



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora

Sara Cristina Cartaxo Romeiro

Orientação: Prof^a. Doutora Maria de Fátima Nunes
Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora

Sara Cristina Cartaxo Romeiro

Orientação: Prof^a. Doutora Maria de Fátima Nunes
Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*
Dissertação

Évora, 2017

Dedico esta Dissertação
à minha mãe, pai, madrinha e avó.
Sem a motivação, apoio e força deles
não conseguiria levar a “bom-porto” e concluir a mesma.
Sem dúvida que toda a minha família merece esta dedicatória.

“Nenhum projeto pode ser eficaz se não for animado
por uma consciência formada e responsável”
Papa Francisco *in* Encíclica “*Laudato Si*”

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDOS DE CASO EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL NO CONCELHO DE ÉVORA

Resumo

No que diz respeito à escolha do tema “Responsabilidade Social” pensamos que é um tema bastante relevante particularmente nas Organizações do Terceiro Sector.

Relativamente ao objetivo geral pretende-se identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais, bem como a hierarquia das relações das mesmas com todos os seus *stakeholders*.

O estudo que pretendemos desenvolver vai utilizar a metodologia dos Estudos de Caso múltiplos utilizando questionários e entrevistas semi- estruturadas e análise documental como instrumentos de recolha de dados.

Com base na presente investigação pode-se garantir que o nível de desenvolvimento das práticas de RS é moderado nas IPSS em estudo, no entanto, verificando-se uma cada vez maior aposta na sua certificação, formalizando deste modo as suas práticas de RS.

Palavras-Chave: Práticas de Responsabilidade Social, Dimensão Interna e Externa, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES: CASE STUDIES IN SOCIAL SOLIDARITY PRIVATE INSTITUTIONS IN THE DISTRICT OF ÉVORA

Abstract

Regarding the choosing of the topic "Social Responsibility", we think it is a very relevant issue, particularly in the Third Sector Organizations.

Concerning the general objective, its purpose is to identify and analyze the level of development of Social Responsibility practices in Social Solidarity Private Institutions, according to their Internal and External dimension and in the environmental, economic and social aspects, as well as the hierarchy of the relations with all its *stakeholders*. The study we intend to develop will use the multiple case studies using questionnaires and semi-structured interviews, as well as documentary analysis as instruments of data collection.

Based on the present research, we can ensure that the level of development of social responsibility practices is moderate in the social solidarity private institutions under study, however there is an increasing commitment to their certification, thus consolidating their social responsibility practices.

Keywords: Social Responsibility practices, Internal and External Dimension, Social Solidarity Private Institutions

Agradecimentos

Em primeiro lugar e, como não poderia deixar de ser, agradeço a Deus por toda a força interior e espiritual que me deu para concluir com êxito esta Dissertação, também agradeço a St.º Inácio de Loyola por me ter guiado e ajudado a discernir a melhor maneira de realizar este trabalho académico. Agradeço ainda ao meu orientador espiritual Pe. Alberto Brito, sj por toda a ajuda no percurso, motivação e por me ter centrado no essencial.

Em segundo lugar agradeço a toda a minha família que sempre me apoiou e motivou quando muitas vezes me apetecia desistir.

Um agradecimento especial à minha orientadora professora Doutora Maria de Fátima Jorge, primeiramente por toda a ajuda e orientação que me deu e depois pela transmissão de valores, nobreza de carácter e ética, como eu tenho visto poucos. Agradeço-lhe também toda a motivação, a força e, mesmo amparo que me transmitiu, nunca me deixando desistir mesmo nos momentos das tribulações.

Quero também prestar um agradecimento à minha família, em particular aos meus pais, que me incentivaram e tornaram possível a realização desta dissertação.

Em último lugar gostaria de agradecer às Instituições Particulares de Solidariedade Social que contribuíram para a realização do estudo e permitiram a recolha de dados e disponibilizaram toda a sua documentação, mais concretamente à Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Évora, à Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE); ao Complexo do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima em conjunto com o Centro Comunitário Pastorinhos de Fátima e por último à Porta Mágica, Associação de Solidariedade Social, em particular à resposta social do Lar de Infância e Juventude da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros.

Terminando como iniciei agradeço a Deus a conclusão desta etapa da minha vida e, que “tudo seja para maior Glória de Deus”.

ÍNDICE

Índice de Anexos	15
Índice de Quadros e Figuras.....	16
Índice de Tabelas.....	17
Índice de gráficos	20
Listagem de Siglas e Abreviaturas.....	24
1. INTRODUÇÃO	26
1.1 – Enquadramento do tema e justificação da escolha	26
1.2 – Formulação do problema e dos objetivos:.....	28
1.3 – Metodologia	28
1.4 – Estrutura do trabalho	29
2. Enquadramento Teórico	32
2.1 - Conceito de Responsabilidade Social e sua evolução	32
2.2 As dimensões da RS: A dimensão interna e a dimensão externa	36
2.2.1 Dimensão Interna.....	36
2.2.1.1 – A Gestão de Recursos Humanos	36
2.2.1.2 - Saúde e Segurança no Trabalho.....	36
2.2.1.3 - Adaptação à mudança.....	37

2.2.1.4 - Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	37
2.2.2 – Responsabilidade Social: Dimensão Externa.....	38
2.2.2.1 - Comunidades Locais.....	38
2.2.2.2 - Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	38
2.2.2.3 - Direitos Humanos.....	39
2.2.1.4 – Preocupações Ambientais globais.....	39
2.3- Normalização da Responsabilidade Social: Nacional e Internacional.....	40
2.3.1 – NP 4460 – Ética nas Organizações.....	40
2.3.2 – Norma SA8000:2008 - Responsabilidade Social.....	40
2.3.3 - Norma Portuguesa NP 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social	41
2.3.4- Norma ISO 26000: 2010 - Linhas de orientação da Responsabilidade Social	42
2.3.5 – Norma Portuguesa NP 4522 – Norma para organizações familiarmente responsáveis.....	42
2.4 – Hierarquia das Relações com os <i>Stakeholders</i>	43
2.4.1 - Conceito de <i>Stakeholder</i>	43
2.4.2 – As classificações de <i>stakeholders</i>	44
2.5 – Três Pilares de Responsabilidade Social nas Empresas.....	45
2.6 – Teorias sobre a Responsabilidade Social.....	45
2.6.1 – Teorias Instrumentais.....	45

2.6.2 - Teorias Políticas.....	46
2.6.3 – Teorias Integrativas	47
2.6.4 – Teorias Éticas.....	48
2.7 - Modelos de Hierarquização dos <i>Stakeholders</i>	48
2.7.1 – Responsabilidades Primárias	49
2.7.2 – Responsabilidades Secundárias.....	49
2.7.3 – Responsabilidades Terciárias	49
2.7.4 - Modelo de Mitchell, Agle e Wood	50
2.7.4.1 – Explicação das 4 categorias de <i>stakeholders</i> segundo Mitchell, Agle e Wood ...	51
2.8 - Responsabilidade Social no Terceiro Setor	54
2.8.1 – Práticas de Responsabilidade Social no Setor da Economia Social em Portugal.....	55
2.8.2 – Estudos Internacionais	58
3. Metodologia de Investigação	62
3.1 Tipo de investigação.....	62
3.2 – Abordagem metodológica	63
3.2.1 – Método de estudo de casos múltiplos e abordagens utilizadas	63
3.2.2 – O universo do estudo	64
3.2.3 – Obtenção, análise e tratamento de dados.....	65

3.3- Instrumentos de recolha de dados: Análise e tratamento dos mesmos	67
3.4 - Análise de conteúdo de entrevistas e caracterização dos entrevistados	69
4. Estudos de Caso - Apresentação e análise dos resultados.....	72
4.1 – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Évora.....	72
4.1.1. – Breve caracterização	72
4.1.2 - Análise sumária das entrevistas na APPACDM	73
4.1.3 - Análise quantitativa de dados.....	76
4.1.3.1 – Caracterização da amostra da APPACDM	76
4.1.3.2 – Análise de frequências	80
4.1.3.3 - Hierarquia das relações com os <i>stakeholders da APPACDM</i>	83
4.1.3.4 - Análise de Perfil e Inferências.....	84
4.1.3.5 - Cruzamento de Dados.....	91
4.2 – Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima e Centro Comunitário Pastorinhos de Fátima.....	98
4.2.1 – Breve caracterização	98
4.2.2 - Análise sumária das entrevistas realizadas no CSPNSF.....	100
4.2.3 - Análise quantitativa de dados.....	103
4.2.3.1 - Caracterização da Amostra do complexo do CSPNSF	103

4.2.3.2 – Análise de frequências	106
4.2.3.3 - Hierarquia das relações com os <i>stakeholders</i> do complexo do CSPNSF.....	109
4.2.3.4 - Análise de Perfil e Inferências - Responsabilidade Social Interna.....	110
4.2.3.5 - Cruzamento de Dados	118
4.3 – Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE)	124
4.3.1 – Breve caracterização	124
4.3.2 - Análise sumária da entrevista realizada na APCE	126
4.3.3 - Análise quantitativa de dados.....	128
4.3.3.1 - Caracterização da amostra.....	128
4.3.3.2 - Análise de Frequências.....	133
4.3.3.3- Hierarquia das relações com os <i>stakeholders</i>	136
4.3.3.4 - Análise de Perfil e Inferências	137
4.3.3.5 - Cruzamento de Dados.....	145
4.4 - Porta Mágica - Associação de Solidariedade Social – “Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros”	152
4.4.1 – Breve caracterização	152
4.4.2 - Análise sumária da entrevista realizada na CARJP.....	153
4.4.3 - Análise quantitativa de dados.....	156
4.4.3.1 - Caracterização da amostra	156

4.4.3.2 - Análise de Frequências.....	159
4.4.3.3 - Hierarquia das relações com os <i>stakeholders</i>	162
4.4.3.4 - Análise de perfil e inferências.....	163
4.4.3.5 - Cruzamento de Dados.....	173
5. Análise comparativa das IPSS e Discussão de Resultados.....	182
6. CONCLUSÕES.....	190
6.1 – CONCLUSÕES GERAIS	190
6.2 – Limitações do estudo	194
6.3 - Propostas para estudos futuros.....	195
ANEXOS	5

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – <i>Email</i> para pedir autorização para a realização do projeto na APPACDM	198
Anexo II – <i>Email</i> para pedir autorização para a realização do projeto na APCE.....	199
Anexo III – <i>Email</i> do pedido de autorização para a realização do projeto no CSPNSF e CCPF... 200	
Anexo IV – <i>Email</i> para pedir autorização para a realização do estudo na Porta Mágica	201
Anexo V – <i>Email</i> de autorização da realização do estudo no Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima	202
Anexo VI – <i>Email</i> de autorização da realização do estudo na Porta Mágica	203
Anexo VII – Carta de apresentação dirigida a cada IPSS	204
Anexo VIII – Guião de entrevista	206
Anexo IX – Inquérito por questionário	209
Anexo X – Tabelas de análise de conteúdo da entrevista realizada na APPACDM	214
Anexo XI – Tabelas de análise de conteúdo da entrevista realizada no complexo do CSPNSF e CCPF	234
Anexo XII – Tabelas de análise de conteúdo da entrevista realizada na APCE.....	260
Anexo XIII – Tabelas de análise de conteúdo da entrevista realizada na CARJP	283

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

Quadros

Quadro 1 – A estrutura conceptual e estudo da Responsabilidade Social	34
Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados	69

Figuras

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social das Organizações	35
Figura 2 – Círculos concêntricos da Responsabilidade Social	50
Figura 3 – Classes qualitativas de <i>stakeholders</i> – Modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das percentagens da variável Idade em classes _____	77
Tabela 2 – Repartição dos valores percentuais da variável Estado Civil _____	77
Tabela 3- Distribuição em percentagem da variável Habilitações Literárias _____	77
Tabela 4- Distribuição em percentagem da variável Vinculo à Instituição APPACDM _____	78
Tabela 5 – Distribuição em percentagem da variável cargo de superior hierárquico/coordenador da APPACDM _____	78
Tabela 6- Repartição percentual da categoria antiguidade na instituição APPACDM _____	78
Tabela 7- Distribuição em percentagem da variável Carreira/Categoria profissional _____	79
Tabela 8 – Distribuição em percentagem da variável Participação em voluntariado ou causa de cidadania ativa _____	80
Tabela 9- Tabela de Frequências da Responsabilidade Social na APPACDM _____	80
Tabela 10 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna na APPACDM	81
Tabela 11- Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Externa da APPACDM	82
Tabela 12 – Hierarquia das Relações com os Stakeholders da APPACDM _____	83
Tabela 13 – Correlação de Spearman na dimensão social da APPACDM _____	92
Tabela 14 – Correlação de Spearman na dimensão ambiental da APPACDM _____	93
Tabela 15 – Correlação de Spearman na dimensão económica da APPACDM _____	95
Tabela 16 – Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna _____	97
Tabela 17 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa _____	98
Tabela 18 – Distribuição percentual da variável idade dos respondentes do complexo do CSPNSF ____	103
Tabela 19- Distribuição em percentagem da variável Estado Civil dos trabalhadores do complexo do CSPNSF _____	104
Tabela 20 – Distribuição percentual da variável Habilitações Literárias dos trabalhadores do CSPNSF	104
Tabela 21 – Vínculo Contratual dos Trabalhadores do CSPNSF _____	104
Tabela 22 - Distribuição em percentagem da variável posse de cargo de superior hierárquico/coordenador do CSPNSF _____	105
Tabela 23 – Distribuição percentual da variável Antiguidade em anos no CSPNSF _____	105
Tabela 24- Distribuição em percentagem da variável Carreira/Categoria Profissional do CSPNSF ____	105
Tabela 25- Tabela de Frequências das Práticas de Responsabilidade Social nas suas 2 dimensões do CSPNSF _____	107
Tabela 26 – Resultado das características e práticas da Responsabilidade Social Interna no CSPNSF __	108
Tabela 27- Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Externa do CSPNSF __	109
Tabela 28- Resultado da Hierarquia das Relações do CSPNSF com todos os seus stakeholders na perspetiva dos colaboradores _____	110
Tabela 29 – Correlação de Spearman na Dimensão Social do CSPNSF _____	119
Tabela 30- Correlação de Spearman na dimensão ambiental do CSPNSF _____	120
Tabela 31 – Correlação de Spearman na dimensão económica do CSPNSF _____	121

Tabela 32 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna do CSPNSF _____	123
Tabela 33 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa do CSPNSF _____	124
Tabela 34 – Distribuição percentual da variável idade dos trabalhadores da APCE _____	129
Tabela 35 – Distribuição percentual da variável Estado Civil dos colaboradores da APCE _____	129
Tabela 36 – Distribuição percentual da variável Habilitações Literárias dos trabalhadores da APCE ____	130
Tabela 37 – Distribuição em percentagem da variável Vinculo Contratual dos trabalhadores da APCE	130
Tabela 38 – Distribuição percentual da variável antiguidade dos trabalhadores da APCE na instituição	131
Tabela 39 – Distribuição percentual da variável Carreira/Categoria profissional dos trabalhadores da APCE _____	132
Tabela 40 – Tabela de Frequências das Práticas de Responsabilidade Social nas suas 2 dimensões (Interna e Externa) da APCE _____	133
Tabela 41 - Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna da APCE ____	134
Tabela 42 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Externa da APCE _____	135
Tabela 43 - Resultado da Hierarquia das Relações da APCE com todos os seus stakeholders na perspetiva dos colaboradores _____	136
Tabela 44 - Correlação de Spearman na Dimensão Social da APCE _____	146
Tabela 45 - Correlação de Spearman na dimensão ambiental da APCE _____	147
Tabela 46– Correlação de Spearman na dimensão económica da APCE _____	149
Tabela 47 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna da APCE _____	151
Tabela 48 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa da APCE _____	152
Tabela 49 – Distribuição percentual da variável idade da CARJP _____	157
Tabela 50 – Distribuição percentual da variável Estado Civil da CARJP _____	157
Tabela 51 - Distribuição percentual da variável habilitações literárias da CARJP _____	157
Tabela 52 – Distribuição percentual da variável vínculo contratual da CARJP _____	158
Tabela 53 – Distribuição percentual da variável posse de cargo de superior hierárquico/ supervisor/coordenador da CARJP _____	158
Tabela 54 – Distribuição percentual da variável Antiguidade dos trabalhadores na instituição da CARJP _____	158
Tabela 55 – Distribuição percentual da variável Carreira/Categoria Profissional dos colaboradores da CARJP _____	158
Tabela 56- Tabela de Frequências das Práticas de Responsabilidade Social nas suas 2 dimensões (Interna e Externa) da CARJP _____	159
Tabela 57- Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna da CARJP ____	160
Tabela 58 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Externa da CARJP _____	161
Tabela 59 – Resultado da Hierarquia das relações da CARJP com todos os seus stakeholders na perspetiva dos colaboradores _____	162

Tabela 60 - Correlação de Spearman na Dimensão Social da CARJP _____	173
Tabela 61 - Correlação de Spearman na dimensão ambiental da CARJP _____	175
Tabela 62 - Correlação de Spearman na dimensão económica da CARJP _____	177
Tabela 63 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna da CARJP _____	179
Tabela 64 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa da CARJP _____	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição em percentagem da variável género da APPACDM	74
Gráfico 2 – A responsabilidade social interna de acordo com as habilitações literárias dos respondentes da APPACDM	82
Gráfico 3 – A Responsabilidade Social Interna de acordo com o tipo de vínculo dos respondentes da APPACDM.....	83
Gráfico 4 – A RS interna de acordo com a antiguidade dos respondentes da APPACDM.....	84
Gráfico 5 – A Responsabilidade Social Interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador dos respondentes da APPACDM	85
Gráfico 6 – A RS externa de acordo com as habilitações literárias dos respondentes da APPACDM	86
Gráfico 7 – A Responsabilidade social externa de acordo com o tipo de vínculo dos respondentes da APPACDM.....	87
Gráfico 8 – Responsabilidade Social externa de acordo com a antiguidade dos respondentes	88
Gráfico 9 – Responsabilidade Social externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador da APPACDM	89
Gráfico 10 – As perceções da dimensão social da Responsabilidade Social na APPACDM	90
Gráfico 11 – As perceções da dimensão ambiental da Responsabilidade Social na APPACDM	92
Gráfico 12 – As perceções da dimensão económica da Responsabilidade Social na APPACDM.....	93
Gráfico 13 – Distribuição percentual da variável género do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima.....	101
Gráfico 14 – Distribuição percentual da variável participação dos trabalhadores do CSPNSF em movimento de voluntariado ou em causa de cidadania ativa	104
Gráfico 15 – Responsabilidade Social interna de acordo com as habilitações literárias dos respondentes do CSPNSF	109
Gráfico 16 – Responsabilidade Social interna de acordo com o tipo de vínculo dos colaboradores do CSPNSF	110
Gráfico 17 – Responsabilidade Social interna de acordo com a antiguidade dos colaboradores do CSPNSF.....	111
Gráfico 18 – Responsabilidade Social interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador dos respondentes do CSPNSF	112
Gráfico 19 – RS externa de acordo com as habilitações literárias dos respondentes do CSPNSF.....	113
Gráfico 20 – RS externa de acordo com o tipo de vínculo dos respondentes do CSPNSF	114
Gráfico 21 – RS externa de acordo com a antiguidade dos respondentes do CSPNSF	115
Gráfico 22 – RS externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador do CSPNSF	116
Gráfico 23 – As perceções da dimensão social da RS do CSPNSF.....	117
Gráfico 24 – As perceções da dimensão ambiental da RS do CSPNSF	119
Gráfico 25 – As perceções da dimensão económica da RS do CSPNSF	121

Gráfico 26 – Distribuição percentual da variável género dos trabalhadores da APCE	127
Gráfico 27 – Distribuição percentual da variável posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador da APCE	129
Gráfico 28 - Distribuição percentual da variável participação dos trabalhadores do CSPNSF em movimento de voluntariado ou em causa de cidadania ativa dos colaboradores da APCE	131
Gráfico 29 - Responsabilidade Social interna de acordo com as habilitações literárias dos respondentes da APCE	137
Gráfico 30 - Responsabilidade Social interna de acordo com o tipo de vínculo dos colaboradores da APCE.....	138
Gráfico 31 - Responsabilidade Social interna de acordo com a antiguidade dos colaboradores da APCE.....	139
Gráfico 32 – Responsabilidade Social interna de acordo com posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador dos respondentes da APCE	140
Gráfico 33 – RS externa de acordo com as habilitações literárias dos respondentes da APCE	141
Gráfico 34 – RS externa de acordo com o tipo de vínculo dos respondentes da APCE	142
Gráfico 35 – RS externa de acordo com a antiguidade dos respondentes da APCE	143
Gráfico 36 – RS externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/ supervisor/ coordenador dos respondentes da APCE	144
Gráfico 37 – As perceções da dimensão social da RS da APCE	145
Gráfico 38 – As perceções da dimensão ambiental da RS da APCE	148
Gráfico 39 – As perceções da dimensão económica da RS da APCE	150
Gráfico 40 – Distribuição percentual da variável género da CARJP	156
Gráfico 41 – Distribuição percentual da variável participação dos trabalhadores do CSPNSF em movimento de voluntariado ou em causa de cidadania ativa dos colaboradores da CARJP	158
Gráfico 42 – Responsabilidade Social interna de acordo com o género dos respondentes da CARJP.....	163
Gráfico 43 – Responsabilidade Social interna de acordo as habilitações literárias dos respondentes da CARJP.....	164
Gráfico 44 - Responsabilidade Social interna de acordo a categoria profissional dos respondentes da CARJP.....	165
Gráfico 45 - Responsabilidade Social interna de acordo a cidadania ativa dos respondentes da CARJP.....	166
Gráfico 46 – Responsabilidade Social interna de acordo com a idade dos respondentes da CARJP.....	167
Gráfico 47 – RS externa de acordo com o género dos respondentes da CARJP	168
Gráfico 48 – RS externa de acordo com habilitações literárias dos respondentes da CARJP.....	169
Gráfico 49 – RS externa de acordo a categoria profissional dos respondentes da CARJP.....	170

Gráfico 50 – RS externa de acordo a cidadania ativa dos respondentes da CARJP.....	171
Gráfico 51 – RS externa de acordo a idade dos respondentes da CARJP.....	173
Gráfico 52 – As percepções da dimensão social da RS da CARJP.....	174
Gráfico 53 – As percepções da dimensão ambiental da RS da CARJP.....	177
Gráfico 54 – As percepções da dimensão económica da RS da CARJ.....	179

LISTAGEM DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AM – Adaptação à Mudança

APCE – Associação de Paralisia Cerebral de Évora

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

ARASS – Associação de Reabilitação, Apoio e Solidariedade Social

ATL – Atividades de Tempos Livres

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CARJP – Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros

CAT – Centro de Acolhimento Temporário

CCPF – Centro Comunitário Pastorinhos de Fátima

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

CDIP – Centro de Desenvolvimento e Intervenção Precoce

CE – Comissão Europeia

CEI - Contratos Emprego- Inserção

CERCIDIANA- Cooperativa para a Educação, Reabilitação e Inserção de Cidadãos

Inadaptados de Évora

CL – Comunidades Locais

CLASE - Conselho Local de Ação de Social do Concelho de Évora

CLDS – Contratos Locais de Desenvolvimento Social

CNIS – Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

CRIS - Centro de Responsabilidade e Inovação Social

CRIS – Centro de Reabilitação e Integração Social

CSPNSF – Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima

DE – Dimensão Externa

DH – Direitos Humanos

DI – Dimensão Interna

EDP – Energias de Portugal

EQUASS – European Quality in Social Services

GIARN – Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRI – Global Reporting Initiative

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points
HST – Higiene e Segurança no Trabalho
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
IPQ- Instituto Português da Qualidade
IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social
NP – Norma Portuguesa
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG – Organização Não Governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
PAG – Preocupações Ambientais Globais
PCAAC – Programa Comunitário de Ajuda Alimentar a carenciados
PCDI – Pessoa com deficiências e incapacidades
PCFC – Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores
PDCA - Plan-Do-Check-Act
PI – Partes Interessadas
PME - Pequenas e Médias Empresas
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RS – Responsabilidade Social
RSI – Rendimento Social de Inserção
RSO – Responsabilidade Social nas Organizações
SA - Social Accountability
SAI – Social Accountability International
SERPLA - Sociedade Europeia de Riscos e Prevenção Laboral
SPSS - Statistical Package for the Social Sciences
SRI - Stanford Research Institute
TS – Terceiro Setor

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Enquadramento do tema e justificação da escolha

A vantagem competitiva das organizações depende essencialmente de uma boa gestão dos seus recursos humanos, servindo de mote à implementação de um processo de Responsabilidade Social nas organizações (RSO) integradas no chamado Terceiro Setor. Espera-se que as Instituições do TS estejam mais despertas para a problemática da RS e que estas evoluam da mera função social, ou seja, de um papel passivo para um papel ativo (Pires, 2012, p. 434).

A RSO segundo um dos autores de referência neste tema, Carrol (1979, *cit in* Carrol 2003) define-o como “A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias) que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo”. (Carrol, 1979 *cit in* Carrol, 2003).

A Comissão Europeia no seu Livro Verde (2001) defende que “A Responsabilidade Social nas Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as Partes Interessadas (PI)” (CE, 2001). Indo ao encontro desta ideia está um outro autor que menciona que a Responsabilidade Social está associada aos seus impactes económicos, ambientais e sociais, sendo que se refere às ações organizadas voluntariamente das organizações com o objetivo de melhorar o desempenho económico, contribuindo para a sustentabilidade da organização. A RS tem como objetivo promoção do interesse das PI, abrangendo de uma forma geral o bem-estar da sociedade e o desenvolvimento sustentável (Pires, 2012, p. 434).

Atualmente uma estratégia de RS tem vindo a contribuir para a competitividade das organizações e começa a ser encarada como um fator essencial para a mudança das organizações. A responsabilidade social aliada à GRH tem assim um papel de fazer com que as organizações saibam reinterpretar a sua missão orientando-a para o desenvolvimento, gerando riqueza com condutas de cidadania e ética, não tendo apenas como foco o lucro.

No que diz respeito ainda à RSO esta deveria ser considerada como uma das ideias prioritárias que os Recursos Humanos devem ter. Neste sentido, as IPSS deverão construir uma imagem de Responsabilidade, não somente no que diz respeito aos consumidores mas dentro da organização ao nível daqueles que são os seus parceiros sociais, do setor público e de toda a comunidade em geral, isto é, de todos os *stakeholders*.

A RS não está separada da vertente económica fazendo esta parte das Responsabilidades Totais das Organizações. As organizações serem socialmente responsáveis diz respeito não apenas ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica igualmente investir com maior insistência no capital humano, no ambiente e na relação com as outras partes interessadas, contribuindo desta forma para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia de 2001 as organizações devem ter atenção à sua RS tanto interna, ao nível da GRH, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, bem como externa ao nível das comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, dos direitos humanos e preocupações ambientais globais. No presente estudo incidimos mais sobre as organizações do Terceiro Setor que terão que estar ainda mais despertas para este assunto ao nível das suas responsabilidades sociais primárias, secundárias e terciárias.

Para que a RSO do Terceiro Setor seja bem implementada estas devem ter em atenção as seguintes ideias da Comissão Europeia (2001), isto é, uma abordagem europeia:

- Desenvolvimento de princípios, abordagens e instrumentos abrangentes;
- Difusão das melhores práticas e ideias inovadoras;
- Apoio às melhores práticas em termos de avaliação rendível e de verificação independente

das ações de Responsabilidade Social, garantindo assim a sua eficácia e credibilidade.

Ainda um aspeto importante que se deve ter em conta nas organizações no que diz respeito ao diagnóstico de Responsabilidade Social é a identificação de duas dimensões: A Interna e a Externa;

No que se refere à dimensão interna devemos ter em atenção: a GRH das organizações, o fator da saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança organizacional e, por último a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (CE, 2001). Na dimensão externa devemos dar atenção às comunidades locais, aos parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos e preocupações ambientais globais (CE, 2001).

No que diz respeito à escolha do tema “Responsabilidade Social” pensamos que é um tema bastante relevante e atual, particularmente nas organizações do TS, onde, pelo que foi averiguado ainda não tinha sido estudado ao nível das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Do ponto de vista da motivação para o sector a estudar prende-se com a ligação da mestranda às Organizações do Terceiro Sector, não só em termos profissionais mas também no que se refere à participação em ações de voluntariado em IPSS do concelho de Évora.

1.2 – Formulação do problema e dos objetivos:

Quanto à **pergunta de partida** definiu-se a seguinte: Qual o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais?

Relativamente ao objetivo geral foi desenhado o que se segue: Identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais.

Os objetivos específicos que nortearam a nossa investigação foram:

- . Perceber se as organizações do Terceiro Setor estão sensibilizadas para o conceito de RS;
- . Perceber quais as práticas de RS que estão mais implementadas nas Instituições Particulares de Solidariedade Social: Económica, Ambiental ou Social;
- . Diagnosticar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa;
- . Compreender a hierarquia das relações com os *stakeholders* (Primárias, Secundárias e Terciárias) por parte das IPSS;
- . Realizar uma análise comparativa das quatro IPSS, em termos das suas práticas de RS nas suas dimensões interna e externa e relativamente à hierarquia das relações com os *stakeholders*.

1.3 – Metodologia

No que diz respeito à metodologia utilizada, numa primeira análise foi: A pesquisa bibliográfica tendo como base: os manuais e artigos científicos, tendo esta como objetivo a recolha de dados que se encontram já disponíveis sobre as práticas de RSO do Terceiro Setor.

Posteriormente e com o objetivo de partir para uma pesquisa mais descritiva, tendo-se assumido um estudo exploratório optámos pelo método dos estudos de caso múltiplos. Decidiu-se utilizar uma abordagem quer qualitativa, quer quantitativa, isto é, uma triangulação de dados, às quatro organizações do Terceiro Setor que se selecionaram para a nossa investigação.

