua formação e, através do diálogo, cooperação, informação e parceria, garantir a sua empregabilidade futura (Livro Verde, 2001: 12). Por último, a preocupação com o ambiente e o impacto que cada empresa pode ter no esgotamento dos recursos naturais é, também, muito importante para poder ser considerada uma empresa socialmente responsável. De facto, ao reduzir a energia e o desperdício, uma organização não está apenas a garantir a redução da poluição como a diminuir os seus custos, criando assim, uma situação *win-win* (Livro Verde, 2001: 12).

Em 1998, no Brasil, foi criado o Instituto Ethos com a missão de “mobilizar e ajudar as a empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.” (Ethos, 2016). Assim, este instituto identifica como primeiro indicador o «diálogo e a participação», o que vai desenvolver o espírito de equipa, a gestão participativa e a relação com os sindicatos. O indicador que se segue integra o «respeito ao indivíduo», que vai tocar em vários aspetos relevantes como, por exemplo, a valorização da diversidade, as relações com os trabalhadores terceirizados, o compromisso com o futuro dos filhos dos trabalhadores e o seu desenvolvimento, compromisso com a não discriminação, e a promoção da igualdade racial e a equidade de género. O último complemento deste programa é o «trabalho decente», que vai lidar com os aspetos mais económicos da RSI – comportamento nas demissões, cuidados de saúde, compromisso com o desenvolvimento

profissional e a empregabilidade, políticas de remuneração e preparação para a reforma, entre outros (Instituto Ethos, 2013: Quadro 1.2).

INDICADORES	ESPECIFICAÇÕES
Relações com Sindicatos	A organização socialmente responsável deve tentar firmar articulações com as instituições sindicais, objetivando resolver demandas coletivas como também necessita aprofundar a prática da interlocução transparente com as organizações supracitadas, visando a atingir finalidades em comum.
Relações com Trabalhadores Terceirizados	Uma empresa que adota práticas de responsabilidade social interna deve empenhar-se no intuito de que seus terceirizados possuam condições de trabalho similares à de seu próprio corpo funcional, evitando que aconteçam terceirizações em que a retração dos custos seja obtida através do aviltamento das respectivas condições de trabalho.
Gestão Participativa	A organização deve estimular o engajamento de seus colaboradores internos na resolução de problemas. Desta forma, ela impulsiona o crescimento profissional e pessoal de seus empregados e a consecução de metas firmadas conjuntamente.
Compromisso com o Futuro das Crianças	A empresa socialmente responsável não pode ostentar em seu quadro funcional menores de 14 anos (trabalho infantil), segundo a legislação nacional. Contudo, é bastante salutar a prática de proporcionar oportunidade a menores, entre 14 e 16 anos na condição de aprendizes, contanto que seja assegurada a permanência na escola.
Compromisso com o Desenvolvimento Infantil	Investir na infância é uma excelente maneira de acabar com o ciclo vicioso da pobreza e contribuir com o desenvolvimento econômico e social de uma nação. Assegurar os direitos das crianças é proporcionar o crescimento e desenvolvimento de pessoas cidadãs, responsáveis, com maior nível intelectual, maiores remunerações, melhores posições sociais e seres humanos menos violentos.
Valorização da Diversidade	As organizações devem ofertar oportunidades equivalentes às pessoas, independente de idade, raça, sexo, orientação sexual, origem, religião, condições de saúde e deficiência física, ou seja, não pode existir qualquer espécie de discriminação a nível de recrutamento, remuneração, avaliação ou promoção em relação ao seu pessoal.
Compromisso com a Equidade Racial	O presente indicador possui como propósito maior ajudar as empresas mediante apresentações de propostas práticas no intuito de demonstrar o que pode ser realizado em referência à inclusão da população negra, como, por exemplo, inserir este assunto no código de conduta da organização e favorecer a efetivação de censo para acompanhar e impulsionar a equidade racial.
Compromisso com a Equidade de Gênero	Este indicador apresenta como principal finalidade demonstrar de que forma uma organização socialmente responsável pode contribuir para alterar a realidade da mulher no atual contexto do mercado de trabalho e desta feita se constituir em um catalisador de transformação social.
Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	Uma organização socialmente responsável deve visualizar seus colaboradores internos como sócios, formulando uma política de remuneração, benefícios e carreira que reconheça as competências potenciais de seus empregados e favoreça seu crescimento profissional. Também precisa avaliar a amplitude de seus níveis remuneratórios visando a corrigir distorções salariais que possam ocasionar desigualdades sociais.
Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	Em referência a este indicador deve ser expresso que a conscientização é o princípio essencial para a transformação das intenções da organização em atitudes que alinham seus interesses aos dos seus empregados. A procura por parâmetros internacionais de relações de trabalho é interessante, sendo as certificações acerca da temática (ex.:BS 8800 e SA 8000) instrumentos pertinentes para tanto.
Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade	É obrigação da organização zelar pelo investimento na qualificação e desenvolvimento profissional de seus funcionários, ofertando auxílio a propostas de criação de empregos e fortalecimento da empregabilidade em relação à comunidade com a qual se interage.
Comportamento Frente a Demissões	Um empreendimento socialmente responsável não pode fazer das demissões a primeira ação para conseguir minimizar custos. Nas situações em que as demissões forem consideradas como únicas soluções, a organização deve efetuar-las com bastante responsabilidade, determinando parâmetros para realizá-las e garantindo os benefícios que possam ofertar. Além do mais, a instituição pode usar do seu prestígio e do seu conhecimento para colaborar na recolocação dos trabalhadores dispensados.
Preparação para Aposentadoria	Uma organização socialmente responsável tem elevado nível de preocupação com o futuro de seus empregados. A empresa deve oferecer instrumentos de complementação previdenciária, objetivando minimizar o efeito da aposentadoria no nível de renda e fomentar o engajamento dos inativos em seus projetos sociais.

Quadro 1. 2- Síntese dos indicadores e especificações propostas pelo Instituto Ethos.
Fonte: Elaborado a partir dos Indicadores Ethos – janeiro /2010

O último programa é apresentado no *Primeiros Passos- Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas* (2004) desenvolvido pelo Instituto Grace. Neste documento, uma organização encontra sugestões de como lidar com diferentes situações – desde o assédio sexual ao mecenato. De todo o guia, o ponto que considerámos para este estudo foi o ponto 3 – Público Interno - como sendo o mais relevante, pois enuncia várias medidas que colocam os interesses de cada *stakeholder* interno acima dos fatores económicos. Sob a tutela deste ponto existem mais cinco subtemas: Práticas Gerais; Respeito pelo Indivíduo; Respeito pelo Colaborador; Equilíbrio entre Trabalho e Família; e Valores e Transparência. Devido ao limitado espaço desta tese não iremos aprofundar todos estes indicadores diretamente, visto que todos podem ser englobados na ideia de bem-estar no trabalho e nas condições de trabalho.

A aplicação destes indicadores garante o bem-estar dos *stakeholders* internos ao procurar dar resposta as necessidades dos colaboradores.

1.3 Partes interessadas

Antes de nos debruçarmos sobre o tema central desta tese, é importante compreender o que são efetivamente os *stakeholders*, tão falados anteriormente, e o seu conceito. Ao analisarmos este conceito poderemos clarificar a relação entre a gestão da empresa, os *stakeholders* e as medidas de RSE adotadas.

Nesta parte, através de literatura relevante apresentamos a evolução histórica do conceito, o impacto na RSE, *stakeholder approach*, reconhecimento dos *stakeholders* de uma empresa, os quatros pilares da *stakeholder theory*, a importância dos *stakeholders* para o lucro da empresa, *engagement rating* em Portugal.

1.3.1 A evolução da história do conceito

A primeira obra que se debruçou sobre este conceito foi publicada por R. Edward Freeman (1984). Desde dos anos 60 que vários movimentos civis pediam que a sociedade se tornasse mais justa, o que levou Freeman a definir o papel da empresa em relação ao seus respetivos *stakeholders*, “*with both the quantity and kinds of change that are occurring in the business environment of the 1980’s...A new conceptual framework is needed.*”(Freeman, 1984: 5).

Por outro lado, Freeman vai se inspirar no trabalho realizado pelo Stanford Research Institute (SRI). O SRI argumentava que a administração das empresas devia tomar em consideração as preocupações de cada trabalhador e apoiá-los.

“SRI argued that managers needed to understand the concerns of shareholders, employees, customers, suppliers, lenders and society, in order to develop objectives that stakeholders would support. This support was necessary for long term success. Therefore, management should actively explore its relationships with all stakeholders in order to develop business strategy” (Freeman e McVea, 2001: 5).

Apesar destas ideias as teorias relativas ao valor dos *stakeholders* mostraram-se pouco impactantes. De facto, a quantidade de teorias que surgiram nos últimos 20 anos acabaram por não conseguir construir um conceito com um significado definido e totalmente aceite. Esta dificuldade surge do ponto de partida de cada estudo: *“the corporate planning, systems theory, corporate social responsibility and organizational theory”* (Freeman e McVea, 2001: 5).

1.3.2 O impacto na RSE

Como foi referido anteriormente a RSE e os *stakeholders* estão intimamente relacionados. Ao longo do tempo a relação entre as empresas e os *stakeholders* tem vindo a mudar. Tradicionalmente, o principal objetivo de uma empresa era a máxima obtenção de lucros, sendo os *stakeholders* um meio para alcançar esse fim, ou seja, uma relação unilateral. Esta visão evoluiu para uma relação bilateral em que ao aplicar medidas socialmente responsáveis a empresa já tenta responder às necessidades e preocupações dos *stakeholders*. Para vários autores, como Post, Preston & Sachs (2002) e Simoons (2004) estas relações podem ter um impacto positivo ou negativo para o desempenho da empresa.

Para Kakabatse (2005) a responsabilidade social não deve responder à pergunta *quais* responsabilidades as empresas devem atender, mas *para quem* é que as empresas devem ser responsáveis.

Contudo, esta questão torna-se mais complexa pelo fato de cada *stakeholder* de cada empresa precisar de um cuidado diferente.

“Hummels (1998) also suggests that the various interpretations of the legitimate claim of stakeholder groups on organisational purpose emphasise various sets of stakeholders, which leads to ‘different [expected] distributions of benefits and burdens,

of pleasures and pains, of values, rights and interests' amongst interpretations.” (Kakabatse, 2005: 289).

De facto, como Wood (1991) afirma, a capacidade de relacionar os *stakeholders* com RSO torna-se absolutamente vital para o desenvolvimento de uma empresa. Em 2004, Carroll atualiza o seu modelo de RSE introduzindo novos componentes que clarificam o que os *stakeholders* esperam e cada um dos quatro parâmetros referidos anteriormente.

1. Responsabilidade Económica – a base da pirâmide define que uma empresa bem-sucedida, em termos económicos, consegue garantir a satisfação dos acionistas e consegue garantir que a empresa, o negócio, irá persistir. “A empresa faz o que lhe é exigido pelo capitalismo global”.

2. Responsabilidade Legal – a segunda etapa da pirâmide responde às exigências dos *stakeholders* globais (exemplo comunidade e meio ambiente).

3. Responsabilidades Éticas – enquanto as leis englobam todos os diferentes grupos de *stakeholders*, o terceiro patamar da pirâmide tem uma característica mais voluntária pois tenta responder ao que os *stakeholders* globais esperam.

4. Responsabilidades filantrópicas – estas, são respondidas através de práticas socialmente responsáveis, e requerem da empresa um compromisso de tentar melhorar a vida dos seus *stakeholders*, ou seja, responder aos pedidos e desejos dos *stakeholders*.

1.3.3 Stakeholder Approach

Freeman (1984) vai desenvolver a ideia de *stakeholder approach* (SA) unindo quatro conceitos diferentes: *corporate planning*, *systems theory*, RSO, e *organization theory*. Freeman definiu que a SA seria uma política cujo objetivo seria satisfazer as necessidades de todos aqueles que lidam diretamente com a empresa (*have a stake on it*). Tradicionalmente, a visão empresarial tem ignorado alguns dos *stakeholders* e favorecido outros. Contudo, Freeman reconhece que as transformações do mundo moderno exigem uma *stakeholder approach* mais ampla e clara. Assim, descreveu-a com sete características.

Em primeiro lugar, esta política tenta solucionar o contínuo problema que existe no mundo empresarial que é a permanente adoção de novas estratégias. A formulação de um plano flexível com a intenção “*to break the confusing circle of “environmental shift → new strategic problem → development of new strategic framework → adoption of new*

strategic practices→ *new environmental shift*→ *new problem*.”. De seguida, a SA é um processo que tenta ativamente encontrar uma nova direção para a organização, considerando tanto como é que esta afeta o ambiente à sua volta como as consequências que o ambiente tem nela (Freeman e McVea, 2001: 13).

Em terceiro lugar, o objetivo principal da *stakeholder approach* é a sobrevivência da organização. Freeman indica que se uma organização tiver que alterar as suas políticas teria, e para o fazer de forma bem-sucedida, que recorrer aos seus *stakeholders*. Deste modo, contar com o apoio dos *stakeholders* pode tornar-se vital para a empresa (Freeman e McVea, 2001).

Da mesma forma, a quarta característica baseia-se na identificação de todas as relações que podem ser benéficas para a organização a longo prazo. Para que esta cooperação exista é necessário que cada empresa defina os seus valores centrais. Freeman e McVea argumentam que os diferentes grupos de *stakeholders* só trabalham em conjunto se partilharem os mesmos valores, definidos pela empresa, que os impele a concretizar o objetivo final da empresa – obtenção de lucros (Freeman e McVea, 2001: 13).

Em quinto lugar, a *stakeholder approach* deverá ser tanto prescritiva como descritiva, requerendo uma análise moral, económica e política por parte da gestão administrativa da organização. Esta política é descritiva porque se baseia em factos e análises concretas, podendo, assim, avaliar o estado da empresa, mas tem o dever de ir além desta descrição e recomendar uma direção para a empresa, baseada nos *stakeholders* (Freeman e McVea, 2001:14).

De seguida, a sexta característica exige que a SA lide com “nomes e caras”, ou seja, com cada *stakeholder* individualmente, em vez de ver os *stakeholders* como um todo, em massa. É através desta compreensão de cada indivíduo, e tendo consciência da sua importância na empresa, que a administração consegue criar opções e estratégias que sejam apoiadas por todos os *stakeholders*. Este apoio é essencial para o desenvolvimento e sobrevivência da organização a longo prazo (Freeman e McVea, 2001:15).

Em último lugar, para ser considerada uma boa gestão administrativa é necessário que vários *stakeholders* fiquem satisfeitos com a estratégia que está a ser utilizada. Uma estratégia para ser considerada de sucesso responde a todos os objetivos e interesses de todos os *stakeholders* e evita causar antipatias entre eles. Contudo, é claro que ao decidir escolher uma estratégia em vez de outra haverá sempre maior investimento num grupo de *stakeholders*, ainda assim, a organização deve lutar por encontrar um equilíbrio. (Freeman e McVea, 2001:16).

1.3.4 Reconhecimento dos *stakeholders* na empresa

Um dos maiores problemas para a SA é identificar quem são verdadeiramente os *stakeholders*. É necessário encontrar um equilíbrio entre a ideia de que os *stakeholders* são todos aqueles que interagem/e ou dependem direta ou indiretamente da empresa (Johnson & Scholes, 2002, citado em Kakabatse, 2005: 293), e a ideia de que a empresa é apenas responsável por um grupo (ex. consumidores).

Assim, é necessária uma definição de *stakeholder* que seja inclusiva o suficiente, mas clara para evitar conflitos. (Kakabatse, 2005: 293).

Vários autores categorizaram os *stakeholders* de maneira diferente desde de primários e secundários (Weiss, 2003) ou voluntários e involuntários (Wheeler & Sillanpää, 1998). Para este estudo iremos utilizar a caracterização de Johnson & Scholes de externos e internos, aliando-a através da divisão de Carroll (1991). Carroll divide os *stakeholders* em nove grupos, sendo todos transversais a qualquer tipo de empresa.