Para se levar a cabo esta investigação e se obterem os dados relativos a cada uma das IPSS aplicaram-se questionários aos colaboradores das mesmas, bem como a aplicação de uma entrevista aos diretores técnicos de cada uma das quatro instituições e análise de documentos das mesmas (estatutos, respetivos planos de desenvolvimento, regulamento interno e do quadro de pessoal), que nos permitiu caracterizar as organizações estudadas. Refira-se que o questionário foi adaptado de Santos *et al* (2006), utilizado também por Brites (2015), utilizando-se o modelo

conceptual do Livro Verde da Comissão Europeia (2001) acerca das dimensões interna e externa da RS. Conforme sugere Yin (2003) a utilização do método de estudos de caso prevê que se utilize a triangulação dos instrumentos de recolha de dados: análise documental, entrevistas e questionários. Posteriormente, foi feita uma análise de dados em termos quantitativos, recorrendo, para o efeito ao *software* SPSS e EXCEL, utilizando-se uma estatística descritiva simples, bem como a aplicação de testes estatísticos, mais concretamente, o Teste de Spearman e, por fim, o cruzamento de dados da RS interna e externa com as variáveis sociodemográficas dos colaboradores das IPSS. No que diz respeito à análise de dados qualitativos realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas.

1.4 – Estrutura do trabalho

Fazendo uma breve descrição dos conteúdos dos vários capítulos do trabalho podemos dizer que: O primeiro capítulo está dividido em quatro partes começando por fazer um enquadramento do tema e apresentando as justificações para a sua realização. Em relação ao segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, sendo apresentadas várias definições do conceito de RS dadas pelos vários autores fundamentais, bem como uma evolução desse mesmo conceito. No segundo capítulo que ainda diz respeito à revisão bibliográfica são apresentadas as duas dimensões pela qual é constituída a RS: **a interna e a externa**. Neste capítulo apresentam-se, ainda, as teorias da “hierarquia das relações com os *stakeholders*”. No último subponto são apresentados um conjunto de estudos e práticas de RS na área do Terceiro Setor, em termos internacionais.

No **capítulo 3** é apresentada a metodologia utilizada, onde se faz uma identificação do tipo de estudo e uma breve explicação do método dos estudos de caso múltiplos. Apresenta-se o universo da nossa investigação, explica-se como se obtiveram os dados, bem como se fez o tratamento dos mesmos, os quantitativos estatisticamente e os qualitativos com o recurso à análise de conteúdo das entrevistas. Todos os procedimentos e justificações têm subjacente o modelo que foi adotado, bem como a conceção teórica utilizada na construção do mesmo.

No **capítulo 4** são expostos os quatro estudos de caso, pela ordem de aplicação dos instrumentos de recolha de dados nas IPSS em estudo. Caracteriza-se cada uma delas, apresentando sucintamente qual a área de intervenção, a data de fundação e estrutura, bem como a apresentação da missão, visão e valores das mesmas. Neste capítulo dedicado à análise de todos os dados recolhidos é ainda apresentada a análise sumária de cada uma das entrevistas realizadas e, seguidamente, a análise estatística dos questionários aplicados aos colaboradores de cada uma das quatro instituições.

O **capítulo 5** diz respeito à análise comparativa das quatro IPSS em termos das práticas de RS, na sua dimensão interna e externa e nas suas relações com os *stakeholders*, aproveitando este pretexto para se proceder à discussão de resultados. Finalmente, no **capítulo 6** apresentam-se as conclusões gerais do estudo que teve por base a análise comparativa dos quatro estudos de caso. Referem-se ainda no mesmo capítulo as limitações do estudo, bem como as sugestões para estudos futuros.

2. Enquadramento Teórico

2.1 - Conceito de Responsabilidade Social e sua evolução

O tema e conceito da Responsabilidade Social tem sido já há muito debatido e sofrido diversas evoluções ao longo do tempo, concretamente nos Estados Unidos da América, durante a década de 1950. Carrol (1979, *cit in* Carrol 2003) um dos autores de referência neste tema faz um resumo da evolução do conceito de RS, mas primeiramente definindo-o como “A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias) que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo” (Carrol, 1979 *cit in* Carrol, 2003).

O mesmo autor refere que começou com Bowen em 1953 o surgimento do debate deste conceito no que é chamado o período moderno. O poder que as organizações têm na sociedade exige que estas sejam responsáveis económica, legal e socialmente, bem como exige responsabilidades no que à ordem pública diz respeito, sendo que a RS é vista como uma reação social e adaptação à mudança da sociedade. Foi na década de 1960 que começaram a surgir mais contributos acerca do conceito de Responsabilidade Social, mais concretamente o de Friedman, em 1962 (Carrol, 1979 *cit in* Carrol, 2003). Este conceito é apresentado pelo autor como forma de servir os interesses económicos dos empresários, este propósito era encarado como uma obrigação social. Para Friedman o principal objetivo de uma empresa era a maximização do lucro dos seus acionistas, sendo esta a verdadeira responsabilidade social de um negócio. Esta perspetiva tão radicalmente economicista revelou-se como uma oportunidade para o surgimento de novas visões para o papel e consequentes responsabilidades das empresas e, em especial, das grandes companhias.

Na década de 70, mais especificamente, em 1975, Sethi, atribuiu-lhe uma visão de sensibilidade social sendo que para este era importante que as empresas se antecipassem e planeassem as suas decisões e não respondessem apenas àquilo que o mercado pede no mero cumprimento da lei e das expectativas da sociedade. Em 1991 a RS era vista através do contributo de Wood, sendo que este aponta o conceito como uma questão de atuação social, isto é, a responsabilidade é tanto atuação na sociedade por parte das organizações e instituições como das pessoas (Carrol, 1979, *cit in* Carrol 2003). A partir do ano 2000 é-lhe atribuído o conceito de Ética nas Organizações e, tendo sido relançado pela Comissão Europeia em 2001, que defende o conceito de RS como um contributo voluntário das empresas para uma sociedade cada vez mais promotora de justiça social. (CE, 2001). Indo ao encontro desta abordagem, Carrol (1979, *cit in* Carrol, 2003)

apresenta o seu modelo das quatro categorias defendendo que a Responsabilidade Social inclui responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias). Estas duas categorias não são mutuamente exclusivas, nem pretendem separar os interesses económicos dos interesses sociais.

Uma outra visão do conceito de RS é dada por Freeman (1984, *cit in* Freeman, 2008) que defende que o conceito de responsabilidade social está associado à expectativa de que as organizações atribuam deveres às pessoas que nela trabalham para evitar danos às partes interessadas e contribuam para o bem-estar social em formas que vão para além da lei e da missão económica das empresas ou organizações (Freeman, 1984, *cit in* Freeman, 2008), e segundo a Teoria dos *Stakeholders* que FREEMAN (1984) apresenta a responsabilidade social deve ser tratada sob a ótica das diferentes partes interessadas com os quais a empresa se relaciona. “O conceito de desempenho social das empresas surgiu como uma forma de organizar as entradas, processamentos, saídas e resultados da atividade corporativa de modo que as partes interessadas poderiam talvez conseguir a transparência e garantia da realização do objetivo que é necessário para os seus interesses legítimos serem cumpridos” (Carrol, 1979 *cit in* Freeman *et al*, 2008). Freeman (1984, *cit in* Freeman, 2008) através da Teoria dos *Stakeholders* alerta para a questão de sobre quem a empresa deve ser responsável e que interesses e direitos específicos estavam em risco, bem como as organizações devem ser responsáveis pelo cumprimento das suas metas económicas de forma socialmente responsável e ética, devendo atingir metas sociais, como a sustentabilidade ambiental, direitos humanos e justiça (Freeman, 1984, *cit in* Freeman, 2008).

Em 1979 quando Carroll define o conceito de RS apresenta um modelo de 4 categorias ou expectativas distintas de responsabilidades das organizações em relação à sociedade, envolvendo expectativas legais, económicas, éticas e voluntárias, conforme podemos visualizar na Figura 1. No que ao aspeto económico diz respeito este está relacionado com a maximização do lucro e um aumento da produção e das vendas. Por sua vez, o ponto de vista legal está associado à capacidade das empresas em dar resposta em relação às expectativas legais obrigatórias e esperadas pela sociedade, isto é, atuar em conformidade com a lei, do ponto de vista económico (Carrol, 1979, *cit in* Carrol, 2003). Quando nos referimos à Ética, estamos a falar de responsabilidades éticas, estamos a falar mesmo de um cumprimento por parte das organizações de normas e padrões de conduta e deontologia, que vão para além daquilo que está estabelecido por lei. Em último lugar, o aspeto discricionário está relacionado com as ações voluntárias que as empresas têm, sem qualquer tipo de imposição legal (Carrol, 1979, *cit in* Carrol, 2003).

“A RS nas Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as Partes Interessadas” (CE, 2001). A Comissão Europeia refere ainda que ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além, através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas e comunidades locais”. A RS também é vista na perspetiva dos valores, isto é, que os valores devem orientar o modo de agir e as escolhas das empresas. Quanto ao conceito de RS este abrange um vasto conjunto de coligações e de atores que abrange uma série de iniciativas criadas pelos mesmos. Ainda no que à RS diz respeito às práticas que as organizações devem ter para a atingir procurando sempre satisfazer as PI e a otimização. Não devem estar apenas focadas apenas nos processos, relações cliente-fornecedor e a alguns processos. Estas devem estar atentas a outro tipo de relações nas organizações e à sua organização e optar por minimizar os desperdícios, como é o caso de materiais, tempo e recursos.

Argandoña (2002) no seu artigo científico “Fostering values in organizations” definindo o que são os valores e a conduta desejável que os mesmos devem estar presentes na ação humana dos indivíduos e que também devem ser promovidos nas organizações. “Os valores não são a cereja no topo do bolo, mas a estrutura básica que sustenta o edifício” (Argandoña, 2002). Melé e Guillén (2006) referem que a responsabilidade social corporativa está intimamente ligada quer com a ética, quer com a gestão estratégica. Eles referem que tem vindo a ser importante, e do ponto de vista dos *stakeholders* das organizações a introdução de teorias éticas na gestão estratégica e da visão baseada em recursos da empresa levou à consideração de competências, incluindo as virtudes morais, bem como fundir aspetos éticos, tais como os valores da alta administração ou valores sociais ou expectativas sociais à gestão estratégica. Seguindo esta mesma ideia Garcia (2014, in Delgado, 2014) estruturam o conceito de RS segundo os eixos que se podem observar no quadro 1.

Quadro 1 – A estrutura conceptual e estudo da Responsabilidade Social

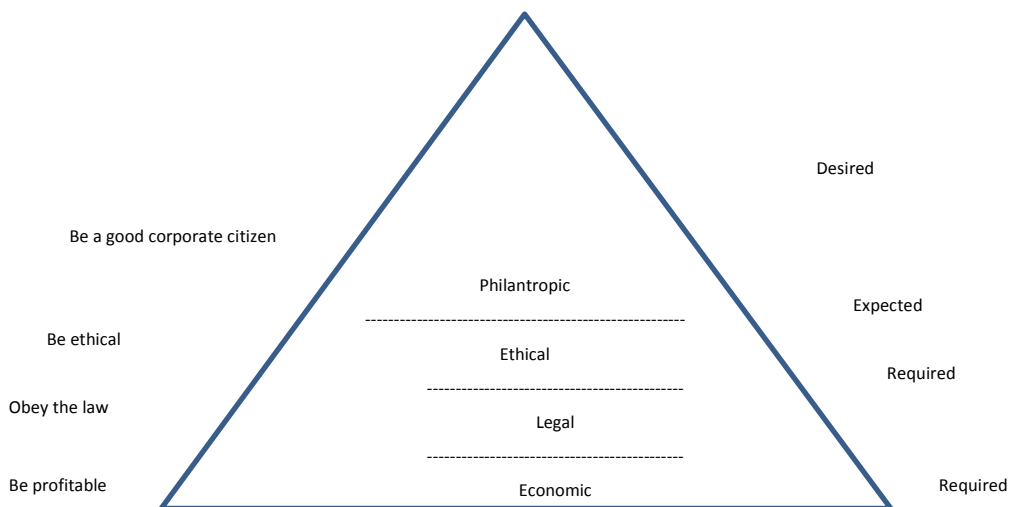
Eixos de Estudo da Responsabilidade Social	A Responsabilidade Social e a sua relação com outros âmbitos de trabalho	A relação sociedade e as empresas no que diz respeito à Responsabilidade Social
I. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão Estratégica da marca - Identidade e Reputação - Promoção e Marketing de produtos - Alterações nos padrões de representação e de novos cenários 	<ul style="list-style-type: none"> - Deslegitimação ou o reconhecimento social da organização - Partes Interessadas - As mudanças sociais

II. Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Discurso global da empresa - Transversalidade departamental - Novo conteúdo para a narrativa de negócios - Objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento com as partes interessadas - Autoridade moral dos gestores sociais - Presença e papel da empresa em contextos públicos - Contextos discursivos de produção das empresas e organizações
III. Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Ética e Metaética - Responsabilidade - Transversalidade - Corresponsabilidade - Coerência - Governança ética 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de Comportamento Moral - Novas mentalidades - Condicionantes sociais de produção de valores - Imaginários sociais

Fonte: García (2014) in Delgado, J. (2014) (p. 125)

Em 2011 a CE lançou um documento que reflete a RS já com uma perspectiva diferente de 2001, referindo que “encarar a RS de uma perspectiva estratégica é cada vez é cada vez mais importante para a competitividade das empresas pelos benefícios que pode acarretar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão dos recursos humanos e capacidade de inovação” (CE, 2011). Neste caso, a CE já vê a responsabilidade social numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, de criação de oportunidades de crescimento, desenvolvimento de novos mercados e, no fundo de interesse social (CE, 2011).

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social das Organizações



Fonte: Carrol (2003)

2.2 As dimensões da RS: A dimensão interna e a dimensão externa

2.2.1 Dimensão Interna

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001) a *Dimensão Interna da Responsabilidade Social* está primeiramente associada aos trabalhadores, à maneira como se investe no capital humano, às questões ligadas à saúde, higiene e segurança no trabalho, bem como à questão da gestão da mudança que vai ocorrendo na organização, e ainda com as práticas ambientalmente responsáveis que estão relacionadas com uma boa gestão interna dos recursos naturais.

2.2.1.1 – A Gestão de Recursos Humanos

Um dos primeiros pilares da dimensão interna da RS é a Gestão de Recursos Humanos. Uma organização que queira atingir um bom nível de RS deve ter atenção à maneira como gere os seus Recursos Humanos.

No que diz respeito à GRH no seio das organizações esta deve promover a atração de trabalhadores qualificados e, neste sentido tem que tomar medidas como, por exemplo, dar informação aos trabalhadores sobre o trabalho a desempenhar, isto é, a organização tem de criar parcerias com organizações para contribuir para a formação e educação proporcionar um equilíbrio entre os três pilares da vida de uma pessoa: profissão, família e tempos livres. Outros aspetos estão relacionados com uma remuneração igualitária (CE, 2001), sendo que para aferir se as organizações respeitam estas questões, segundo Pires (2012, p. 439) foi criada a Norma SA: 2008. Deve existir, ainda, por parte das organizações e empresas uma maior atenção no que diz respeito a práticas de recrutamento responsáveis, sendo que estas medidas vão diminuir o desemprego e a exclusão social (CE, 2001, p. 9).

2.2.1.2 - Saúde e Segurança no Trabalho

As organizações aplicam a questão da higiene e segurança no trabalho através de normas, sendo que é considerado pouco apenas a aplicação destas leis. Neste sentido as mesmas necessitam de outras medidas que são usadas como complemento com o intuito da promoção dos seus produtos e serviços, falamos de iniciativas voluntárias, tendo igualmente o objetivo de prevenir os riscos inerentes ao trabalho (CE, 2001). A organização deve tomar medidas com o objetivo de reduzir acidentes ou danos para a saúde dos trabalhadores, que se verifiquem durante o tempo de trabalho. Pires (2012, p. 443) defende ainda que é necessário

minimizar-se os perigos que podem advir do ambiente de trabalho, aplicando-se a norma ISO 9001.

Relativamente ao tema da saúde, higiene e segurança no trabalho a organização deve facultar aos seus trabalhadores e colaboradores informações relativas a este tema e da maneira como se realiza o trabalho, deve ainda promover em relação à maternidade alguns cuidados, bem como prever e diminuir riscos inerentes ao trabalho (CE, 2001).

2.2.1.3 - Adaptação à mudança

“Reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável significa levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas mudanças e decisões” (CE, 2001, p. 10).

No que se refere à adaptação à mudança as organizações devem oferecer aos seus trabalhadores e colaboradores a formação necessária para desempenharem bem as suas funções. É importante que as organizações criem parcerias locais de emprego com outras entidades com o objetivo de desenvolver as suas competências. Para que tal aconteça é bastante importante que as mesmas se envolvam em ações que promovam a inclusão social, sendo uma iniciativa que traz frutos positivos o apoio de pequenos projetos e de pequenas e médias empresas (PME). O voluntariado nas empresas e outro tipo de instituições revela-se muito importante para a coesão social, bem como a contratação de pessoas com deficiências ou necessidades de inclusão.

2.2.1.4 - Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais

As organizações devem adotar um comportamento ambientalmente responsável através da redução de emissões poluentes e reduzindo a exploração intensiva de recursos, estas ações vão contribuir para que as despesas com a energia diminuam, reduzindo-se o gasto de dinheiro em matérias-primas, bem como prevenindo e diminuindo a poluição. Em concreto para as organizações, através do incentivo de ter práticas de RS como “redução do consumo de água, à diferenciação do lixo, até ao apagar das luzes desnecessárias”, e é tomando atitudes ambientalmente responsáveis do ponto de vista interno das empresas e organizações que já se está a contribuir para a proteção do meio ambiente a nível global. São estas políticas que se referem à ecogestão e eco-eficiência na atividade empresarial (CE, 2001, p. 11).

2.2.2 – Responsabilidade Social: Dimensão Externa

Quando nos referimos à dimensão externa da RS falamos da comunidade local, ou seja, já saímos do âmbito da empresa ou organização e estendemo-nos a todos aqueles que apesar de serem externos à empresa, são considerados como partes interessadas como é o caso dos fornecedores, as Organizações Não Governamentais (ONG), os parceiros comerciais, aqueles que são servidos pelas organizações, isto é, os clientes e por último, as autoridades públicas. Dois aspetos também bastante importantes desta dimensão da RS é a questão do respeito pelos Direitos Humanos por parte das organizações, bem como as preocupações ambientais globais.

2.2.2.1 - Comunidades Locais

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001, p. 12) quer as empresas, quer outro tipo de organizações criam emprego dentro das comunidades em que estão inseridas, não somente em termos de emprego mas no que se refere aos salários e outros benefícios para as comunidades locais.

As empresas e organizações não empresariais pretendem recrutar para trabalhar consigo mão-de-obra qualificada e, sendo que optam por recrutar trabalhadores que estão inseridos no mercado de trabalho onde se inserem, esperando que os mesmos tenham as competências pedidas. Para aumentar o envolvimento com a comunidade as empresas optam pela implementação de práticas de inclusão social através do recrutamento de pessoas socialmente excluídas, fazendo donativos para ações de caridade, promovendo parcerias com outras comunidades e, “através do patrocínio de eventos culturais e desportivos” (CE, 2001, p. 13).

2.2.2.2 - Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

No que se refere à escolha dos fornecedores e outros parceiros comerciais as organizações têm a possibilidade de escolher aqueles que estão mais perto na região ou de empresas comuns, com o intuito de que haja uma maior facilidade quer nos preços, quer nas operações e que a qualidade dos produtos seja maior. A RS é um dos aspetos que as empresas devem ter em conta quando iniciam os seus negócios com os clientes, sendo que a ética, a ecologia e a eficiência são três valores que estas empresas devem ter na sua produção e nos serviços que oferecem aos clientes, de modo a satisfazer as suas necessidades. A Comissão Europeia (2001, p. 14) defende que “a aplicação do princípio do *design* para todos” (tornar os produtos e serviços utilizáveis pelo máximo número de pessoas possível designadamente por consumidores e portadores de deficiência) constitui outro exemplo importante da Responsabilidade Social das empresas.

2.2.2.3 - Direitos Humanos

No que diz respeito aos direitos humanos estes estão intrinsecamente relacionados com a questão da RSO em conformidade comprovando-se através da “Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy” da OIT e as “Guidelines for Multinational Enterprises” da OCDE.

Quando falamos em respeito pelos direitos humanos dentro das organizações estamos a referir-nos concretamente em garantir o respeito de normas laborais, da proteção ambiental, dos direitos humanos, sendo “valores fundamentais” e promoção da transparência no trabalho (CE, 2001, p. 14) A norma ISO 26000 Pires (2012, p. 437) é a norma que dá exatamente estas diretrizes às organizações que pretendem ser socialmente responsáveis.

Seja qual for o setor de atividade das empresas estas são convidadas pelas ONG, bem como as associações de consumidores a acolherem um código de conduta que está mais atento quer aos direitos humanos, à questão ambiental e às condições de trabalho, sendo que apesar disso as empresas dos diversos setores de atividades não estão dispensadas de cumprirem as normas que as obrigam respeitar o código do trabalho inerente a cada setor, mas não basta que acolham os códigos de conduta é igualmente importante que para que se verifique uma aplicação total destes códigos se informem antecipadamente as pessoas que trabalham nas empresas dos mesmos, através da existência de regulamento interno e código de ética.

2.2.1.4 – Preocupações Ambientais globais

Muitas vezes e fruto da sua atividade e exploração de recursos a nível mundial as empresas podem ser causadoras de problemas ambientais numa dimensão mais global. (CE, 2001) Neste sentido e, quando se fala em preocupações ambientais globais dentro da organização é procurar incentivar os seus trabalhadores e no seu funcionamento interno e externo um melhor desempenho a nível ambiental, fazendo com que as mesmas tenham comportamentos social e ambientalmente responsáveis e que a nível externo contribuam para uma sociedade com esta consciência também, isto é, despertá-las para o conceito de **Desenvolvimento Sustentável** que segundo Santos (2005) o está sustentado em três pilares: económico, ambiental e social. Santos (2005, *cit in* Jorge, 2003) afirma que “vários autores e especialistas das ciências empresariais asseguram a filosofia de uma Gestão Sustentável será o paradigma do século XXI, que é terem

a preocupação com o impacto ambiental e ao mesmo tempo com o desenvolvimento económico das organizações e que tudo pode ser conjugado.

2.3- Normalização da Responsabilidade Social: Nacional e Internacional

2.3.1 – NP 4460 – Ética nas Organizações

Segundo um artigo do Centro de Responsabilidade e Inovação Social (CRIS) do ano de 2012 este descreve a Norma Portuguesa n.º 4460:1-2007, como uma norma que não certifica a ética de uma empresa ou organização, tendo sido criada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) com o objetivo de planear e elaborar um código de ética empresarial, envolvendo para o efeito os *stakeholders* internos e externos. Nesta primeira parte da norma criada no ano de 2007 pretende-se definir valores, objetivos e compromissos claros na organização. Numa segunda parte da Norma NP 4460:2- 2010 seguindo novamente um modelo do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), pretende-se aplicar na prática a parte teórica da primeira parte da norma. No ano 2010 pretende-se informar as empresas e organizações como a mesma deve ser aplicada, quais os benefícios que a sua implementação pode trazer à organização, bem como os seus riscos. Por fim e, passo a citar o artigo de CRIS (2012, p. 32) estas normas pretendem ser ferramentas práticas para melhorar o desempenho ético nas organizações, qualquer que seja a sua génese, propósito ou sector de atividade”.

2.3.2 – Norma SA8000:2008 - Responsabilidade Social

Ao contrário da NP 4460:1-2007 a norma SA 8000 do ano de 2008 é uma norma certificável e publicada pela Social Accountability International (SAI) (CRIS, 2012, p. 32), que apesar de o seu enfoque ser mais na RS interna, esta foi criada para gerir com mais eficácia a RS e ser aplicada à mesma ao nível externo e está relacionada com questões laborais, promovendo a igualdade e justiça no trabalho. Esta norma foi executada tendo por base a Organização Internacional do Trabalho (O.I.T) e diretrizes da ONU sobre os direitos humanos pela Declaração Universal dos Direitos do Homem e, segundo o CRIS a primeira versão desta norma foi criada em 1997.

Para avaliar se num local de trabalho de qualquer área ou âmbito estão a ser respeitadas todas as regras de funcionamento é utilizada a norma SA8000: 2008, em conjunto com o seu documento que orienta a mesma norma que é o Guidance document for social accountability 8000. Este documento serve apresentar os métodos utilizados para verificar se nos locais de trabalho a norma está a ser posta em prática e é bastante útil em contexto de auditoria e para certificar os auditores nas questões de aplicação da mesma, como é o exemplo da Avaliação de Desempenho dos

colaboradores das empresas, apesar deste documento se destinar maioritariamente a países em vias de desenvolvimento (Pires, 2012, p. 439) Pode ainda dizer-se que “tem como principal objetivo fornecer um padrão de atuação relativamente à proteção dos trabalhadores de uma organização e da sua cadeia de fornecedores” (CRIS, 2012, p. 32).

2.3.3 - Norma Portuguesa NP 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade

Social

Esta norma é dividida em duas partes: a NP 4469:1-2008 e a NP 4469:2-2010.

A Parte 1 da norma Portuguesa do ano de 2008, segundo o Centro de Responsabilidade e Inovação Social (CRIS, 2012, p.32) esta norma também foi criada pela APEE. É uma norma de gestão de RS apresenta os requisitos e expõe a forma como deve ser utilizada e, normalmente é empregada na certificação da ética das empresas e instituições. Segundo o CRIS esta norma está ligada à gestão estratégica, definindo quais são os seus valores e princípios, tanto gerais, específicos ou operacionais, o campo em que atua, qual a política desta norma, o compromisso que a gestão do topo tem que assumir para que esta norma seja cumprida. A “RS numa organização consiste no assumir a responsabilidade pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos, fomentando um comportamento ético e transparente, consistente com o **desenvolvimento sustentável** e a procura pelo bem-estar da sociedade, tendo em conta as necessidades e expectativas das suas partes interessadas. Este comportamento ético e transparente deve estar integrado em toda a organização”. (CRIS, 2012, p. 33)

A Norma NP 4469: 2- 2010 tem como objetivo o de diagnosticar pela própria empresa o nível em que a norma é aplicada, medir o grau de operacionalidade do seu sistema de gestão da RS, através da apresentação de um vasto leque de questões apresenta **as provas que expõem as práticas** e, para efeitos de auditoria e avaliação é importante para que possa haver uma certificação da ética das empresas e instituições. (CRIS, 2012, p. 32), dizendo respeito à Gestão Operacional, baseado na teoria de Deming, o ciclo de melhoria contínua (PDCA) (Pires, 2012, p. 455). Em conclusão esta Norma tem como vantagens: seguir o alinhamento da ISO 26000:2010, abrangendo as duas vertentes da Responsabilidade Social: interna e externa, o facto de ser compatível com os princípios da qualidade, ambiente e segurança e, como desvantagem aponta-se o seu não reconhecimento internacional.

2.3.4- Norma ISO 26000: 2010 - Linhas de orientação da Responsabilidade Social

Segundo o CRIS (2012, p. 33) a ISO: 26000 à semelhança da NP: 4460: 2007 também não atribuiu certificados de ética às organizações mas fornece-lhes a liberdade de afirmar que se as mesmas se regem pela sua carta de princípios-base.

Esta norma visa medir, analisar os dados com vista a melhoria no desempenho das organizações no que à Responsabilidade Social diz respeito, nas suas vertentes ambiental, económica e social, para que assim se possa responder de maneira mais eficaz às necessidades das PI, sendo um grande fator de sustentabilidade para as organizações, isto é tem como finalidade incentivar as organizações a contribuírem para o Desenvolvimento Sustentável. Na 5.ª cláusula da presente norma vêem-se duas práticas fundamentais: o reconhecimento da responsabilidade social da empresa e a identificação e o envolvimento dos seus *stakeholders*. (CRIS, 2012, p. 33)

Em conclusão esta Norma tem as seguintes vantagens segundo o CRIS (2012, p. 33): Possibilidade de autoavaliação e de *assessment* por entidade externa, dando a garantia de que a norma foi implementada nas empresas ou organizações; ser uma norma abrangente (dimensão interna e externa) e inovadora, é-lhe dado o reconhecimento da ISO como a entidade produtora de normas fiáveis e, por último o facto de se focar em práticas de Responsabilidade Social, não em processo (CRIS, 2012, p. 33).

2.3.5 – Norma Portuguesa NP 4522 – Norma para organizações familiarmente responsáveis

A preocupação com a conciliação entre a vida profissional e familiar é uma das preocupações que a RS deve ter e neste sentido decidiu-se criar a Norma Portuguesa que pudesse guiar as práticas e atuações das organizações se estas tomarem a decisão de se tornarem familiarmente responsáveis. A mesma foi criada pela APEE.

Segundo o Instituto Português da Qualidade (IPQ) a Norma NP 4522 “tem como objetivo disponibilizar orientações às organizações que pretendam incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria” (IPQ, 2014).

Como referíamos acima a crescente inquietação das organizações relativamente ao tema da conciliação entre a vida familiar, profissional e do ponto de vista pessoal causada pelo despertar da consciência organizacional relativamente aos impactos que este assunto vem trazer à atividade da

organização, bem como à vida dos seus colaboradores e respetivas famílias e na sociedade em geral, tendo impactos tanto positivos como negativos e esta conciliação vai trazer impactos em três fatores importantes: “na composição da população e nos seus níveis de bem-estar, mas também no grau de desenvolvimento económico, ambiental e cultural” (APEE, 2014).

Se as organizações adotarem práticas familiarmente responsáveis promovendo a conciliação entre a vida familiar, profissional e pessoal fará com que os colaboradores e trabalhadores trabalhem mais e melhor em prol da missão organizacional, investindo mais o seu potencial nesse sentido.

2.4 - Hierarquia das Relações com os *Stakeholders*

2.4.1 - Conceito de *Stakeholder*

Mitchell, Agle e Wood (1997) referem que “pessoas, grupos, bairros, organizações, instituições, sociedades, e até mesmo o ambiente natural são geralmente pensados para qualificar-se como partes interessadas, reais ou potenciais”. Segundo Freeman (2004) “*stakeholder* é qualquer pessoa ou grupo de pessoas que possa afetar o desempenho da empresa ou que seja afetado pelos objetivos da organização.” Com esta definição de Freeman podemos perceber que a organização não sobrevive apenas com a gestão daqueles que são proprietários, intitulados de *stokholders* e daqueles que nela investem, os *shareholders*, pois esta depende de muitos outros grupos com interesses ligados direta ou indiretamente à organização, que Freeman (2004) define como *stakeholders*, sendo importante para a sobrevivência das organizações a satisfação das necessidades destes grupos para atingir uma maior competitividade no mercado.