Internos:

- Acionistas
- Colaboradores

Externos:

- Clientes
- Comunidades Locais
- Empresas concorrentes
- Fornecedores
- A sociedade
- Governo
- Meios de Comunicação

1.3.5 Stakeholder Engagement

Stakeholder Engagement (SE) é um conceito que define a participação dos *stakeholders* no planeamento e no processo de tomada de decisão das empresas, com a intenção de utilizar o conhecimento especializado dos *stakeholders*. As iniciativas que partem deste conceito estão incluídas numa grande diversidade de projetos, envolvendo diferentes *stakeholders*, que são postos em prática por vários intervenientes, tais como, managers, técnicos especializados (Talley, Schneider & Lindquist, 2016: 38).

Neste âmbito, SE é mais do que apenas uma forma como os *stakeholders* olham para a empresa, mas também como a organização os tem em consideração, como comunicam a sua estratégia e atentam ao seu conhecimento que, consequentemente, pode originar inovação (Hohnen, 2006).

Nos últimos anos, os teóricos têm vindo a definir que o SE é uma melhor opção para as empresas do que o tradicional “*Top Down*” (Wagenet & Pfeffer, 2007; Butler & Admowski 2015; Decker, D. J., Forstchen, A. B., Pomeranz, E. F., Smith, C. A., Riley, S. J., Jacobson, C. A., Organ, J. F., & Batcheller, G. R., 2015) além disso tem-se argumentado que integrar o conhecimento dos *stakeholders* pode garantir um melhor futuro e uma melhor eficácia na gestão da empresa (Koontz & Thomas 2006; Wagenet & Pfeffer 2007).

Como este conceito ainda não é universalmente aceite devido à dificuldade de criar um plano para todos contextos empresariais, os autores Jared L. Talley, Jen Schneider e Eric Lindquist (2016) desenharam uma abordagem com 5 passos para aplicar o SE: estabelecer objetivos bem definidos; sistemática representação dos *stakeholders*, a aplicação de metodologias relevantes, criar oportunidades *co-ownership*, refletir nos processos e nos resultados.

Estabelecer objetivos bem definidos – independentemente do contexto os objetivos do SE têm de estar muito bem definidos, *including justification for the inclusion of stakeholders* (Rowe & Frewer, 2000 Stringer, Dougill, Fraser, Hubacek, Prell, & Reed, 2006; Gopnik, Fieseler, Cantral, McClellan, Pendleton, & Crowder, 2012; Talley *et al*, 2016). Dois benefícios de apostar em objetivos claros são, em primeiro lugar, a administração constrói uma imagem de ponderação sobre os resultados de cada objetivo; em segundo lugar permite aos organizadores ter o tempo necessário para planear tudo aquilo que envolve o SE, entre os quais, escolher uma metodologia relevante e garantir a participação dos *stakeholders*.

Sistemática representação dos *stakeholders* – Uma peça essencial do SE é a escolha ponderada do *target* que vai beneficiar da prática do *stakeholder engagement*. É muito importante que as razões que levam à exclusão de um grupo de *stakeholders* fiquem muito claras para toda a organização a fim de não criar injustiças (Talley *et al*, 2016).

A aplicação de metodologias relevantes – as metodologias devem seguir uma lógica e fluir intencionalmente de um objetivo para o seguinte. Todos os métodos empregados pelo SE deverão ser contextualmente apropriados e devem contemplar, antes de serem postos em prática, todas as complexidades e obstáculos que poderão surgir (Talley *et al*, 2016).

Criar oportunidades de *co-ownership* – para tentar inverter a tendência do SE de apenas influenciar a organização a curto prazo e a sua falta de recursos, os autores criaram o termo *co-ownership*, pois argumentam que todos os processos de SE devem permitir que os *stakeholders* tenham o mínimo grau de posse (*ownership*), partilhada com a administração da empresa. Esta posse encoraja todos os grupos envolvidos a pensar sobre a responsabilidade, confiança e equidade, aperfeiçoando o trabalho que estes acabam por realizar (Talley *et al*, 2016).

Refletir nos processos e nos resultados – cada processo deverá ser bem pensado para não prejudicar a organização, e o feedback de cada *stakeholder* deve ser tomado em consideração para que os processos melhorem a longo prazo (Talley *et al*, 2016).

Por fim, no próximo ponto será descrita organização escolhida para este estudo de caso e a abordagem metodológica selecionada para conseguir responder às três questões de investigação previamente apresentadas: i. Porque é que é importante as empresas adotarem um departamento de responsabilidade social interna; ii. Se esta preocupação tem um impacto positivo nos colaboradores; iii. Como é que o departamento de responsabilidade social interna do GPR pode ser um exemplo para as restantes organizações do país.

Capítulo II - Método

2.1 Abordagem metodológica

Considerando que o objetivo desta investigação é perceber como são desenvolvidas as práticas do departamento de responsabilidade social do Grupo Portugália Restauração e as percepções dos colaboradores sobre as mesmas, optou-se por realizar um estudo de caso que teve por base uma metodologia quantitativa e qualitativa. Um estudo de caso consiste num processo que procura dar resposta às perguntas de investigação previamente colocadas, normalmente questões que começam com “Como” ou “Porque”, através de um conjunto variado de fontes de evidência para conseguir obter as melhores e mais completas respostas. Esta estratégia está associada a contextos da vida real, podendo adotar características de estudos exploratórios e/ou descritivos (Gilham, 2000; Yin, 2001). A abordagem qualitativa e quantitativa adotada nesta tese incluiu a análise de informação interna, com base em documentação institucional e, através de uma entrevista, informação transmitida pela coordenadora da área de responsabilidade social interna do Grupo Portugália Restauração (vertente qualitativa), e pela informação obtida através de questionários a trabalhadores do grupo (vertente quantitativa). Decidiu-se para a realização deste estudo optar pela realização de uma entrevista e de questionários, pois permitem que o entrevistador tenha mais liberdade para entrar num diálogo com o entrevistado e explorar aprofundadamente os temas em análise.

2.2 Contexto do estudo: Apresentação do Grupo Portugália Restauração

Após ter sido apresentada a abordagem metodológica a ser utilizada nesta dissertação, importa conhecer a empresa onde foi aplicado o estudo de caso. O GPR foi fundado a 10 de julho de 1925, e é um grupo 100% português. A Primeira Cervejaria Portugália nasceu há mais de 90 anos na esquina da Fábrica de Cerveja na Avenida Almirante Reis ficando desde início muito presente na rotina diária de qualquer lisboeta.

Desde da abertura da primeira Cervejaria Portugália até aos dias de hoje o mercado português mudou muito e as necessidades e desejos dos portugueses também, o que fez com que o GPR fosse tentando, com o passar dos anos, satisfazer todas estas necessidades.

Assim começou a sua expansão, contando com várias outras marcas, que complementam o grupo: a Cervejaria Trindade, a Cervejaria Ribadouro, a Brasserie de L'Entrecôte, e o Segundo Muelle. Hoje em dia é um grupo composto por 11 Portugália Cervejaria, 16 Portugália Balcão, 1 Portugália Cervejaria em Macau, 6 La Brasserie de L'Entrecôte, 1 Cervejaria Trindade e 1 Cervejaria Ribadouro.

Ainda que muito diferentes, todas as casas referidas anteriormente têm diariamente a preocupação de se regerem pela filosofia e valores do grupo, que se definem pela honestidade, pioneirismos e liderança. Como pode ser comprovado acima, é uma empresa muito presente no mercado português sendo atualmente a maior cadeia de Cervejarias a nível nacional. O GPR tem sempre em vista a necessidade de conjugar a tradição, tão característica do grupo, com a modernidade do sector. A Portugália considera-se uma marca em constante evolução, focada no cliente e na qualidade dos seus produtos. Assim sendo, a sua missão é “aliar a Tradição e Inovação, proporcionando a todos os clientes e consumidores grandes momentos de prazer” (GPR, 2019). Hoje em dia, esta empresa conta, entre equipas de restaurantes e serviços administrativos/sede, com a uma equipa de 789 colaboradores.

Como foi referido nos pontos anteriores, a preocupação pelos colaboradores nas empresas em geral tem vindo a crescer desde da Segunda Guerra Mundial até aos dias de hoje. Já existem várias empresas que tentam ter presente estas preocupações de teor mais social e procurar respostas e estratégias para responder a estas questões.

O GPR não foi exceção, e em 2010, a empresa começou a questionar-se sobre o seu possível impacto na sociedade. Dessas reflexões concluiu-se, por unanimidade, e com base no número de colaboradores que representavam o Grupo, que as responsabilidades na sociedade eram muitas.

Assim, foi necessário estipular e examinar quais os desafios e prioridades necessárias para remar neste sentido. Desde então e até aos dias de hoje, o GPR ganhou consciência que devia e podia dar mais a todas as pessoas que o representavam – colaboradores – como também todas as que o rodeavam – clientes e demais organizações na sociedade.

O setor da restauração é caracterizado pelos horários rotativos e várias horas de trabalho, o que indicou ao GPR que a sua principal preocupação, e aquela que deveria ser mais rapidamente respondida, era a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Foi assim que nasceu o projeto Portugália Viva, um projeto em que o principal objetivo é dar apoio aos colaboradores, desenvolvendo um conjunto de iniciativas que

procuram ir de encontro às suas necessidades e tentar responder a todos os problemas encontrados. Garantir a melhoria, não só do bem-estar dos colaboradores, mas também da comunidade que os rodeia. Podendo, assim, afirmar-se como um compromisso da empresa não só interno, mas também externo.

2.3 Portugália Viva

Como foi descrito acima este projeto nasceu formalmente há 3 anos em 2016, contudo, as iniciativas de RSI já existiam na organização há mais de 8 anos. Rege-se por uma efetiva preocupação social, mas focando-se, primeiramente, nos seus colaboradores.

“Acreditamos que em primeiro lugar devemos dar apoio aos nossos colaboradores, especialmente perante imprevistos pessoais/familiares. Tendo isso em consideração, temos uma forte estratégia de Responsabilidade Social Interna, que vai desde o aconselhamento especializado em momentos de crise, a ajudas concretas e apoio no início do ano escolar. Em termos de Responsabilidade Social Externa, temos várias parcerias estratégicas com organizações sociais nas comunidades onde estamos inseridos, apoiando principalmente com a confeção de refeições, proporcionando aos seus beneficiários a experiência de uma refeição num dos nossos restaurantes e participando na reflexão estratégica para o desenvolvimento local” (GPR, 2019).

Assim, e com o intuito de se compreender melhor as práticas desenvolvidas pelo grupo achámos necessário apresentar as políticas de RSI implementadas no GPR através da Portugália Viva. Esta encontra-se dividida em cinco grandes áreas – **Apoio Social; Escola Viva, Novos Pais; Viva as Festas; e Viva Emprego.**

Cada uma destas áreas é definida pelas suas próprias políticas de RSI, assim sendo:

Apoio Social:

- Atendimento e acompanhamento social: é disponibilizado uma assistente social. Deve ser agendado diretamente com a coordenadora de Responsabilidade Social. Dependendo dos casos, este atendimento pode ser dado diretamente pela Portugália ao colaborador, nomeadamente a alguns assuntos pessoais ou familiares, ou, por outro lado, nos casos mais comuns como saúde, educação, segurança social, justiça e psicologia são encaminhados para os serviços públicos ou privados das diferentes áreas.

- Despensa Solidária: pretende responder às necessidades inesperadas e pontuais dos colaboradores como: gastos de saúde, gastos com educação, entre outros. Deve ser agendado diretamente com a coordenadora de RS, onde cada caso é avaliado, juntamente com os Recursos Humanos e Operações. Se se revelar efetivamente necessário, é disponibilizado um “Cartão Dá” do continente (€25) para compras de bens de primeira necessidade (período máximo três meses, caso exceda este tempo é necessária uma nova avaliação). A avaliação é feita com base em três critérios: ausência de processos disciplinares; insuficiência de rendimento comprovada; avaliação de desempenho positiva por parte do gerente.
- Loja Social: uma loja de troca de produtos oferecidos por colaboradores para qualquer pessoa da família Portugália. Exemplo: artigos de casa, roupa, calçado, assessorios de bebé, produtos de higiene, entre outros (caso o produto procurado não se encontre disponível na loja, a Portugália Viva tenta arranjar resposta de outra forma, pois possui um orçamento anual para aquisição de bens de primeira necessidade). As visitas à loja são individuais para manter a confidencialidade e devem ser agendadas junto da coordenadora de RS.

Escola Viva:

- Cartão + Educação: Cartão-presente no início do ano letivo com o valor de 50€ para compra de material escolar. Este é destinado para colaboradores com filhos entre os 6 meses aos 18 anos (um cartão por filho).
- Bolsa + Educação: prémio financeiro entregue aos melhores alunos a fim de, potenciar o desenvolvimento das competências da família Portugália – colaboradores e respetivos filhos. Variável entre 500€ (9ºano), 750€ (12ºano e Ensino Profissional), e 1000€ Ensino Universitário.

Novos Pais:

- Kit Viva Bebê: Um cabaz oferecido a todos os colaboradores que vão ser pais com um conjunto de produtos destinados ao recém-nascido.

Viva as Festas:

- Cabaz + Presente: Cabaz de Natal oferecido a cada colaborador juntamente com um presente para os filhos com idades entre os 0 e os 12 anos.

Viva Emprego

- Oportunidades de emprego: caso o colaborador conheça algum amigo, familiar ou conhecido que queira fazer parte da família Portugália o grupo tem todo o gosto em integrá-lo nesta mesma família.

Nota: É importante mencionar que todos os casos são acompanhados e tratados ao longo do ano, para assegurar o bem-estar de todos os colaboradores da família Portugália.

Todas estas informações podem ser consultadas pelos colaboradores através do folheto informativo disponibilizado na seção de acolhimento, sendo este também reenviado várias vezes ao ano para as unidades de trabalho, como é o caso da altura do Natal, na qual este é reenviado para a loja através do cabaz de Natal.

O GPR também apresenta algumas práticas de responsabilidade social externa:

- Parceiros do Plano de Desenvolvimento local – Pena, Anjos e Arroio.
- Parceiros das Redes para a Empregabilidade de Lisboa.
- Parcerias com 27 organizações sem fins lucrativos.
- Parceiros do Alto Comissariado das Migrações e o projeto “Refugios”.
- Signatários da “Carta Portuguesa para a Diversidade.

Contudo, para este estudo iremos abordar e aprofundar simplesmente a parte da responsabilidade social interna sendo este o nosso principal foco para esta tese.

2.4 Relatório de RSI 2018 Grupo Portugália

O departamento de RS do GPR faz questão, e até por imperativos de auditoria, de apresentar um relatório de Responsabilidade Social no final de todos os anos, no qual apresenta os valores e práticas utilizadas durante esse mesmo ano a fim de se ter uma visão geral do ano que passou.

Assim, e com base no relatório de 2018, 81 colaboradores pediram apoio, mais 268% comparando com o ano anterior, onde só 22 colaboradores pediram apoio. Verificando-se, assim, um aumento muito significativo. Este aumento deveu-se essencialmente à ampliação da comunicação entre o departamento RS e os colaboradores. A elaboração e distribuição do folheto informativo e o aumento das visitas anuais a todas as unidades de trabalho, permitiu que fosse feita uma auscultação aos colaboradores a fim de perceber qual seria o melhor meio de comunicação das iniciativas RSI. Com este investimento houve uma visível melhoria relativamente ao número de colaboradores a pedir apoio.

Destes 81 colaboradores, os pedidos foram variados e alguns até pediram apoio mais do que uma vez ao longo deste ano, o que resultou nos dados apresentados de seguida:

- Foram pedidos 113 atendimentos sociais em 2018, mais 183% do que em 2017, onde só foram registados 40;
- Foram entregues 155 cartões continente – Cartão Dá – referente à Despesa Solidária em 2018, um aumento de 58% referente ao ano anterior onde só foram distribuídos 98 cartões;
- O número de visitas à loja social também aumentou 52%, sendo que aumentou de 33 visitas em 2017 para 50 visitas em 2018. Na loja social verificou-se um aumento do número de artigos doados, de 663 para 963 (45%). Registou-se também que em 2018 a loja social recebeu 29 pedidos específicos conseguindo responder positivamente a todos;
- A iniciativa do Apoio Psicológico, criado a pedido dos colaboradores em 2017 ainda sofre de um grande preconceito. Contudo, deu-se um aumento de 36% quando mais 4 consultas ocorreram em 2018 (11-15);

- A aposta na educação concretizou-se com a entrega de 420 Cartões Dá no valor de 50 euros a todos os filhos dos colaboradores, entre os 5 meses e os 18 anos, para o apoio na compra de material escolar;
- Para os colaboradores que tinham filhos entre os 0 e os 12 anos o GPR entregou, no ano passado 1011 Cabazes de Natal e 370 brinquedos, representando um aumento de 25% e 15%, respetivamente. Para todas as famílias que estavam numa situação vulnerável entregou-se um cabaz extra;
- O Leilão de Vinhos Solidários” conseguiu, em 2018, angariar 790€. Este valor é para apoiar colegas e causas sociais de interesse.

O Grupo Portugália Restauração apresenta um grupo de colaboradores muito diversificado tendo em conta a nacionalidade, género, idade e o grau de habilitações que cada um apresenta.

Segundo o departamento de Recursos Humanos (RH), o GPR é composto por um universo de 789 colaboradores em que 468 são de nacionalidade portuguesa; 116 apresentam nacionalidade brasileira; 86 cabo-verdiana; 21 nepalesa; 19 de São Tomé, 19 guineenses; 17 angolanos; 6 bengaleses; 4 ucranianos; 4 moçambicanos; 3 eritreus; 3 guineenses; 3 peruanos; 2 venezuelanos; 2 indiano; 2 paquistaneses; 2 filipinos; 2 romenos e 1 malinês; senegalês; iraquiano; nigeriano; moldavo; húngaro; italiano; argentino.

Apresentam uma idade média de 36 anos, sendo que a idade menor é de 18 anos e a maior 65 anos. 354 destes colaboradores são do Sexo Feminino e 434 do Sexo masculino. Podem ser encontrados diversos graus de habilitações como pessoas que não sabem nem ler e escrever português; ensino básico, licenciados e Mestres, entre outros. Como podemos observar pela descrição acima, a empresa procura responder e ajudar todo o tipo de pessoas, acabando por formar um universo de colaboradores bastante heterogéneo.

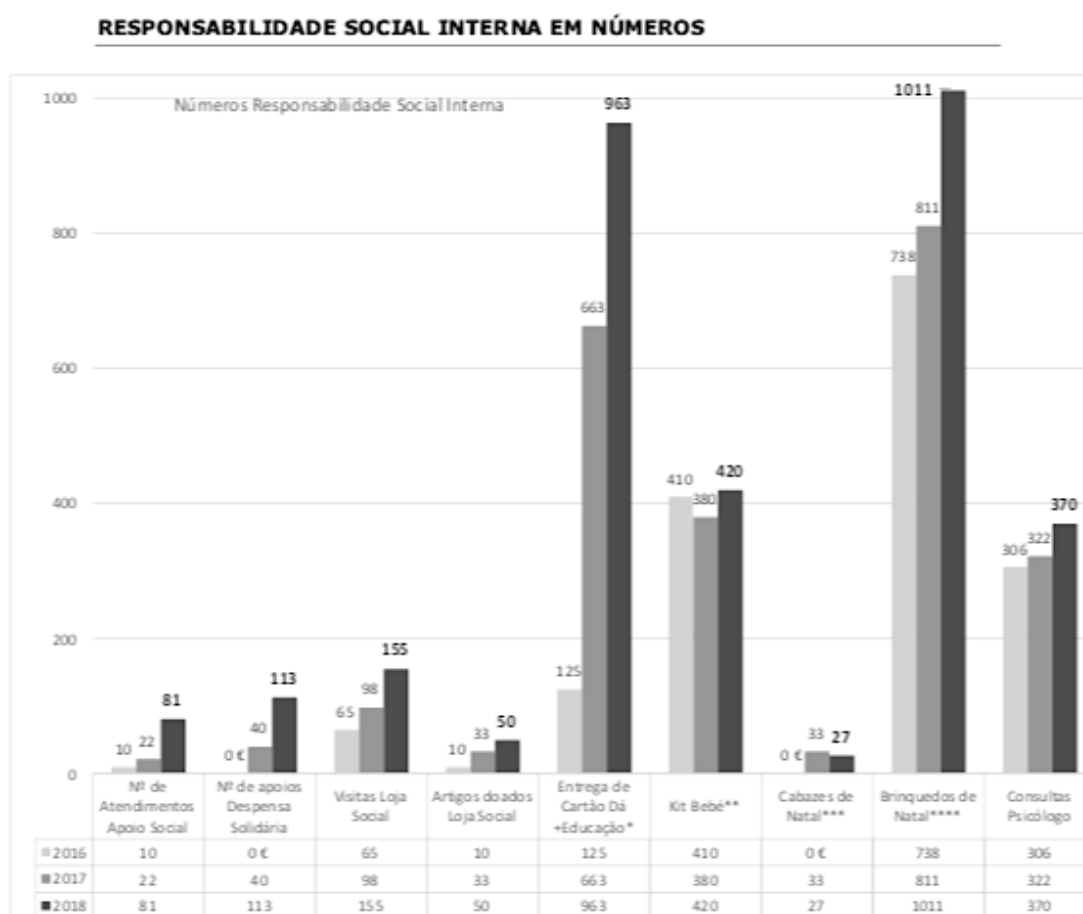
Relativamente às diferentes nacionalidades existentes, o GPR tem como política acompanhar o processo dos colaboradores imigrantes e pessoas com o estatuto de refugiadas, com a ajuda de parceiros da Economia Social para garantir que têm o apoio necessário tanto a nível da integração no país, mas também dos serviços disponíveis para os próprios colaboradores e as suas famílias. Procura, também, acompanhar todo o processo realizando visitas constantes às unidades onde se encontram, garantindo que têm uma boa integração na empresa, e nas equipas de trabalho. Aproveita também para

identificar caso haja índices de necessidade de apoio social durante este período complementando com um contacto constante com os gerentes das unidades para assegurar o seu bem-estar (Relatório RS, 2018).

O ideal de garantir o bem-estar de cada colaborador desde o primeiro momento que entra para o GPR é realizado uma sessão de acolhimento com os novos colaboradores para assegurar que há um conhecimento das iniciativas de apoio e um contacto direto com o Departamento de Responsabilidade Social (DRS). É muito importante que desde o primeiro dia o colaborador sinta qual a funcionalidade do DRS e que este está disponível para apoiar tanto na inserção laboral, garantido que têm acesso a todos apoios que lhe permite manter o emprego, de forma digna, mas também em situações fora da inserção laboral. A parceria da empresa com a Rede de Empregabilidade do Vale de Alcântara, por exemplo, possibilitou conhecer que muitos colaboradores passam grandes dificuldades no primeiro mês, quando já vêm de um contexto de desemprego de longa-duração, como a aquisição do passe social para as deslocações de trabalho, problemas de saúde mental, entre outros (Relatório RS, 2018).

O relatório apresenta também quais os problemas mais complexos e que afetam a grande maioria das pessoas que pedem apoio: doenças oncológicas; problemas de habitação – uma grande parte dos salários é absorvido para pagar as rendas acabando por ter consequências significativas na gestão do orçamento familiar – levando muitas vezes à utilização de crédito que mais tarde leva ao sobre-endividamento, podendo obrigar a que vivam cada vez mais longe dos centros urbanos, longe do local de trabalho. Acabando, mais uma vez, por ter consequências significativas na gestão do orçamento familiar, forçando a utilização e pagamento dos transportes públicos e a perturbação do equilíbrio trabalho-família. As famílias monoparentais também são das que pedem mais ajuda ao DRS porque, acrescendo aos problemas anteriormente descritos, na maioria das vezes não recebem apoio por parte do cônjuge, pesando significativamente no orçamento familiar. Os colaboradores imigrantes isolados também são uma grande preocupação por não terem uma rede de suporte fora do meio de trabalho e por terem um grande desconhecimento relativamente aos serviços públicos disponibilizados na sua zona de residência (Relatório RS, 2018). O DRS nota que cada vez mais os tipos de apoio pedidos já não são tanto de cariz pontual - uma dívida em atraso; um gasto inesperado que afeta o orçamento familiar no mês X; entre outros – mas sim de cariz duradouro, sem uma “solução imediata”.

Para melhor compreensão das medidas descritas em cima consideramos relevante a apresentação gráfica do valor investido (Gráfico 2.1, Gráfico 2.2):



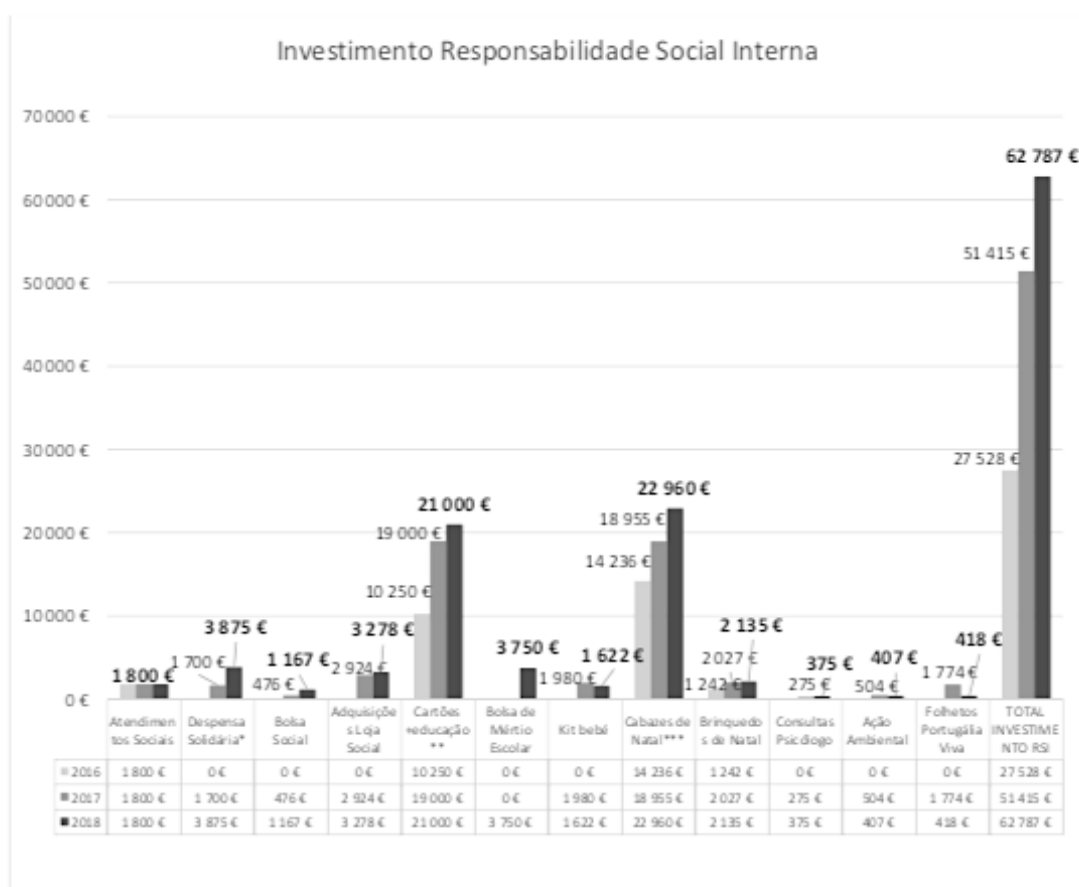
*** Nota 2:** O número de Cartões Dá é equivalente ao número de filhos de colaboradores com idades compreendidas entre os 5 meses e 18 anos, à data do período de distribuição (Junho).

**** Nota 1:** O número de Kits Bebê é equivalente ao número de nascimentos por ano.

***** Nota 3:** O número de Cabazes de Natal é equivalente ao número total de colaboradores de todo o Grupo.

****** Nota 4:** O número de presentes de Natal é equivalente ao número de filhos de colaboradores com idades compreendidas entre os 0 e 12 anos.

Gráfico 2.1- Responsabilidade Social Interna em números (Relatório da Responsabilidade Social, 2018)



*** Nota 1:** Em 2016 a "Despesa Solidária" era efetuada via doações de colaborador para colaborador (ou seja, a "custo zero"). Em 2017 foi alterado para a entrega de Cartões Dá no valor de €25.

**** Nota 2-** O valor do "Cartão + Educação" duplicou de €25 em 2016 para €50 em 2017, por filho de colaborador, dos 5 meses-18 anos.

***** Nota 3-** O valor unitário dos Cabazes de Natal aumentou em 2017, devido ao aumento dos produtos dos Cabazes; de 13 produtos em 2016 para 18 produtos em 2017.

Gráfico 2.2- Investimento Responsabilidade Social Interna (Relatório da Responsabilidade Social, 2018).

Ao observarmos os quadros concluímos que o investimento total em responsabilidade social interna é de 62 787€ em 2018 o que resulta numa média de 775,14€ por colaborador.

2.5 Caracterização da Amostra

Depois de conhecermos melhor a iniciativa Portugália Viva foi necessário escolher a amostra mais adequada. Assim, foram realizados questionários presenciais (Anexo A.1) a 63 colaboradores de 20 lojas espalhadas por todo o país, como também uma entrevista semiestruturada (Anexo A.2) à coordenadora do Departamento de Responsabilidade Social interna do GPR. A fim de ter uma avaliação mais completa e conhecer as dinâmicas dos indivíduos cujo comportamento pode ser influenciado por diversos fatores, é imprescindível acompanhar de perto as suas experiências e percepções de modo a apreender as suas reações e opiniões face às práticas e iniciativas utilizadas neste departamento. A entrevista pessoal é definida como uma conversa face-a-face entre duas pessoas para obter informação relevante e onde o objetivo principal é concretizar os objetivos do estudo (Mayer, 1974).

A importância de realizar questionários aos colaboradores baseia-se no facto de estes serem o principal *stakeholder* da responsabilidade social interna do Grupo a “usufruir” das práticas de RSO. Quando o processo dos questionários presenciais aos colaboradores foi iniciado, surgiram algumas dificuldades, pois não só este método exige algum tempo como também, devido ao novo regime da proteção de dados e do anonimato característico do departamento da RS, impossibilitou que fossem somente entrevistadas pessoas que já tenham usufruído das ajudas da Portugália Viva, o que acabou por resultar numa análise mais profunda, uma vez que permitiu conhecer a perceção geral dentro da empresa. Verificou-se, também, que as perguntas do questionário teriam que ser simplificadas, com base na caracterização do universo do GPR descrito em acima. Muitas das pessoas que iam ser entrevistadas podiam ter alguma dificuldade em perceber as perguntas, visto alguns dos questionados apresentam um grau de escolaridade muito baixo ou simplesmente não falam português.

Deste modo, a maioria dos participantes é do sexo feminino (55,6%) e de nacionalidade portuguesa. A antiguidade na organização, varia entre 1 mês e os 21 anos, sendo que 72,6% são trabalhadores efetivos e 27,5% são trabalhadores com um contrato a termo. Relativamente à sua função na empresa, 41,3% são gerentes, 24,4% trabalham na cozinha, 12,7% trabalha a servir às mesas, 9,5% trabalha no balcão e outros 9,5% na copa, os restantes colaboradores (1,6%) trabalha no centro de apoio.

Por fim, optámos por escolher fazer uma entrevista presencial à coordenadora do departamento de RSI, como foi referido acima, com o objetivo de obter um estudo mais

pormenorizado e rico de modo a ter uma perspetiva de quem todos os dias pensa em soluções para dar resposta a todos os pedidos de apoio que surgem, como também informação que nunca conseguiríamos extrair dos questionários presenciais aos colaboradores. Esta entrevista foi elaborada no final de todos os questionários presenciais terem sido realizados com o intuito de compreender melhor os procedimentos e processos utilizados neste setor e por que razão outros indicadores, estudados na revisão de literatura, não foram utilizados.

2.6 Instrumentos

Para o questionário presencial foram avaliados os seguintes aspetos:

Informações sociodemográficas como a unidade onde trabalhavam, o sexo, nacionalidade, secção, situação de contrato, antiguidade, número de filhos e respetivas idades.