Uma outra definição de *stakeholder* é dada por Alkhafagi (1989 *cit in* Mitchell *et al*, 1997) que os define como “grupos pelos quais a organização é responsável”.

Baseada nesta ideia Stanford Research Institute (SRI) (1963 *cit in* Mitchell *et al*, 1997) apresenta uma definição de *stakeholders* e define-os como “grupos dos quais a organização depende para continuar a sobreviver e a existir”. Segundo a Comissão Europeia (2011) “as organizações exercem a sua responsabilidade social quando respondem às expetativas dos diferentes grupos de interesse (*stakeholders*: trabalhadores, sócios, clientes, comunidades locais, ambiente, acionistas e fornecedores) com o propósito de contribuir para o desenvolvimento social e ambientalmente sustentável e economicamente viável”.

Ainda no que diz respeito ao conceito de *stakeholder* podemos afirmar que este é “depositário de uma aposta” segundo Delgado e Pérez (2006, p. 211), sendo o mesmo relativo a uma organização podemos afirmar que na mesma existem diversos “depositários”, sendo que estes mantêm uma relação com a organização e a mesma tem responsabilidades para com eles. Estes *stakeholders* têm interesses, podendo não ser interesses somente individuais mas de grupos ou da sociedade em geral. O autor dá uma definição à palavra “interesse” sendo este “qualquer procura ou expectativa que um *stakeholder* pode ter ou criar relativamente à empresa e que se prendem com as suas posições, os seus direitos e com a satisfação das suas necessidades a longo prazo”. (Delgado & Pérez, 2006, p. 205). As organizações acolheram os princípios do *Global Reporting Initiative* (GRI) para informar sobre as suas atividades e recolher os seus compromissos de transparência com os seus *stakeholders* é importante fazer uma questão: “Quem são os seus *stakeholders* e qual a sua importância dentro da organização?”.

2.4.2 - As classificações de *stakeholders*

A primeira tentativa de classificar os *stakeholders* foi realizada por W. M. Evan y R. E. Freeman baseando-se na necessidade dos *stakeholders* para a existência e sobrevivência a longo prazo da organização. Freeman (1984, *cit in* Mitchell *et al*, 1997) propõe três classes de *stakeholders* que os mesmos podem ser identificados pela sua posse de um, dois ou três atributos: o poder do *stakeholder* para influenciar a empresa, a legitimidade da relação das partes interessadas com a organização e a urgência que os mesmos têm em termos de necessidade para a organização (Freeman, 1984, *cit in* Mitchell *et al*, 1997).

Existe também a classificação de *stakeholder* em **sentido restrito** e em **sentido amplo** (Delgado & Pérez, 2006, 215). Em sentido restrito podemos dizer que são: os clientes, os trabalhadores, a administração pública, os acionistas e os proprietários, isto é, todos aqueles que têm uma importância fulcral para a sobrevivência da organização e, em sentido amplo pode dizer-se que podem nomear-se os grupos de interesse público, associações, grupos de protesto, etc., ou seja, “todos aqueles que podem afetar ou ser afetados pela organização” (Delgado & Pérez, 2006, 215).

Uma outra classificação dada por Delgado e Pérez (2006) é a de: ***stakeholders* internos** e ***externos*** baseando-se nos “muros físicos” da organização e a implicação que isso tem na relação com a ambiente envolvente. Os autores fornecem como exemplo de ***stakeholders* externos** os ecologistas, a comunidade local e a sociedade em geral, a defesa do

consumidor, etc., isto é, são grupos que se situam no meio envolvente da organização e que afetam as atividades da organização. Por fim, os **stakeholders internos** são aqueles que apesar de não fazerem parte do ambiente organizacional envolvente são responsáveis pela organização. (Delgado & Pérez, 2006, p. 215). Podem nomear-se: proprietários, gerentes, fornecedores.

2.5 – Três Pilares de Responsabilidade Social nas Empresas

Segundo a Comissão Europeia (2011) a empresa para ser considerada como socialmente responsável cumpre determinadas exigências das quais o documento da Comissão apresenta quatro em colaboração com os seus *stakeholders* contribuem para a promoção do desenvolvimento sustentável da economia, quando falamos em *stakeholders* falamos nos trabalhadores, nas famílias dos mesmos, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a sua atividade, um outro aspeto é que a mesma assume a responsabilidade do impacto das suas ações na sociedade.

Um terceiro aspeto é que a empresa procura satisfazer as necessidades e ir ao encontro das expectativas de todos os grupos de interesse afetados à organização, a organização procura ir mais além, buscando a ética organizacional e o respeito pelas normas da sociedade. Por último, mas não menos importante, adota práticas de RS nas suas vertentes **económica, ambiental e social**. O respeito pelos direitos humanos em geral e a consideração pelas inquietações daqueles que consomem os produtos colocando essa intenção nas suas ações e estratégias e procurando identificar e evitar os seus embates negativos na sociedade.

2.6 – Teorias sobre a Responsabilidade Social

Santos e Sousa (2011, *cit in* Jorge, 2015) defendem que o facto de as empresas usarem os recursos públicos e comuns à sociedade faz com que se verifique um aumento da influência das empresas na sociedade intimamente ligado ao impacto que as empresas detêm na sociedade. Existem quatro grupos de Teorias sobre a RS de acordo com Garriga e Melé (2004, *cit por* Santos & Sousa, 2011).

2.6.1 – Teorias Instrumentais

Neste grupo de Teorias sobre a RS, como o próprio nome da teoria indica as empresas ou organizações são vistas como meros “instrumentos” para gerar riqueza.

Segundo Levitt (1958 *cit por Jorge, 2015*) e Friedman (1962 *cit in Agle et al, 2008*) estes apresentam uma visão mais capitalista da RS, numa perspetiva de obtenção de lucro. Estes atestam que a rentabilização dos recursos e venda dos produtos e serviços é o grande fim da Responsabilidade Social nas empresas ou organizações, sendo somente conseguida quando as mesmas são geridas com o objetivo da obtenção de lucro. Friedman (1962, *cit in Mitchell, 2008*) atesta que “não faz sentido falar de negócios sem falar de ética, e não faz sentido falar de ética sem falar de negócios e nem tão pouco falar de ética sem falar de seres humanos”.

Ainda um outro autor Drucker (1984 *cit por Jorge, 2015*) defende que a Responsabilidade Social está associada ao rendimento que as empresas dão, isto é, para este autor a responsabilidade das empresas é encontrar hipóteses de negócio que sejam rentáveis, posto isto podemos afirmar que o mesmo interliga os dois conceitos atingindo-se a seguinte fórmula: RS = Rendibilidade.

Ainda outros autores vêm a RS como uma forma de alcançar uma vantagem competitiva em relação às outras organizações, falamos de Porter e Kramer (2006), vêm a RS de um ponto de vista mais estratégico e de vantagem competitiva. Os autores acham que “as empresas não estão a interligar a Responsabilidade Social com os negócios, estando deste modo a perder oportunidades de trazer benefício à sociedade, se, por outro lado, elas o fizessem elas iriam perceber que estas práticas vão muito além da caridade e que pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e competitividade” (Porter & Kramer, 2006). Gao e Bansal (2012) em que a RS também é vista como sustentabilidade nos negócios e os investimentos sociais e ambientais que são feitos por razões instrumentais, isto é, “o compromisso social e ambiental deve prever um melhor desempenho financeiro” (Gao & Bansal, 2012).

2.6.2 - Teorias Políticas

No que diz respeito a este grupo de Teorias sobre o que significa para a empresa ou organização o conceito de RS, vários autores falam sobre a mesma, exemplo disso é Bowen (1953 *cit in Carrol, 2003*) sendo que para este a Responsabilidade Social é uma das obrigações dos gestores e administradores das empresas, isto é, estes antes de agirem e tomarem qualquer decisão devem pensar nos valores da sociedade, sendo que as organizações pelo facto de ocuparem posições elevadas na sociedade têm obrigações para com a comunidade no aspeto do desenvolvimento, defende Carrol (1979 *cit in Carrol, 2003*) e McGuire (1963 *cit in Carrol, 2003*)

Davis (1960, *cit in Garriga & Melé, 2004*) foi um dos primeiros autores a explorar o papel de poder que as empresas têm na sociedade e o impacto social desse poder, sendo que o negócio é

uma instituição da sociedade e que deve usar o seu poder de forma responsável, a questão do investimento é um argumento bastante significativo para a comunidade, pois se as empresas têm poder para investir devem fazê-lo de forma a não criar malefícios para a sociedade (Davis, 1960, *cit in Garriga & Melé, 2004*).

Associado ainda a este grupo de teorias está o conceito de **cidadania empresarial** que é vista por Matten e Crane (2003, *cit in Garriga & Melé, 2004*) e Wood & Logsdon (2002, *cit in Garriga & Melé, 2004*) como um sentimento de pertença a uma comunidade e “a empresa precisa para tomar em consideração a comunidade onde atua” a maneira como esta se relaciona com a sociedade é que chamamos de Responsabilidade Social (Wood *et al*, 2002 *cit in Garriga et al*, 2004). As empresas têm consciência de que as suas atividades têm um grande impacto na sociedade e o conceito de cidadania empresarial, segundo Waddock e Smith (2000) “está relacionado com a maneira como as empresas administram os impactos provocados pelas suas atividades, bem como com os relacionamentos construídos no meio em que atuam.”

2.6.3 – Teorias Integrativas

No que diz respeito às Teorias Integrativas é-lhe atribuído este nome pois estas vêm a Responsabilidade Social como um meio de integração da sociedade. O primeiro autor a dar esta abordagem integrativa de Responsabilidade Social é Carrol (1979, *cit in Carrol, 2003*) apresentando as quatro expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às empresas num determinado período de tempo, sendo que para que a empresa se consiga integrar na sociedade tem que dar resposta a estas expectativas. Preston e Post (1975, *cit por Jorge, 2015*) a Responsabilidade Social é vista como as repostas que são dadas pela organização àquilo que a sociedade impõe, pois se a mesma não estiver atenta às carências da sociedade acaba por não sobreviver, sendo que as empresas têm que se adequar às mudanças sociais que ocorrem fruto da globalização e as necessidades da sociedade vão mudando de acordo com o tempo.

Ao encontro desta perspetiva está Garriga e Melé (2004) que defendem como se pode integrar os negócios e as exigências sociais, dizendo “que o negócio depende da sociedade para a sua existência, continuidade e crescimento” e as empresas devem responder às exigências da sociedade, conferindo-lhe tal uma certa “legitimidade e prestígio” e que respondendo às mesmas sejam aceites e, de modo a que essas exigências já estejam “impressas” na sua missão que “o negócio já opera de acordo com os valores sociais”. É propício aqui incluir-se também a Teoria dos *Stakeholders* defendida por Freeman (2004) Donaldson e Preston (1995 *cit por Jorge, 2015*), Mitchell,

Agle e Wood (1997) que se baseia em que se devem considerar pelas empresas todas as partes interessadas no negócio da mesma. Uma outra perspectiva que vai a este encontro é a de Gao e Bansal (2012) não vendo apenas a RS numa perspectiva instrumental e de geração de lucro, mas sim integradora, entre o desempenho financeiro corporativo e o compromisso empresarial com as questões sociais e ambientais, de uma forma de sustentabilidade do negócio.

2.6.4 – Teorias Éticas

Em relação às Teorias Éticas da Responsabilidade Social podemos dizer que os autores desta Teoria defendem que as empresas devem agir de acordo com os valores de justiça social, dos Direitos Universais, não basta cumprir as normas que já se encontram legisladas pelo Código do Trabalho, é necessário ir mais além e adotar uma conduta ética por parte das empresas, estas devem agir de forma desinteressada, referem Mulligan (1986 *cit* por Jorge, 2015), Wood e Logsdon (2002, *cit in* Garriga & Melé, 2004).

Ao contrário do que defendem os autores das Teorias Instrumentais, os autores das Teorias Éticas, Garriga e Melé (2004) atestam que as ações das empresas se devem realizar com base em valores de justiça distributiva, liberdade, concórdia, direitos humanos e, até de desenvolvimento sustentável, em suma, com base em valores éticos e morais, sem interesses económicos, ao contrário do sistema capitalista.

De acordo com Mintzberg, Simons e Kunal (2002 *cit* por Jorge, 2015) “a visão ética deve fazer parte das preocupações das empresas, para além das vertentes económicas, ambientais e sociais”. Mais específico ainda é o conceito de Ética Empresarial que é a este conceito que nos referimos quando falamos em Teorias Éticas da Responsabilidade Social, segundo Cortina (1994 *cit* por Jorge, 2015), passamos a citar “ao falarmos de ética da empresa estamos a falar de carácter da empresa, dos seus valores, dos seus ideais morais”.

2.7 - Modelos de Hierarquização dos Stakeholders

O modelo mais utilizado para hierarquizar as relações com os *stakeholders* é o Modelo dos Círculos Concêntricos de Responsabilidade Social. Neste Modelo existem três tipos de Responsabilidades: Primárias; Secundárias e Terciárias. Através deste modelo podemos compreender perante quem tem a organização responsabilidades e que responsabilidades são essas, conforme nos é dado a observar na figura 2.

2.7.1 – Responsabilidades Primárias

Segundo Parra (2006, *cit por Jorge, 2015*) no Modelo de Círculos Concêntricos de Responsabilidade Social este defende que as Responsabilidades Primárias da organização são perante os *stakeholders*, isto é, aqueles que estão diretamente ligados à missão da organização que são os grupos de interesse ou partes interessadas como refere Mitchell *et al* (1997), (Santos, 2005, *cit por Jorge, 2015*), bem como Friedman (2004) e que são os seus investidores, os que trabalham na organização, pois sem eles a organização não sobreviveria e o que estão implicados de forma direta na missão organizacional. Este grupo de Responsabilidades sociais é inerente à atividade estando a cargo daqueles que estão vinculados à organização.

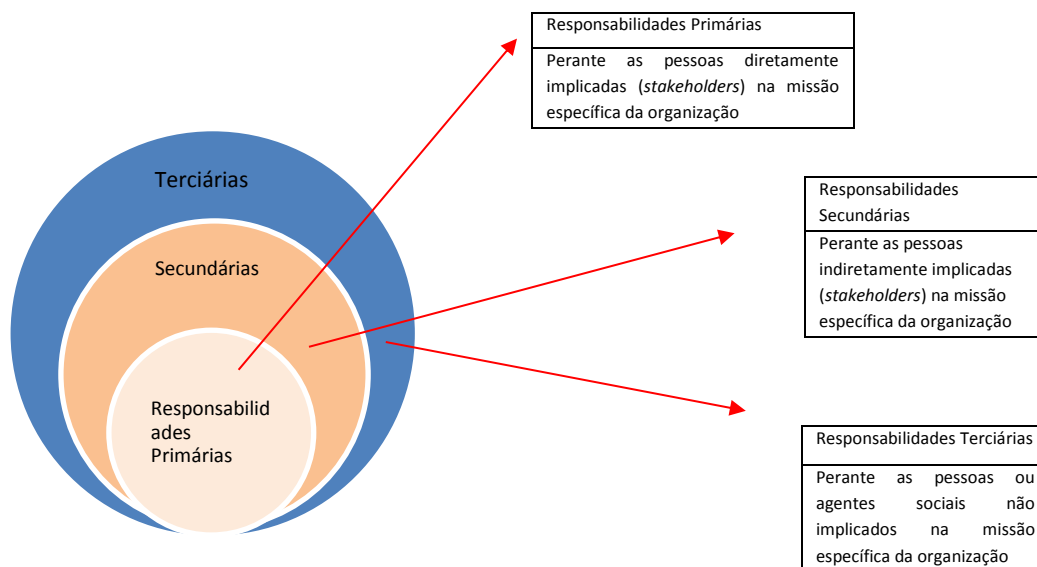
2.7.2 – Responsabilidades Secundárias

No que diz respeito às Responsabilidades Secundárias da organização Parra (2006, *cit por Jorge, 2015*) são aquelas que se têm em relação aos atores que são envolvidos de forma indireta na missão organizacional, são estes os clientes e a comunidade local, isto é, **os destinatários dos serviços prestados** pela organização, sem os quais não se concretizaria a missão organizacional, pois a organização não teria a quem servir. As responsabilidades secundárias têm-se também em relação aos que financia a organização, entidades financeiras e governos locais, pois sem eles não seria possível continuar com a atividade organizacional. Quanto à finalidade deste grupo de responsabilidades sociais é a de contribuir para a aperfeiçoamento das ligações com os grupos indiretamente envolvidos com a organização.

2.7.3 – Responsabilidades Terciárias

Por último, mas não menos importante, as responsabilidades sociais terciárias são em relação às pessoas ou outros agentes sociais que não estão implicados na missão específica da organização (Parra, 2006, *cit por Jorge, 2015*), este terceiro grupo de responsabilidades sociais terciárias encontra-se relacionado com os deveres que se têm perante todos aqueles que fazem parte da comunidade e da sociedade, visando este tipo de responsabilidades melhorar as condições a nível social da mesma, bem como da comunidade em que a organização está inserida.

Figura 2 – Círculos concêntricos de Responsabilidade Social



Fonte: Adaptado de Jorge, 2015 e PARRA (2006)

2.7.4 - Modelo de Mitchell, Agle e Wood

O Modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) faz parte dos Modelos de Hierarquização dos *Stakeholders*. Enquanto Parra (2006, cit por Jorge, 2015) hierarquiza os *stakeholders* consoante estejam direta, indiretamente ou não implicados na missão específica da organização, ou seja, que tenham responsabilidades sociais primárias, secundárias ou terciárias, os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam a hierarquia dos *stakeholders* através daquilo que estes intitulam de “Explicação dos Três Atributos” que são: **o Poder, a Legitimidade e a Urgência**, isto é os *stakeholders* são identificados pela posse de um, dois ou três, sendo o total destes atributos.

Relativamente ao atributo do **Poder** é definido por Weber (1947 cit in Mitchell et al, 1997) como “a probabilidade de um ator dentro de uma relação social estaria em posição de realizar a sua própria vontade, apesar da resistência” e explica-se da seguinte forma: Quanto maior for a dependência da organização ou empresa em relação a um determinado *stakeholder* maior será o poder desse *stakeholder* e quanto menor a dependência, menor o poder. Os autores explicam ainda o atributo do poder dos *stakeholders* relativamente à organização de outra forma: Mitchell, Agle e Wood (1997) referem que “o *stakeholder* terá maior grau de poder na medida em que possua mais

recursos de poder e, ao mesmo tempo, estes recursos sejam críticos relativamente às necessidades ou vulnerabilidades da organização”.

No que concerne ao atributo da **Legitimidade** Suchman (1995, *cit in* Mitchell, Agle & Wood, 1997) referem o seguinte a legitimidade é “uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas ou adequadas dentro de um sistema social constituído por normas, valores e crenças”. Dentro do atributo da legitimidade existem três tipos: **social, legal e moral**. Um *stakeholder* pode ter maior legitimidade dentro da organização consoante esteja de acordo com a conduta ética que a organização adota e tenha comportamentos que estejam de acordo com a lei, terá pois, deste modo uma legitimidade, quer social, legal e moral. A legitimidade mede-se também pela prioridade que as organizações dão a determinados *stakeholders* porque os mesmos estão mais próximos, “Por exemplo do ponto de vista moral, gozarão de maior legitimidade os vizinhos da localidade em que se encontra a sede da organização que um cliente que utiliza as armas numa guerra” (Delgado, Fernández & García, 2006 p. 222).

Finalmente quanto ao atributo da **Urgência** Delgado, Fernández e García (2006 p. 222) definem-no como “a pressão que os *stakeholders* exercem para fazer valer os seus interesses.” Os autores referem, ainda, que este está relacionado com as necessidades mais urgentes da empresa ou organização, isto é, dependendo do tempo e do contexto as organizações vão tendo necessidades diferentes e este atributo refere-se ao grau de procura que determinado *stakeholder* tem pela organização em determinado tempo e contexto, podendo definir-se o conceito de urgência segundo os autores da seguinte forma “a urgência vem determinada pelo grau - em tempo e intensidade – em que os *stakeholders* influenciam um aspeto concreto da organização” (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Os autores defendem ainda que o atributo de urgência torna o modelo de hierarquização dos *stakeholders* mais dinâmico, podendo definir os *stakeholders* como mais estáticos ou mais dinâmicos consoante a sua procura por parte da organização seja maior ou menor num determinado contexto e tempo de acordo com as suas necessidades temporais. Em suma, podemos dizer que a urgência do *stakeholder* será maior na organização quanto maior for a sua procura pela mesma, conforme nos mostra a figura 3.

2.7.4.1 – Explicação das 4 categorias de *stakeholders* segundo Mitchell, Agle e Wood

Para os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) existem como referimos acima três atributos cruciais para hierarquizar os *stakeholders*: o poder, a legitimidade e a urgência. Posto isto,

dependendo do número de atributos que tenha cada um dos *stakeholders* este inserir-se-á numa das quatro categorias de *stakeholders* que os autores criaram.

Segundo Delgado, Fernández e García (2006, p. 219) para iniciar o processo de tomada de decisão no que diz respeito às relações com os diversos *stakeholders* para que tal aconteça é necessário priorizar as exigências dos diferentes *stakeholders*, sendo que essa priorização vai sendo feita através da percepção de um dos três dos atributos seguintes: o poder dos *stakeholders* para conseguir ter influência na empresa; a legitimidade da relação dos *stakeholders* com a empresa e, por fim a urgência do pedido da parte interessada sobre a empresa.

O poder é a capacidade das pessoas com poder para obter os resultados desejados (Salancik e Pfeffer, *cit* por Delgado, Fernández & García, 2006, p. 220) os autores referem que existem vários tipos de poder, destes dependem dos tipos de recursos utilizados para o conseguir: **coercitivo, utilitário e simbólico.**

No que diz respeito ao poder coercitivo tem por base o recurso à força, violência e resistência no que diz respeito à relação que os *stakeholders* têm com a organização em situações de luta. Quanto ao poder utilitário este é aquele do qual depende a sobrevivência da organização, este poder baseia-se sobretudo em recursos materiais, de caráter tecnológico, intelectual e logístico. Quanto mais as organizações recorram a apoio externo, maior é o poder dos *stakeholders* sobre a organização. Por fim ainda existe o poder simbólico que é o poder baseado no reconhecimento e na estima. Segundo os autores este tipo de poder é utilizado por alguns *stakeholders* de modo a exercer pressão sobre a organização.

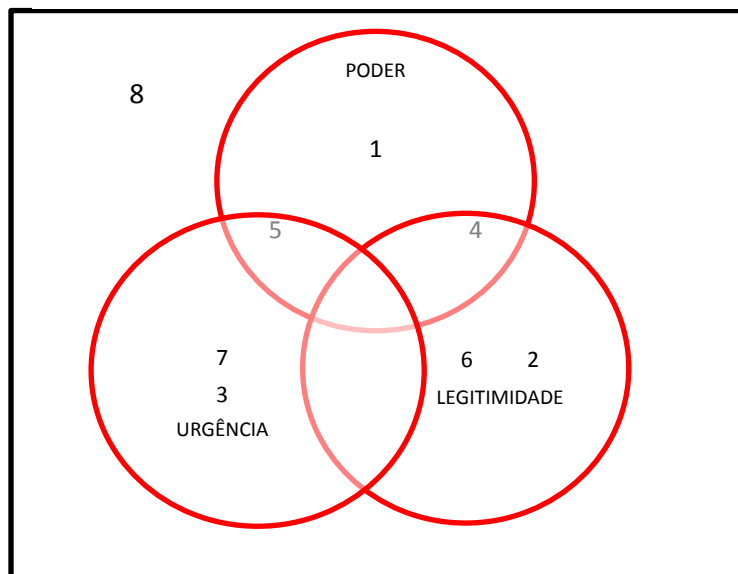
Para os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) existem como referimos acima três atributos cruciais para hierarquizar os *stakeholders*: o poder, a legitimidade e a urgência. Posto isto, dependendo do número de atributos que tenha cada um dos *stakeholders* este inserir-se-á numa das quatro categorias de *stakeholders* que os autores criaram.

Caso os *stakeholders* possuam um atributo inserir-se-ão na categoria **Latentes**. Dentro da categoria de Latentes segundo Delgado e Pérez (2006, p. 226) podem subdividir-se em três classes: **Latentes** (Têm poder mas não têm legitimidade nem urgência), **Exigentes** (Têm urgência mas não têm legitimidade nem poder) e **Discrecionários** (Possuem legitimidade, sem urgência ou qualquer tipo de poder). Se possuírem dois dos atributos que referimos acima serão introduzidos na categoria **Expectantes**, segundo os autores acima referidos, podem fragmentar-se em três outras classes: **Perigosos** (Possuem urgência e poder, mas não têm legitimidade) **Dominantes** (Têm poder e legitimidade mas não têm urgência) e **Dependentes** (Possuem urgência e legitimidade, no entanto

não possuem poder) (Delgado & Pérez, 2006, p. 226). No caso de deterem três atributos introduzir-se-ão na categoria de **Definitivos**, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) ainda existe mais uma categoria no Modelo de Hierarquização dos *stakeholders* que é: os **não stakeholders**, inserir-se-ão nesta categoria todos os *stakeholders* que não detenham nenhum dos atributos referidos pelos autores, isto é, tenham nenhum tipo de poder na organização, ou seja, a mesma não dependa de si quer para responder às suas necessidades e possuir os seus recursos, não tenham legitimidade para a organização e a organização não tenha urgência em procurar nenhum dos seus produtos ou serviços.

Estas categorias que os autores referem que os *stakeholders* têm não são definitivas ou estáticas, isto é, mesmo que num determinado momento um *stakeholder* pertença a uma ou outra categoria, nada garante que esse facto não possa mudar, pelo contrário, como referem os autores “é preciso reforçar que este modelo é dinâmico, uma vez que um *stakeholder* pode passar de uma categoria para a outra, facto que é de grande importância do ponto de vista estratégico tanto para a organização como para o próprio *stakeholder*” (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Figura 3 – Classes Qualitativas de *stakeholders* – Modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)



Legenda da Imagem:

Stakeholders Latentes: 1,2,3; *Stakeholders* Expectantes: 4,5, 6; *Stakeholders* Definitivos: 7; Não *Stakeholders*: 8

Fonte: Carballo (2006)

2.8 - Responsabilidade Social no Terceiro Setor

O conceito de Terceiro Setor surgiu no século XX em França. Parente (2011, p. 356) refere que cada vez mais as empresas e entidades deste setor se confrontam com a necessidade de serem elas próprias “a assumirem o papel de novos atores com responsabilidades de atuação na estruturação do mundo social e não apenas como entidades produtivas”. Esta questão está relacionada com o conceito de cidadania empresarial que atesta que as organizações, no seu todo, devem estar mais atentas às comunidades que os rodeiam e onde atuam, ao nível local, nacional e global (União Europeia, 2001, *cit in* Parente, 2011, p. 356). No que diz respeito “às organizações; a RS está na sua natureza (Thiry, 2008, *cit in* Parente, 2011, p. 357) ao terem como um dos seus objetivos basilares beneficiar a comunidade e os seus membros (Ferreira:2009: 322, *cit in* Parente, 2011, p. 357).

Relativamente ainda ao tema da RSO, em contextos não empresariais, foi realizado um estudo sobre gestão pública da Economia Social por Ronconi e Ferreira (2014). Procurou-se identificar o tipo de gestão pública desenvolvida em Portugal no que diz respeito à economia social com o objetivo de fortificar o setor, havendo, para isso, a necessidade de uma cooperação entre Estado e as organizações do terceiro setor, reforçando o papel daqueles que atuam socialmente na formulação das políticas públicas no âmbito deste tipo de Economia. Este estudo evidencia as IPSS e as Misericórdias que têm participado nos processos de tomada de decisão e na criação das políticas públicas no campo da economia social. As organizações do terceiro setor querem manter-se independentes do Estado, apenas fazendo cumprir ao mesmo o seu papel de corresponsabilidade em relação às políticas públicas, com o intuito de que haja a possibilidade nas instituições para a conceção de espaços públicos mais plurais, com uma maior participação por parte das pessoas (Ronconi & Ferreira, 2014, p. 235 e 236). Posto isto, surgiu o conceito de **governança pública** como um tipo de gestão do Estado, um tipo de arranjo institucional que o Governo faz “nas dimensões económica, financeira, institucional, administrativa e sociopolítica, conseguindo isto através das parcerias com a sociedade civil e com o mercado, procurando resolver problemas sociais através da implementação de ideias inovadoras e aprofundamento da democracia. Este estudo centra-se nas dificuldades que as instituições sociais defrontam para conseguirem sobreviver, dentro de um mercado maioritariamente capitalista, tendo como base da sua atuação os valores da solidariedade, cooperação e autogestão (Ronconi & Ferreira, 2014, p. 236). Em consonância com esta ideia está Parente (2011, p. 357) quando refere que o estudo da RS no terceiro setor faz todo o sentido pelos valores e princípios que as mesmas defendem, o que faria com que estas práticas de RS já estivessem um pouco implícitas na atividade que desempenham. Ao mesmo tempo que as mesmas

contribuem para o desenvolvimento regional e local, estando a pôr em prática a RS externa a partir do momento em que se tornam empregadores, põem também em prática a dimensão interna da RS (Parente, 2011, p. 369).

2.8.1 – Práticas de Responsabilidade Social no Setor da Economia Social em Portugal

Quando falamos do conceito de RS associado ao setor da Economia Social falamos num conjunto de boas práticas deste tipo de instituições baseado num conjunto de valores de carácter social para alcançar os seus objetivos e um estudo da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social apresenta os casos das IPSS e de todas as que fazem parte da economia social. Os autores dão a seguinte definição de economia social: “conjunto de organizações que, a partir de atividades de suporte social e/ou económicas que não têm como principal motivação o lucro, produzem bens e serviços de forma autónoma, tendo como principio a solidariedade social, o poder partilhado e a natureza democrática das tomadas de decisão” (Ronconi & Ferreira, 2014, p. 238). Parente (2011, p. 364) refere que o estatuto de IPSS foi criado em 1979 e revisto em 1983 que visa enquadrar as organizações sem fins lucrativos “de forma a torná-las prestadoras de serviços à segurança social pública, regulando o seu funcionamento e a sua forma de financiamento”. A autora refere ainda que apesar do seu carácter assistencialista e caritativo, contribuindo deste modo para o bem-estar público, as IPSS formalizam, deste modo, as suas práticas de RS interna através da criação crescente de emprego, bem como a dimensão externa através da cooperação com as organizações locais (Parente, 2011, p. 364).