Perceção da RS – objetivo é avaliar a perceção dos colaboradores relativamente às práticas do DRS, como também o impacto que estas têm nas suas vidas. Esta é analisada consoante as seguintes questões:

- Já conhece ou já ouviu falar da Portugália Viva?
- De uma maneira geral, recebe informação relativa às ações de Responsabilidade Social Interna do GPR?
- Através de que meios costuma receber essa informação?
- Já alguma vez recorreu ao apoio da Portugália Viva? Quantas vezes?
- Que tipo de apoio já utilizou?
- O que é que esse apoio significou para si?
- Como é que avalia a Portugália Viva?
- Avalie até que ponto considera que as medidas de responsabilidade social interna respondem às necessidades dos colaboradores da Portugália?
- Em outras situações do passado a quem é que recorria para pedir ajuda?
- Considera uma mais valia trabalhar numa empresa que tem um departamento de responsabilidade social interna? E porquê?
- Avalie, por favor, até que ponto está satisfeito(a) com as atuais ações ou medidas de Responsabilidade Social Interna do GPR?
- Em que medida é que acha que a Portugália viva podia melhorar?

Satisfação e bem-estar – a satisfação no trabalho foi avaliada com base na medida de satisfação geral no trabalho Lima, Vala e Monteiro (1994) (e.g. Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito no seu trabalho? Tudo somado, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta Organização, estou...) A escala de resposta é de tipo Likert e possui quatro pontos (1-Nada satisfeito a 4- Muito satisfeito).

Perceção de suporte organizacional – esta foi avaliada através de três indicadores de suporte social de Eisenberg, Huntington, Hutchison, e Sowa, (1986) (ex: “A Portugália preocupa-se com o meu bem-estar...”; “A Portugália preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho...”; “A Organização tem orgulho no meu trabalho...”). A escala de resposta possui quatro pontos (1-Discorda totalmente a 4- Concorda totalmente). A escala destas duas variáveis prendeu-se com o facto de serem indicadoras do nível de bem-estar no trabalho.

A entrevista à coordenadora do DRS teve por base temas como quais as razões que levaram o GPR a adotar um departamento de responsabilidade social interna; como avalia a importância de departamento de RSI; o processo de seleção dos tipos de apoio (loja social, cartão alimentação, etc.); as principais causas que levam os colaboradores a necessitar desse apoio, o impacto que esta ajuda pode ter na vida dos colaboradores, ligação e disponibilidade do DRS para com o colaborador, como são divulgadas as práticas RSI, processo de seleção, vantagens em adotar um DRS como estratégia da empresa.

2.7 Procedimento de Recolha de Dados

Como referido anteriormente, era importante obter o *feedback* dos colaboradores relativamente ao departamento de responsabilidade social interno GPR e as suas práticas. Abordar um tema tão pessoal na vida dos colaboradores que envolve exporem os seus problemas e dificuldades sociais e que, acima de tudo, tiveram de pedir ajuda, não seria fácil pois os inquiridos sentiram-se pouco à vontade e receosos por dar informação tão delicada e pessoal a uma pessoa totalmente desconhecida. Assim, as aplicações dos questionários presenciais foram realizadas com a ajuda da coordenadora da RSI do Grupo Portugália Restauração, com o intuito de deixar os participantes mais confortáveis. Os questionários presenciais foram realizados nas unidades de trabalho durante os meses de

maio a agosto. Foi importante deixar explícito no princípio de todas as entrevistas quais os fins da informação obtida. Adicionalmente, ficou claro para todos os entrevistados que se manteria o anonimato e que de forma alguma o nome ou o número do colaborador seriam associados com a informação que este disponibilizara.

Capítulo III - Apresentação de resultados

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos através da pesquisa realizada para o presente estudo. Faz parte deste estudo, perceber as perceções e a experiência dos colaboradores e da coordenadora da RSI do GPR no que respeita às práticas de RSO interna e o funcionamento do respetivo departamento.

3.1 Stakeholders primários - Colaboradores

Como referido anteriormente, foi realizado um questionário presencial, no qual foram visitados mais de 20 estabelecimentos espalhados por todo o país, onde foram inquiridos 63 colaboradores. Este questionário estava dividido em três partes: Variáveis Sociodemográficas; Perceção da Responsabilidade Social Interna; Satisfação no trabalho e Apoio Organizacional, onde foi pedida a opinião de cada um dos colaboradores referente a cada um destes aspetos. As respostas apresentadas de seguida não constituem todas as respostas, para consultar os valores totais, consultar o anexo 1.1.

3.1.1. Perceção da Responsabilidade Social Interna

- 98,4% dos colaboradores tinha ouvido falar da Portugália Viva
- 41% dos colaboradores já tinha recorrido ao apoio da Portugália Viva, sendo que, alguns destes recorreram ao pedido de apoio mais do que uma vez.
- “A Loja Social” foi o apoio mais utilizado pelos colaboradores
- Quando questionados sobre o que é que esse apoio significou, 62,1% responderam: Resolveu o problema; 24,1% responderam – Ajudou no problema, mas não resolveu totalmente; os restantes 13,8% responderam - Ajudou um pouco na resolução do problema.
- A Portugália Viva foi positivamente avaliada com 78,7% como “Faz um trabalho excelente” e os restantes 21,3% avaliaram como “Faz um bom trabalho” sendo

que zero colaboradores indicaram as opções “Não faz mais do que a sua obrigação” e “Faz um mau trabalho”.

- Quando questionados sobre se as medidas de responsabilidade social interna existentes respondiam às necessidades dos colaboradores da Portugália o resultado foi positivo sendo que, 62,7% responderam que “Responde muito bem” e 37,3% reponderaram que “Responde bem”.
- 98,4% pessoas considera que é uma mais-valia trabalhar numa empresa que tem um departamento de Responsabilidade social interna.
- As justificações para tal são diversas, incluindo:

“(...) Proximidade junto das pessoas que no fundo são quem sustenta o negócio” Participante Nº 1

“Porque significa que estão interessados no bem-estar dos seus colaboradores” Participante Nº 3

“Porque dão apoio quando eu preciso e posso sempre bater à porta...o meu obrigada não tem tamanho... eu tenho família que não está em Portugal e a Portugália é a única família que tenho (sou imigrante).” Participante Nº4

“(...)Penso que ter alguém com este cargo e de uma forma geral ajudar os colaboradores em diversas vertentes faz com que as mesmas se sintam mais acolhidos e apoiados e saberem que podem sempre contar com a empresa, nunca esquecendo que têm de mostrar um bom trabalho!” Participante Nº7

“(...) Ajuda muito os trabalhadores a ter mais motivação” Participante Nº14

“Porque é de louvar uma empresa que se preocupa com a vida dos seus trabalhadores e dentro e fora das unidades de trabalho.” Participante Nº 31

“Porque sentimos mais apoio e valorização” Participante Nº24

“(...) É uma forma de complementar as necessidades. A empresa mostra preocupação pelos colaboradores. De certa forma ajuda a manter equipas visto que não necessitam de procurar apoio externo.” Participante Nº34

“(...) Acho que é muito importante e pouco visto infelizmente, ter apoio em diversas áreas sociais” Participante Nº62

- 60,7% dos colaboradores está “Muito Satisfeito” com as atuais ações e medidas de Responsabilidade Social Interna do Grupo Portugália e 39,3% dos colaboradores está “Satisfeito”.

- Poucos são os colaboradores que apresentam sugestões de melhoria para a Portugália Viva. As sugestões incluem:

“(...) Poderiam criar uma secção mais próxima ou dirigida apenas aos franchisings” Participante N°24

“Apoio a nível do seguro de saúde e bolsas escolares mais vastas”
Participante N°34

“Informação constante e regular dentro das lojas e uma presença mensal na loja” Participante N°53

“(...) disponibilizar melhores horários para acompanhamento psicológico”
Participante N°57

Contudo, foram vários os colaboradores que afirmaram que estavam muito satisfeitos e que não tinham nenhuma proposta de melhoria.

“Continuar a fazer o bem a muita gente como sempre fez” Participante N°6

“Acho que está a fazer um ótimo trabalho não precisa de melhorar nada”
Participante N°11

“Nada! Ajudam todos os grupos e o apoio que me deram ajudou muito”
Participante N°20

“Para mim devem continuar com o excelente trabalho que tem feito até agora.” Participante N°28

3.1.2 Satisfação e perceção de apoio organizacional

- Relativamente à satisfação no trabalho 51,7% dos Colaboradores está “Satisfeito” nas circunstâncias da sua vida profissional, considerando todos os aspetos do trabalho nesta organização. 40% afirma estar “Muito Satisfeito” e 8,3% afirma estar “Pouco Satisfeito”.
- Relativamente aos indicadores de perceção de apoio organizacional 46,8% dos colaboradores “Concorda” que a Portugália se preocupa com o seu bem-estar. 43,5% dos colaboradores “Concorda totalmente” e 9,7% “Discorda” com esta afirmação.
- Quando perguntado se o colaborador concorda com a afirmação “A Portugália preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho...” 47,5% “Concorda” com

esta afirmação, 41% “Concorda totalmente”, 9,8% “Discorda” e 1,7% “Discorda totalmente”.

- Quando confrontados com a declaração “A Organização tem orgulho no meu trabalho”, 49,2% “Concorda totalmente” com esta afirmação; 44,1% “Concorda” e 6,6% “Discorda”.
- A resposta a estes três indicadores sugere que os colaboradores têm uma perceção positiva do apoio dado pela organização aos seus membros, o que de alguma forma está alinhado com a perceção positiva do envolvimento da empresa em práticas de RSI.

Ao observarmos os resultados dos questionários aplicados aos colaboradores podemos concluir que a perceção dos colaboradores é muito positiva em resposta às práticas e políticas do DRS. Verificamos também, que os colaboradores apresentam um nível elevado de satisfação e bem-estar no trabalho.

3.2 Entrevista à Coordenadora da Responsabilidade Social Interna do GPR

A realização de uma entrevista à Coordenadora do Departamento de Responsabilidade Social do GPR foi essencial não só para clarificar como é que este foi criado e o porquê desta decisão, mas também para compreender o seu funcionamento, e justificar e comparar a literatura anteriormente apresentada de uma forma mais prática e associada a uma organização portuguesa e atual no mercado português. Foram identificados vários aspetos muito relevantes e interessantes para compreender o papel da RSI na estratégia da empresa.

- O DRS foi criado por necessidade, a organização começou a compreender que existiam muitos pedidos de ajuda pontuais por parte dos colaboradores e começou a compreender que podia e tinha de fazer alguma coisa.

“Em conferência com a administração foi do entendimento geral que se devia e podia dar mais aos colaboradores, clientes e demais organizações na sociedade. Dado que esta estava tão presente na vida quotidiana dos portugueses.”

- A coordenadora do DRS considera que verdadeiramente importante que exista um departamento de RSI nas organizações principalmente a nível nacional.

“No contexto social português, considero extremamente importante, perante a complexidade dos problemas sociais que enfrentamos hoje em dia, em Portugal e, especialmente, em Lisboa. Como já referi anteriormente em 2010 nós já tínhamos vários pedidos de apoio ainda que fossem pontuais. Acredito que esta não seja a única organização com estes pedidos de apoio (...). Muitas vezes os pedidos de apoio já nem são de cariz pontual inesperado como uma dívida em atraso; um gasto inesperado que afeta o orçamento familiar no mês X; etc. mas sim, problemas de longa duração, sem uma “solução imediata”. Daí considerar tão importante um departamento de responsabilidade social interna, não só estes problemas afetam significativamente os comportamentos e empenho no trabalho como acima de tudo é importante que os nossos colaboradores sintam que fazem parte desta organização, que são importantes e que nos preocupamos com o seu bem-estar.”

- Todas as práticas e políticas do DRS começaram por surgir em resposta aos pedidos e necessidades dos colaboradores, procuram melhorar todos os anos por considerarem tão importante o bem-estar e satisfação dos seus colaboradores. Esta preocupação faz parte dos valores e princípios da RS.

“Os tipos de apoio começaram como uma resposta direta aos pedidos de apoio recebidos- portanto, surgiram como uma resposta direta às dificuldades sinalizadas pelos nossos principais stakeholders da RS - os nossos colaboradores. Todos os anos é realizada uma auscultação anual aos colaboradores em todas as unidades do Grupo, para entender de que forma podemos melhorar as ações existentes e/ou criar novas iniciativas, que os colaboradores considerem relevantes. É também feita uma análise, cada ano, dos principais pedidos de apoio que nos chegam, para entender quais são “os temas” de maior dificuldade para os colaboradores. Assim sendo, podemos de certa forma dizer que as iniciativas do Grupo, para os colaboradores, são cocriadas com os mesmos, de certa forma. (...)”

- O que leva os colaboradores a pedir ajuda à Portugália Viva são as falhas do setor público e social. O DRS não tenta substituir as ajudas do Estado, mas sim combater as lacunas existentes.

“As principais causas são os problemas sociais complexos e falhas do setor público e social em conseguir gerir respostas sociais para todos os que são afetados pelos mesmos.”

- Na opinião da Coordenadora do DRS, todas as ajudas disponibilizadas pelo DRS tem um impacto muito significativo na vida dos colaboradores.

“Sinto que tem um enorme impacto. Estamos a falar de colaboradores que, muitas vezes, não têm a quem mais recolher... que nós somos a sua família. (...) temos, infelizmente, situações familiares extremamente complicadas, que requerem um apoio muito elevado, e ao longo de um período de tempo elevado (...) Cada atendimento e cada apoio é específico a cada colaborador (paralelamente às iniciativas chave, transversais a todos) pelo qual o impacto também depende muito do tipo de problema que cada pessoa tenha. Mas cada vez mais, infelizmente, vemos casos sociais muito graves e, portanto, cada vez mais temos um grande impacto na vida das pessoas. É por isso que é cada vez mais importante as empresas se focarem na Responsabilidade Social Interna, pois nunca sabemos as histórias de vida tão complexas que existem por detrás de cada colaborador”

- Inicialmente a Portugália Viva tinha um certo problema em chegar às pessoas, muitas vezes por motivos de vergonha o que fazia com que as pessoas não recorressem às ajudas disponibilizadas pela organização. Houve assim, a necessidade de criar um folheto informativo para conseguir chegar a mais pessoas.

“Depois de identificarmos que existe muita vergonha de ser identificado como um colaborador que é apoiado, foram criadas formas de comunicação muito diretas entre o colaborador e o Departamento: O folheto (entregue a todos os colaboradores 2 vezes por ano: presencial no “Tour” e fisicamente no Cabaz de Natal que todos os colaboradores recebem). O folheto indica o contacto direto da Diretora de RS da empresa, onde o colaborador pode mandar mensagem, chamada perdida (caso não tenha crédito) ou WhatsApp para ser contactado imediatamente.”

- Todas as ajudas estão disponíveis para todos os colaboradores.

“As iniciativas são igualmente para todos os colaboradores da Portugália, sem qualquer restrição.”

- Muitas vezes, relativamente a este tipo de departamentos existe alguma aversão por parte das organizações por não compreenderem a sua importância e principalmente porque não conseguem perceber em que é que este departamento poderá ajudar no objetivo principal das organizações. Segundo a Coordenadora do DRS do GPR existe efetivamente uma correlação entre a preocupação da

organização com os colaboradores e o seu bem-estar com o objetivo principal das empresas - gerar lucro.

“Os colaboradores sentirem que a empresa se preocupa com eles e que tem esta vertente social, com a qual podem contar sempre – a relação com a empresa e satisfação laboral. Indiretamente, tudo o que tenha a ver com colaboradores motivados e que “vestem a camisola”, tem, obviamente, outros benefícios – qualidade do serviço, motivação no trabalho, entre outros. Estes fatores têm um impacto no bom funcionamento do serviço e, portanto, têm impacto em todas as áreas do Grupo

- Um aspeto muito interessante desta entrevista foi também, compreender que a literatura nem sempre pode ser utilizada em situações práticas como um DRS, nomeadamente quando a coordenadora do DRI foi confrontada com os indicadores sociais sugeridos pela literatura afirma serem principalmente de cariz do departamento dos Recursos Humanos e não de cariz social.

“Não me identifico com nenhuma das áreas de atuação que na tabela se referem como “social” ... todos os que estão na tabela são indicadores de Recursos Humanos” “

Considera, também, muito relevante que no mundo empresarial haja uma separação da RS do departamento de RH, principalmente porque para os colaboradores é importante esta distinção e sentirem que a empresa faz uma aposta genuína na RS, uma vez que o DRS é independente e transversal a vários departamentos, permite também maior autonomia financeira, uma vez que lida com situações e casos sociais complicados que devem ser tratados diretamente com o CEO da empresa.