Relativamente ainda ao conceito de RS no ramo do Terceiro Setor existem vários exemplos de boas práticas por parte de diversas organizações. O seu contributo é fulcral para o desenvolvimento social e económico e cooperam para a sustentabilidade de muitas comunidades a nível local, prestam serviços e geram riqueza e distribuem rendimento. Ao encontro desta ideia vai Graça (2016) cit. *in* (Garrido, 2016, p. 12) atestando que o setor da economia social é um setor pouco estudado nas suas diversas vertentes, sendo que o autor destaca a “importância do mesmo para a criação de emprego na Europa, no mundo e mais especificamente em Portugal e para a criação de valor”.

Defendem os autores que as organizações pertencentes ao âmbito da economia social contribuem para a diminuição do desemprego e da exclusão social e para o Comité Económico,

Social e Europeu (2007) colocam as pessoas acima do dinheiro. Correia (2016) cit. *in* Garrido (2016, p. 13) atesta que vivemos tempos que nos obrigam a olhar novamente e dar valor aos contributos de entidades que e, passamos a citar “garantem a efetivação dos direitos sociais, culturais e cívicos dos portugueses, sem as quais não se poderia garantir um tecido social coeso”.

Para Caeiro (2008) cit. por Santos *et al.* (2014) pode ter-se duas óticas: por um lado as instituições sem fins lucrativos que têm “uma personalidade jurídica própria, trabalham em favor das famílias mais desfavorecidas e os seus gestores não podem lucrar com os seus excedentes e, por outro lado, não pode distribuir os lucros entre aqueles que administram as organizações ou que delas são donos, têm que ser entidades privadas, têm que ser autónomas em relação ao Estado. Em suma, no setor da economia social existem dois tipos de instituições, segundo Ramos (2011, *cit* por Santos *et al*) por um lado as que funcionam como empresas apesar do objetivo não ser o lucro e, por outro, as que funcionam como instituições administradas por privados que são sustentadas por quotas, donativos e por apoios do Estado que é o caso das IPSS.

Segundo Correia (2016, *cit in* Garrido, 2016, p. 13) é necessário que aprofundemos a origem e evolução da economia social para que assim possamos aperceber-nos da importância e força da mesma percecionando-se “a correlação de forças entre a iniciativa da sociedade civil e o papel do Estado. Ronconi (2011) *in* Santos *et al.* (2014) defende que o conceito de governança pública apresenta novos processos de governação e outras práticas de RS através do diálogo em que tanto o Estado como a sociedade giram as políticas públicas.

Segundo Ferreira (2000) cit. *in* Ronconi & Ferreira (2014, p. 241) deve defender-se a ideia de “welfare pluralism”, uma vez que o sistema comunitário, de voluntariado e comercial também pode suprir as necessidades de bem-estar e não apenas o Estado. Em conclusão, Ronconi *et al* (2011) defende que as práticas de RS no setor da economia social passam pela coprodução do bem público, refere-se à “produção de forma conjunta de certo bem ou serviço que seja de interesse público. É a união de diferentes atores, num trabalho de confiança e ação conjunta, que possibilita que a prestação do serviço público seja realizada de forma eficiente e eficaz.” Os mesmos autores referem como vantagens desta ação conjunta Estado-Sociedade a identificação das prioridades que se devem ter no âmbito das instituições do terceiro setor.

Na perspetiva destes dois autores, os cidadãos começam a ser parceiros e a compartilhar responsabilidades no terceiro setor. Um exemplo de práticas de RS, enquanto maior organização de economia social em Portugal, é o Montepio que tem procurado investir “de uma forma sustentada e coerente” fortalecendo as entidades que fazem parte integrante do terceiro setor, fazendo com

que as mesmas evoluam, atribuindo capacidades aos seus atores e a “sustentabilidade das respostas sociais que se disponibilizam aos mais vulneráveis” (Correia, 2016, *cit in* Garrido, 2016, p. 13). Estes acreditam que uma das soluções para as necessidades sociais, cada vez mais prementes, é a economia social estar profissionalizada, sabendo, no fundo, avaliar o valor da sua intervenção e impacto na vida das pessoas e na economia. Este autor refere ainda que a economia social é um território de cidadania e de aprendizagem da democracia, sendo que Garrido (2016) tem cada vez mais confiança numa economia social “mais humanizada e apostada em contribuir para o desenvolvimento integrado das comunidades”.

De acordo com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CESE, 2007, p. 33) o setor da Economia Social é reconhecido pelas leis e pelas políticas das Instituições dos Estados-Membros da União Europeia. Desta forma é dito que “as disposições estatutárias que definem este quadro jurídico estabelecem o reconhecimento do papel da economia social enquanto interlocutor no processo de definição e aplicação de políticas públicas, encarando-o como co-decisor e co-agente executivo das políticas”.

Os autores Ronconi e Ferreira (2014, p. 244) defendem que as políticas para o desenvolvimento da Economia Social são definidas, promovidas e executadas pelo Ministério da Solidariedade e Segurança Social, sendo que este tipo de economia ligada ao Terceiro Setor procura criar respostas sociais que procura suprir as necessidades das pessoas. Segundo os dados da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e da União de Misericórdias as IPSS têm um peso muito grande para a criação de políticas, entre outros programas no campo de Economia Social. Por fim, os autores afirmam que as organizações do Terceiro Setor têm consciência da sua capacidade na identificação e supressão de carências ao nível da sociedade e para desenvolver novas práticas de Responsabilidade Social que têm como objetivo promover o “desenvolvimento socioeconómico sustentável contribuindo para a diminuição da pobreza e exclusão social”. Parente (2011, p. 363) faz referência a várias instituições do terceiro setor muito importantes e que fazem parte deste setor: as ONGD; as IPSS; as Associações sem Fins Lucrativos, as Santas Casas da Misericórdia, entre outras.

Parente (2011, p. 360) fala no ressurgimento de um novo terceiro setor, pois o setor da economia social com os novos contornos da crise económica, começou a formalizar mais as suas práticas internas de responsabilidade social “ao prefigurar-se como um setor criador de emprego”. Quintão (2008, *cit por* Parente, p. 360) refere que o terceiro setor se divide no seu modelo de desenvolvimento entre a ação económica (tendo como foco o lucro) e a ação social (do Estado,

“assente numa lógica de redistribuição dos recursos públicos”). É mesmo neste contexto de crise que as organizações do terceiro setor encontram lugar para implementar as suas práticas de RS, designadamente atividades orientadas para o bem-estar público ou coletivo e “encontrar soluções para as necessidades sem resposta, quer por parte do Estado, quer por parte do mercado, nomeadamente os problemas de pobreza e exclusão social”. Os valores que regem as organizações sem fins lucrativos são “a primazia das pessoas, o cumprimento da missão sobre o lucro, a autogestão face ao Estado, a cooperação e solidariedade”. Para chegar totalmente às práticas de RS e para continuar a cumprir a sua missão o TS deveria apostar numa atitude mais empreendedora “cujos excedentes gerados permitam promover a sustentabilidade, sendo um dos desafios a maturar” (Parente, 2011, p. 378).

2.8.2 – Estudos Internacionais

Segundo estudos realizados na Suécia por Kumlin (2001), sendo este país um caso de boas práticas e atitudes tomadas em relação ao Terceiro Setor, as atitudes tomadas pelo terceiro setor são afetadas por todos os esquemas ideológicos que o sistema de partidos sueco reflete, como é o caso do tradicionalismo cristão, mercado estatal e ecologia de crescimento, apresentando-se o Terceiro Setor, segundo este estudo, como uma alternativa para o Estado de prosperidade.

De acordo com um outro estudo feito por Kerlin (2006), desde os anos 1980, tanto nos Estados Unidos como na Europa tem havido uma expansão do empreendedorismo social. No entanto, pouco tem sido escrito, numa perspetiva comparativa, entre as conceções americanas e europeias de uma organização social, resultando na dificuldade de comunicação sobre as oportunidades de aprendizagem e partilha de experiências.

Para atender a essa necessidade, este artigo compara e contrasta as empresas americanas e europeias através de uma extensa revisão da literatura sobre as duas regiões, apresentando-se argumentos de investigadores de empreendedorismo social de ambos os lados do Atlântico. Dão-se a conhecer as definições de empresa social utilizadas por académicos e profissionais americanos e europeus. Identificam-se fatores históricos que promovem e moldam diferentes conceções de empresa social, e destacam-se os ambientes institucionais e jurídicos diferentes em que atua. Conclui-se identificando o que os americanos e os europeus podem aprender com a experiência uns dos outros no que concerne aos modelos de organização social.

Quanto ao tema do trabalho e tempo de voluntariado numa organização do terceiro setor como uma prática de RS, Bowman (2006) apresenta um estudo que ilustra a diferença entre tempo

voluntário numa organização e trabalho pago. Este estudo refere que substituir os voluntários por trabalho pago, o preço dessa substituição não faz a medida do valor económico do tempo de voluntariado oferecido a uma organização. O preço do recrutamento, formação e coordenação de voluntários é a melhor medida do valor económico de tempo apresentado. Os voluntários nas organizações são vistos como contributos para o aumento do valor da organização e se eles parassem a atividade “caritativa” a organização iria ressentir-se, mas se estes desistirem as organizações não vão contratar pessoas para os substituir, pois estes são vistos como complementos dos trabalhadores e não substitutos dos mesmos, sendo que é feita uma distinção entre voluntariado e trabalho pago. O voluntariado não vem tirar postos de trabalho, sendo apenas um complemento dos mesmos.

Há ainda a referir o estudo de Hopkins (2006) apresentado na Sétima Conferência Internacional em Bangkok na Tailândia, sob a forma de um artigo que é o último de uma trilogia que aborda o papel do Terceiro Setor numa lógica de colaboração com o governo e o setor privado, em prol do desenvolvimento económico e renascimento das comunidades - tudo na vanguarda da busca comum para a segurança humana. O primeiro trabalho atribuiu enfoque ao papel do Terceiro Setor como parceiro dos governos na redução dos encargos com a satisfação das necessidades básicas da sociedade. O segundo artigo centrou-se na inventariação das necessidades sociais do sector, facilitando ao mesmo tempo o desenvolvimento económico e comunitário. Faz ainda o balanço do benefício público e privado, de modo que a ocorrência de benefícios para alguns não resulte em vantagem desleal ou a concorrência para os outros.

Em suma, os estudos de Hopkins (2006) enfatizam o papel do Terceiro Setor orientado para o desenvolvimento comunitário com um olhar crítico sobre “a finalidade do jogo”: a realização da justiça social e segurança humana.

Por último, Tavanti e Hollinger (2006) num estudo para a Sociedade Internacional de Pesquisa para o Terceiro Setor defendem que os temas da RS e do Desenvolvimento Sustentável são essenciais para a segurança humana, sendo que as ONG internacionais e as organizações sem fins lucrativos são as que mais trabalham para o desenvolvimento sustentável em todo o mundo. Os Programas de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), que tradicionalmente colaboram com a sociedade civil e com o governo local, têm vindo a redirecionar os seus esforços de desenvolvimento, envolvendo ativamente o setor privado através de parcerias.

Tem-se verificado um reconhecimento cada vez maior relativamente ao papel que o setor privado pode desempenhar na comunidade e no progresso para o Desenvolvimento dos Objetivos

do Milénio. Neste contexto é importante fomentar parcerias entre o setor empresarial, o terceiro setor, organizações intergovernamentais e governos locais.

Neste artigo de Tavanti e Hollinger (2006) defende-se que a academia tem um papel único na promoção do desenvolvimento sustentável e na erradicação da pobreza extrema. Os autores oferecem uma visão e recomendações concretas para reconhecer e fortalecer o papel ativo da Academia na promoção de parcerias globais para o desenvolvimento sustentável, para a cidadania global e para a responsabilidade social.

Em síntese

As organizações do Terceiro Setor deveriam estar mais despertas para o tema da Responsabilidade Social, estes estudos demonstram isto mesmo. O empenho destas organizações no desenvolvimento sustentável, nas práticas de voluntariado organizacional e no desenvolvimento económico legitima o Terceiro Setor para ser um ator fundamental nos processos de empreendedorismo e inovação social. No conjunto de práticas levadas a cabo pelas Organizações do TS está presente quer a dimensão externa, quer a interna da RS avaliada ao nível das Organizações do Terceiro Setor, sendo justamente este o nosso tema de investigação.

3. Metodologia de Investigação

Neste capítulo será apresentada, descrita e fundamentada a metodologia utilizada na investigação, tornando visíveis as opções metodológicas que levaram a que se realizasse um estudo de natureza mista, quer qualitativo, quer quantitativo, com recurso à entrevista e ao inquérito por questionário e a sua aplicação nas quatro instituições estudadas, elementos essenciais para a concretização da metodologia dos estudos de caso múltiplos.

3.1 Tipo de investigação

A primeira etapa deste trabalho de investigação foi a pesquisa bibliográfica que permitiu uma descoberta maior, bem como familiarização com o tema da Responsabilidade Social e a forma como o poderíamos sistematizar.

A revisão bibliográfica teve como base: os manuais acerca do tema, artigos científicos, revistas científicas entre outros documentos e publicações periódicas, e outras Dissertações acerca do tema da Responsabilidade Social, indo ao encontro de Cervo e Bervian (1983, p. 55 *cit in* Silva, 2012, p. 63) de que a pesquisa bibliográfica pretende “explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”, tendo-se neste processo identificado os principais autores da Responsabilidade Social, bem como os principais estudos realizados acerca do tema investigado, principalmente sobre as práticas de RS das organizações do Terceiro Setor.

Neste estudo foram apenas delineados objetivos de investigação, bem como recorrendo à pesquisa bibliográfica sobre o tema alvo da nossa análise, não tendo sido formuladas hipóteses de estudo para serem testadas posteriormente.

Recordamos agora que a nossa **questão de partida** é: Qual o nível de desenvolvimento das práticas de RS nas IPSS, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais? **Relativamente ao objetivo geral** este consiste em identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de RS nas IPSS, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais. Quanto aos **objetivos específicos**: perceber se as organizações do Terceiro Setor estão sensibilizadas para o conceito de RS, perceber quais as práticas de RS que estão mais implementadas nas IPSS: económica, ambiental ou social; diagnosticar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa, compreender a hierarquia das relações com os *stakeholders* (primárias, secundárias e terciárias) por parte das IPSS e, por fim, realizar uma análise comparativa das quatro IPSS, em termos das suas práticas de RS nas suas dimensões interna e externa e relativamente à hierarquia das relações com os *stakeholders*.

3.2 – Abordagem metodológica

3.2.1 – Método de estudo de casos múltiplos e abordagens utilizadas

O estudo de caso foi a metodologia ou estratégia escolhida para ser utilizada neste trabalho de investigação, de acordo com Crosswell (2007) “têm por finalidade descrever e não procurar uma solução, nem nos apresentar uma solução ideal, mas simplesmente informar sobre algo que tenha ocorrido, uma realidade que pode ser útil dar a conhecer”, sem ter como objetivo a manipulação dos factos.

No caso das técnicas aplicadas são constituídas por entrevistas (num total de seis entrevistas efetuadas aos diretores técnicos das quatro IPSS estudadas) e a aplicação de questionários aos restantes trabalhadores das mesmas.

Na metodologia dos estudos de caso pode estudar-se um caso único ou casos múltiplos e os dados recolhidos podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas (Yin, 1988 *apud* Carmo & Ferreira, 1988). No presente trabalho de investigação optou-se pela abordagem quer quantitativa, quer qualitativa, posto isto, podemos concluir que recorreremos a uma abordagem mista (quantitativa/qualitativa) bem como a análise documental dos principais documentos das IPSS alvo de estudo de caso, permitindo deste modo uma interpretação e triangulação de dados.

Como defende Quivy e Compenhoudt (1995, p. 227), a abordagem qualitativa é intensiva (análise de um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas) e teriam como informação de base a presença ou a ausência de uma característica ou o modo segundo o qual os elementos do «discurso» estão articulados uns com os outros”.

Segundo Ghiglione e Matalon (2001) a abordagem de natureza quantitativa “pode ser definida como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar. Neste caso o investigador intervém colocando questões, mas sem intenção explícita de modificar a situação na qual atua enquanto inquiridor (Brites, 2015, p. 61) e, associados aos mesmos estão os métodos quantitativos que, segundo Quivy e Compenhoudt (1995, p. 227) “são extensivos (análise de um grande número de informações sumárias) e teriam como informação de base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo ou de correlação entre elas”.

Segundo Yin (1993 *cit in* Ferreira & Serra, 2009) existem três tipos de estudos de caso: Ilustrativos; Exploratórios ou Cumulativos. Neste caso, a presente investigação trata-se de um estudo exploratório que segundo o mesmo autor pressupõe-se que seja: “Os estudos de caso exploratórios (ou piloto): focam-se num conjunto de questões à qual se quer dar um conhecimento

mais aprofundado, visando dar a conhecer uma situação com maior detalhe, com uma visão mais multidisciplinar do contexto organizacional. Estes casos podem surgir sem se ter definido com clareza a questão e hipóteses de estudo” (Yin, 1993 cit. por Ferreira & Serra, 2009).

3.2.2 – O universo do estudo

Como é referido no título da presente Dissertação as organizações alvo do nosso estudo são, intencionalmente, as IPSS, isto é, as instituições do terceiro setor, que à partida já têm na sua missão intrínseca a Responsabilidade Social. O único critério para a escolha foi terem o estatuto de IPSS, independentemente da sua área de intervenção.

Para seleccionar as IPSS a estudar, fez-se uma procura inicial no banco de dados da Fundação Eugénio de Almeida sobre que instituições sociais existiam no concelho de Évora e posteriormente fez-se convites a quatro instituições de solidariedade social para participar na presente investigação. Uma delas já tinha sido escolhida inicialmente, pois a mestranda tinha realizado na mesma o seu estágio profissional no âmbito da licenciatura, referimo-nos ao Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima, tendo como campo de intervenção a área dos idosos.

Posteriormente e, depois da realização dos convites acima referidos e, por ser uma IPSS certificada na área da qualidade, também com práticas de RS comprovadas, a APPACDM (Associação de Pais e Amigos do Cidadão deficiente mental) de Évora, também pertencia ao núcleo das nossas escolhas iniciais para o estudo. Esta IPSS que exerce as suas funções na área da deficiência mental aceitou o nosso convite.

Pelo facto de ser também certificada no âmbito da qualidade, e ter práticas de RS procedemos à escolha da APCE (Associação de Paralisia Cerebral de Évora), tendo esta instituição a paralisia cerebral como campo de intervenção.

Uma última instituição que foi alvo do nosso estudo teve como critério de seleção a área de intervenção ao nível de responsabilidade social e serviço à comunidade. A Porta Mágica, associação de solidariedade social, mais concretamente a resposta social da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros, que tem a sua área de intervenção no âmbito das crianças e jovens em risco foi a quarta organização escolhida.

Consideramos que as quatro IPSS têm áreas de intervenção muito diversificadas, uma na área dos idosos, duas na área da deficiência quer a nível mental, quer de paralisia cerebral e, ainda, uma na área das crianças e jovens em risco.

3.2.3 – Obtenção, análise e tratamento de dados

A grande fonte de dados utilizada foram as quatro Instituições Particulares de Solidariedade Social do Concelho de Évora, alvo do nosso estudo.

Inicialmente o contacto às Instituições para o pedido de autorização da realização estudo fez-se presencialmente e via *email* (conforme Anexo I, II, III e IV) através de uma carta de apresentação redigida pela orientadora e coordenadora da área de especialização em Recursos Humanos, do mestrado em Gestão da Universidade de Évora (Anexo VII) dirigida à Direção das IPSS, que se concretizou a 18 de Fevereiro de 2016. Nesta primeira abordagem às IPSS procedeu-se à entrega de toda a documentação relativa ao estudo. A proposta do projeto final de dissertação e os instrumentos de recolha de dados, isto é, guião de entrevista e inquérito por questionário foram enviados conjuntamente com o pedido de autorização do estudo. Posteriormente, houve um contacto com as instituições via telefone para uma reunião de apresentação mais concreta do estudo à direção técnica, resolução de questões mais práticas como a marcação de datas da aplicação do questionário e da entrevista aos técnicos responsáveis, sendo que duas instituições deram autorização para a realização do estudo por *email* (Anexo V e VI).

Inicialmente e, tendo sido esta a ordem com que aplicámos os instrumentos de recolha de dados, realizou-se uma entrevista, como instrumento de recolha de dados de natureza qualitativa e, segundo Quivy e Compenhoudt (1995, p. 192) os métodos de entrevista “caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele”. O tipo de entrevista que se optou utilizar foi a entrevista exploratória e semiestruturada com perguntas abertas, pode também chamar-se semidirigida ou semidiretiva, sendo esta a mais usada em investigação social (Quivy e Compenhoudt, 1995, p. 192). Esta foi aplicada aos Diretores Técnicos das 4 Instituições Particulares de Solidariedade Social, tendo sido aplicadas ao todo 6 entrevistas, pois na APPACDM e no CSPNSF foram aplicadas 2 entrevistas a duas diretoras das instituições. O guião da entrevista foi elaborado de raiz, tendo por base a revisão de literatura, indo ao encontro dos objetivos da presente investigação (Anexo VIII). A entrevista veio complementar a aplicação dos questionários, pois “a questão aberta é mais apropriada quando o objetivo da investigação não é apenas descobrir atitudes ou atributos no inquirido, mas também aprender alguma coisa... a respeito da estrutura de base sobre a qual ela formou a sua opinião, o quadro de referência no interior do qual ela responde à questão” (Cannel & Kahn, 1967, *apud* Quivy & Compenhoudt, 2008, p.86, *cit* por Silva, 2012, p. 66).

Depois da aplicação das entrevistas nas IPSS, alvo do nosso estudo, aplicaram-se os questionários aos colaboradores de cada uma das quatro IPSS tanto a técnicos, como a assistentes operacionais (auxiliares de ação direta) e outras categorias profissionais, com questões maioritariamente fechadas, inicialmente dicotómicas e, de seguida, de resposta através de uma escala tipo *likert* de 7 pontos. Para a construção do mesmo socorremo-nos da adaptação e extensão feita por Santos (2010) e por Brites (2015) aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão, na Universidade de Évora. Resolveu-se adaptar e preparar o questionário de acordo com as características e objetivos específicos da investigação pois não foi concebido nenhum modelo de análise, isto é, não foram formuladas hipóteses no presente trabalho. Para conciliar toda a investigação, dividiu-se o questionário em seis partes (ver anexo IX).

A análise de documentos sobre as IPSS também foi uma das fontes de dados com uma grande relevância, informação recolhida depois da realização das entrevistas. A informação foi utilizada para a apresentação e caracterização das instituições.

Em relação às datas da realização do estudo propriamente dita, no caso da APPACDM de Évora, a aplicação das duas entrevistas quer à diretora financeira, quer à coordenadora técnica, deu-se a 4 de Abril de 2016. Optou-se pela entrega dos questionários à última, para posterior preenchimento pelos restantes funcionários, pelo elevado número de trabalhadores e diversidade de horários dos mesmos, tendo-se conseguido o retorno de 50 respostas válidas aos questionários pelos colaboradores da instituição. A documentação relativa à IPSS foi recebida e analisada ainda antes da receção dos questionários.

No caso do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima, a entrevista também foi realizada à Diretora Técnica, antes da aplicação dos questionários aos trabalhadores (manhã de 5 de Abril de 2016), apesar de à semelhança do caso da APPACDM também ter sido entregues à Diretora técnica nesse mesmo dia para posterior aplicação aos funcionários da valência de centro de dia, tendo-se uma amostra de 18 questionários respondidos pelos colaboradores. No Centro Comunitário Pastorinhos de Fátima, valência de creche e jardim-de-infância do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima, a entrevista foi realizada à diretora pedagógica, bem como a entrega dos questionários para preenchimento na instituição e recolha de documentação para análise, no dia 12 de Abril de 2016, tendo-se, portanto realizado nesta instituição duas entrevistas e, o retorno de 17 questionários válidos na mesma. Em suma, na IPSS do CSPNSF temos uma amostra de 31 respostas.

Em relação à APCE, nesta instituição a entrevista também foi realizada ao Diretor Técnico antes da aplicação dos questionários aos colaboradores da IPSS. A realização da entrevista deu-se a 18 de Abril de 2016 e a aplicação dos questionários aos funcionários, tendo sido a investigadora a aplicá-los. Decorreu nas instalações da creche e jardim de infância Quinta dos Sonhos a 27 de Junho e a 4 de Julho de 2016, na sede da APCE. Obteve-se uma amostra de 25 colaboradores que responderam ao questionário, 18 da sede e 7 da creche e jardim-de-infância. O envio da documentação da IPSS, via *email*, deu-se logo após à realização da entrevista.

Finalmente, no que se refere à Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros foi a organização da qual recebemos as autorizações para o estudo mais tarde. Nesta inversamente às instituições anteriores, por indisponibilidade da Diretora Técnica, foram aplicados os questionários aos colaboradores da mesma antes da aplicação da entrevista, a 27 de Junho de 2016, tendo-se conseguido uma amostra de 10 colaboradores que responderam ao questionário. Quanto à documentação da instituição para análise foi recebida também no mesmo dia, via *email*, enviado pela Direção da Associação de Solidariedade Social da Porta Mágica. No que diz respeito à aplicação da entrevista à Diretora Técnica foi realizada a 21 de Julho de 2016.

O tempo médio de cada entrevista dependia do desenvolvimento do discurso de cada entrevistado, sendo o mesmo de aproximadamente 1h na média global, dependendo do tempo de resposta de cada entrevistado. A aplicação dos questionários aos colaboradores da APCE, demorou cerca de duas horas, tendo sido o único caso em que a investigadora se deslocou à instituição para aplicação de questionários, sendo que nas restantes IPSS a aplicação dos mesmos foi feita pelos Diretores Técnicos.

A documentação das IPSS que tem vindo a ser mencionada ao longo da descrição da obtenção e análise de dados alvo da nossa análise, para posterior caracterização dos casos em estudo, baseou-se em: Códigos de Ética, quando aplicáveis nas instituições, regulamentos internos, quadros de pessoal, manuais da qualidade, quando existiam nas instituições, estatutos, planos de atividades, contratos de prestação de serviços, etc.

3.3- Instrumentos de recolha de dados: Análise e tratamento dos mesmos

O inquérito por questionário segundo Quivy e Compenhoudt (1995, p. 188) tem como objetivo colocar um conjunto de questões a um grupo de inquiridos que regra geral deve ser representativo da população em estudo, questões estas relacionadas com “a sua situação social, familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a questões humanas e sociais, às suas

expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda qualquer outro ponto que interesse aos investigadores. “O questionário de investigação dispõe-se em diversas questões, no entanto, todas elas fechadas e diretas” (Carmo & Ferreira, 2008 *cit* por Brites, 2015, p. 62).

O questionário (ver anexo IX) no seu todo é constituído por seis grupos, o primeiro grupo do questionário é constituído por dezoito questões dicotómicas que estão dispostas entre questões desenvolvidas pela autora (Santos *et al*, 2006) e por Brites (2015) e outras questões que construímos que vão ao encontro dos objetivos da Investigação. As questões deste grupo do questionário foram criadas tendo em atenção os tópicos da dimensão interna e externa da responsabilidade social, defendidos pelo Livro Verde da Comissão Europeia (2001). O segundo grupo do inquérito por questionário é composto por nove questões todas elas respeitantes à dimensão interna da Responsabilidade Social segundo a Comissão Europeia (2001). Manteve-se a escala de sete itens para que fosse mais fácil detalhar e qualificar ao máximo a investigação, em que 1. é Discordo Totalmente e 7. Concordo Totalmente. Nos itens intermédios temos 2. Discordo Bastante, 3. Discordo um pouco, 4. Não concordo nem discordo, 5. Concordo Moderadamente, 6. Concordo Bastante. O grupo três é constituído por sete questões em que se pretende avaliar o grau de concordância dos colaboradores das Instituições Particulares de Solidariedade Social em no que diz respeito à dimensão externa da Responsabilidade Social. Relativamente ao grupo quatro do questionário pôs-se em evidência a ótica ambiental, social e económica da RS, sendo constituído por nove questões. Na quinta e penúltima parte do questionário procurou-se enunciar os *stakeholders* principais das Instituições e tem-se como objetivo que os colaboradores das mesmas os ordenem por ordem crescente de 1 a 13, sendo 1- A mais importante e 13 – a menos importante. No final do Inquérito por questionário, encontra-se um grupo que é composto por um conjunto de questões que visam a obtenção de dados relevantes sobre o indivíduo em questão. A base das questões foi adaptada de Santos (2010) e Brites (2015), todavia realizou-se uma modificação de algumas perguntas adaptando-se às características da amostra em investigação. Nesta última parte colocaram-se questões para uma caracterização posterior do respondente, mais concretamente: idade, género, estado civil, habilitações literárias, vínculo com a organização, se tinha cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador, há quantos anos trabalha para a organização, qual a carreira/ categoria profissional e, por fim uma última questão muito preponderante de conhecer a título individual para a presente investigação “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?”. Podemos, pois concluir que o questionário tem um total de

65 questões e informações sociodemográficas. **Posteriormente, procedeu-se a uma análise de quantitativa dos dados dos questionários, recorrendo, para o efeito ao software SPSS e EXCEL.**

Foi utilizada uma estatística descritiva simples, bem como cálculo e análise das médias avaliadas pela escala de *likert* utilizada de 1 a 7 pontos, das respostas dos colaboradores das diferentes IPSS relativamente à Dimensão Interna e Externa da Responsabilidade Social das instituições. Posteriormente foi utilizado o software Excel para a realização dos cruzamentos de dados da RS interna e externa com as variáveis sociodemográficas consideradas pertinentes para perceber se as mesmas influenciam as opiniões dos colaboradores relativamente às práticas de RS nas IPSS alvo da presente investigação. Posteriormente foram realizados vários cruzamentos de dados através do coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que é o teste mais aconselhado para analisar correlações entre variáveis qualitativas, com o objetivo de relacionar as variáveis em estudo, para que fosse possível uma análise dos dados que respondesse quer aos objetivos, quer às questões de investigação e à questão de partida desta dissertação.

A elaboração do guião de entrevista (Anexo VIII) foi desenvolvido para o presente estudo e teve por base a revisão de literatura, com uma grande ênfase no Livro Verde da Comissão Europeia (2001). Inicia-se com uma breve caracterização do entrevistado (idade; habilitações académicas; antiguidade na IPSS em estudo; vínculo à organização) seguidamente o 2.º bloco relativo à dimensão interna da RS; o 3.º bloco relativo à dimensão externa da RS, o 4.º bloco acerca da normalização da RS e, finalmente o 5.º bloco acerca da hierarquia das relações das IPSS com os seus *stakeholders*.

3.4 - Análise de conteúdo de entrevistas e caracterização dos entrevistados

A *posteriori* procedeu-se à análise de conteúdo das seis entrevistas realizadas nas quatro IPSS (conforme anexos X, XI, XII e XIII) como dá indicações Costa (2015), tendo como objetivo perceber quais as perceções dos quadros técnicos e dirigentes das IPSS das práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas instituições que dirigem, nas suas dimensões interna e externa, bem como as relações das mesmas com os *stakeholders* que diretamente a elas estão ligados. Segundo o que defende Quivy e Compenhoudt (1995, p. 226) a análise de conteúdo é utilizada maioritariamente para relatórios de entrevistas semidiretivas, estando este tipo de análise relacionado com o método qualitativo. É dito ainda pelos autores uma ideia importante “A escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência, o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento são fontes de informações a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento”, podendo este estar relacionado exatamente com as formas de

funcionamento de uma instituição, as suas práticas, as suas maneiras de proceder”. Por sua vez, Bardin (1977, *cit in* Carmo & Ferreira, 2008) defende que a primeira etapa da análise de conteúdo é a descrição e a última etapa é a interpretação, sendo a inferência a etapa intermédia que permite a passagem explícita e controlada entre a descrição e a interpretação das características do texto (Carmo & Ferreira, 2008).

Como havíamos referido acima procedeu-se à análise de conteúdo das seis entrevistas realizadas nas IPSS em estudo: a APPACDM, o CSPNSF e CCPF, bem como a APCE e a Porta Mágica, Associação de Solidariedade Social, mais concretamente a resposta social da CARJP. Procedeu-se numa fase inicial à caracterização dos entrevistados dirigentes e representantes das mesmas que damos de seguida a conhecer. Neste sentido, foi elaborado um quadro que apresentamos de seguida com a caracterização dos entrevistados.

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados

Código da Entrevista	Instituição que representa	Idade	Formação Académica	Cargo que ocupa na Instituição	Antiguidade na Instituição
E 1	APPACDM	39	Licenciatura em Gestão de Empresas	Coordenadora Financeira	13 anos
E 2	APPACDM	40	Psicologia Clínica	Psicóloga na Unidade de Qualificação e Emprego e Coordenadora Técnica da Instituição	18 anos
E 3	CSPNSF	30	Licenciada em Serviço Social	Diretora Técnica	6 anos
E 4	CSPNSF/ CCPF	35	Licenciada em Educação de Infância	Diretora Pedagógica	14 anos
E 5	APCE	32	Psicólogo Clínico	Diretor Técnico	9 anos e meio
E 6	CARJP – Porta Mágica	33	Psicóloga Clínica	Diretora Técnica	1 ano, visto que é uma instituição recente

Fonte: Elaboração Própria

4. Estudos de Caso - Apresentação e análise dos resultados

Este estudo caracteriza-se por um estudo de casos múltiplos (Yin, 1983) tendo o seu foco sobre os colaboradores e dirigentes de quatro instituições particulares de solidariedade social (IPSS), tendo-se optado por caso a caso, seguindo-se a ordem em que foram aplicadas as entrevistas e questionários nas instituições, fez-se incidir a sua apresentação em três partes que se definiram previamente: o primeiro ponto ficará reservado para uma breve caracterização de cada uma das quatro IPSS, de seguida apresentar-se-á sumariamente a análise de cada uma das entrevistas realizadas aos Diretores Técnicos de cada uma das IPSS estudadas. Quanto à terceira parte reservar-se-á para a análise quantitativa dos questionários aplicados aos colaboradores das mesmas com o objetivo de diagnosticar as práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna e externa, bem como nas suas dimensões social, ambiental e económica e, por fim a hierarquia das relações das mesmas com todos os seus *stakeholders*.

4.1 – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Évora

4.1.1. – Breve caracterização

A Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental foi fundada a 22 de Janeiro de 1972, tendo 44 anos de existência, sendo que a mesma está localizada na Quinta do Escurinho, em Évora e, com o aumento do número de utentes/clientes a quem dá apoio, segundo o que está descrito no seu *site* foi “necessário ampliar e remodelar, por algumas vezes, as instalações iniciais, estando, por isso, disseminada “por cinco espaços na cidade, onde se encontram seis Unidades de Intervenção direta a clientes e famílias”.

Esta Instituição foi criada por um grupo de pais em conjunto com outros cidadãos que lutam pelo bem-comum e inclusão social, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que foi considerada uma Instituição de Utilidade Pública (DR III Série de 23 de Junho de 2003, p. 168) e que trabalha essencialmente para reabilitar do ponto de vista pessoal, social e até mesmo de inserção no mercado de trabalho as pessoas com deficiência e incapacidades (PCDI).

A APPACDM de Évora é constituída por cinco valências/ respostas sociais: o **Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)**, que tem 202 clientes; o **Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)**, sendo que o seu número de clientes é 47; o **Lar Residencial**, que tem 16 utentes; a **Unidade de Qualificação e Emprego**, onde tem 171 dos seus clientes, o **Rendimento Social de Inserção (RSI)**,

onde tem 125 dos seus clientes e as **Residências Autônomas**, onde estão a residir 10 utentes (5 homens e 5 mulheres), perfazendo um total de 575 utentes.

A IPSS desenvolve ainda um conjunto de atividades terapêuticas, nomeadamente: Terapia Ocupacional; Terapia da Fala; Fisioterapia; Hidroterapia; Equitação Terapêutica; Psicologia; Expressões Integradas; Snoezelen e outras atividades complementares (Teatro; Educação Física; Despiste Vocacional em resposta personalizada às necessidades dos clientes.

É uma Instituição constituída por 57 trabalhadores das mais variadas categorias profissionais entre Técnicos; Assistentes operacionais; auxiliares de ação direta e auxiliares de serviços gerais espalhados por todas estas valências e respostas sociais que enumerei, sendo desses 57 trabalhadores 39 têm contrato sem termo, 15 colaboradores estão na instituição com um vínculo de contrato a termo certo e apenas 3 têm um contrato a termo incerto.

Desses 57 trabalhadores, 24 são técnicos (entre Psicólogos, Sociólogos, Assistentes Sociais, Terapeutas da Fala, Fisioterapeutas, Terapeutas Ocupacionais, contabilistas, veterinários e Diretores Financeiros) 23 são auxiliares/ajudantes de ação direta, 4 são auxiliares de serviços gerais, existem 2 motoristas, 1 cozinheiro, 3 empregados de escritório ou escriturários.

A Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) tem como **visão** trabalhar e passamos a citar o seu código de ética “para a vida ativa e profissional das pessoas com deficiência e incapacidades, valorizando o bem-estar.

Quanto àquela que é a sua **missão** consiste em “prestar serviços personalizados de reabilitação pessoal, social e profissional a pessoas com deficiência e incapacidades (PCDI)”

Os seus Valores são: Está descrito o seguinte no documento de Missão, Visão e Valores da APPACDM os seguintes valores e princípios fundamentais que regem o funcionamento da IPSS como por exemplo: A **Igualdade, Lealdade, Imparcialidade e Justiça, a Informação e Qualidade, Privacidade e confidencialidade, a Competência, Responsabilidade e Melhoria Contínua.**

Desde 16 de Fevereiro de 2011 são uma Entidade Certificada pelo nível I da EQUASS (Certificação Europeia de Qualidade dos Serviços Sociais) “O EQUASS - European Quality in Social Services – é um sistema de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade dirigido às organizações que atuam no âmbito dos serviços sociais” (Site APPACDM – Quem Somos).

4.1.2 - Análise sumária das entrevistas na APPACDM

Foram realizadas 2 entrevistas na APPACDM que ocupam cargos de Direção Técnica/ chefia na Instituição Particular de Solidariedade Social em questão, a primeira entrevista foi realizada à

Coordenadora Financeira da área da Gestão, que vamos identificar como E1, à Psicóloga Clínica, coordenadora Técnica da instituição, que vamos identificar como E2, tendo as mesmas 13 anos e 18 anos de antiguidade na IPSS respetivamente. A análise de conteúdo realizada pode consultar-se na íntegra, conforme anexo X.

Relativamente às entrevistas feitas às mesmas pudemos constatar que relativamente à **Dimensão Interna da RS** que a instituição dá bastante importância à **GRH** que podemos comprovar de acordo com o que diz o E1 “(...) os Recursos Humanos é uma peça fundamental na nossa instituição, provavelmente das outras também porque sem os Recursos Humanos não conseguimos dar resposta, e não conseguimos cumprir a nossa missão (...)”, sendo que os colaboradores estão satisfeitos com o **ambiente de trabalho** que se vive na instituição. A **informação entre a Direção e os restantes colaboradores** é eficaz como comprova a entrevistada 1 “Sim. Há uma comunicação entre a Direção e nós”. Ainda no que diz respeito à Dimensão Interna da RS, sendo a missão da instituição a inclusão de pessoas com deficiência, onde é mais visível a **preocupação da instituição com a RS** é na **contratação de pessoas com deficiência**, conforme a **E1** “temos na instituição neste momento ao nível dos Contratos Emprego- Inserção (CEI), temos 4 pessoas com deficiência integradas na instituição em áreas mais simples, temos por exemplo, outra que está na área da limpeza, uma na área da cozinha”. Sendo a APPACDM uma instituição certificada é tido também em conta os **critérios específicos de recrutamento e seleção** conforme o **E1** “Fazemos a análise curricular”, “depois fazemos a entrevista” e “Damos alguma prevalência e prioridade à experiência profissional, sempre que possível, acaba por ser um fator já importante hoje em dia, a experiência profissional” como confirma também a **entrevistada 2** que atesta que aplicam uma “Entrevista e seleção, entrevista e currículo e análise curricular, dependendo daquilo que nós queremos, apesar de afirmar que “Damos total importância às apresentações livres, voluntárias, candidaturas espontâneas...” a **entrevistada 2** refere também que uma outra forma de recrutamento é por concurso “Há outras situações que temos que fazer mesmo concurso, dependendo dos projetos (...) mesmo concurso externo (...) Outras vezes fazemos interno, mas com os currículos, com as candidaturas espontâneas”. A mesma entrevistada refere ainda que existe ainda uma outra forma de seleção dizendo que “Há uma coisa muito importante também na seleção de pessoas que nós por vezes fazemos (...) que é as pessoas experimentarem fazer” **E2**

No que diz respeito à **dimensão externa da RS**, de um modo geral a APPACDM é socialmente responsável, procurando dar **resposta às necessidades das comunidades locais** no que diz respeito à criação de postos de trabalho, conforme afirma a **E1** “nós quando precisamos de colmatar alguma

vaga que temos em aberto, recorremos aos currículos que nos chegaram até nós e, não sendo suficiente recorremos também à bolsa de desempregados do Centro de Emprego, no sentido deles nos enviarem também alguns candidatos”, bem como pela **organização de atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais**, dando a **entrevistada 2** os seguintes exemplos: “CLDS 3G, parcerias com tudo o que é possível, em termos de Unidades, parcerias quer ao nível lúdico, quer ao nível de apoio médico, Departamento de Saúde Mental, o Centro de Saúde, no CLASE também ao nível da Câmara Municipal, candidatámo-nos a vários projetos, a EDP Solidária (...)”. No que se refere ao **respeito pelos Direitos Humanos das PI**, segundo o que nos foi respondido pela **entrevistada 2** “Eu penso que sim... Se não respeitamos deveríamos respeitar... Mas tentamos... Nós trabalhamos todos os dias para isso.” Segundo o que nos respondeu a **entrevistada 2** “**os valores que regem a instituição** é o “Respeito pelo outro, a privacidade, a confidencialidade”, que estão no fundo explícitos nos documentos formais que a instituição possui e que são a “Carta de valores da instituição”, “Código de Ética”, os “Estatutos e o “Regulamento Interno”.

No que diz respeito ao tema da **normalização da RS e certificação da IPSS** de acordo com a **entrevistada 1** a instituição está certificada pela qualidade dos seus serviços conforme refere a mesma “Portanto em termos de certificação de qualidade temos certificado EQUASS”, sendo que é importante para a instituição principalmente pelo que refere a **entrevistada 1** que “O retorno acaba por ser acessos a financiamentos”, enquanto a **entrevistada 2** é importante porque está tudo sistematizado (...) tivemos que descrever (...) as funções, a nível dos Recursos Humanos temos tudo descrito, o que é que lhe compete a cada um fazer (...) “como é que selecionamos pessoas, (...) está tudo descrito da seleção e recrutamento de pessoal”. **E2**. Comparativamente podemos constatar que enquanto a **entrevistada 1** se focou mais nos ganhos obtidos pela IPSS após a certificação da mesma, como é caso do acesso a financiamentos e vantagem competitiva em relação a outras, a **entrevistada 2** focou-se mais nas melhorias concretas no trabalho diário que a certificação da instituição proporcionou à mesma. Por fim, no que diz respeito à **hierarquia da relação da APPACDM com os seus stakeholders** podemos dizer que de acordo com as **entrevistadas 1 e 2** o *stakeholder* mais importante são os clientes confirmado pelas afirmações “sempre em primeiro lugar os clientes, os utentes sim, sempre”, em 2.º lugar as entrevistadas também são unânimes a colocar os financiadores “para eu poder ter Recursos Humanos, eu tenho que ter condições financeiras para lhe pagar o ordenado, então aí preciso de um financiador.” **E1**, os “Financiadores porque é importante que nos financiem para nós continuarmos a trabalhar” **E2** Na atribuição do 3.º lugar as entrevistadas já não foram unânimes, enquanto a **entrevistada 1** coloca os trabalhadores

nesta posição referindo que “Precisamos de ter os trabalhadores, como é óbvio, porque sem Recursos Humanos não é possível prestar o serviço” e a **entrevistada 2** que são “Os parceiros porque é como os financiadores sem eles também não trabalhamos, precisamos mesmo da comunidade para trabalhar. Nós queremos é a inclusão das pessoas com quem trabalhamos, portanto precisamos deles para os incluir”, também não são unânimes no que diz respeito ao 4.º e ao 5.º lugar “precisamos de recorrer a fornecedores para prestar o serviço ao cliente” **E1** e a **entrevistada 2** refere que em 4.º lugar estão os “Trabalhadores, por tudo e mais alguma coisa porque são eles que fazem a prática e o dia-a-dia da casa”. **E2**. Finalmente em 5.º lugar a **entrevistada 1** colocaria “os parceiros também são muito importantes” e a **entrevistada 2** diz que são os “Fornecedores porque são importantíssimos no nosso trabalho”.

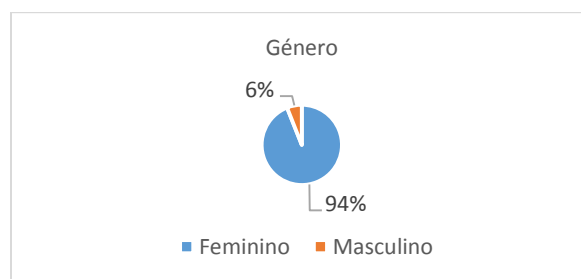
4.1.3 - Análise quantitativa de dados

4.1.3.1 – Caracterização da amostra da APPACDM

De seguida iremos proceder à caracterização sociodemográfica da amostra e tem-se como objetivo enquadrar-se o perfil daqueles que foram alvo do nosso estudo. As variáveis escolhidas para caracterizar a amostra dos trabalhadores das IPSS em estudo, mais concretamente da APPCDM foram: a idade; o género; o estado civil; as habilitações literárias, o tipo de vínculo à instituição, se tinham ou não cargo de superior hierárquico; a antiguidade na instituição e a carreira ou a categoria profissional e, ainda a sua participação em movimento de voluntariado e causa de cidadania ativa.

Na presente IPSS de entre os inquéritos respondidos pelos trabalhadores da mesma, sendo a nossa amostra n=50, entre 57 colaboradores, mais de 50% dos efetivos da instituição, que trabalham na mesma pode verificar-se, conforme mostra o gráfico 1, que 47 (94%) dos participantes são do sexo feminino e 3 (6%) do sexo masculino.

Gráfico 1- Distribuição em percentagem da variável género



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao escalão etário da amostra estudada, segundo a tabela 1 constatámos que 13 (26,0% do total) dos respondentes situam-se entre os 21 e os 33 anos, 15 dos respondentes (30% do total) dos respondentes situam-se entre os 34 e os 39 anos, sendo a maior percentagem de respondentes, 10 dos respondentes (20,0% do total) dos participantes no estudo entre os 40 e os 49 anos e, por último, 12 dos respondentes (24,0%) do total entre os 50 e os 63 anos. A variável idade não apresenta nenhuns *missings*.

Tabela 1 – Distribuição das percentagens da variável Idade em classes

Classes da Idade APPACDM	21 aos 33 anos	34 aos 39 anos	40 aos 49 anos	50 aos 63 anos
N.º de respondentes	13	15	10	12
Percentagem de respondentes	26,0%	30,0%	20,0%	24,0%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável estado civil dos respondentes, verificamos, conforme a tabela 2, de entre as 50 respostas, 13 (26,0%) são solteiros, 4 (8,0%) estão divorciados, 30 (60,0%) estão casados/união de facto e 3 (6,0%) estão viúvos. Não foram contabilizados *missings* nesta questão.

Tabela 2 – Repartição dos valores percentuais da variável Estado Civil

Estado Civil Trabalhadores APPACDM	Solteiro	Divorciado	Casado/União de Facto	Viúvo	Total dos respondentes
N.º de respondentes	13	4	30	3	50
Percentagem de respondentes	26,0%	8,0%	60%	6%	100%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações literárias da amostra estudada neste caso (n=50), conforme nos mostra a tabela 3, observamos que dos participantes 2 (4,0%) têm o 1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade), 2 (4,0%) têm o 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade), 7 (14,0%) possuem o 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade), 5 (10,0%) possuem curso profissional, 8 (16,0%) detêm o ensino secundário, 19 (38,0%) têm licenciatura, 3 (6,0%) possuem pós-graduação e, finalmente 4 (8,0%) possuem mestrado como habilitações literárias.

Tabela 3- Distribuição em percentagem da variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade)	2	4,0%
2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade)	2	4,0%
3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade)	7	14,0%
Curso Profissional	5	10,0%

Ensino Secundário	8	16,0%
Licenciatura	19	38%
Pós-Graduação	3	6,0%
Mestrado	4	8,0%
Total	50	100%

Fonte: Elaboração própria

Segundo a tabela 4 e, no que à variável tipo de vínculo contratual diz respeito, podemos constatar que 2 (4,0%) estão vinculados à instituição através de avença, 29 (58,0%) estão vinculados à IPSS com contrato sem termo, 11 (22,0%) estão vinculados à instituição por contrato a termo certo, 5 (10,0%) por contrato a termo incerto e, por último, 3 (6,0%) apenas prestam serviços à instituição, isto é, são trabalhadores independentes.

Tabela 4- Distribuição em percentagem da variável Vínculo à Instituição APPACDM

Vínculo contratual	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Avença	2	4,0%
Contrato Sem Termo	29	58%
Contrato a Termo Certo	11	22%
Contrato a Termo Incerto	5	10%
Trabalhador independente/prestação de serviços	3	6,0%
Total	50	100%

Fonte: Elaboração própria

Procuramos saber se os participantes detêm cargo de superior hierárquico ou coordenador, das 50 respostas, segundo a tabela 5, podemos notar que 9 (18,0%) possuem cargo de superior hierárquico/ coordenador, enquanto 41 (82,0%) não têm qualquer tipo de cargo de chefia na instituição.

Tabela 5 – Distribuição em percentagem da variável cargo de superior hierárquico/coordenador da APPACDM

Cargo de Superior hierárquico/ coordenador da APPACDM	Sim	Não	Total
N.º de respondentes	9	41	50
Percentagem de respondentes	18%	82%	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável antiguidade dos trabalhadores na APPACDM, segundo o que ilustra a tabela 6, atestamos que de entre as 50 respostas, 14 (28,0%) estão na instituição entre 1 a 5 anos, 14 (28,0%) entre 6 a 10 anos, 11 (22,0%) entre 11 a 17 anos e, por fim, 11 (22,0%) estão na instituição entre 18 e 33 anos.

Tabela 6- Repartição percentual da categoria antiguidade na instituição APPACDM

Antiguidade na APPACDM	N.º respondentes	Percentagem de respondentes
1 a 5 anos	14	28,0%
6 a 10 anos	14	28,0%
11 a 17 anos	11	22,0%

18 a 33 anos	11	22,0%
Total de respondentes	50	100%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o que ilustra a tabela 7, na variável carreira/ categoria profissional observamos que 5 (10,0%) são psicólogos, 2 (4,0%) são coordenadores/ técnicos, 1 (2,0%) é técnico de ciências sociais, 1 (2,0%) é técnico superior, 2 são assistentes sociais de 2.ª, 2 (4,0%) são sociólogos, 4 (8,0%) são formadores, 17 (34,0%) são auxiliares de ação direta de 1.ª (34,0%), 1 (2,0%) é formador de pastelaria, 1 (2,0%) é auxiliar de ação médica, 1 (2,0%) tem como categoria profissional, escriturária de 1.ª, 1 (2,0%) é psicólogo educacional, 1 (2,0%) é fisioterapeuta de 1.ª, 1 (2,0%) é terapeuta ocupacional de 2.ª, 2 (4,0%) são terapeutas da fala de 2.ª, 3 (6,0%) são fisioterapeutas de 2.ª, 1 (2,0%) é escriturária principal, 1 é psicomotricista, 1 (2,0%) é assistente social de 1.ª, 1 (2,0%) é monitor e finalmente 1 (2,0%) tem a categoria profissional de diretora de serviços.

Tabela 7- Distribuição em percentagem da variável Carreira/Categoria profissional

Carreira/ Categoria profissional	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Psicólogo	5	10%
Coordenador/Técnico	2	4%
Técnico de Ciências Sociais	1	2%
Técnico Superior	1	2%
Assistente Social de 2.ª	2	4%
Sociólogo	2	4%
Formadora	4	8%
Auxiliar de Ação Direta de 1.ª	17	34%
Formadora de Pastelaria	1	2%
Auxiliar de Ação Médica	1	2%
Escriturária 1.ª	1	2%
Psicólogo Educacional	1	2%
Fisioterapeuta de 1.ª	1	2%
Terapeuta Ocupacional de 2.ª	1	2%
Terapeuta da Fala de 1.ª	2	4%
Fisioterapeuta de 2.ª	3	6%
Escriturária Principal	1	2%
Psicomotricista	1	2%
Assistente Social de 1.ª	1	2%
Monitor	1	2%
Diretora de Serviços	1	2%

Fonte: Elaboração própria

Procurou aferir-se se os respondentes desta IPSS (APPACDM) participam em movimentos de voluntariado ou causa de cidadania ativa, neste sentido e como comprova a tabela 8 constatámos que de entre os 50 respondentes desta instituição 15 (30,0%) participam em voluntariado ou causas ativas de cidadania e, por outro lado, 35 (70,0%) não participam em nenhum movimento de voluntariado, nem nenhuma causa ativa de cidadania.

Tabela 8 – Distribuição em percentagem da variável Participação em voluntariado ou causa de cidadania ativa

Participação em movimento de voluntariado ou causa de cidadania ativa	Sim	Não	Total
N.º de respondentes	15	35	50
Percentagem de respondentes	30%	70%	100%

Fonte: Elaboração própria

4.1.3.2 – Análise de frequências

Na tabela 9 apresentam-se todos os resultados no primeiro grupo de investigação do questionário. Para além das afirmações que foram alvo da nossa análise são apresentadas na presente tabela as restantes para que assim se pudessem demonstrar todos os dados recolhidos na amostra para este estudo de caso. As percentagens mais elevadas verificam-se nas questões “Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores” (100%), “Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores” (100%), “Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais” (100%) “Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege” (100%) e, por último, “Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas” (100%). Quanto à percentagem mais baixa de respostas diz respeito à afirmação “Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas”, sendo 78,0% dos 50 respondentes deste caso de estudo.

Tabela 9- Tabela de Frequências da Responsabilidade Social na APPACDM

De acordo com as práticas de Responsabilidade Social que serão enumeradas de seguida indique quais as que foram implementadas ou praticadas na instituição onde trabalha (nos últimos dois anos)	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.	98,0%	2,0%
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	100%	0%
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.	88,0%	12,0%
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.	100%	0%
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	98,0%	2,0%
Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	82,0%	18,0%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	78,0%	22,0%
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	88%	12%
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	94,0%	6,0%
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.	96,0%	4,0%
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais.	100%	0%
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	86%	14%
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	98%	2%

Práticas de Responsabilidade Social Interna: A Instituição onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho	50	3	7	5,80	0,990
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	50	2	7	5,42	0,992
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	50	4	7	5,98	0,820
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	50	3	7	5,70	1,035
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	50	1	7	5,60	1,161
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	50	2	7	5,50	1,282
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.	50	4	7	6,14	0,904
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	50	4	7	5,72	0,904
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	50	3	7	5,38	0,987
Valor médio				5,69	1,008

Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	98%	2%
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.	100%	0%
Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.	100%	0%
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	92,0%	8,0%
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social.	98,0%	2,0%

Fonte: Elaboração própria

A tabela n.º 10 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo II do inquérito que permite analisar as características e práticas de responsabilidade social interna na APPACDM de Évora. Depois da análise da presente tabela pode atestar-se que o valor médio das respostas foi $m=5,69$ numa escala de 1 a 7. Em relação às práticas de responsabilidade social interna a média mais alta foi atribuída à prática: Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho, com $m=6,14$, seguindo-se a prática: Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores, com $m=5,98$. A prática: Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=5,38$. No que se refere ao máximo das respostas verifica-se que é o mesmo em todas as afirmações, sendo o ponto da escala 7. Em relação ao valor mínimo da escala o nível da escala 1 é o mais baixo, verificando-se apenas 1 vez.

Tabela 10 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna na APPACDM

Fonte: Elaboração própria

A tabela n.º 11 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo III do inquérito que permite analisar as características e práticas de responsabilidade social na sua dimensão externa na mesma instituição. Depois da análise da presente tabela pode atestar-se que o valor médio das respostas foi $m=5,97$ numa escala de 1 a 7.

Em relação às práticas de responsabilidade social externa a média mais alta foi atribuída à prática: Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização, com $m=6,54$, seguindo-se a prática: No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades, com $m=6,26$. A prática: Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região, destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=5,54$.

No que se refere ao máximo das respostas verifica-se que é o mesmo em todas as afirmações, sendo o ponto da escala 7. Em relação ao valor mínimo da escala o nível da escala 4 é o mais baixo, verificando-se em predominância.

Tabela 11- Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Externa da APPACDM

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	50	4	7	5,70	0,974
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	50	4	7	6,02	0,820
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	50	4	7	5,54	1,014
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	50	4	7	6,26	0,777
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	50	4	7	6,54	0,706
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	50	4	7	6,16	0,842
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	50	4	7	5,58	0,992
Valor médio				5,97	0,875

4.1.3.3 - Hierarquia das relações com os *stakeholders* da APPACDM

No que diz respeito à ordem de importância que os colaboradores da APPACDM colocam os seus *stakeholders*, através da análise da tabela 12 podemos concluir que os mesmos colocam ou hierarquizam, de uma forma geral, os utentes como estando em 1.º lugar, representando cerca de 45 pessoas (90,0%), em 2.º lugar 26 colaboradores (52,0%) colocaram os Funcionários. No que diz respeito ao 3.º lugar, com uma percentagem de 30,0% (15 colaboradores) encontra-se a Direção e a Equipa Técnica. Verificou-se de acordo com a observação dos dados que em 4.º lugar na hierarquia está a Segurança Social consoante as respostas dos 14 colaboradores da APPACDM (28,0%), com uma percentagem de 20,0%, 10 trabalhadores da instituição colocaram o IEFP em 5.º lugar.

Tabela 12 – Hierarquia das Relações com os *Stakeholders* da APPACDM

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Utentes	90,0%	2,0%	4,0%	2,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,0%
Segurança Social	2,0%	12,0%	16,0%	28,0%	18,0%	8,0%	2,0%	2,0%	0%	6,0%	0%	4,0%	2,0%
Funcionários	2,0%	52,0%	24,0%	4%	8,0%	0%	2,0%	2%	0%	2,0%	0%	4,0%	0%
Fornecedores	0%	20,0%	4,0%	10,0%	8,0%	6,0%	10,0%	8,0%	12,0%	8,0%	22,0%	4,0%	6,0%
Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	0%	0%	2,0%	0%	6,0%	12,0%	12,0%	4,0%	18,0%	16,0%	16,0%	12,0%	2,0%
Instituições e Profissionais de Saúde	0%	6,0%	0%	12,0%	8,0%	6,0%	18,0%	12,0%	16,0%	10,0%	6,0%	4,0%	2,0%
Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	0%	0%	4,0%	4,0%	20,0%	20,0%	10,0%	16,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	2,0%
Empresa de Certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no trabalho	0%	4,0%	8,0%	0%	8,0%	8,0%	10,0%	12,0%	6,0%	12,0%	8,0%	20,0%	8,0%
Voluntários	0%	0%	0%	2,0%	4,0%	4,0%	6,0%	8,0%	4,0%	14,0%	6,0%	0%	0%
Presidente/ Representantes Legais	0%	2,0%	6,0%	18,0%	6,0%	16,0%	4,0%	8,0%	12,0%	8,0%	10,0%	6,0%	4,0%
Autoridade Nacional de Proteção Civil	0%	0%	2,0%	0%	4,0%	0%	4,0%	6,0%	10,0%	10,0%	16,0%	24,0%	24,0%
Instituições Parceiras	0%	0%	2,0%	8,0%	8,0%	16,0%	20,0%	14,0%	10,0%	8,0%	8,0%	6,0%	0%

Direção e Equipa Técnica	4,0%	18,0%	30,0%	12,0%	4,0%	6,0%	4,0%	12,0%	4,0%	2,0%	4,0%	0%	0%
--------------------------	------	-------	-------	-------	------	------	------	-------	------	------	------	----	----

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: 1- 1.º lugar; 2- 2.º lugar; 3- 3.º lugar; 4- 4.º lugar; 5- 5.º lugar; 6- 6.º lugar; 7- 7.º lugar; 8- 8.º lugar; 9-9.º lugar; 10- 10.º lugar; 11- 11.º lugar; 12- 12.º lugar; 13- 13.º lugar.