“Sim, considero extremamente relevante, especialmente neste setor. Tal como não faz sentido colocar os RH a tratarem de temas de Segurança e Higiene no trabalho, não faz sentido colocar temas de RS nos RH. Penso que o DRS deve ser transversal a todos os departamentos, porque está relacionado com vários temas de cada departamento, mas deverá sempre ser independente e ter o seu próprio Plano de Ação e Orçamento.” “(...)o Departamento de RS responde diretamente ao CEO, na pessoa do CEO.

Não só por ser uma Boa Prática a nível internacional, que, portanto, foi estruturada desde o início do Departamento, mas também porque é o que faz mais sentido em termos do compromisso da empresa com o tema de RS e com a gestão do mesmo. Em última instância, não só é extremamente importante o CEO da empresa estar sensibilizado com os casos sociais que temos, os temas mais complicados e recorrentes, como também, será o CEO a aprovar as propostas de

apoio, que são personalizadas e que, muitas das vezes, requerem uma ação imediata e validação.”

Capítulo IV - Discussão e Conclusão

O presente estudo contribuiu para compreender como funciona um departamento de responsabilidade social numa organização portuguesa e o impacto que este pode ter nos seus colaboradores. Tal permitirá, futuramente, aumentar a consciencialização das organizações nacionais relativamente a este tema e consequentemente aumentar o número de organizações portuguesas socialmente responsáveis.

Devido à escassez de literatura sobre o impacto real da RSO na vida dos *stakeholders* internos (Aguinis & Glavas, 2012), nesta investigação científica sobre os departamentos de responsabilidade social interna e o impacto que pode ter nos colaboradores (principalmente em Portugal) pretendeu-se utilizar um estudo qualitativo com entrevistas semiestruturadas aos *stakeholders* primários - colaboradores - *“the human resources are always considered as the lead resources to take any industry to flourish and improvement”* (Obeidat, Altheeb & Masa’deh, 2018: 106) e a Coordenadora do Departamento de Responsabilidade Social do GPR. Esta tese ao evidenciar este tema permite diminuir a lacuna existente nos estudos empíricos sobre a vertente RSO interna.

Esta análise será feita como base nos questionários presenciais feitos aos colaboradores; na entrevista realizada à coordenadora de RSO, no folheto RSI disponibilizado na seção de integração e relatório de Responsabilidade social 2018 a fim de obter conclusões bem fundamentadas

A presente análise será apresentada de acordo com as três questões de investigação, previamente descritas:

- Porque é que é importante as empresas adotarem um departamento de responsabilidade social interna;
- Se esta preocupação tem um impacto positivo nos colaboradores;
- Como é que o departamento de responsabilidade social interna do Grupo Portugália Restauração (GPR) pode ser um exemplo para as restantes organizações do país.

Existem vários argumentos que podem resolver a primeira questão analisada. Há a questão de que há dados empíricos que comprovam que a aposta em RSI traz lucro para

a companhia (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003), ou a ideia de que a RSI consegue atrair colaboradores novos e muito qualificados (Greening & Turban, 2000). Estes são os dois argumentos que mais autores aprofundaram, e, tendo isso em consideração, optou-se por seguir o argumento que tem sido menos alvo de estudo: a relação do bem-estar no trabalho e a RSI.

No contexto português ainda existe alguma resistência perante a criação de um departamento de responsabilidade social. As apostas feitas na RSO continuam a ser na vertente externa, sendo que o desenvolvimento da RSI ainda fica muito aquém do plano internacional. Ou seja, as empresas ainda estão direcionadas para se destacarem perante o consumidor, e as suas ações socialmente responsáveis são vistas e para o “público”, enquanto o investimento na RSI vai destinar-se às vidas dos trabalhadores (Elfenbein *et al.*, 2012). A criação de um departamento de RS por parte do GPR mostra iniciativa e atenção à vida dos seus *stakeholders*, particularmente, à vida dos seus colaboradores.

A consciência de que era um grupo forte e muito presente na sociedade, levou à formação deste departamento, que tenta responder às dificuldades que surgem nas áreas onde tem lojas, ou dentro da própria empresa. Sendo uma organização de referência em Portugal, tendo já um modelo de negócio estabelecido e sólido, a criação deste departamento e o investimento subsequente promoveu aspetos moral e eticamente importantes, tendo, como os resultados apresentam, boas consequências e um grande impacto, como a coordenadora do departamento relata. A RSI pode ser aplicada por duas diferentes formas: ou uma aposta na formação dos colaboradores, incluindo uma formação específica, ou a tentativa de melhorar as condições de trabalho e de vida (Calveras, 2013). Há estudos (Yousaf, 2016), que afirmam que o investimento na segunda opção é o modo mais importante, fiável e eficaz de garantir a retenção de trabalhadores. Está empiricamente estudado que a RSO, tanto a interna como a externa, são razões importantes para o bem-estar no trabalho e para a motivação dos colaboradores, visto que estes reconhecem que as empresas, por um lado, preocupam-se com as suas vidas e que valorizam a sua presença, e que, por outro, promovem ações moralmente corretas, fazendo com que cada colaborador se orgulhe de fazer parte de uma organização com este tipo de cultura, melhorando, consequentemente, o seu desempenho (Peterson, 2004; Brammer, Millington & Rayton, 2007).

As empresas devem olhar para os colaboradores como fazendo parte do seu modelo de negócio, ou seja, da mesma maneira que existe um grande investimento em novas tecnologias ou em campanhas publicitárias, deve-se apostar nos colaboradores e

no capital social da empresa através da RSI, criando uma dinâmica organizacional muito positiva, baseada nas boas condições de trabalho e na melhoria das suas vidas profissionais e pessoais (Bolino, Turnley & Bloogood, 2002). Assim, seguindo este raciocínio, podemos concluir que a criação de um departamento dedicado à RSI só pode trazer benefícios às empresas, como Obeidat, Altheeb & Masa'deh (2018) afirmam: *All companies that support CSR gain employees' engagement and satisfaction, attract new talents, retain customers and enhance the company's brands* (105).

O verdadeiro critério para decidir a eficácia e importância de um departamento de RSI deve ser o impacto que as medidas adotadas e postas em práticas têm na vida dos seus colaboradores. A entrevista à coordenadora do departamento e os resultados dos inquéritos aos colaboradores proporcionam uma visão clara e completa do verdadeiro impacto que este departamento tem na vida da organização.

Para além do impacto positivo de melhorar o bem-estar dos colaboradores, a RSI tenta responder aos problemas mais graves e importantes da vida de cada um dos membros da sua organização. A empresa tem de garantir o conforto e a segurança profissional dos seus *stakeholders* internos, tentando promover a sua satisfação e felicidade (Obeidat, Altheeb & Masa'deh, 2018), isto é, tem que tentar responder, ajudando e aconselhando, aos problemas pessoais e profissionais da vida de cada membro da companhia, tendo um impacto real na vida de todos aqueles que ativamente contribuem para a empresa, e não apenas publicitar aquelas “boas-ações” para que o consumidor se aproxime. Quando uma empresa implementa nos seus planos estratégicos e comerciais medidas de RSO, para além das vistosas e superficiais, pode ter um bom retorno económico e pode incutir na sociedade envolvente uma verdadeira mudança social (Aguillera *et al.*, 2007).

O verdadeiro impacto que estas práticas podem ter na vida pessoal de cada um é completamente subjetivo e depende da situação particular. Assim, os questionários e a entrevista conferem uma maior amplitude, pois garantem que ambos os lados da questão são contemplados, e uma maior veracidade relativamente ao impacto que a RSI tem na vida dos colaboradores do GPR. Como há um grande leque de ajudas disponíveis, o impacto é variado, correspondendo à dimensão do problema, desde encaminhar as pessoas para parceiros sociais ou ajuda profissional, que, por sua vez, também acompanham o colaborador ao longo de todo o problema, o que só revela um ponto fulcral da RSC: a possibilidade e, muitas vezes a necessidade de criar parcerias e ligações com entidades externas. Se o problema que surge na vida dos membros da empresa tiver uma

natureza espontânea e crítica, o departamento tem que se mostrar disponível e aberto para encontrar uma solução rápida, conseguindo resolver o assunto num período de tempo muito curto. Este género de impacto só pode acontecer quando não há processos burocráticos para resolver e o departamento pode dar atenção aos assuntos mais prioritários, o que só é possível porque a tutela do departamento pertence apenas à Administração e ao CEO do GPR, ou seja, não está incluído nos Recursos Humanos, como é mais habitual acontecer, permitindo, assim, resolver os assuntos de maneira mais eficaz e rápida. Todos os inquiridos louvaram o trabalho que a Portugália Viva desenvolve durante o ano, particularmente na resolução dos problemas fora do ambiente de trabalho, algo que muitos especificaram como um fator de confiança em toda a empresa e que se sentem valorizados pela entidade empregadora.

Visto que o trabalho deste departamento é tão vasto, incluindo auxiliar os colaboradores com a educação dos filhos, com a habitação, com problemas familiares, de saúde, jurídicos, com as compras da alimentação e de roupa, e oferecendo ajuda psicológica profissional, o alcance e força do impacto é difícil de medir e descrever, e, no entanto, conseguimos concluir que o impacto é sempre positivo porque todas as respostas louvam o trabalho que a Portugália Viva desenvolve durante o ano. Esta proximidade entre o departamento e os colaboradores é um ponto que a coordenadora do departamento reforçou como essencial no seu trabalho, afirmando que a empresa está sempre disponível e sempre do seu lado, garantindo a satisfação laboral e bem-estar pessoal (Jacinto & Carvalho, 2009), o que por seu lado, garante uma melhoria da qualidade do serviço e do desempenho geral da empresa. As medidas que provocam reações positivas nos colaboradores devem ser contínuas porque, tanto psicologicamente como emocionalmente, é importante que o local e as tarefas do trabalho estejam associados com sentimentos positivos para que a dedicação e motivação dos colaboradores nunca cesse de crescer (Vroom, 1964; Kanfer, 1990), porque um dos elementos mais importante da RSO é a perceção que os colaboradores têm sobre as práticas e medidas que nela se originam (Williams & Anderson, 1991). Esta proximidade e disponibilidade é algo que é cultivado e mantido durante toda a carreira dos colaboradores, para que a ajuda oferecida esteja sempre disponível e que a vergonha, que os colaboradores possam sentir, desapareça. Este fator de vergonha de pedir ajuda está muito presente, de acordo com a coordenadora do departamento, dentro da empresa e é só com os claros sinais de que a Portugália Viva ajuda vários colaboradores que outros, que também necessitam de ajuda, se sentem confortáveis a recorrer às ferramentas e ajudas disponíveis. A pressão de

proporcionar medidas de RSO impactantes está cada vez mais presente nas empresas, por agentes internos e externos, seja para conseguir atrair novos talentos, para conseguir promover as medidas adotadas junto da comunicação social ou para melhorar as condições de trabalho e de vida dos seus colaboradores (Aguillera *et al.*, 2007).

Assim, e em resposta à última questão que este estudo pretende resolver, consideramos que o DRS do Grupo Portugália Restauração devia ser considerado como exemplo para as restantes organizações nacionais pois, sendo esta uma das organizações pioneiras em Portugal com uma estrutura de RS de sucesso, como se pode comprovar através dos resultados deste estudo, e a sua avaliação foi bastante positiva por parte dos colaboradores – *stakeholders* primários – como também pelo seu funcionamento cultura e princípios. Da mesma forma, a possível separação do DRS de qualquer outro departamento das organizações também deveria ser considerada, já que, e usando os argumentos da coordenadora do DRS, tornaria o departamento mais autónomo e aumenta a possibilidade de ajudar e chegar a mais *stakeholders*, e consequentemente trazer todos os benefícios já apresentados anteriormente pela revisão de literatura.

4.1. Limitações ao estudo e Investigação Futura

Visto que a presente dissertação se baseia numa metodologia de estudo de caso único (Grupo Portugália Restauração), pode ser considerado um estudo limitado para efeitos de uma generalização de investigação relativamente ao contexto teórico de “um bom” departamento de responsabilidade social interna relativo ao impacto positivo que este pode vir a ter nos colaboradores da organização.

Uma vez que a natureza deste estudo, foi maioritariamente, qualitativa, complementada por uma amostra de 63 colaboradores na vertente quantitativa, ainda que esta tenha sido escolhida aleatoriamente para não enviesar os resultados, questionando colaboradores que conheciam e usavam as ajudas disponibilizadas pela empresa, como colaboradores que conheciam, mas não usavam as ajudas disponibilizadas pela empresa. O facto de serem simplesmente 63 os entrevistados, esta pode também ser considerada limitativa e enviesar o resultado quanto à incidência positiva do Departamento de Responsabilidade Social Interna no universo dos colaboradores do grupo. Assim, seria interessante aplicar este questionário a todos os colaboradores da GPR a fim de obter resultados mais precisos.

Para estudos futuros, seria também interessante realizar um estudo de caso múltiplo sobre os departamentos de RSC interna a nível nacional que existem, a fim de se estudar os indicadores e práticas utilizadas nas empresas para se atualizar os indicadores descritos pela literatura, com o intuito de ajudar novas organizações com interesse em criar um departamento de RSO interna

Por fim, seria interessante pegar nas conclusões apresentadas nesta tese, como as práticas e programas apresentados pela responsabilidade social do GPR e tentar pô-las em prática numa organização diferente, adaptando-as à realidade do seu setor e dos seus *stakeholders*, para se conseguir perceber se o impacto nos colaboradores continuava a ser tão positivo ou se mudanças mais drásticas seriam mais indicadas.

Capítulo V. Bibliografia

Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3): 836-863.

Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4): 932– 968

Alineri, V.; Silva, K. & Faria, G. 2008. Análise da gestão da responsabilidade social Interna de uma empresa do terceiro sector. *Nucleus*, 5(2): 127-138.

Alshbiel, S.; e AL-Awawdeh, W. 2011. Internal social responsibility and its impact on job commitment: Empirical study on Jordanian Cement Manufacturing Co. *International Journal of Business and Management*, 6(12): 94-102.

Amaro, R. 2005. Toda a economia deveria ser solidária. *Pessoas e Lugares*, 31(3): 4-5.

Argadoña, A. & von Weltzien Hoivik, H. 2009. Corporate social responsibility: one size does not fit all. Collecting evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89(3): 221–234.

Azevedo, A. 2012. *A responsabilidade social interna – Contributo para a implementação da norma SA 8000 no Universo Pragosa*. Tese de Mestrado em Marketing. Universidade do Algarve, Faculdade de Economia.

Baggenstoss, S.; Sznitowski Minetto, A.; e Piran, C. 2010. A relação entre a responsabilidade social e rotatividade: Estudo de caso em um prestador de serviços Matogrossense. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Paulo (12 a 15 outubro).

Bolino, M., Turnley, W. & Bloogood, J. 2002. Citizenship behaviour and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27: 505-522.

Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.

Butler, C. & Adamowski, J. 2015. Empowering marginalized communities in water resources management: Addressing inequitable practices in Participatory Model Building. *Journal of environmental management*, 153: 153-162.

Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-505

Carroll, A. B., 1991, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34 (4): 39-48.

Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.

Carroll, A. B. & Shabana, K. 2010. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85–105.

Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1): 92-117

Comissão das Comunidades Europeias. 2001, Livro Verde – **Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas**. COM 366. Disponível em: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf. [Acedidos em: 23 de junho de 2019]

Comissão Europeia. 2011. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. **Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014**. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf). [Acedido em: 23 de junho de 2019].

Cruz, F. e Cabral, A. 2011. Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: Um estudo em empresas prestadoras de serviços. ANPAD, Rio de Janeiro (4 a 7 setembro).

Decker, D. J., Forstchen, A. B., Pomeranz, E. F., Smith, C. A., Riley, S. J. Jacobson C. A., Organ, J. F. & Batcheller, G. R. 2015. Stakeholder engagement in wildlife management: Does the public trust doctrine imply limits? *Journal of Wildlife Management*. 79(2): 174–179.

Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Duarte, A.P., Mouro, C., Neves, J. 2010. Corporate social responsibility: Mapping its social meaning, *Management Research*, 8(2): 101–122.