4.1.3.4 - Análise de Perfil e Inferências – Responsabilidade Social Interna

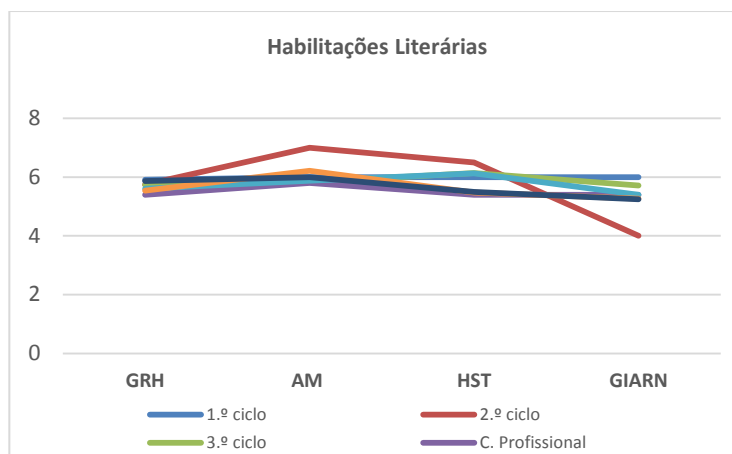
Com o objetivo de Diagnosticar as práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão interna percebidas pelos respondentes da APPACDM, procedemos a uma análise de perfil dos itens do questionário relacionados com a mesma. As 9 afirmações em estudo relativas a esta dimensão foram retorquidas pelos 50 respondentes e foram agrupadas em 4 tópicos.

Uma das vertentes da Dimensão Interna da Responsabilidade Social é a Gestão de Recursos Humanos que é constituída pelas afirmações 1, 2, 3, 4 e 5 e 6 do grupo 2 do questionário; a higiene, segurança e saúde no trabalho diz respeito à afirmação 8 do mesmo grupo; a adaptação à mudança é constituída pela afirmação n.º 7 do mesmo grupo. Por fim, a Gestão do impacto ambiental e dos Recursos Naturais é constituída pela afirmação n.º 9 do mesmo grupo.

As práticas de RS interna da APPACDM de acordo com as habilitações literárias

Ao compararmos a Responsabilidade Social Interna com as Habilitações Literárias podemos observar de acordo com o gráfico n.º 2 que não interfere, de um modo geral nas opiniões dos colaboradores em relação às práticas de Responsabilidade Social Interna desenvolvidas pela APPACDM. Neste gráfico podemos observar apenas uma discrepância nas médias das questões das práticas de inclusão social, formação, ou seja, de adaptação da instituição à Mudança, de Gestão de Recursos Humanos e de higiene e segurança no trabalho, sendo estas ligeiramente mais altas nos respondentes que possuem o 2.º ciclo. Relativamente às médias das questões dos outros respondentes que possuem outras Habilitações Literárias têm médias muito idênticas, rondando os 5 e 6. Podemos ainda observar que as médias das respostas dos respondentes que possuem Licenciatura ou Curso Profissional são ligeiramente mais elevadas em relação às práticas de Responsabilidade Social na adaptação à mudança e às médias das respostas dos respondentes que possuem 1.º ciclo; 3.º ciclo e Ensino Secundário são mais elevadas nas questões relativas à Higiene e Segurança no Trabalho e Gestão do Impacto ambiental e dos recursos naturais.

Gráfico 2 – Responsabilidade Social Interna de acordo com as Habilitações Literárias dos Respondentes da APPACDM



Fonte: Elaboração Própria

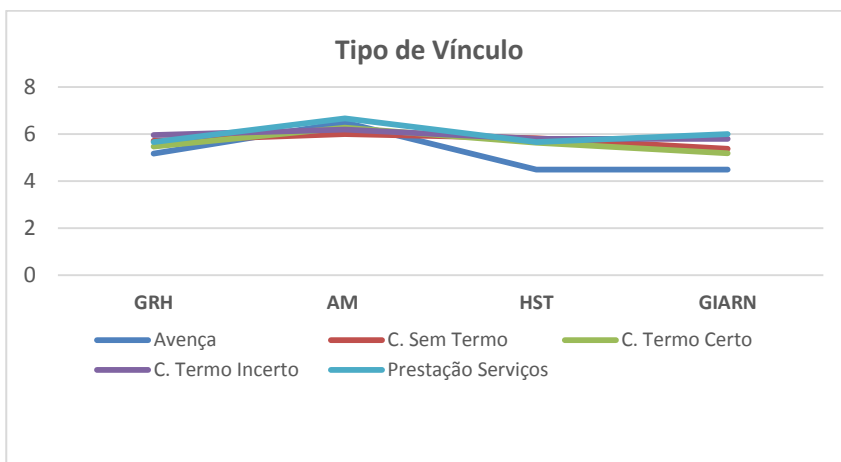
Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna da APPACDM de acordo com o tipo de vínculo

Em conformidade com o gráfico n.º 3 ao compararmos as dimensões de Responsabilidade Social Interna e o Tipo de Vínculo dos respondentes à instituição APPACDM, verificamos que os respondentes que estão apenas vinculados à APPACDM através de Avença são os que atribuem médias mais baixas nas questões de higiene e segurança no trabalho e nas da gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Verifica-se ainda uma pequena discrepância apenas nas médias das questões relativas à Adaptação à Mudança, isto é, que diz respeito à inclusão social da APPACDM a trabalhadores com incapacidade física, intelectual, estrangeiros ou com dificuldade de inserção social e no mercado de trabalho, tendo sido nesta dimensão que se verificaram as médias das respostas mais altas da totalidade dos tipos de vínculo na presente IPSS.

Pode ainda observar-se que se verifica uma uniformidade maior nas médias as questões dos colaboradores que se encontram em regime de contrato “contato com termo”, “sem termo” e com “termo incerto”. Verifica-se também que os colaboradores com vínculo de Avença apresentam maior desconhecimento em relação às práticas de Responsabilidade Social nas suas respostas estando mais distantes da média comparativamente aos outros “tipos de vínculo” respondendo que “não concordam nem discordam” (4). Pode, portanto concluir-se que os regimes de não contrato aumentam o desconhecimento das pessoas em relação às práticas de Responsabilidade Social da instituição, pois não estão tão “por dentro” daquilo que a IPSS faz, sendo uma exceção aqueles que se encontram em regime de “prestação de serviços” que apresentam médias elevadas.

Gráfico 3 – Responsabilidade Social Interna de acordo com o Tipo de Vínculo dos respondentes da APPACDM



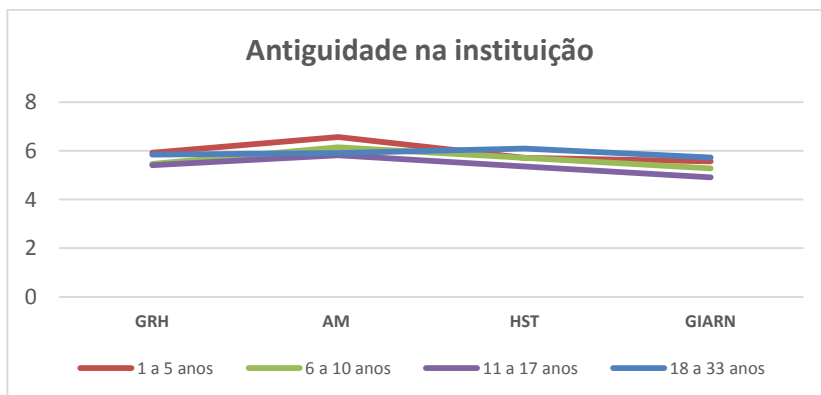
Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna de acordo com a antiguidade na instituição

De acordo com aquilo que podemos observar pelo gráfico n.º 4 podemos constatar que a variável Antiguidade na instituição não interfere na totalidade das opiniões dos colaboradores da IPSS em relação às práticas de Responsabilidade Social ao nível interno desenvolvidas pela APPACDM. Neste gráfico constata-se apenas uma pequena discrepância nas médias das questões relacionadas com a Adaptação à Mudança, isto é, com a inclusão social da instituição a trabalhadores com deficiências, nos indivíduos com antiguidade de 1 a 5 anos na IPSS, tendo neste sentido as médias mais elevadas.

Gráfico 4 - Responsabilidade Social Interna de acordo com a Antiguidade dos respondentes na APPACDM



Fonte: Elaboração Própria

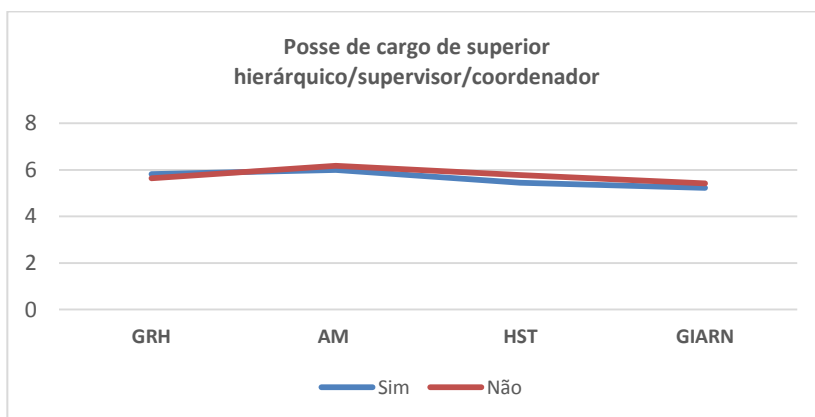
Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

Conforme apresenta o gráfico n.º 5 apurou-se que possuir cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador ou não ter essa responsabilidade não interfere na totalidade das opiniões dos colaboradores em relação às ações desenvolvidas pela APPACDM.

Os dois perfis seguem linhas semelhantes, com a média de ambas quase igual, querendo dizer que não existe muita discrepância nos resultados nem muita influência dos colaboradores que possuem cargo de superior hierárquico. Apenas o que se pode constatar é que se verificaram médias ligeiramente mais baixas nas respostas às questões relacionadas com a higiene e segurança no trabalho e da gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, por parte daqueles que possuem cargo de superior hierárquico/supervisor ou coordenador e mais elevadas nas questões relacionadas com a gestão de recursos humanos. Enquanto os que não possuem cargo de superior hierárquico dizem que em média concordam bastante (6) as que possuem cargo de superior hierárquico dizem apenas que “concordam moderadamente” (5).

Gráfico 5 - Responsabilidade Social Interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador dos respondentes da APPACDM



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIRN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Análise de perfil e Inferências – Responsabilidade Social Externa

Tendo como finalidade diagnosticar as práticas de RS na sua dimensão externa da presente instituição segundo as opiniões dos respondentes da mesma, aplicou-se uma análise de perfil dos

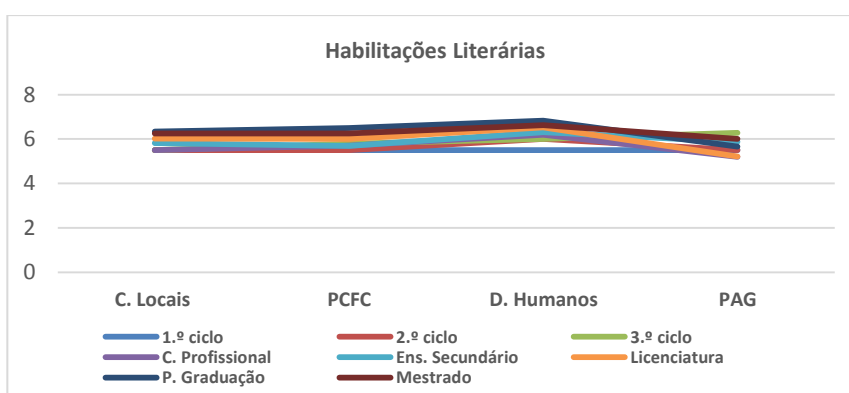
itens do questionário relacionados com a mesma. As 7 afirmações em estudo relativas a esta dimensão foram respondidas pelos 50 respondentes e foram agrupadas também em 4 partes. As comunidades locais são a primeira vertente da Dimensão Externa da Responsabilidade Social, que é formada pelas afirmações 1 e 2 do grupo 3 do questionário; a vertente dos parceiros comerciais fornecedores e consumidores que diz respeito às afirmações 3 e 4 do mesmo grupo; os Direitos Humanos que é constituída pelas afirmações n.º 5 e 6. Por fim, as preocupações ambientais globais que se refere à afirmação 7 do mesmo grupo. Teve-se, pois em consideração a mesma escala de resposta utilizada para a Dimensão Interna.

As práticas de RS externa de acordo com as habilitações literárias dos respondentes

Relativamente ao que nos é apresentado pelo gráfico n.º 6 fazendo uma comparação entre a responsabilidade social externa e as habilitações literárias dos respondentes pode verificar-se uma uniformidade das médias das respostas dos colaboradores com diferentes habilitações literárias, sendo que onde se verificam médias mais elevadas é nas questões relacionadas com os Direitos Humanos, posicionando-se no ponto 7 da escala, isto é, “Concordo Totalmente”.

Apenas se verifica que os colaboradores com o 1.º ciclo do ensino básico atribuem médias mais baixas nas questões relativas aos Direitos Humanos, concluindo-se quanto menor são as habilitações literárias, mais negativas são as médias das respostas às questões das práticas de responsabilidade social externa da instituição, revelando desconhecimento das mesmas.

Gráfico 6 - Responsabilidade Social Externa de acordo com as Habilitações Literárias dos respondentes da APPACDM



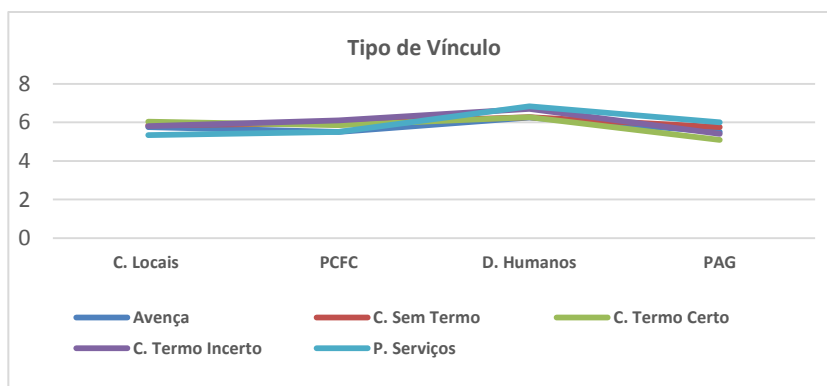
Fonte: Elaboração Própria
 Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com o tipo de vínculo dos trabalhadores à instituição

De acordo com a observação do gráfico, n.º 7 em que procurámos comparar a dimensão externa da Responsabilidade Social e o tipo de vínculo dos respondentes à APPACDM pode verificar-se que o mesmo não interfere na totalidade das opiniões dos colaboradores em relação às práticas desenvolvidas pela instituição que representam. Verificando-se uma uniformidade nas opiniões dos colaboradores com diferentes tipos de vínculo à presente instituição relativamente às práticas de responsabilidade social externa. Denota-se apenas uma pequena discrepância nas médias das questões relativas às comunidades locais, estando relacionada com a preocupação da IPSS em dar resposta às necessidades das mesmas na criação de postos de trabalho e ao mesmo tempo na organização de atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais e nos Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, nos colaboradores que apenas têm um vínculo de “Prestação de serviços” com a APPACDM, atribuído os mesmos médias mais baixas.

Verifica-se também que as médias mais baixas das respostas às questões são relativas às Comunidades Locais e as mais elevadas verificam-se nas questões relativas aos Direitos Humanos, numa escala de 1 a 7, os colaboradores posicionaram-se no ponto 7 “Concordo Totalmente”.

Gráfico 7- Responsabilidade Social Externa de acordo com o Tipo de Vínculo dos respondentes da APPACDM



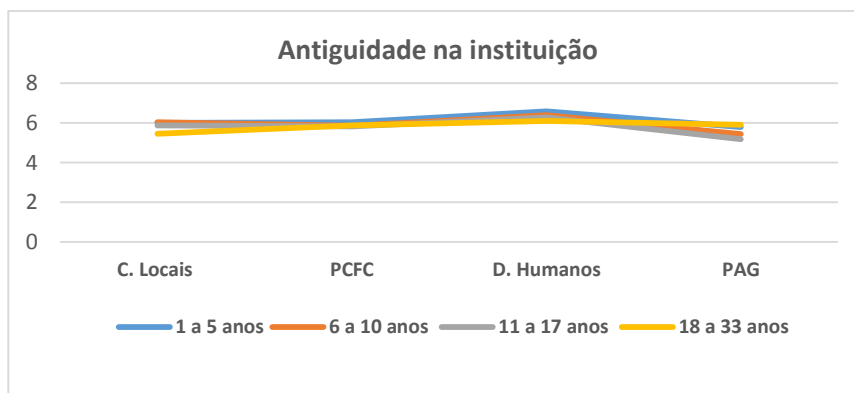
Fonte: Elaboração Própria
Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com a antiguidade na Instituição

De acordo com a leitura do gráfico n.º 8 ao realizar uma comparação entre a Responsabilidade Social Externa e a antiguidade dos colaboradores na APPACDM, verificamos que os respondentes dos diversos níveis de antiguidade na presente IPSS apresentam médias mais elevadas nas respostas às questões relativas aos Direitos Humanos e mais baixas nas questões relativas às preocupações ambientais globais. Apesar de se verificar uma grande uniformidade nas médias das respostas às questões das práticas de Responsabilidade externa nos diferentes níveis de antiguidade na instituição, e que através disso podemos concluir que a variável antiguidade não interfere na grande parte das opiniões dos colaboradores em relação à instituição que representam, podemos verificar apenas que existe uma pequena discrepância nas médias das questões relativas às Comunidades Locais e nos Direitos Humanos sendo que os colaboradores mais antigos da instituição atribuíram-lhe médias mais baixas, posicionando-se no ponto 5 da escala, isto é, “Concordo Totalmente.”

Podemos concluir relativamente ao facto dos colaboradores entre os 18 e os 33 anos de antiguidade na APPACDM apresentarem maior negatividade nas respostas e sempre mais distantes da média do que os restantes níveis de antiguidade que a maior antiguidade na instituição faz com que os colaboradores mais antigos sejam mais críticos com as práticas de Responsabilidade Social da sua instituição.

Gráfico 8- Responsabilidade Social Externa de acordo com a Antiguidade dos respondentes na APPACDM



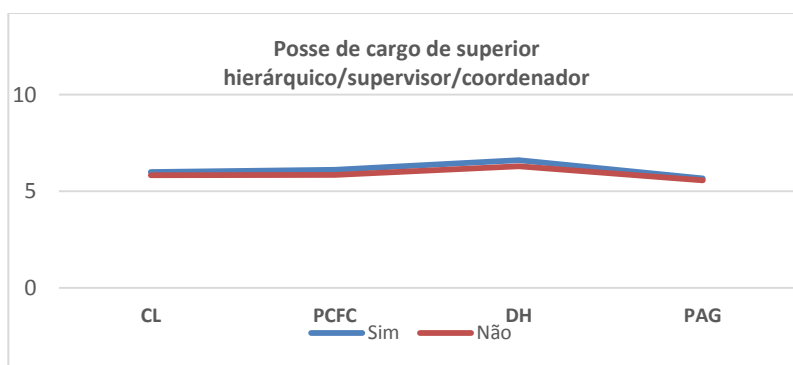
Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

Em consonância com o gráfico n.º 9 que a Responsabilidade Social Externa não demonstra uma grande dependência da variável das variáveis em causa, todavia verifica-se um maior destaque no positivismo das respostas dadas pelos colaboradores que possuem cargo de superior ou de chefia. Todas as vezes que as respostas do colaborador sem cargo têm propensão para ser negativas, as respostas dos superiores também têm a mesma tendência. Proporcionalmente em sentido inverso quando os colaboradores dão respostas positivas, as chefias tendem a enaltecer ainda mais o positivo, verificando-se pois médias mais elevadas naqueles que possuem cargo de superior hierárquico.

Gráfico 9 - Responsabilidade Social Externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador dos respondentes da APPACDM



Fonte: Elaboração Própria
 Legenda do gráfico: CL: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; DH: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

4.1.3.5 - Cruzamento de Dados – Nível de desenvolvimento da dimensão social, ambiental e económica na APPACDM

Dimensão Social

Com o objetivo de apurar a opinião dos respondentes no que à dimensão social da APPACDM diz respeito, fez-se a seleção de duas afirmações do penúltimo grupo do questionário que representam esta dimensão alvo da investigação. A questão 4.1 – “É socialmente responsável e serve a comunidade em geral” e a questão 4.8 – “Preocupa-se com questões sociais relacionadas com os seus trabalhadores e a comunidade envolvente”. Estas duas questões são representativas da dimensão social da Responsabilidade Social da instituição em causa, provando deste modo a veracidade da instituição nesta área.

Segundo Maroco (2007, p. 42) “as medidas de associação quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis”, sendo que também são designadas por coeficientes de

correlação. Para medir a associação/ correlação entre as duas variáveis qualitativas aplicou-se o coeficiente de correlação de Spearman que segundo a tabela n.º 13 expõe um resultado de $r= 0,595$ que segundo Dancey e Reidy (2005 *cit por Filho & Júnior, 2009*) defende uma correlação moderada ou média entre as duas variáveis.

Tabela 13 – Correlação de Spearman na dimensão social da APPACDM

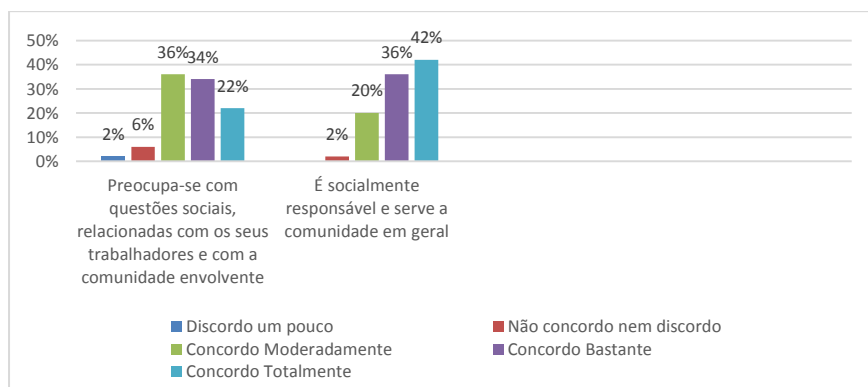
		4.1	4.8
4.1 – É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Spearman correlation Coefficient	1,000	0,595**
	Sig. (1 Tailed)		,000
	N	50	50
4.8 – Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e a comunidade envolvente	Spearman correlation Coefficient	0,595**	1,000
	Sig (1-tailed)		,000
	N	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

Fonte: Elaboração própria

Com o facto de existir uma correlação moderada ou média como defendem os autores acima referidos, pode verificar-se que a dimensão social é importante para a APPACDM. De acordo com o que observamos na tabela n.º 13 pudemos constatar que de acordo com a perceção que os colaboradores da mesma instituição relativamente às suas respostas ao nosso estudo que há uma preocupação na APPACDM em relação à dimensão social.

Gráfico 10– As perceções da dimensão social da Responsabilidade Social na APPACDM



Fonte: Elaboração própria

Em conclusão podemos constatar, segundo o gráfico n.º 10, uma percentagem bastante elevada (entre 92% e 98%) de respondentes que defende que a APPACDM despende bastante atenção à dimensão social da Responsabilidade Social e apenas uma pequena percentagem de indiferença ou negação (8,0%).

No que diz respeito à questão “Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e familiares” realça-se que 92,0% dos respondentes da APPACDM ter concordado com a afirmação, entre “Concordo Moderadamente” (36,0%); “Concordo Bastante” (34,0%) e “Concordo Totalmente” (22,0%), o que é bastante de louvar haver uma preocupação tão grande da instituição com as questões sociais dos seus trabalhadores, verificando-se apenas uma percentagem de 2,0% de discordância com a questão através da resposta “Discordo um pouco”. Relativamente às respostas à questão “É socialmente responsável e serve a comunidade em geral verifica-se que 98% dos respondentes também concordam com a afirmação, entre “Concordo Moderadamente” (20,0%), “Concordo Bastante” (36,0%) e “Concordo Totalmente” (42,0%) e apenas 4 respostas de indiferença na totalidade das duas questões (6,0%) e (2,0%) respetivamente pela mesma ordem de apresentação das questões “Não concordo nem discordo”.

Dimensão Ambiental

Com o objetivo de perceber quais as perceções dos respondentes da APPACDM em relação às práticas da instituição relativamente à sua dimensão ambiental, houve a seleção de duas questões, uma do segundo grupo do questionário e 1 do quarto grupo do questionário. A questão 2.9- “Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente” e a questão 4.6 “Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente”.

As afirmações em causa são referentes à dimensão ambiental e à importância que esta tem dentro desta IPSS. Nesta tabela n.º 14 relativa à correlação de Spearman, teste que Maroco (2012, p. 43) atesta que “é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais e qualitativas”. A mesma correlação expõe um p-value de 0,000, bem como um $r=0,592$, que significa segundo os autores Dancey e Reidy (2005 *cit por Filho & Júnior*) simboliza uma correlação moderada ou média positiva.

Tabela 14 – Correlação de Spearman na dimensão ambiental da APPACDM

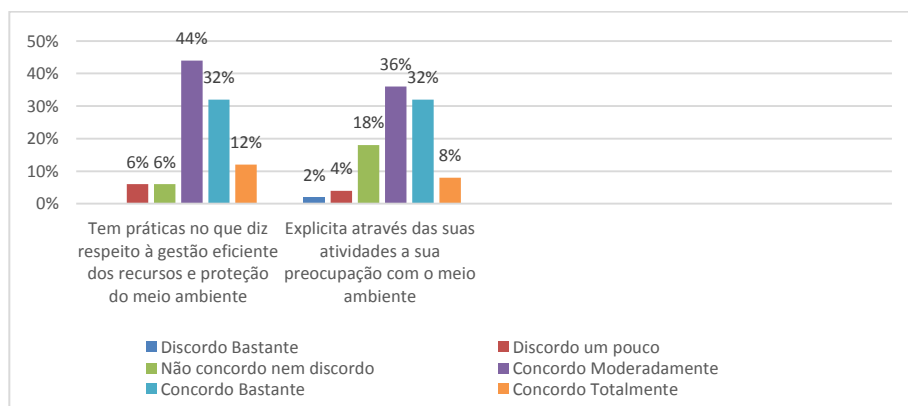
		2.9	4.6
2.9 – Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Spearman Correlation coefficient	1,000	0,592**
	Sig. (1 Tailed)		,000
	N	50	50
4.6– Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.	Spearman Correlation	0,592**	1,000
	Sig (1-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o que nos é apresentado pelo gráfico n.º 11 verifica-se um maior número de colaboradores da APPACDM que concordam com as afirmações relativas à dimensão ambiental do que aqueles que discordam. No que diz respeito à afirmação: “Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e à proteção do meio ambiente” tem o mesmo índice de discordância do que a afirmação “Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente”. Na 1.ª afirmação verificou-se a concordância de 88,0% das pessoas com a mesma enquanto na 2.ª afirmação apenas se verificou uma percentagem de 76,0% dos colaboradores da APPACDM, havendo respostas entre “Concordo Moderadamente”, “Concordo Bastante” e “Concordo Totalmente”. No que diz respeito ao desconhecimento/ indiferença em relação às mesmas verifica-se uma pequena discrepância nas respostas de “Não concordo nem discordo” na 1.ª afirmação, verificou-se uma percentagem de 6,0% de respostas e na segunda afirmação 18,0% de respostas. No que se refere à discordância verifica-se a mesma percentagem de respostas, isto é, 6,0% dos respondentes. Apenas a única diferença prende-se com o posicionamento nos pontos discordantes da escala. Na 1.ª afirmação 6,0% responderam “Discordo um pouco” e na 2.ª afirmação verificou-se 2,0% de respostas “Discordo Bastante” e 4,0% de respostas “Discordo um pouco”. De acordo com as respostas dos 50 colaboradores que responderam ao questionário que a dimensão ambiental vai ganhando uma maior importância dentro das IPSS olhando ao caso concreto da APPACDM que é uma instituição de excelência, concluindo-se tal com a análise dos dados.

Gráfico 11 – As perceções da dimensão ambiental na Responsabilidade Social na APPACDM



Fonte: Elaboração própria

Dimensão Económica

Tendo como objetivo fazer um diagnóstico das práticas e perceções da dimensão económica na APPACDM através da análise das respostas dos colaboradores da mesma, selecionaram-se duas

variáveis do quarto grupo do questionário. A afirmação 4.2 “Gere eficazmente os seus recursos energéticos” e afirmação 4.3 “Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos”. Estas duas afirmações estão relacionadas com a dimensão económica das instituições e que é bastante importante esta dimensão no seio das mesmas. De acordo com aquilo que nos é apresentado pela tabela n.º 15 e segundo a correlação de Spearman as afirmações discriminadas expõem $r=0,518$ que de acordo com o que defendem Dancey e Reidy (2005, cit por Filho & Júnior, 2009) significa que existe uma correlação moderada ou média entre estas duas variáveis.

Tabela 15 – Correlação de Spearman na dimensão económica da APPACDM

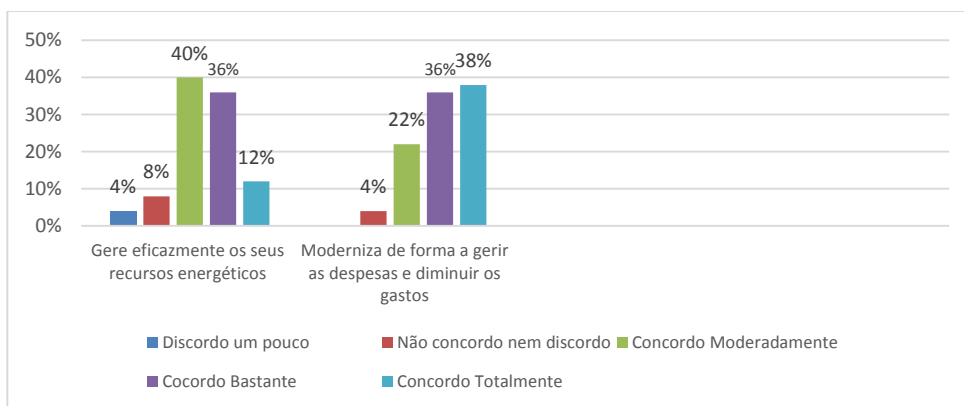
		4.2	4.3
4.2-“Gere eficazmente os seus recursos energéticos”	Spearman Correlation coefficient	1,000	,518**
	Sig. (1- Tailed)		,000
	N	50	50
4.3- “Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos”	Spearman Correlation coefficient	,518**	1,000
	Sig (1-tailed)	,000	
	N	50	50
** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)			

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a observação do gráfico n.º 12 podemos constatar que se verifica uma maior percentagem de respostas concordantes quer na primeira quer na 2.ª afirmação da dimensão económica. Onde se verifica a maior percentagem de respostas é no ponto 5 da escala “Concordo Moderadamente” no que se refere à afirmação “Gere eficazmente os seus recursos energéticos” (40,0% de respostas) e no que diz respeito à afirmação “Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos” onde se observa uma percentagem mais elevada de respostas é no ponto 7 da escala “Concordo Totalmente” (38,0% de respostas), concluindo-se pois que existe uma percentagem mais elevada de respostas concordantes do que discordantes.

Com estes resultados podemos concluir que a dimensão económica é bastante importante para a IPSS em causa sendo bastante importante tanto a gestão dos recursos energéticos, que é o caso da luz, dos aquecedores, etc., como a modernização de forma a gerir as despesas e diminuição de gastos.

Gráfico 12 – As percepções da dimensão económica da Responsabilidade Social na APPACDM



Fonte: Elaboração Própria

Associação entre as dimensões da RS Interna

Com o objetivo de testar a associação entre as variáveis da “Responsabilidade Social Interna” decidiu-se utilizar o Teste de correlação de Spearman. Segundo Maroco (2007, p. 43) o coeficiente de correlação associado a este teste é “uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais” e qualitativas.

Relativamente à análise de associação esta vai começar com as variáveis relativas à Responsabilidade Social Interna. De acordo com a análise da tabela n.º 16 podemos verificar que de um modo geral as variáveis estão associadas a um nível fraco-moderado (p entre 200 e 600). Realizando uma comparação, o valor mais baixo que verificamos (fraco) foi entre as variáveis relativas às práticas de RSI da “Adaptação à Mudança” e a “Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais” com um $p=0,270$ e um $p\text{-value} = 0,058$. Quanto ao valor mais elevado deslindado (moderado) foi entre as variáveis relativas à “Higiene e Segurança no Trabalho” e a “Gestão do Impacto ambiental e dos recursos naturais” com um $p=0,654$ e $p\text{-value}=,000$.

De um modo geral a variável “Higiene e Segurança no trabalho” é a que apresenta maior associação com todas as variáveis de responsabilidade social interna, sendo todas a um nível moderado ($p>400$) e a variável que apresenta menor associação com as demais variáveis da dimensão interna da responsabilidade social é a “Adaptação à Mudança”.

Tabela 16 – Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna

Correlação de Spearman					
		GRH	AM	HST	GIARN
GRH	Coeficiente de correlação	1,000	0,553**	0,589**	0,464**
	Sig (bilateral)		0,000	0,000	0,001
AM	Coeficiente de correlação	0,553**	1,000	0,474**	0,270
	Sig (bilateral)	,000		0,00	0,058
HST	Coeficiente de correlação	0,589**	0,474**	1,000	0,654**
	Sig (bilateral)	,000	,001		,000
GIARN	Coeficiente de correlação	0,464**	0,270	0,654**	1,000
	Sig (bilateral)	,001	,058	,000	
**. Correlação significativa ao nível 0,01 (bilateral)					
*. Correlação significativa ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à Mudança; HST: Higiene e Segurança no Trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Associação entre as dimensões da Responsabilidade Social Externa

No que diz respeito às variáveis relativas à dimensão externa da RS através da observação da Tabela n.º 17 constatamos que a associação entre qualquer uma das variáveis está entre o nível “fraco” e “moderado” (p entre 100 e 300 e p entre 300 e 700) e verifica-se que são estatisticamente significativas (p -value $< 0,05$). O valor mais pequeno deslindado (fraco) é entre as variáveis da dimensão externa das “comunidades locais” e a dimensão externa “gestão do Impacto ambiental e dos recursos naturais”, com $p=0,185$ e p -value= $0,199$. Aquele que verificamos ser o valor mais elevado (moderado) é entre as variáveis da dimensão externa “comunidades locais” e a variável da dimensão externa “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, com $p=0,635$ e p -value= $,000$. Concluiu-se também que no geral a variável que apresentam maior associação com as restantes variáveis da dimensão externa da RS é a variável relativa aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e com menor associação com as dimensões externas da Responsabilidade Social, conclui-se que são as “preocupações ambientais globais”.

Tabela 17 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa

Correlação de Spearman					
		CL	PCFC	DH	PAG
CL	Coeficiente de correlação	1,000	0,635**	0,485**	0,185
	Sig (bilateral)		,000	,000	0,199
PCFC	Coeficiente de correlação	0,635**	1,000	0,603**	,308**
	Sig (bilateral)	,000		,000	0,029
DH	Coeficiente de correlação	0,485**	0,603**	1,000	0,388**
	Sig (bilateral)	,000	,000		,005
PAG	Coeficiente de correlação	0,185	0,308*	0,388**	1,000
	Sig (bilateral)	0,199	0,029	0,005	
** . Correlação significativa ao nível 0,01 (bilateral)					
* . Correlação significativa ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: CL: Comunidades Locais; PCFC: Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; DH: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais globais.

4.2 – Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima e Centro Comunitário Pastorinhos de Fátima

4.2.1 – Breve caracterização

O Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima foi fundado em Janeiro de 1996 pelo Pe. Dr. Francisco Senra Coelho com a autorização do Sr. Arcebispo da altura D. Maurílio de Gouveia, sendo que sua Inauguração e Bênção apenas se verificou a 22 de Março de 1997, tendo cerca de 20 anos de existência. Em primeiro lugar a área de atuação da IPSS em causa é em Évora, união de freguesias do Bacelo e Senhora da Saúde e, segundo o artigo 2.º dos seus Estatutos “O Centro tem por âmbito de ação prioritária, embora não exclusivamente, o território da Paróquia de Nossa Senhora de Fátima”.

A 9 de Setembro de 2002 foi fundado Centro Comunitário Pastorinhos de Fátima tendo assim, 14 anos de existência e, está situada em Évora, no Bairro do Frei Aleixo.

É uma IPSS que está sob a administração da Igreja Católica, em ordem ao bem público eclesial, goza dos mesmos direitos das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

O Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima é constituída por cinco valências/ respostas sociais: Centro de Dia (33 utentes); Apoio Domiciliário (45 utentes), Programa Comunitário de Emergência Alimentar para carenciados (PCAAC) ou Cantina Social (100 utentes), que ao todo tem 178 utentes. As outras duas valências dizem respeito à valência do Centro Comunitário Pastorinhos

de Fátima, que é constituída por duas valências: creche (dos 4 meses aos 3 anos), que tem 65 crianças e jardim-de-infância (dos 3 aos 6 anos), que tem 68 crianças, tendo ao todo 133 crianças e um posto de atendimento à comunidade na área do apoio socioeconómico e a Capela do Frei Aleixo e da Santa Francisca Cabrini que também serve a comunidade educativa.

A valência de centro de dia e apoio domiciliário é composta por 21 trabalhadores das mais variadas categorias profissionais entre Técnicos; Assistentes operacionais; auxiliares de ação direta e auxiliares de serviços gerais espalhados por todas estas valências e respostas sociais que enumerei. Esta valência é constituída por duas técnicas: uma Diretora Técnica (Assistente Social) e uma animadora sociocultural, uma encarregada geral, 10 auxiliares de ação direta, 1 chefe e um auxiliar de serviços gerais.

Na valência de creche e jardim-de-infância existem 38 trabalhadores, divididas entre 6 técnicas (1 Diretora Pedagógica, 4 educadoras e uma Assistente Social), 11 auxiliares de Ação Educativa, 1 administrativa, 11 auxiliares de serviços gerais e 3 cozinheiros.

No que diz respeito à **visão** da instituição no seu todo pode afirmar-se que: o Centro Social tem contemplado nos seus Estatutos valores como “a promoção da caridade cristã, da cultura, educação e integração comunitária e social, na perspetiva dos valores do Evangelho, de todos os habitantes da comunidade onde está situado, especialmente dos mais pobres, deve agir segundo a Doutrina Social da Igreja e tem como **Missão**: conceder bens, a prestação de serviços e outras iniciativas, que promovam o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas famílias e comunidade, nomeadamente: na infância e às pessoas idosas (...)” (Estatutos IPSS, CSPNSF, 2016).

Os **valores** que são defendidos pela IPSS em questão são os seguintes segundo os seus Estatutos definitivos: o Respeito pela lei e ética; Respeito pela dignidade humana, no seu sentido unitário e global; Respeito pela liberdade de consciência; Espírito de convivência e de solidariedade social; Valorização integral dos indivíduos; Igualdade; Fortalecimento do profissionalismo e competência; Promoção da paz e democracia; Orientação para o cliente; Cultura de Qualidade; Superação das necessidades e expectativas dos utentes; Assegurar a proteção do ambiente e segurança e saúde no trabalho; Melhoria contínua da eficácia dos procedimentos; Trabalhar em equipa; Recursos Humanos qualificados e formação; Polivalência de serviços e constante atualização.

No que diz respeito ao Centro Comunitário Pastorinhos de Fátima tem como missão educativa a transmissão de um conjunto de valores morais e religiosos àqueles que educa, passando a citar, “Fazer deste espaço uma verdadeira comunidade educativa onde se viva o amor, a alegria, a relação

com o outro, no respeito, na valorização e aceitação, numa comunidade onde é possível ter o conceito positivo de si mesmo, fundamental para a felicidade e bem-estar de cada pessoa”. (Projeto Educativo da IPSS, 2016)

O Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima apesar de não ser uma instituição certificada no âmbito da Qualidade, no dia 14 de Fevereiro de 2017 venceu o primeiro prémio em Consultoria do Programa MAIS – Melhor Ação e Inovação Social, sendo um Programa de Executivos do Setor Social – no Módulo de Gestão e planeamento estratégico, sendo esta uma formação certificada pela Católica do Porto, pelo Montepio, pela Fundação Eugénio de Almeida e pela Accenture.

4.2.2 - Análise sumária das entrevistas realizadas no CSPNSF

Foram realizadas duas entrevistas no Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima, no que diz respeito ao perfil das duas entrevistadas pode dizer-se que ambas ocupam cargos de direção na mesma, a primeira de Diretora técnica da valência de centro de dia e apoio domiciliário, sendo Serviço Social a sua formação académica, que identificámos como **E3**, a segunda ocupa o cargo de Diretora Pedagógica da valência de creche e jardim-de-infância, sendo da área de formação de educação de infância, que identificámos como **E4**, tendo as mesmas 6 e 14 anos de antiguidade na IPSS respetivamente. A totalidade da análise de conteúdo desta entrevista pode ser consultada no anexo XI.

No que às entrevistas propriamente ditas diz respeito pode dizer-se que relativamente à Dimensão Interna da Responsabilidade Social mais concretamente à importância que a instituição dá à Gestão de Recursos Humanos a **entrevistada 3** refere que “É dada muita importância. Porque é um dos setores mais preocupantes destas organizações, é a parte dos Recursos Humanos”. **E3**, conforme corrobora a colega e **entrevistada 4**, “Dá-se bastante importância, à Gestão dos Recursos Humanos, é crucial”, no que diz respeito ao ambiente de trabalho as entrevistadas não são totalmente unânimes nas suas respostas enquanto a **entrevistada 3** afirma que “acho que temos um ambiente de trabalho até razoável” a **entrevistada 4** atesta que “Eu penso que existe um ótimo ambiente de trabalho (...) mas às vezes também há o outro extremo, que é os "ditos e mexericos" mas como diretoras, seja técnica seja pedagógica, também temos que tentar ser imparciais”. No que se refere ao tema da comunicação entre a Direção e os restantes trabalhadores, as entrevistadas também têm opiniões divergentes neste aspeto enquanto a **entrevistada 3** refere que existe uma comunicação eficaz entre ambos os setores “Sim quando temos alguma coisa para passar informação da direção até fazemos umas folhinhas, em que depois toda a gente assina em que teve

conhecimento dessa informação. (...) Normalmente a Direção almoça com os funcionários, portanto há sempre uma relação assim mais próxima”, a **entrevistada 4** refere o contrário, afirmando que “A comunicação entre a Direção é regular, informalmente, penso que deveriam de haver mais reuniões formais entre ambos”. Onde se verifica uma maior unanimidade nas respostas é no tema da fixação dos horários de trabalho promotores de conciliação da vida profissional com a vida pessoal como refere a **entrevistada 3** “Tentamos, na medida do que a gente vai conseguindo, gerir os horários, sim... tentamos sim” e a **entrevistada 4** faz uma afirmação no mesmo sentido “Nós temos a facilidade de trabalhar só em horário diurno (...) como os horários são rotativos, dá a possibilidade de cada pessoa se organizar para conciliar com a vida pessoal. Ainda dentro da dimensão interna da Responsabilidade social há unanimidade também na questão da inclusão social de trabalhadores com incapacidade física e intelectual e com dificuldade de inserção no mercado de trabalho, referindo a **entrevistada 3** que “Já tivemos cá, até por pedido de algumas instituições na área da deficiência, para alguns estágios, na parte mais da cozinha, mais deficiência mental” depende também daquilo que temos para oferecer "e depois nós encaixamo-los de acordo com as competências deles”, a **entrevistada 4** refere o mesmo afirmando que “nós temos recebido alguns estágios da CERCIDIANA, nomeadamente na cozinha ou nos serviços gerais (...). No tema da higiene e segurança no trabalho, ambas têm respostas idênticas, a **entrevistada 3** dá a seguinte resposta: “Nós temos através da Higiene e Segurança e Higiene no Trabalho, uma empresa que nos faz essa Gestão, que é a INTERPREV” e a **entrevistada 4** refere responde da seguinte maneira: “Nós temos o apoio de uma equipa da INTERPREV, que aplica o HACCP. E ela também ajuda-nos a descrever a prevenção de riscos”. Em relação ao tema da **formação**, mais concretamente aos tipos, pelas áreas de trabalho serem diferentes, uma mais na área dos idosos e outra mais na área das crianças as respostas também são diferentes a este respeito. A **entrevistada 3** refere que é dada primazia à formação interna dada por elementos externos “Damos primazia à formação interna, fazemos sempre a formação dentro da instituição”, a **entrevistada 4** refere o contrário que dão mais primazia à formação externa mais nos cargos técnicos “Em relação às outras funcionárias, as educadoras acabam por procurar muita formação externa, específica da sua área”.

No que se refere à **Dimensão externa da Responsabilidade Social** e comparando as opiniões das entrevistadas em relação às práticas da instituição neste aspeto, no que se refere à organização de atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais a **entrevistada 3** refere que existem parcerias não só com área da Terceira idade, mas com áreas diferentes “Com a área da Terceira Idade (...) com a área da deficiência, ou com a área dos idosos também vamos fazendo

intercâmbios, não só dentro da mesma área, mas com áreas diferentes” (...) e a **entrevistada 4** refere também que existem muitas parcerias que têm não só na mesma área de intervenção mas com outras instituições, conforme confirma pelas declarações que dá “com a Universidade de Évora, em que temos alguns estudos que somos recetivos a eles, estágios desenvolvidos em parceria, formações, que eles fazem aulas abertas para as alunas”. No que diz respeito ao tema das normas e valores que a IPSS defende a **entrevistada 3** refere que “O principal valor que rege a Instituição é o Respeito pelo utente. O respeito por aquilo que ele quer e por aquilo que ele é e trabalhar sempre em prol do utente, tentar sempre, colocarmo-nos na perspetiva do utente (...)”, e a **entrevistada 4** atesta que por serem uma instituição de cariz religioso defendem valores que estão inerentes às suas crenças confirmando através das suas declarações “É uma Instituição Religiosa, existe interajuda, cooperação, não discriminação, partilha, ajudar o próximo”.

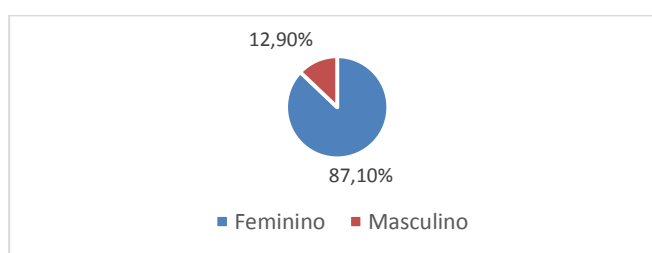
Relativamente ao tema da normalização da RS e certificação da instituição as entrevistadas são unânimes sobre a questão de a instituição não ser certificada, confirmando a **entrevistada 3** “(...) certificação, como estamos a falar de papel não temos nenhum...”. Por fim, no que diz respeito ao tema da hierarquia das relações com os *stakeholders*, as entrevistadas são unânimes em relação à posição do 1.º e 2.º lugar da hierarquia que ambas as entrevistadas colocam os utentes em 1.º lugar e os trabalhadores em 2.º lugar, conforme refere a **entrevistada 3** “os mais importantes são os nossos utentes” (...) “Depois os nossos trabalhadores”, conforme diz também a **entrevistada 4** “1.º lugar os utentes, que são, neste caso, as crianças” (...) “2.º lugar os trabalhadores”. Onde não se verificou unanimidade entre as entrevistadas foi na atribuição do 3.º, 4.º e 5.º lugar dos *stakeholders*. Enquanto a **entrevistada 3** refere que em 3.º lugar estão os financiadores conforme comprova a sua afirmação “Em 3.º lugar vêm aqueles que nos financiam diretamente, neste caso a Segurança Social e o Ministério da Educação”, a **E4** refere que “Em 3.º lugar os fornecedores”. Em 4.º lugar a **entrevistada 3** coloca os fornecedores “depois os fornecedores”, e a **entrevistada 4**, coloca os parceiros, conforme atesta nesta afirmação “Em 4.º os parceiros”. Finalmente em 5.º lugar a **entrevistada 3** coloca os parceiros conforme confirma “Depois vinham os nossos parceiros” e a **E4** os agentes da comunidade, conforme diz na afirmação “E depois em último em 5.º os agentes da comunidade”.

4.2.3 - Análise quantitativa de dados

4.2.3.1 - Caracterização da Amostra do complexo do CSPNSF

Conforme se comprova através do gráfico 13, na IPSS seguinte de entre os trabalhadores que responderam ao inquérito, sendo a nossa amostra n=31, de entre 40 colaboradores, mais de 50% dos efetivos da instituição que trabalham na mesma, tendo havido apenas uma quebra de 9 questionários, pode verificar-se que 27 (87,1%) dos participantes são do sexo feminino e 4 (12,9%) do sexo masculino.

Gráfico 13 – Distribuição percentual da variável Género do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a observação da tabela n.º 18 que diz respeito ao escalão etário da amostra alvo deste estudo de caso, podemos constatar que 8 (25,8%) do total dos 31 respondentes desta instituição situam-se entre os 24 aos 34 anos, 9 (29,0%) dos respondentes entre os 35 e os 39 anos, 7 (22,6%) dos respondentes entre os 40 e os 50 anos e finalmente 7 (22,6%) do total dos respondentes entre os 51 e os 65 anos de idade.

Tabela 18 – Distribuição percentual da variável idade dos respondentes do complexo do CSPNSF

Classes de Idades dos trabalhadores do CSPNSF	N.º de respondentes	Porcentagem de respondentes
24 a 34	8	25,8%
35 a 39	9	29,0%
40 a 50	7	22,6%
51 a 65	7	22,6%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à variável estado civil dos respondentes deste estudo de caso do CSPNSF, de acordo com a tabela 19, verificamos de entre os 31 respondentes, 5 (16,1%) são solteiros, 4 (12,9%) são divorciados, 22 (71,0%) estão casados/ união de facto.

Tabela 19- Distribuição em percentagem da variável Estado Civil dos trabalhadores do complexo do CSPNSF

Estado Civil - Trabalhadores CSPNSF	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Solteiro	5	16,1%
Divorciado	4	12,9%
Casado/União de Facto	22	71,0%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à variável habilitações literárias da amostra referente à presente instituição alvo de estudo de caso (n=31) segundo a tabela 20, constatamos que dos participantes 1 (3,2%) possui o 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade), 8 (25,8%) têm o 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade), 3 (9,7%) possuem curso profissional, 10 (32,3%) possuem Ensino Secundário, 8 (25,8%) detêm uma licenciatura e, finalmente 1 (3,2%) possui o mestrado como Habilitação literária.

Tabela 20 – Distribuição percentual da variável Habilitações Literárias dos trabalhadores do CSPNSF

Habilitações Literárias dos Trabalhadores do CSPNSF	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade)	1	3,2%
3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade)	8	25,8%
Curso Profissional	3	9,7%
Ensino Secundário	10	32,3%
Licenciatura	8	25,8%
Mestrado	1	3,2%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao vínculo contratual dos respondentes do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima, à luz da tabela 21, atestou-se de entre os 31 respondentes, 18 (58,1%) dos respondentes estão vinculados à instituição através de contrato sem termo, 11 (35,5%) possuem um vínculo de contrato a termo certo e, por fim, 2 (6,5%) estão vinculados à instituição através de contrato a termo incerto.

Tabela 21 – Vínculo Contratual dos Trabalhadores do CSPNSF

Vínculo Contratual dos trabalhadores do CSPNSF	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Contrato Sem Termo	18	58,1%
Contrato a Termo Certo	11	35,5%
Contrato a Termo Incerto	2	6,5%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria

Procurámos aferir através desta questão se os respondentes da presente IPSS detêm cargo de superior hierárquico/ coordenador, das 31 respostas, segundo a tabela 22, podemos constatar que 26 (83,9%) não têm cargo de dirigente enquanto apenas 5 (16,1%) são chefes ou superiores na hierarquia da instituição.

Tabela 22 - Distribuição em percentagem da variável posse de cargo de superior hierárquico/coordenador do CSPNSF

Posse de cargo de Superior hierárquico/ coordenador do CSPNSF	Sim	Não	Total
N.º de respondentes	5	26	31
Percentagem de respondentes	16,1%	83,9%	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável antiguidade dos trabalhadores na IPSS alvo de estudo de caso, asseguramos, conforme a tabela 23, que de entre as 31 respostas, 8 (25,8%) estão na instituição entre 1 a 4 anos, também 8 (25,8%) estão na IPSS entre 5 a 7 anos, 8 (25,8%) entre 8 a 13 anos e, por fim, 7 (22,6%) indivíduos estão na instituição entre 14 e 18 anos.

Tabela 23 – Distribuição percentual da variável Antiguidade em anos no CSPNSF

Antiguidade na instituição do CSPNSF	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
1 a 4 anos	8	25,8%
5 a 7 anos	8	25,8%
8 a 13 anos	8	25,8%
14 a 18 anos	7	22,6%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 24, relativamente à variável carreira/ categoria profissional com n=31 verificou-se que 4 (12,9%) são auxiliares de ação educativa, 1 (3,2%) é escriturária, 9 (29,9%) são auxiliares/ajudantes de ação direta de 1.ª, 1 (3,2%) é administrativa, 7 (22,6%) são educadoras de infância, 1 (3,2%) é cozinheiro, 1 (3,2%) é encarregada geral, 1 (3,2%) é chefe de pessoal auxiliar, 2 (6,5%) têm a categoria profissional de auxiliares de geriatria, 1 (3,2%) têm a categoria de auxiliar de serviços gerais, 1 (3,2%) a de auxiliar de ação direta de 2.ª, 1 (3,2%) é assistente social/ diretora técnica e, finalmente, 1 (3,2%) detém a categoria de motorista de ligeiros de 1.ª.

Tabela 24- Distribuição em percentagem da variável Carreira/Categoria Profissional do CSPNSF

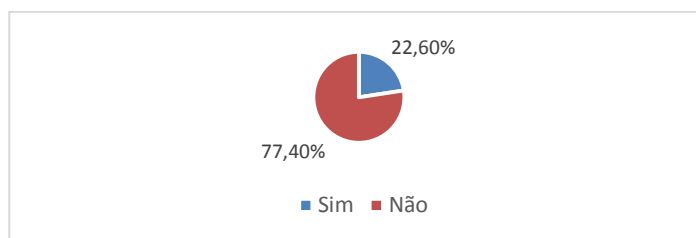
Carreira/Categoria Profissional	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Auxiliar de Ação Educativa	4	12,9%
Escriturária	1	3,2%
Auxiliar/Ajudante de Ação Direta de 1.ª	9	29,9%
Administrativa	1	3,2%

Educadora de Infância	7	22,6%
Cozinheiro	1	3,2%
Encarregada Geral	1	3,2%
Chefe de Pessoal Auxiliar	1	3,2%
Auxiliar de Geriatria	2	6,5%
Auxiliar de Serviços Gerais	1	3,2%
Auxiliar de Ação Direta de 2.ª	1	3,2%
Assistente Social/ Diretora Técnica	1	3,2%
Motorista Ligeiros 1.ª	1	3,2%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria

Conforme reflete a apresentação gráfica n.º 14 consoante as respostas dos trabalhadores do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima em relação à questão que lhes foi colocada: “Participa em algum movimento de voluntariado em alguma causa de cidadania ativa? Com alguma regularidade?” Constatou-se que dos 31 respondentes, 7 responderam “Sim” (22,6%) e 24 responderam “Não” (77,4%).

Gráfico 14 – Participação dos trabalhadores do CSPNSF em movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa



Fonte: Elaboração própria

4.2.3.2 – Análise de frequências

Na tabela 25 apresentam-se todos os resultados no primeiro grupo de investigação do questionário. Para além das afirmações que foram alvo da nossa análise são apresentadas na presente tabela as restantes para que assim se pudessem demonstrar todos os dados recolhidos na amostra para este estudo de caso. As afirmações práticas de RS com maior percentagem de concordância pelos respondentes que se verificou foram: Selecciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos, Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade e Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege as três afirmações com 100% de respostas afirmativas.

Com uma percentagem mais baixa em termos de concordância verifica-se que são as afirmações: “Promove ações de voluntariado junto da comunidade” e “Tem alguma certificação nas

áreas da qualidade e da responsabilidade social” ambas com uma percentagem de 80,6% de respostas afirmativas.

Tabela 25- Tabela de Frequências das Práticas de Responsabilidade Social nas suas 2 dimensões do CSPNSF

De acordo com as práticas de Responsabilidade Social que serão enumeradas de seguida indique quais as que foram implementadas ou praticadas na instituição onde trabalha (nos últimos dois anos)	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.	96,8%	3,2%
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	90,3%	9,7%
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.	96,8%	3,2%
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.	93,5%	6,5%
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	96,8%	3,2%
Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	83,9%	16,1%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	93,5%	6,5%
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	93,5%	6,5%
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	90,3%	9,7%
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.	87,1%	12,9%
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais.	90,3%	9,7%
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	100%	0%
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	93,5%	6,5%
Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	100%	0%
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.	100%	0%
Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.	96,8%	3,2%
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	80,6%	19,4%
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social.	80,6%	19,4%

Fonte: Elaboração própria

A tabela n.º 26 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo II do inquérito que tem como objetivo avaliar as características e as práticas de responsabilidade social na dimensão interna do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima. Através da observação da tabela acima descrita pode verificar-se que o valor médio das respostas foi $m=5,62$ numa escala de 1 a 7.

No que se refere às práticas de responsabilidade social interna a média mais alta foi dada à prática: Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho, com $m=6,06$, seguindo-se a prática: Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e

proteção do meio ambiente, com m=5,87. A prática: Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos, destacou-se com o valor médio mais baixo de m=5,19.

No que se refere ao máximo das respostas verifica-se que é o mesmo em todas as afirmações, sendo o ponto da escala 7. Em relação ao valor mínimo da escala o nível da escala 1 é o mais baixo, verificando-se apenas 2 vezes.

Tabela 26 – Resultado das características e práticas da Responsabilidade Social Interna no CSPNSF

Práticas de Responsabilidade Social Interna: A Instituição onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	31	2	7	5,74	1,264
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	31	1	7	5,19	1,327
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	31	2	7	5,55	1,234
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	31	2	7	5,52	1,387
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	31	2	7	5,61	1,230
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	31	1	7	5,35	1,561
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.	31	3	7	5,65	1,279
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	31	4	7	6,06	1,031
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	31	4	7	5,87	1,118
Valor médio				5,62	1,27

Fonte: Elaboração própria

A tabela n.º 27 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo III do inquérito que permite analisar as características e práticas de responsabilidade social externa no Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima. Depois da análise da presente tabela pode atestar-se que o valor médio das respostas foi m=5,02 numa escala de 1 a 7. Em relação às práticas de responsabilidade social externa a média mais alta foi atribuída à prática: No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades, com m=6,16, seguindo-se a prática: Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização, com m=6,06. A prática: Costuma

organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais, destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=5,45$. No que se refere ao máximo das respostas verifica-se que é o mesmo em todas as afirmações, sendo o ponto da escala 7. Em relação ao valor mínimo da escala o nível da escala 1 é o mais baixo, verificando-se apenas 1 vez.

Tabela 27- Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Externa do CSPNSF

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	31	3	7	5,58	1,148
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	31	1	7	5,45	1,287
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	31	1	7	5,55	1,387
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	31	5	7	6,16	0,860
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	31	4	7	5,97	1,080
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	31	4	7	6,06	0,929
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	31	4	7	5,84	0,898
Valor médio				5,02	1,08

Fonte: Elaboração própria

4.2.3.3 - Hierarquia das relações com os *stakeholders* do complexo do CSPNSF

Segundo a análise da tabela 28 verificamos que: os trabalhadores do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima colocam ou hierarquizam, de uma forma geral, os utentes como estando em 1.º lugar em termos de importância para a instituição, representando cerca de 22 pessoas (71,0%). Em 2.º lugar, 9 trabalhadores da mesma instituição colocaram os Funcionários (29,0%), em 3.º lugar no CSPNSF 29,0% dos trabalhadores colocaram também os Funcionários, correspondendo a 9

trabalhadores. Em 4.º lugar podemos dizer que 7 trabalhadores, com uma percentagem semelhante de 22,6% colocaram tanto a Segurança Social como os Fornecedores. Em 5.º lugar da hierarquia estão com uma percentagem de 22,6% dos trabalhadores, as Instituições e profissionais de saúde, correspondendo às respostas de 7 trabalhadores da mesma instituição.