Duarte, A. P. 2014. Responsabilidade social das organizações. In Sónia P. Gonçalves (Ed.), **Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas**: 537-566, Pactor, Lisboa.

Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 7(3); 500-507.

Elfenbein, D. W., Fisman, R., Mcmanus, B. 2012. Charity as a Substitute for Reputation: Evidence from an Online Marketplace, **The Review of Economic Studies**, 79(4): 1441–1468

Freeman, R. E. 1984. **Strategic management: A stakeholder approach**, Boston: Pitman.

Freeman, R. E. & McVea, J. 2001. A stakeholder approach to strategic management. **Darden Business School Working Paper**, 1-2.

Furtado, R.A. & Pena, R.P.M. 2006. Responsabilidade social empresarial com o público interno: A percepção dos empregados da Promon. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 30, ANPAD. Salvador.

Gillham, B. 2000. **Case Study Research Methods**, London and New York: Continuum.

Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. 2007. Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. **Journal of Business Ethics**, 70 (1): 87-98.

Gopnik, M., Fieseler, C., Cantral, L., McClellan, K., Pendleton, L., & Crowder, L. 2012. Coming to the table: early stakeholder engagement in marine spatial planning. **Marine Policy** 36(5): 1139–1149.

Grupo Portugália Restauração. 2018. Relatório de Responsabilidade Social.

Greening, D.W. and Turban, D.B. 2000. Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Work Force. **Business and Society**, 39: 254–80

Hohnen, P. 2007. **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business**. International Institute for Sustainable Development.

Instituto Ethos (2013). **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em:

http://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf [Acedido em: 15/06/19];

Jacinto, A. & Carvalho, I. 2009. Corporate Social Responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification (p. 175-204). In Estelle Morin, Nelson Ramalho, José Neves & André Savoie (Eds.) ***New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account.***

Jones, T. M. 1980. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. ***California Management Review***, 22(3): 59–67.

Kakabadse, K., Rozuel, C., Lee-Davies, L. 2005. Corporate social responsibility and stakeholder approach: A conceptual review, ***International Journal of Business Governance and Ethics***, 1(4): 277-298.

Kanfer, R. A. 1990. Motivation theory and industrial and organizational psychology (p. 75-112). In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), ***The handbook of industrial and organizational psychology*** (Vol. 1). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Keinert, C. 2008. ***Corporate social responsibility as an international strategy.*** Leipzig: PhysicaVerlag Heidelberg.

Kotler, P., & Lee, N. 2005. ***Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause.*** New Jersey: John Wilson & Sons, Inc

Koontz, T. M., and C. W. Thomas. 2006. What do we know and need to know about the environmental outcomes of collaborative management? ***Public Administration Review***, 66: 111–121.

KPMG, 2017. ***The road ahead: The KPMG survey of corporate responsibility reporting.*** Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>. [Acedido em 23 de setembro 2019].

Lima, L., Vala, J. & Monteiro, M. 1994. A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds), ***Psicologia social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas***: 101-122. Oeiras: Celta Editora.

Lopes, M. & António, N. 2016. Responsabilidade Social Empresaria em Portugal: Do mito à realidade. ***International Business and Economic Review***, 7: 110-138.

Mattoni, L. A. M., Pena, R. P. M.; Queiroz, H. M. 2007. Responsabilidade social empresarial e estratégia: estudo de caso sobre a gestão do público interno em empresa signatária do Global Compact. ANPAD, Rio de Janeiro. 1-16.

MELO NETO, F.P. & FROES. 2004. ***Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.*** Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mory, L.; Wirtz, B.; Gottel, V. 2016. Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. ***The International Journal of Human Resource Management***, 13: 1393- 1425.

Murphy, Patrick E. 1978. An evolution: Corporate social responsiveness. ***University of Michigan Business Review***, 30(6): 19-25.

Peterson, D. K. 2004. The relationship between perceptions of corporate citizenship and Organizational Commitment. ***Business and Society***, 43: 296-319.

Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. 2002. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view, ***California Management Review***, 45(1): 6–28.

Roeck, K.; Marique, G.; Stinglhamber, F. e Swaen, V. 2014. Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. ***The International Journal of Human Resource Management***, 25 (1): 91-112.

Obeidat, B., Altheeb, S. & Masa'deh, R. 2018. The impact of internal corporate social responsibility on job satisfaction in Jordanian pharmaceutical companies. ***Modern Applied Science***, 12(11): 105-120.

Orlitzky, M., Schmidt, F. & Rynes, S. 2003. Corporate social and financial performance: A Meta-analysis. ***Organization studies***, 24: 403- 441.

Rowe, G., and L. J. Frewer. 2000. Public participation methods: a framework for evaluation. ***Science, Technology & Human Values***, 25(1):3–29.

Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. 2006. ***Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal***. Lisboa: RH Editora.

Schwartz, M. e Saiia, D. 2012. Should firms go “Beyond Profits”? Milton Friedman versus broad CSR. ***Business and Society Review***, 117(1): 1-31.

Sethi, S. P. 1975. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. ***California Management Review***, 17(3): 58-64.

Simmons, J. 2004. Managing in the post-managerialist era: towards socially responsible corporate governance. ***Management Decision***, 42(3–4): 601–611.

Site do Grupo da Portugália Restauração: «<https://www.portugalia.pt/pt/>» [Acedido em: 23 de fevereiro 2019].

Stringer, L. C., Dougill, A. J., Fraser, E., Hubacek, K., Prell, C., & Reed, M. S. 2006. Unpacking “participation” in the adaptive management of social-ecological systems: a critical review. ***Ecology and Society*** 11(2).

Swaidan, R. 2003. **Modern Concepts of Marketing**. Amman: Al-Hamed Publishing & Distributing Est.

Talley, J., Schneider, J. & Lindquist, E. 2016. A simplified approach to stakeholder engagement in natural resource management: The Five-Feature Framework. **Ecology and Society**. 21(4).

Turker, D. 2009. Measuring corporate social responsibility: A scale development study. **Journal of Business Ethics**, 85, 411–427.

Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. 2011. Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? **Journal of Work and Organizational Psychology**, 27(1): 67-72.

Vroom, V. H. 1964. **Work and motivation**. New York: Wiley and Sons.

Waddock, S. 2008. The development of corporate responsibility/corporate citizenship. **Organization Management Journal**, 5(1): 29–39.

Wagenet, L. P., and M. J. Pfeffer. 2007. Organizing citizen engagement for democratic environmental planning. **Society and Natural Resources**, 20(9):801–813.

Weiss, J.W. 2003. **Business ethics: A stakeholder and issues management approach**. Mason, OH: South-Western, Thomson Learning.

Welford, R. 2005. Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice. **Corporate Social Review**, 13: 31– 47.

Wheeler, D. & Sillanpää, M. 1998. Including the stakeholders: the business case', **Long Range Planning**, 31(2): 201–210.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and In-Role behaviours. **Journal of Management**, 17(3): 601–617.

Wood, D.J. 1991 Corporate social performance revisited. **The Academy of Management Review**, 16(4): 691–718.

Yin. R. 2001. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman.

Yousaf, H. Q., Ali, I., Sajjad, A., & Ilyas, M. 2016. Impact of internal corporate social responsibility on employee engagement a study of moderated mediation model. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**: 1-17.

Anexos

A. Instrumentos

A.1 Questionário *stakeholders* internos – Colaboradores GPR



ENTREVISTA STAKEHOLDERS INTERNOS | COLABORADORES PORTUGÁLIA VIVA 2019

VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Unidade _____

1. Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

2. Nacionalidade

3. Secção

Balcão

☐

Copa

☐

Cozinha

☐

Mesas

☐

Gerência

☐

Centro de Apoio

☐

4. Qual a sua relação jurídica de emprego?

Efectivo/Permanente

☐

Contacto a termo

☐

Prestação de serviço

☐

5. Há quanto tempo trabalha na Portugália _____ anos/meses

6. Tem filhos?

Nº	Idades dos Filhos				
	< 5	5-10	10-15	15-18	> 18
1					
2					
3					
4					

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

7. Conhece/ Já ouviu falar da Portugália Viva?

S	N
☐	☐

8. De uma maneira geral, recebe informação relativa às ações de Responsabilidade Social Interna do Grupo Portugália Restauração?

☐	☐
--------------------------	--------------------------

9. Através de que meios costuma receber essa informação?

Cartazes

Folheto Viva

E-mails

Chefias

Colegas

Sessão de Acolhimento

Outros meios Quais

Quais?

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

10. Já alguma vez recorreu ao apoio da Portugália, viva? Se sim quantas vezes?

0	1	2	3	> 3
☐	☐	☐	☐	☐

11. Que tipo de apoio já utilizou?

Atendimento e Acompanhamento Social

Despensa Solidária

Loja Social

Bolsa de Mérito

Psicólogo

Encaminhamento para organização social/Junta

Outra:

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

11. Que tipo de apoio já utilizou?

Atendimento e Acompanhamento Social	☐
Despensa Solidária	☐
Loja Social	☐
Bolsa de Mérito	☐
Psicólogo	☐
Encaminhamento para Organização Social/Junta	☐
Outra:	☐

12. De que é que esse apoio significou para si?

Resolveu o problema	☐
Ajudou na resolução do problema, mas não resolveu completamente	☐
Ajudou um pouco na resolução do problema	☐
Não ajudou na resolução do problema	☐

13. Como é que avalia a Portugália Viva?

Faz um trabalho excelente	☐
Faz um bom trabalho	☐
Não faz mais que a sua obrigação	☐
Faz um mau trabalho	☐

14. Avalie até que ponto considera que as medidas de Responsabilidade Social existentes respondem às necessidades dos Colaboradores da Portugália?

Responde muito bem	☐
Responde bem	☐
Não responde bem	☐
Não responde nada bem	☐

15. Em outras situações no passado a quem recorria?

Amigos	☐
Família	☐
Empresa onde estava a trabalhar	☐
Ajuda profissional	☐
(Psicólogo, Segurança Social, etc.)	☐
Outras:	☐

16. Considera uma mais valia trabalhar numa empresa que tem um Departamento de Responsabilidade Interna (Portugália Viva)?

S	N
☐	☐

Porquê?

17. Avalie, por favor, até que ponto está satisfeito(a) com as atuais ações ou medidas de Responsabilidade Social Interna do Grupo Portugália:

Muito Satisfeito	☐
Satisfeito	☐
Pouco Satisfeito	☐
Nada Satisfeito	☐

18. Em que medida é que acha que a Portugália Viva pode melhorar?

19. Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito no seu trabalho? Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da minha vida nesta Organização, estou...

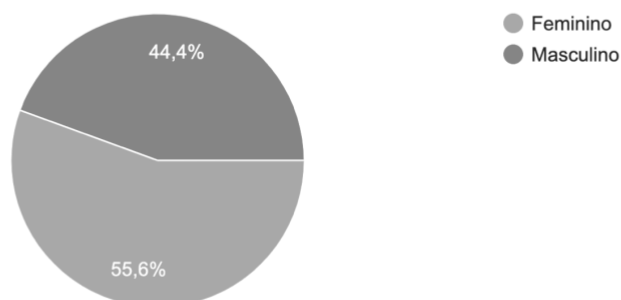
Muito Satisfeito	☐
Satisfeito	☐
Pouco Satisfeito	☐
Nada Satisfeito	☐

20. Tendo em conta a sua relação com a Portugália, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes:

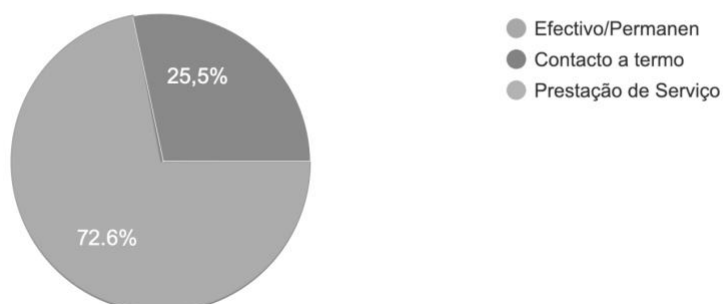
A Portugália preocupa-se com o meu bem-estar...	Concordo totalmente	
	Concorda	
	Discorda	
	Discordo totalmente	
A Portugália preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho...	Concordo totalmente	
	Concorda	
	Discorda	
	Discordo totalmente	
A Organização tem orgulho no meu trabalho...	Concordo totalmente	
	Concorda	
	Discorda	
	Discordo totalmente	

A.1.1 Apresentação de resultados- Questionário *stakeholders* internos

Sexo:



Qual a sua relação jurídica de emprego?



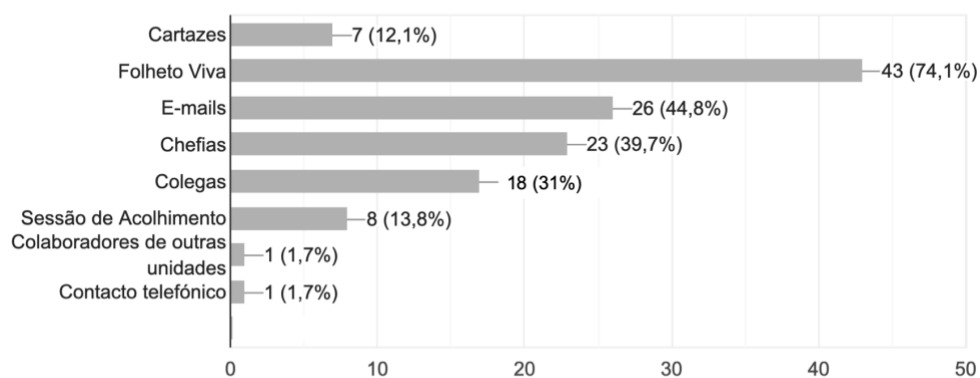
Conhece/já ouviu falar da Portugália Viva?



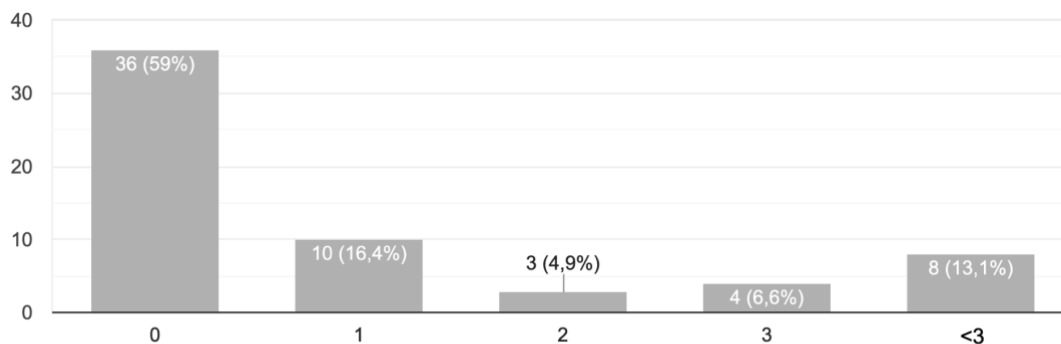
De uma maneira geral, recebe informação relativa às ações de Responsabilidade Social Interna do Grupo Portugália Restauração?



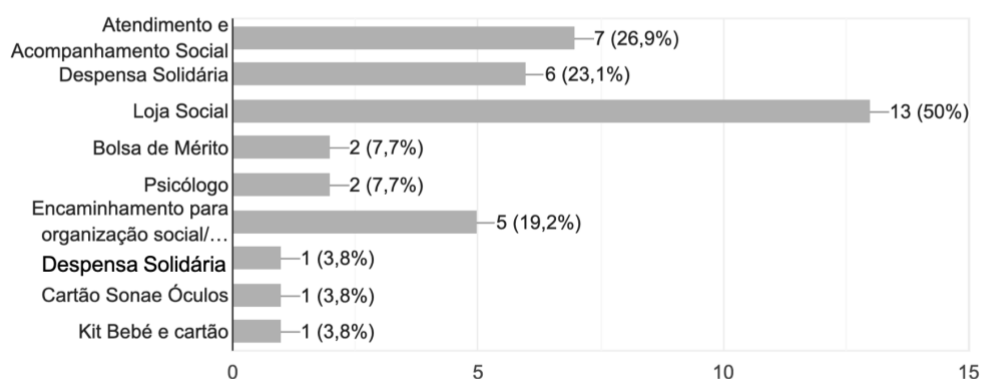
Através de que meios costuma receber essa informação?



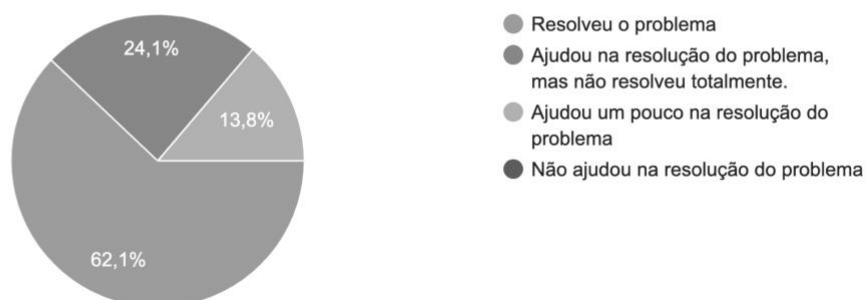
Já alguma vez recorreu ao apoio da Portugália, viva? Se sim quantas vezes?



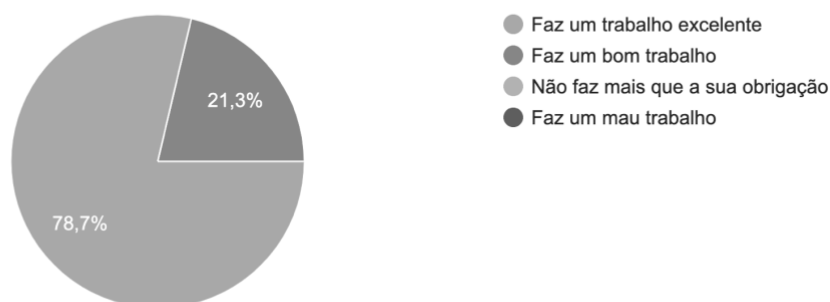
Que tipo de apoio já utilizou?



O que é que esse apoio significou para si?



Como é que avalia a Portugália Viva?



Avalie até que ponto considera que as medidas de responsabilidade social interna existentes respondem às necessi...s Colaboradores da Portugália



Considera uma mais valia trabalhar numa empresa que tem um Departamento de Responsabilidade Interna (Portugália Viva)?



Porque?

Participante Nº1: "Proximidade junto das pessoas que no são quem sustenta o negócio "

Participante Nº3: "Porque significa que estão interessados no bem estar dos seus colaboradores"

Participante Nº4: "Porque dão apoio quando eu preciso e posso sempre bater à porta....o meu obrigada não tem tamanho... eu tenho família que não está em Portugal e a portugalia é a única familia que tenho (sou imigrante). "

Participante Nº5: "A portugália tem evoluído muito nesse sentido. É importante que todos façam passar a mensagem."

Participante Nº6: "Os colaboradores sentem-se apoiados"

Participante Nº7: "Penso que ter alguém com este cargo e de uma forma geral ajudar os colaboradores em diversas vertentes faz com que as mesmos se sintam mais acolhidos e apoiados e saberem que podem sempre contar com a empresa, nunca esquecendo que têm de mostrar um bom trabalho!"

Participante Nº10: "Tem ajudado imenso em questões pessoais e profissionais"

Participante Nº11: "Porque ajuda muito os colaboradores temos sempre com quem contar."

Participante Nº12: "Porque todos possuímos problemas pessoais em que muitas vezes não sentimos a vontade em comunicar com os nossos chefes em si, e preferimos mais resolver/tratar em sigilo"

Participante Nº17: "É muito bom saber que podes contar com a empresa que trabalhamos"

Participante Nº13: "É importante a empresa ter conhecimento do que se passa fora do ambiente de trabalho e ajudar em vários aspetos. É uma mais valia"

Participante Nº18: "É sempre um apoio extraordinário que o colaborador sente da parte empresarial"

Participante Nº14: "Ajuda muito os trabalhadores a ter mais motivação"

Participante Nº19: "Porque os colaboradores, em situação de risco sentem alguma segurança e que podem recorrer em caso de urgência"

Participante Nº20: "Uma empresa que tem um departamento de responsabilidade torna a empresa mais acolhedora e faz que nos sintamos bem a trabalhar"

Participante Nº27: "Portugália viva é importante para esclarecer duvidas que vão surgindo a todos os colaboradores da Portugália"

Participante Nº21: "Para poder ajudar os colaboradores em fases difíceis"

Participante Nº28: "Sim, porque é sempre bom ajudar os colaboradores e quem precisa de um apoio para ajudar os nossos filhos e os próprios colaboradores"

Participante Nº29: "Porque está sempre a par dos acontecimentos dos trabalhadores e é muito útil para nós."

Participante Nº30: "É sempre sempre bom os colaboradores sentirem que tem algo a quem recorrer quando a vida pessoal lhe correr menos bem"

Participante Nº31: "Porque é de Louvar uma empresa que se preocupa com a vida dos seus trabalhadores e dentro e fora das unidades de trabalho"

Participante Nº22: "Proporciona vantagens extras para os colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam "em família", motivados e focados"

Participante Nº23: "Porque existem pessoas com muitas necessidades e por vezes o salário não chega para sustentar uma família"

Participante Nº24: "Porque sentimos mais apoio e valorização"

Participante Nº34: "É uma forma de complementar as necessidades. A empresa mostra preocupação pelos colaboradores. De certa forma ajuda a manter equipas visto que não necessitam de procurar apoio externo"

Participante Nº25: "Pois é uma mais-valia para os colaboradores que têm necessidades"

Participante Nº26: "Porque ajuda imensos funcionários quando mais precisam"

Participante Nº53: "A responsabilidade interna é hoje uma das componentes que maior correlação e impacto tem para os colaboradores de qualquer organização"

Participante Nº54: "Torna a empresa mais humana e garante a fidelização dos seus colaboradores como dá aquele extra para poderem trabalhar com maiso felicidade!"

Participante Nº44: "Ajuda muita gente em situações difíceis e de muitas maneiras iria atrapalhar o serviço formal"

Participante Nº36: "Não é preciso falar. Quando cheguei aqui prefiri trabalhar numa empresa de confiança e que cuida dos colaboradores. Estou sempre disponível!"

Participante Nº45: "Porque é um apoio abrangente às necessidades dos colaboradores"

Participante Nº37: "Portugália Viva é uma proposta excelente, ajuda bastante os colaboradores"

Participante Nº38: "Por haver uma forma de recurso já é muito bom, tendo em conta que isso não se vê em todo o lado"

Participante Nº46: "Às vezes temos vergonha de falar dos problemas e havendo a Portugália viva podemos abrir-nos e resolver as coisas."

Participante Nº39: "Mostra interesse e sentido de responsabilidade com os seus colaboradores"

Participante Nº40: "É raro o local de trabalho que se preocupa e disponibiliza em ajudar os colaboradores "

Participante Nº41: "Sim, pois não à nada melhor do que ter apoio positivo da empresa. Isso significa que se importa com os funcionários."

Participante Nº49: "Porque é bom trabalhar numa empresa que se preocupa com os colaboradores"

Participante Nº50: "Porque é uma opção para sempre que motiva as pessoas a fazer o bem"

Participante N°42: "Cada vez mais, são menos as empresas que preocupam-se com o bem-estar de seus colaboradores e neste ponto acredito que a Portugália, mostra que é diferente"

Participante N°43: "Porque num determinado ponto, sempre podemos precisar de ajuda, se a empresa se preocupar já é mais do que meio caminho andado"

Participante N°60: "Sim, porque sempre que tenho um problema, sei que me vão ajudar sempre que precisei ajudaram. Nenhuma outra empresa do shopping faz isto. A empresa preocupa-se comigo, sempre que preciso falar ouvem e há um ombro amigo. Se todas as empresas se preocupassem com os funcionários...isto corria muito melhor."

Participante N°55: "Motiva os funcionários a contribuir e a usufruir"

Participante N°58: "Excelente trabalho e solidariedade de apoio pelos seus colaboradores"

Participante N°61: "Para poder ajudar de uma maneira mais direta nos problemas pessoais de cada um, tendo um melhor visão do problema"

Participante N°62: "Acho que é muito importante e pouco visto infelizmente , ter apoio em diversas áreas sociais"

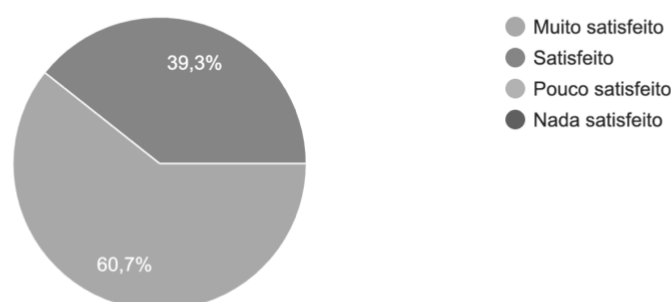
Participante N°57: "Porque valoriza o funcionário e aumenta a retenção"

Participante N°56: "Muitos precisam, por dificuldades e uma ajuda sempre é bem-vinda em todas as áreas"

Participante N°55: "Motiva todos os colaboradores que passam por dificuldades e também os colaboradores que fazem voluntariado"

Participante N°63: "Porque temos sempre alguém a quem podemos recorrer para nos ouvir e tentar resolver algum problema que possa existir"

Avalie, por favor, até que ponto está satisfeito(a) com as atuais ações ou medidas de Responsabilidade Social Interna do Grupo Portugália:



Em que medida é que acha que a Portugália Viva podia melhorar?

Participante Nº5: "A melhorar...o trabalho tem sido muito satisfatório. A qualidade é ótima. Talvez a quantidade :)"

Participante Nº6: "Continuar a fazer o bem a muita gente como sempre fez"

Participante Nº10: "Nenhuma"

Participante Nº11: "Acho que está a fazer um ótimo trabalho não precisa de melhorar nada"

Participante Nº17: "Até agora acho que estão bem com tudo"

Participante Nº20: "Nada! Ajudam todos os grupos e o apoio que me deram ajudou muito"

Participante Nº27: "Acho bem não deveria mudar nada"

Participante Nº28: "Para mim devem continuar com o excelente trabalho que tem feito até agora."

Participante Nº44: "Acho que este apoio está a chegar a pessoas que necessitam e está aberto a todos os colaboradores. Não sei como melhorar mais."

Participante Nº45: "Continuando o bom trabalho"

Participante Nº37: "Sinceramente para mim está bom"

Participante Nº46: "Estão sempre prontos para dar ajuda. Não falta nada."

Participante Nº48: "Está bem assim"

Participante Nº8: "Vir mais à loja falar com os colaboradores que ainda tem muitos que sentem vergonha de falar do assunto."

Participante Nº12: "Aparecer com mais frequência nas unidades e conhecer as dificuldades dos trabalhadores que por vezes o complexo não deixa ir atrás. Pedir auxílio."

Participante Nº13: "Fazer reuniões 1/2 mês com os colaboradores para saber como tem sido, o que se passa e dificuldades"

Participante Nº18: "Com mais acções no terreno, mais próximo de cada"

Participante Nº29: "Talvez estar mais vezes com os colaboradores"

Participante N°31: "Visitar mais frequentemente as lojas e falar com os colaboradores"

Participante N°22: "Ainda com maior proximidade"

Participante N°23: "Em dar a conhecer melhor todo o trabalho importante"

Participante N°24: "Poderiam criar uma secção mais próxima ou dirigida apenas aos franchisings"

Participante N°61: "Em ver o dia-a-dia de da loja e os problemas!"

Participante N°53: "Informação constante e regular dentro das lojas e uma presença mensal na loja"

Participante N°36: "Mais apoio - ainda não tenho residência e gostava de trazer os meus filhos"

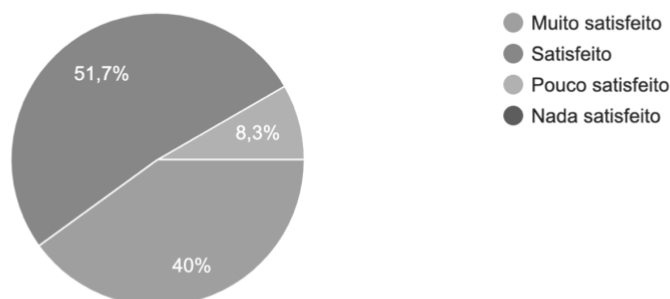
Participante N°59: "Em ajudar mais os funcionários que estão numa situação difícil pois tem crianças menores."

Participante N°57: "Disponibilizar melhores horários para acompanhamento psicológico"

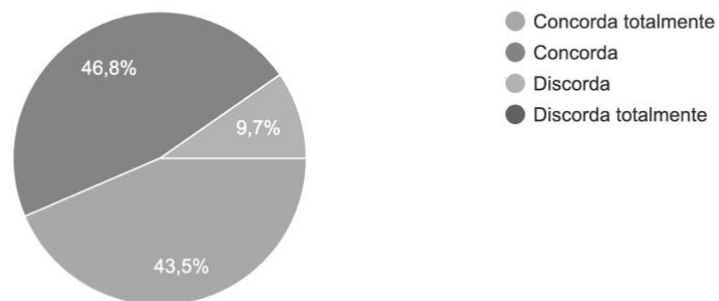
Participante N°34: "Apoio a nível do seguro de saúde e bolsas escolares mais vastas"

Participante N°54: "Seguro de saúde para todos os trabalhadores!"

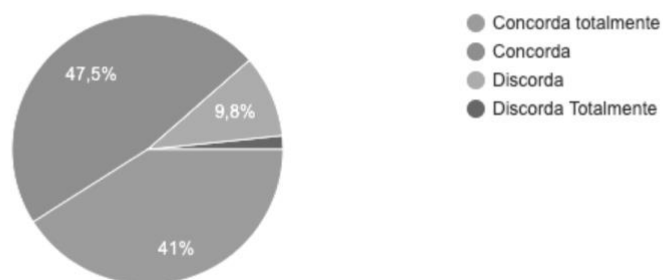
Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito no seu trabalho? Tudo somad...vida nesta Organização, estou...



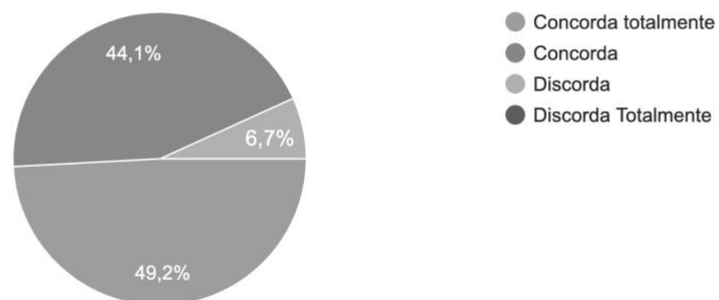
A Portugália preocupa-se com o bem-estar..



A Portugália preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho....



A Organização tem orgulho no meu trabalho....



A.2 Entrevista à Coordenadora do Departamento de Responsabilidade Social do Grupo Portugália Restauração

Entrevista a à Coordenadora do Departamento de Responsabilidade Social do Grupo Portugália Restauração.

A presente entrevista insere-se no projeto de investigação do Trabalho de Fim de Mestrado em Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE/ULisboa da aluna Maria do Carmo Guedes que decorre sob orientação do Prof. José Neves e da Prof. Patrícia Duarte.

Neste projeto pretende-se compreender e conhecer as práticas e políticas de um Departamento de Responsabilidade Social de Organização Portuguesa. O projeto de investigação estudará “O papel da responsabilidade social interna na estratégia da empresa”.

Obrigada

1- Quais as razões que levaram o Grupo Portugália Restauração a criar um departamento de responsabilidade social interna?

“Em 2010, a marca Portugália comemorava os 85 anos de existência, e o GPR começou a tentar perceber qual era o seu papel na sociedade e o seu contributo para um desenvolvimento sustentável. Em conferência com a administração foi do entendimento geral que se devia e podia dar mais, aos colaboradores, clientes e demais organizações na sociedade, dado que esta estava tão presente na vida quotidiana dos portugueses. Sem dúvida que desde do início percebemos que a nossa primeira preocupação era a qualidade de vida dos nossos colaboradores, nesta altura já nos chegavam pedidos de ajuda com diversos problemas a nível pessoal e familiar. Daí termos percebidos que este era o caminho e era isto que a empresa estava agora a precisar, que a qualidade de vida dos colaboradores fosse melhor e se nós tínhamos essa possibilidade de ajudar os nossos colaboradores era sem dúvida uma prioridade.

Começou por ser pedidos de apoio pontual, mas rapidamente cresceu para problemas sociais mais complexos. Assim, nasceu a Portugália Viva, um compromisso nosso com as pessoas e com a sustentabilidade! Onde existe uma real preocupação social, quer na melhoria do bem-estar dos colaboradores, quer no envolvimento com a comunidade.

Hoje em dia, a Portugália Viva dedica-se ao acompanhamento social dos colaboradores, preocupando-se com as suas condições de trabalho, preocupa-se com a sua família como a promoção da educação dos seus filhos, doação de refeições a pessoas em situações de vulnerabilidade social, entre muitas outras preocupações! Percebemos que era necessário criar uma cultura forte e coerente de valores e princípios, que tocasse a todos e que todos sentissem que faziam parte. Acima de tudo que percebessem que fazem parte desta organização e que a Portugália se preocupa com eles e com os seus problemas!”

2- Como avalia a importância de um departamento de responsabilidade social interna?

“No contexto social português, considero extremamente importante, perante a complexidade dos problemas sociais que enfrentamos hoje em dia, em Portugal e, especialmente, em Lisboa. Como já referi anteriormente, em 2010 nós já tínhamos vários pedidos de apoio ainda que fossem pontuais. Acredito que esta não seja a única organização com estes pedidos de apoio.

A aproximação dos colaboradores ao DRS permitiu identificar os problemas sociais complexos que afetam a grande maioria das pessoas que nos pedem apoio, nomeadamente: problemas de habitação como as rendas muito elevadas que absorvem uma parte cada vez mais significativa do salário, causando dificuldades acrescidas na gestão do orçamento familiar (que por sua vez levam à utilização de crédito para complemento do orçamento e consequentemente ao sobre-endividamento); que depois conduz a que haja mais problemas da habitação como os colaboradores viverem cada vez mais longe dos centros urbanos, longe do local de trabalho e gastem também uma maior fatia do orçamento familiar em transportes públicos; um outro grande problema é as famílias monoparentais, que na maioria das vezes não recebem qualquer tipo de apoio por parte do cônjuge, criando uma grande dificuldade na gestão do orçamento familiar (associada às questões anteriores).

Também temos muitos colaboradores imigrantes que vem para Portugal completamente isolados, sem família ou amigos, sem rede de suporte, e chegam completamente para o desconhecido e nem sabem a que serviços públicos podem recorrer para pedir ajuda; doenças oncológicas e problemas de saúde mental também são muito recorrentes. Todos estes problemas identificados entre outros tem um impacto muito significativo na vida dos colaboradores. Muitas vezes os pedidos de apoio já nem são de cariz pontual inesperado como uma dívida em atraso; um gasto inesperado que afeta o orçamento familiar no mês X; etc. mas sim, problemas de longa duração, sem uma “solução imediata”. Dai considerar tão importante um departamento de responsabilidade social interna, não só estes problemas afetam significativamente os comportamentos e empenho no trabalho como acima de tudo é importante que os nossos colaboradores sintam que fazem parte desta organização, que são importantes e que nos preocupamos com o seu bem-estar.”

3- Como foi feita a seleção dos tipos de apoio (loja social, cartão alimentação, bolsas de estudo, etc.) que iriam ser implementados no GPR?

“Os tipos de apoio começaram como uma resposta direta aos pedidos de apoio recebidos, portanto, surgiram como uma resposta direta às dificuldades sinalizadas pelos nossos principais stakeholders da RS – os nossos colaboradores. Todos os anos é realizada uma auscultação anual aos colaboradores em todas as unidades do Grupo, para entender de que forma podemos melhorar as ações existentes e/ou criar novas iniciativas, que os colaboradores considerem relevantes.

É também feita uma análise, cada ano, dos principais pedidos de apoio que nos chegam, para entender quais são “os temas” de maior dificuldade para os colaboradores. Assim sendo, podemos de certa forma dizer que as iniciativas do Grupo, para os colaboradores, são cocriadas com os mesmos. Por exemplo, no ano da criação do Departamento (2016), foi realizado um inquérito a mais de 150 colaboradores para identificar qual era a perceção dos colaboradores sobre o tipo de apoio social da Portugália, e entender: 1- se as iniciativas funcionavam conforme as expetativas dos mesmos; 2- como poderiam ser melhoradas; 3- novas iniciativas que poderíamos considerar. Foram identificadas algumas dificuldades; não só no que diz respeito às condições socioeconómicas dos colaboradores, como também no que diz respeito aos “pedidos de apoio”, nomeadamente:

- Grandes dificuldades no início do ano letivo na compra do material escolar dos filhos;*
- Grandes dificuldades perante o nascimento de um filho e os gastos nos meses iniciais;*

- Desconhecimento das iniciativas de apoio social que a Portugália Viva oferece aos seus colaboradores;
- Desconhecimento no procedimento para o pedido de apoio;
- Vergonha/constrangimentos em pedir apoio.

Como resposta, durante o ano de 2017,- o Departamento de RS teve como principal objetivo atender as necessidades identificadas e criar ferramentas de comunicação interna para assegurar que os colaboradores com necessidades socioeconómicas chegassem a nós, de forma eficiente e confidencial. Foi elaborado um “Folheto Portugália Viva”, com todos os detalhes das iniciativas da área; critérios de apoio social e os contactos diretos da Responsável do Departamento, evitando assim o constrangimento da questão da confidencialidade.

O Folheto foi elaborado para a sua distribuição na “Campanha + Educação” (agosto e setembro) e foi também incluído em cada um dos Cabazes de Natal distribuídos pelos colaboradores do Grupo, alargado pela primeira vez aos Franchisados. [Nota: dado que a distribuição do Folheto foi feita apenas no final do ano, o impacto será mais notável em 2018]. Após identificar as dificuldades sentidas pelos colaboradores com filhos no início do ano letivo, o Departamento de RS decidiu duplicar o valor do “Cartão +Educação”, de €25 para €50, por cada filho (dos 6 meses aos 18 anos de idade), para apoiar na compra de material escolar.

A iniciativa “Despensa Solidária” foi melhorada para dar resposta aos problemas sinalizados pelos colaboradores (constrangimentos de falta de confidencialidade e dificuldade em levar os cabazes para casa). Originalmente, o Centro de Apoio fazia uma recolha de donativos de bens alimentares e de higiene, e posteriormente o Departamento de RS elaborava cabazes com estes artigos, para entrega no restaurante onde o colaborador trabalha. Em 2017, o Departamento assumiu esta responsabilidade, alterando o cabaz pela oferta de um “Cartão Dá” (que pode ser entregue discretamente e utilizado no Continente e restantes marcas do Grupo Sonae) no valor de €25 ou €50 euros, de acordo com o agregado familiar do colaborador.

Para além do apoio ao longo do ano a colaboradores com dificuldades socioeconómicas, em 2017, o Departamento de RS reforçou este apoio na época natalícia entregando 30 Cartões Dá a colaboradores em situação de vulnerabilidade. Foi criada a iniciativa “Kit Bebê”, com a oferta de produtos essenciais de higiene aos colaboradores que vão ser pais, incluindo: um pacote grande de fraldas, creme muda fraldas, espuma/gel de banho, leite hidratante, shampoo, toalhetes e um Cartão Dá de €25.

Ao identificarmos que os colaboradores não visitavam a Loja Social da Portugália Viva por esta estar localizada na unidade da Cervejaria Trindade (vergonha de serem identificados pelos colegas), foi decidida a cedência de uma Sala no Centro de Apoio, para a nova “Loja Viva”. Desta forma, os colaboradores podem visitar a Loja em total confidencialidade.

E, por último, o Departamento de RS adquiriu artigos essenciais identificados pelos colaboradores, e realizou campanhas internas para dar resposta a “pedidos específicos” que foram surgindo ao longo do ano. Todos os anos é feito este trabalho, de comunicação direta e constante com os colaboradores, para entender como podemos melhorar as nossas iniciativas e assegurar que as mesmas estão alinhadas com as principais necessidades dos nossos stakeholders.”

4- Na sua opinião quais são as principais causas que levam os colaboradores a necessitar do apoio da responsabilidade social interna?

As principais causas são os problemas sociais complexos e falhas do setor público e social em conseguir gerir respostas sociais para todos os que são afetados pelos mesmos... Como também todas as questões e problemas que nos fomos apercebendo, e que já referi como os problemas de habitação, famílias monoparentais, refugiados isolados, entre outros referidos anteriormente.”

5- Na sua opinião, que impacto tem esta ajuda na vida dos colaboradores?

“Sinto que tem um enorme impacto. Estamos a falar de colaboradores que, muitas vezes, não têm a quem mais recolher... que nós somos a sua família. Muitas vezes, conseguimos apoiar o colaborador a resolver questões familiares e pessoais com um simples encaminhamento (a vários parceiros sociais, Juntas de Freguesia, SCML, etc.). Outras vezes, são situações extremamente críticas, em que o colaborador não tem a quem recorrer e que necessitam de uma resposta muito urgente; por vezes de um dia para o outro; e nós conseguimos dar este apoio, por termos esta relação tão próxima com o colaborador, e por termos a Administração (CEO) diretamente ligada ao nosso Departamento, que considero algo primordial para o seu bom funcionamento.

Temos, infelizmente, situações familiares extremamente complicadas, que requerem um apoio muito elevado, e ao longo de um período de tempo. Atualmente, devido a termos cada vez mais colaboradores estrangeiros, que se encontram maioritariamente sem nenhum outro familiar/rede de suporte em Portugal, nós somos literalmente a primeira linha de apoio para qualquer dúvida, qualquer situação pessoal; e muitas vezes, damos também apoio em questões familiares no país de origem. Na Portugália, cada caso é um caso; cada história de vida é completamente única e específica ao colaborador. Cada atendimento e cada apoio é específico a cada colaborador (paralelamente às iniciativas chave, transversais a todos) pelo qual o impacto também depende muito do tipo de problema que cada pessoa tenha. Mas cada vez mais, infelizmente, vemos casos sociais muito graves e, portanto, cada vez mais temos um grande impacto na vida das pessoas. É por isso que é cada vez mais importante as empresas se focarem na Responsabilidade Social Interna, pois nunca sabemos as histórias de vida tão complexas que existem por detrás de cada colaborador”

6. Como funciona o contacto entre o colaborador que necessita de ajuda e o departamento de responsabilidade interna?

“Depois de identificarmos que existe muita vergonha de ser identificado como um colaborador que é apoiado, foram criadas formas de comunicação muito diretas entre o colaborador e o Departamento: O folheto (entregue a todos os colaboradores 2 vezes por ano: presencial no “Tour” e fisicamente no Cabaz de Natal que todos os colaboradores recebem). O folheto indica o contacto direto da Diretora de RS da empresa, onde o colaborador pode mandar mensagem, chamada perdida (caso não tenha crédito) ou WhatsApp para ser contactado imediatamente.”

7 - Como é divulgada a existência do Departamento de Responsabilidade interna e as suas práticas?

“A través dos Gerentes; Visitas às unidades; Sessões de Acolhimento – apresentação do departamento e iniciativas e contactos; a nossa Revista interna e várias fontes de Comunicação interna”

8- Como é que se processa a admissão de colaboradores para os apoios oferecidos?

“Todos os colaboradores são apoiados, mas temos de tomar em conta a avaliação de desempenho do colaborador, no momento de decisão do tipo de apoio que será prestado.”

9- Na sua opinião, que vantagens tem uma empresa, principalmente deste setor, em criar um departamento desta natureza? Que impacto é que o mesmo tem ao nível do objetivo principal das empresas: gerar lucro? E noutros âmbitos?

“Os colaboradores sentirem que a empresa se preocupa com eles e que tem esta vertente social, com a qual podem contar sempre- a relação com a empresa e satisfação laboral. Indiretamente, tudo o que tenha a ver com colaboradores motivados e que “vestem a camisola” que obviamente tem outros benefícios- qualidade do serviço, motivação no trabalho, entre outros, têm todos um impacto no bom funcionamento do serviço e, portanto, têm impacto na performance do Grupo ”

10- Usando como exemplo este quadro das duas dimensões da responsabilidade social:

	Área de atuação		
	Social	Económica	Ambiental
Dimensão Interna	Clima social Empregabilidade Gestão e desenvolvimento dos RH	Adequação Perenidade Sustentabilidade Eficácia	Segurança no trabalho Condições de trabalho Saúde ocupacional Gestão do impacto ambiental
Dimensão Externa	Voluntariado empresarial Apoio sociocultural Relação com a comunidade	Apoio socioeconómico Patrocínios Relação com fornecedores, clientes e parceiros	Proteção e conservação ambiental

Quadro 1.1 Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RSO (adaptado de Neves & Bento, 2005).

10.1- Olhando para a parte da responsabilidade social interna existem alguns itens que não são assegurados pela responsabilidade social interna GPR, mas sim pelos Recursos Humanos. Quais são estes itens?

“Os que são do tema de RH! Não me identifico com nenhuma das áreas de atuação que na tabela se referem como “social” ... todos os que estão na tabela são indicadores de Recursos Humanos”

10.2- Considera relevante esta divisória? Porquê?

“Sim, considero extremamente relevante, especialmente e neste setor. Tal como não faz sentido colocar os RH a tratarem de temas de Segurança e Higiene no trabalho, não faz sentido colocar temas de RS nos RH. Penso que o DRS deve ser transversal a todos os departamentos, porque está relacionado com vários temas de cada departamento, mas deverá sempre ser independente e ter o seu próprio Plano de Ação e Orçamento.”

10.3 - O departamento de responsabilidade social pertence e reporta ao departamento de Recursos Humanos da empresa? Porquê?

“Não – o Departamento de RS responde diretamente ao CEO, na pessoa do CEO. Não só por ser uma Boa Prática a nível internacional, que, portanto, foi estruturada desde o início do Departamento, mas também porque é o que faz mais sentido em termos do compromisso da empresa com o tema de RS e com a gestão do mesmo. Em última instância, não só é extremamente importante o CEO da empresa estar sensibilizado com os casos sociais que temos, os temas mais complicados e recorrentes, como também, será o CEO a aprovar as propostas de apoio, que são personalizadas e que, muitas das vezes, requerem uma ação imediata e validação.”

10.4 - Qual é a mais valia de ter um departamento de RSI independente dos Recursos Humanos?

“O DRS é transversal a todos os departamentos (mais especificamente Operações, RH, Marketing) se bem que com Estratégia Ambiental, Compras e Qualidade também) e por isso deve manter a sua independência relativamente aos mesmos; Alocação dos projetos a um departamento específico pode inibir e deturpar algumas iniciativas- exemplo: atendimento social colado aos RH pode inibir os colaboradores de recurso a esta resposta/falta de confiança. Do ponto de vista estratégico, o facto da RS depender diretamente da administração, na pessoa do CEO, passa para o público interno e externo, uma imagem de forte compromisso da gestão de topo da empresa e representa uma Excelente prática de RS em si (benchmarking internacional e quase que caso único em Portugal).

Da análise do Benchmarking em Portugal, os projetos de RS mais duradores e sólidos são aqueles que começaram assim e que se transformaram em Fundações, dada a robustez dos projetos. Da análise de Benchmarking internacional e nacional, é uma má prática o DRS estar sob a alçada de RH ou de Marketing – parecendo e transmitindo a imagem de que os objetivos da RS estão mais associados aos objetivos de RH/Marketing, do que à RS em si – piora visão externa e reputação da empresa, em termos dos objetivos orgânicos da sua RS.

A evolução deste departamento e a sua visível melhoria, veio precisamente da melhoria de estar sob a alçada de RH/Operações para uma contratação que garantisse a independência do Departamento, que dá estabilidade e confiança na área. Independentemente de voltar a estar sob alçada de Departamento, quem tem sempre a validação final é a Administração, pelo que se entende que ter mais interlocutores poderá dificultar e tornar mais moroso os processos, que, muitas vezes, são de resposta urgente. Não há know-how técnico, académico e prático de outros elementos das equipas de outros departamentos, sobre o tema da Responsabilidade Social Corporativa”