Tabela 28- Resultado da Hierarquia das Relações do CSPNSF com todos os seus *stakeholders* na perspetiva dos colaboradores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Utentes	71,0%	12,9%	9,7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3,2%	0%	3,2%
Segurança Social	0%	22,6%	9,7%	22,6%	16,1%	3,2%	0%	12,9%	0%	3,2%	3,2%	6,5%	0%
Funcionários	6,5%	29,0%	29,0%	16,1%	12,9%	3,2%	0%	0%	3,2%	0%	0%	0%	0%
Fornecedores	0%	3,2%	6,5%	22,6%	12,9%	9,7%	12,9%	9,7%	6,5%	0%	0%	9,7%	6,5%
Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	0%	0%	0%	0%	3,2%	3,2%	9,7%	19,4%	6,5%	16,1%	12,9%	6,5%	22,6%
Instituições e Profissionais de Saúde	0%	3,2%	0%	6,5%	22,6%	6,5%	19,4%	9,7%	22,6%	6,5%	0%	0%	3,2%
Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	0%	0%	3,2%	0%	6,5%	12,9%	9,7%	3,2%	16,1%	3,2%	19,4%	12,9%	12,9%
Empresa de Certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no trabalho	0%	6,5%	3,2%	0%	6,5%	22,6%	12,9%	12,9%	3,2%	16,1%	6,5%	6,5%	3,2%
Voluntários	0%	0%	9,7%	0%	3,2%	9,7%	9,7%	0%	6,5%	6,5%	16,1%	19,4%	19,4%
Presidente/ Representantes Legais	3,2%	9,7%	16,1%	12,9%	6,5%	9,7%	0%	6,5%	16,1%	9,7%	3,2%	3,2%	3,2%
Autoridade Nacional de Proteção Civil	0%	0%	3,2%	3,2%	6,5%	0%	9,7%	12,9%	9,7%	12,9%	16,1%	16,1%	9,7%
Instituições Parceiras	0%	0%	0%	0%	3,2%	6,5%	6,5%	9,7%	3,2%	25,8%	12,9%	16,1%	16,1%
Direção e Equipa Técnica	19,4%	12,9%	9,7%	16,1%	3,2%	9,7%	9,7%	6,5%	3,2%	0%	6,5%	0%	3,2%

Fonte: Elaboração própria

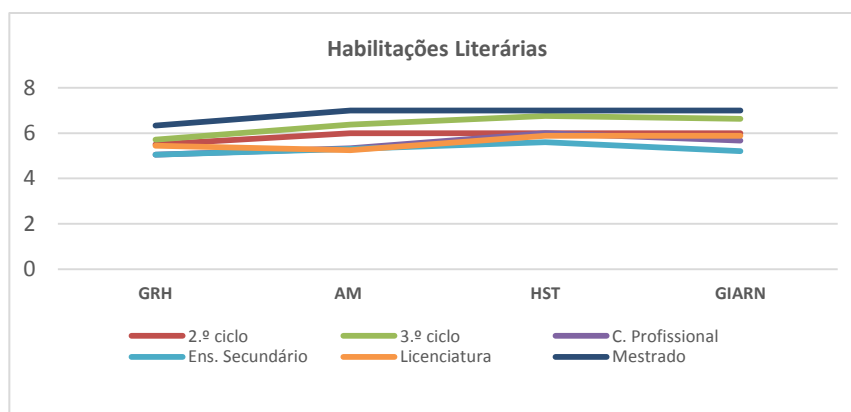
Legenda da Tabela: 1- 1.º lugar; 2- 2.º lugar; 3- 3.º lugar; 4- 4.º lugar; 5- 5.º lugar; 6- 6.º lugar; 7- 7.º lugar; 8- 8.º lugar; 9-9.º lugar; 10- 10.º lugar; 11- 11.º lugar; 12- 12.º lugar; 13- 13.º lugar.

4.2.3.4 - Análise de Perfil e Inferências - Responsabilidade Social Interna

As práticas de Responsabilidade Social Interna do CSPNSF de acordo com as Habilitações Literárias

Ao realizarmos uma comparação entre as dimensões da RS interna, observadas no gráfico 15, com as habilitações literárias, constatamos que esta variável não interfere na totalidade das opiniões dos colaboradores do CSPNSF em relação às práticas de RS interna da IPSS que representam. Apenas se denota uma discrepância nas médias das questões relativas à “adaptação à mudança”, “higiene e segurança no trabalho” e “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” sendo ligeiramente mais elevadas nos colaboradores que possuem o “mestrado” como habilitação literária, bem como os respondentes com habilitação literária de 3.º ciclo. Os respondentes com habilitações literárias de 2.º ciclo atribuem pontuações mais elevadas nas questões relativas à “Adaptação à mudança”, isto é, à inclusão social e à formação. Os respondentes com formação académica Licenciatura atribuem médias mais elevadas nas dimensões de “higiene e segurança no trabalho” e “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”. É relevante salientar que que têm como formação académica o ensino secundário e licenciatura representam 32,3% e 25,8% respetivamente, dos 31 respondentes do CSPNSF. Constata-se também uma discrepância nas médias das questões relativas às dimensões de “Higiene e segurança no trabalho” e às de “Gestão do Impacto Ambiental e dos recursos naturais” verificando-se ligeiramente mais baixas nos respondentes que possuem como habilitações literárias o ensino secundário.

Gráfico 15 – Responsabilidade Social Interna de acordo com as Habilitações Literárias dos respondentes do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

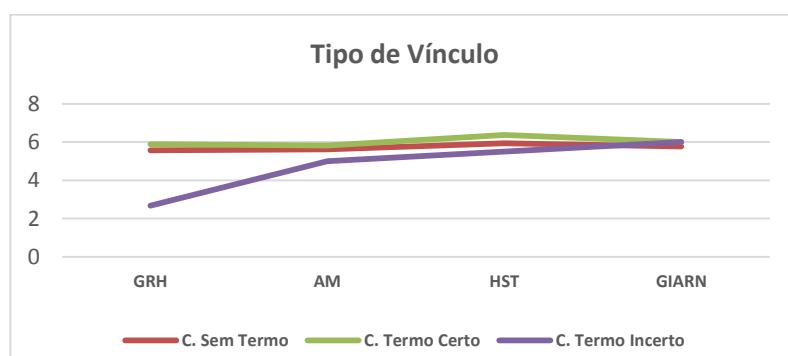
As práticas de RS Interna de acordo com o tipo de vínculo

Em concordância com o gráfico n.º 16 e comparando a Responsabilidade Social Interna com o tipo de vínculo dos respondentes do CSPNSF à instituição em causa podemos concluir que a

variável interfere em grande parte nas opiniões dos colaboradores em relação às práticas desenvolvidas na instituição onde trabalham. Pode concluir-se através da observação do gráfico que a concordância com as afirmações sobre as práticas de RS interna da instituição está mais presente nos colaboradores que têm um vínculo contratual mais fixo como é o caso dos que estão a “contrato a termo certo” e “contrato sem termo”.

Verifica-se que os colaboradores com vínculo de “contrato a termo incerto” apresentam uma maior negatividade nas respostas em relação às práticas de RS interna na IPSS em questão, apresentando médias mais baixas nas médias das questões relativas à dimensão da “GRH”, verificando-se uma insatisfação dos mesmos em relação à maneira como o CSPNSF gere os seus recursos humanos, atribuindo uma média de 2, que significa “Discordo Bastante”.

Gráfico 16 – Responsabilidade Social Interna de acordo com o Tipo de vínculo dos colaboradores do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

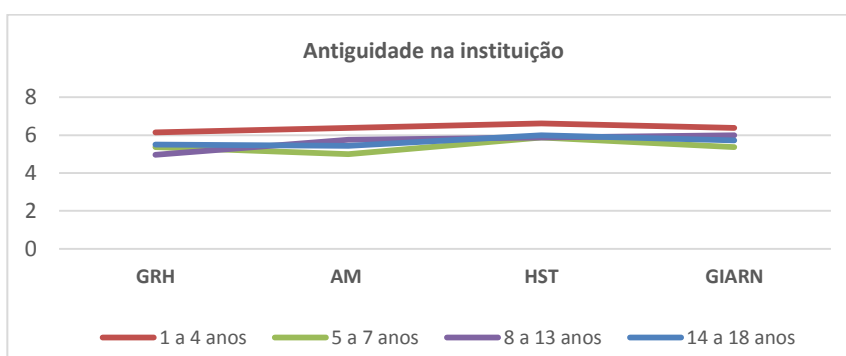
As práticas de RS Interna de acordo com a antiguidade na instituição

Em consonância com o gráfico n.º 17 ao realizarmos uma comparação entre as dimensões de Responsabilidade Social Interna e a antiguidade dos respondentes no CSPNSF podemos concluir que antiguidade interfere em grande das opiniões dos colaboradores em relação às ações desenvolvidas pela IPSS em questão. Verificamos também que para os respondentes com uma antiguidade de 1 a 4 anos destacam-se na atribuição de pontuações mais elevadas nas questões relativas às práticas de RS desenvolvidas nesta instituição, estando sempre afastado da média das respostas dos outros níveis de antiguidade na instituição, atribuindo estes uma média mais elevada nas questões relativas às questões de “higiene e segurança no trabalho”, concluindo-se pois que os respondentes que estão há menos tempo na instituição atribuem pontuações mais elevadas em

relação às práticas de RS interna da instituição do que aqueles que são mais antigos na instituição. Os restantes níveis de antiguidade atribuem médias mais elevadas nas questões relativas à dimensão da “higiene e segurança no trabalho também” atribuindo uma pontuação de 6 “Concordo Bastante”.

Considerando-se que 25,8% do total dos respondentes desta IPSS tem uma antiguidade entre 8 a 13 anos, constatamos ao observarmos a figura anteriormente referida que onde este nível de antiguidade atribui as suas respostas mais elevadas é na dimensão de “Gestão do Impacto ambiental e dos recursos naturais”, bem como o nível de antiguidade mais elevado, dos 14 aos 18 anos, que também atribui médias mais elevadas nesta dimensão, correspondendo a 22,6% do total dos 31 respondentes nesta instituição.

Gráfico 17 – Responsabilidade Social Interna de acordo com a Antiguidade dos respondentes do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

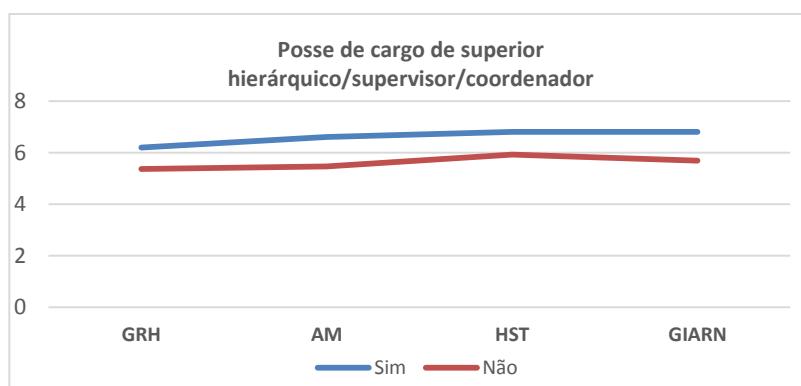
Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

Conforme nos é apresentado pelo gráfico n.º 18 podemos constatar que a opinião acerca das práticas de RS interna depende em grande parte da posse ou não de cargo de superior hierárquico/supervisor e coordenador, sendo que a variável em causa interfere em grande parte nas opiniões dos colaboradores em relação às práticas de RS interna desta instituição onde trabalham. Verifica-se, portanto, uma maior ênfase no positivismo das respostas dadas pelos colaboradores com cargo de superior hierárquico ou coordenador comparativamente aos que não possuem.

Podemos concluir que não há valores negativos nas médias das questões quer de um perfil quer de outro, mas verifica-se que quando os colaboradores sem cargo de superior respondem positivamente às questões acerca da RS interna, os coordenadores ou as chefias enaltecem ainda mais o positivo, exemplo disto é mesmo a comparação das médias das respostas. Enquanto os colaboradores atribuem média de 5 pontos na maioria das dimensões da RS interna, ou seja, “Concordo Moderadamente”, exceto nas questões que dizem respeito à “Higiene e segurança no trabalho” que atribuem uma média de 6 valores, isto é, “Concordo Bastante”, os coordenadores/ chefias atribuem uma média de 7 valores que na escala de 7 pontos simboliza “Concordo Totalmente”.

Gráfico 18 – Responsabilidade Social Interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador dos respondentes do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIRN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

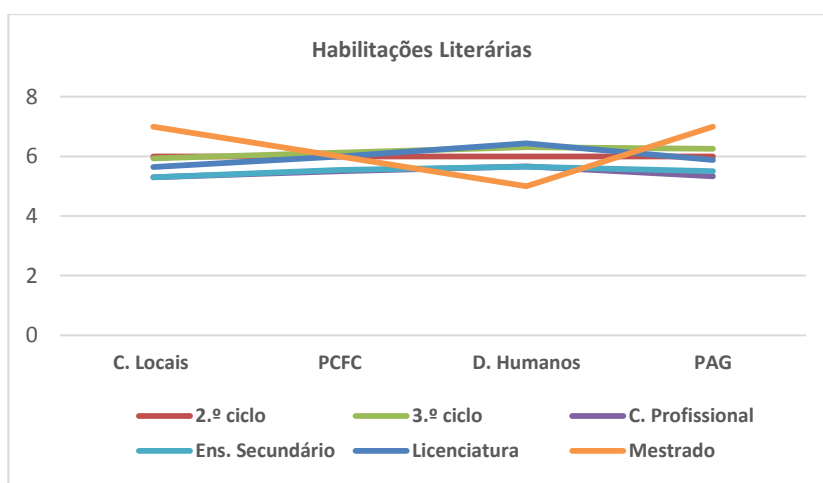
Responsabilidade Social externa

As práticas de RS externa de acordo com as habilitações literárias dos respondentes

Ao compararmos as dimensões de RS externa, que se podem observar no gráfico n.º 19, com as habilitações literárias dos respondentes do CSPNSF, verificou-se que a variável das habilitações literárias não interfere na totalidade das opiniões dos respondentes em relação às práticas de RS externa da IPSS em causa. Constata-se que existe uma grande uniformidade das médias das declarações dos respondentes com diferentes habilitações literárias em relação às práticas de Responsabilidade Social externa. Verifica-se que quer os respondentes com as habilitações literárias de Licenciatura, quer os de 3.º ciclo atribuem médias ligeiramente mais

elevadas às questões relativas aos “Direitos Humanos”, havendo apenas uma discrepância nas médias das questões pelos respondentes que possuem mestrado, que corresponde apenas a 3,2% do total dos respondentes, atribuindo estes as médias mais baixas às questões relativas aos “direitos humanos” e as mais elevadas à dimensão das “comunidades locais” e à das “preocupações ambientais globais”. Os respondentes que detentores de Curso profissional e do 3.º ciclo que correspondem a 9,7% e 25,8% dos respondentes respetivamente atribuem também as médias mais elevadas às questões relativas aos “direitos humanos”.

Gráfico 19 – Responsabilidade Social Externa de acordo com as Habilitações Literárias dos respondentes do CSPNSF



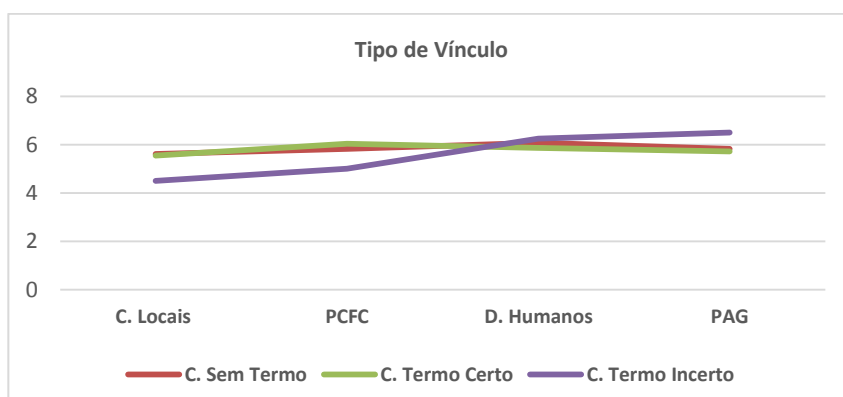
Fonte: Elaboração Própria
 Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com o tipo de vínculo dos colaboradores

Daquilo que podemos observar através da observação do gráfico 20 e fazendo uma comparação entre as perceções das práticas de responsabilidade social externa e o tipo de vínculo dos colaboradores do CSPNSF, podemos constatar que as perceções das práticas dependem um pouco do tipo de vínculo, mas que o mesmo não interfere na totalidade das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de responsabilidade social externa da IPSS em causa. Atesta-se também que as médias mais elevadas, no que diz respeito à matéria em estudo, são atribuídas por respondentes em regime de “contrato sem termo” e a “termo certo”, seguindo estes dois perfis linhas idênticas, com a média de ambas quase em sintonia, atribuindo os colaboradores

vinculados à instituição através de um “contrato com termo certo” médias mais elevadas nas questões relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e os que são efetivos na instituição, possuindo um “contrato sem termo” atribuíram médias mais elevadas nas questões dos “Direitos Humanos”. Finalmente pode observar-se a maior discrepância nas médias das questões das práticas de responsabilidade social externa nos respondentes que apenas estão vinculados à instituição por “contrato a termo incerto” sendo um tipo de contrato não muito vinculativo à instituição tendo estes a tendência para apresentar maior negatividade nas respostas e sempre mais distantes da média do que os restantes tipos de vínculo. Podemos concluir, ainda, que tipos de vínculo menos vinculatórios à instituição podem modificar as opiniões dos colaboradores relativamente às práticas de Responsabilidade Social externa dos mesmos, pois não estando “por dentro” daquilo que é feito pela instituição do que outros tipos de vínculo como aqueles que estão efetivos, desconhecem as práticas que são feitas pela instituição a nível externo, como é o caso do “contrato a termo incerto”, correspondendo a 6,5% do total dos respondentes. Este tipo de vínculo atribui médias mais elevadas nas questões relativas às práticas de Responsabilidade Social externa na dimensão das “Preocupações Ambientais globais”, atribuindo-lhe 7 pontos na escala de 1 a 7, isto é “Concordo Totalmente” e mais baixas nas questões relativas às “Comunidades locais” e aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”.

Gráfico 20 – Responsabilidade Social Externa de acordo com o Tipo de vínculo dos respondentes do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

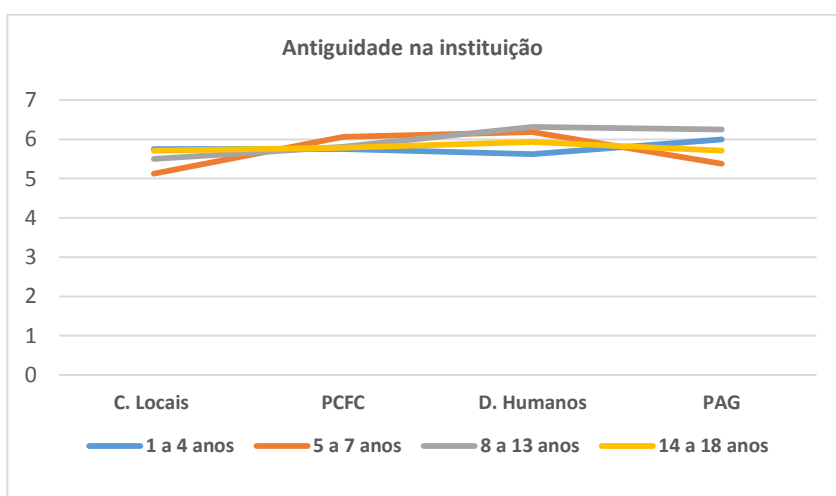
Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com a antiguidade na Instituição

Relativamente à observação do gráfico, n.º 21 e fazendo uma comparação entre as práticas de responsabilidade social externa e a antiguidade dos respondentes, podemos dizer que a

antiguidade não interfere grande parte das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de Responsabilidade Social a nível externo da IPSS em questão. Podemos constatar que a maioria dos respondentes dos diversos níveis de antiguidade atribui médias mais elevadas nas questões das dimensões da RS externa relativas aos “Direitos Humanos”, sendo que apenas se verificam discrepâncias nas médias destas questões, sendo mais baixas nos respondentes com uma antiguidade de 1 a 4 anos, correspondendo este nível de antiguidade a 25,8% dos respondentes. Correspondendo também a 25,8% dos respondentes, os respondentes com uma antiguidade de 5 a 7 anos no CSPNSF atribuem médias mais elevadas nas questões relativas aos “Direitos Humanos” e aos “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e mais baixas nas relativas às “Comunidades Locais” e às dimensões das “preocupações ambientais globais”. Os que atribuem pontuações mais baixas são os que se encontram na instituição a tempo médio.

Gráfico 21 - Responsabilidade Social Externa de acordo com a Antiguidade dos respondentes no CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

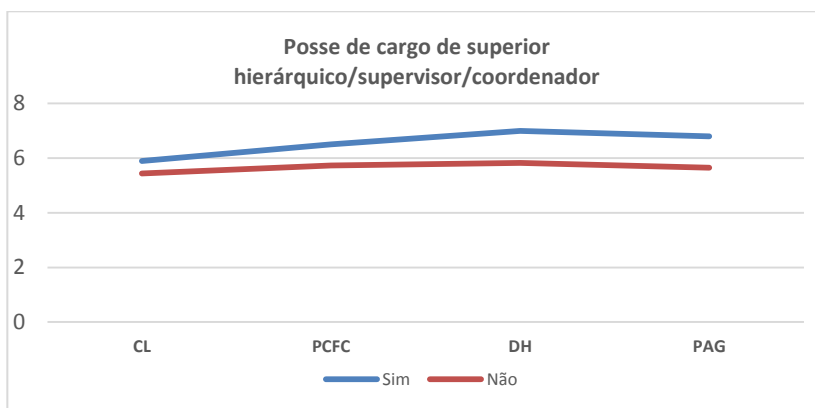
Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

Através da observação do gráfico n.º 22 podemos constatar que a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador interfere na totalidade das opiniões dos respondentes relativamente à temática analisada, bem como que existe uma maior positividade nas respostas dadas pelos superiores do que pelos colaboradores que não possuem cargo de chefia/supervisor/coordenador. Verifica-se através da observação do gráfico anteriormente

referido que quando os colaboradores que não possuem cargo de chefia respondem positivamente as chefias atribuem respostas ainda mais positivas. Onde se verificam médias mais elevadas, tanto num perfil como noutra, é nas questões das práticas de responsabilidade externa relativas aos “Direitos Humanos” com uma média de 7 valores, isto é “Concordo Totalmente” no perfil dos que possuem cargo de chefia e 6 valores “Concordo Bastante” nos que não possuem cargo de superior hierárquico”, sendo que as médias mais baixas tanto num perfil como noutra dizem respeito às questões relativas às “comunidades locais”.

Gráfico 22 – Responsabilidade Social Externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador dos respondentes do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria
 Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

4.2.3.5 - Cruzamento de Dados – Nível de desenvolvimentos da dimensão social, ambiental e económica do CSPNSF

Dimensão Social

Tendo como foco mais uma vez, tal como se fez em relação à APPACDM, aferir as opiniões dos colaboradores do CSPNSF em relação à dimensão social da RS selecionaram-se as mesmas afirmações escolhidas para a APPACDM representativas desta mesma dimensão em causa para a investigação. A questão 4.1 e a questão 4.8 do questionário. Pretendendo-se medir a correlação entre as duas variáveis quantitativas aplicou-se o coeficiente de correlação de Spearman que segundo a tabela n.º 29 expõe um resultado de $r = 0,611$ que segundo Dancey e Reidy (2005 *cit* por Filho & Júnior, 2009) defende uma correlação moderada ou média entre as duas variáveis. Segundo Reis (2008, p. 188) “o coeficiente de correlação de Spearman é uma medida da associação das

ordenações dos valores das variáveis e não dos valores em si, podendo ser calculado para variáveis definidas numa escala ordinal”.

Tabela 29 – Correlação de Spearman na Dimensão Social do CSPNSF

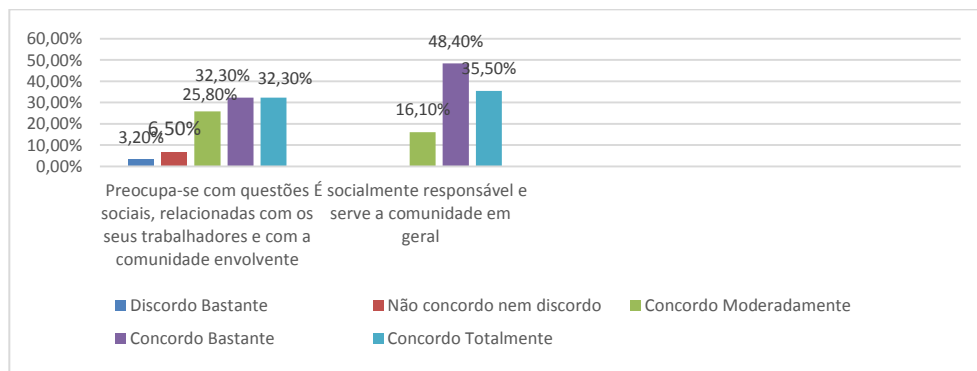
		4.1	4.8
4.1 – É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Spearman correlation coefficient	1,000	0,611**
	Sig. (2 Tailed)		,000
	N	31	31
4.8 – Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e a comunidade envolvente	Spearman correlation coefficient	0,611**	1,000
	Sig (2 Tailed)	,000	
	N	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Fonte: Elaboração Própria

Concluimos através da análise dos dados, havendo uma correlação linear positiva moderada ou média como defendem os autores acima referidos e Reis (2008, p. 172) entre as duas variáveis que representam a dimensão social da RS da IPSS em causa que há uma preocupação da Direção da mesma em relação à dimensão social da mesma, sendo uma inquietação da instituição os problemas que os seus colaboradores e a comunidade envolvente têm.

Gráfico 23 – As percepções da dimensão social da Responsabilidade Social do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

Por fim podemos concluir, através do que nos mostra o gráfico n.º 23 que uma percentagem de 90,3% dos colaboradores da IPSS em questão assume a sua concordância perante as afirmações relativas à dimensão social da RS e apenas uma pequena percentagem dos colaboradores atesta a sua de indiferença ou negação (9,7%). Relativamente à análise das respostas em relação à dimensão social da RS do CSPNSF nomeadamente a questão “Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente” realça-se que 90,4% dos respondentes do CSPNSF ter expressado a sua concordância em relação à afirmação, entre “Concordo

Moderadamente” (25,8%); “Concordo Bastante” (3,3%) e “Concordo Totalmente” (32,3%), o que é fator de se enfatizar pois está conducente com os direitos dos trabalhadores e da ética da instituição.

Comparativamente a esta última, as respostas à afirmação “É socialmente responsável e serve a comunidade em geral verifica-se que a totalidade dos respondentes também concordam com a afirmação, entre “Concordo Moderadamente” (16,1%), “Concordo Bastante” (48,4%) e “Concordo Totalmente” (35,5%) não se verificando nesta questão ao contrário da anterior respostas de indiferença ou discordância.

Dimensão Ambiental

À semelhança do que se fez para a APPACDM analisou-se a correlação entre a questão 2.9 e a questão 4.6 fim analisar as opiniões dos respondentes do CSPNSF relativamente à dimensão ambiental da instituição, atestando a sua veracidade a respeito desta área. Na tabela n.º 30 pode observar-se a correlação de Spearman, que apresenta um resultado de $r=0,750$ que significa segundo os autores Dancey e Reidy (2005, *cit* por Filho & Júnior, 2009) simboliza uma correlação forte positiva.

Tabela 30- Correlação de Spearman na dimensão ambiental do CSPNSF

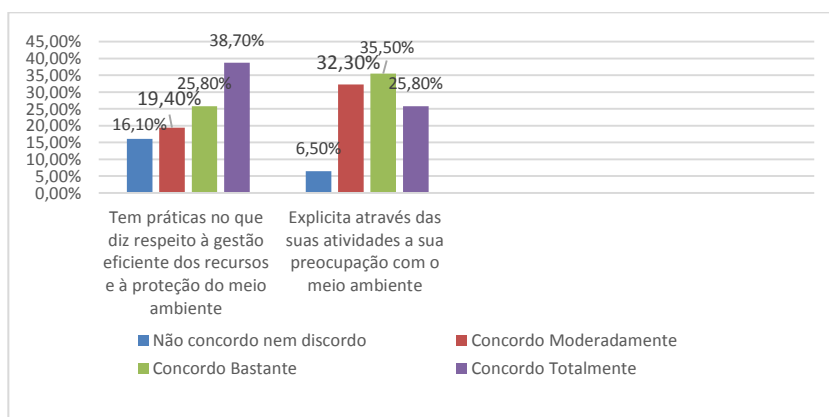
		2.9	4.6
2.9 – Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Spearman Correlation coefficient	1,000	0,750**
	Sig. (2 Tailed)		,000
	N	31	31
4.6– Explícita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.	Spearman Correlation coefficient	0,750**	1,000
	Sig (2-tailed)	,000	
	N	31	31
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a observação do gráfico n.º 24 verifica-se que existe um maior “bolo” de colaboradores em concordância com as afirmações relativas à dimensão ambiental, não se verificando nenhum número de trabalhadores em discordância, denota-se, sim, ainda algum desconhecimento por parte dos mesmos algum desconhecimento das práticas da mesma em relação à questão da proteção do ambiente. No que se refere à afirmação: “Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e à proteção do meio ambiente” tem um maior índice de desconhecimento por parte dos colaboradores do que a outra questão “Explícita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente”. Este facto é visível pelos seguintes dados: “Não concordo nem discordo” na 1.ª afirmação, verificaram-se 16,1% dos respondentes e na

segunda afirmação 6,5% dos respondentes. No que diz respeito à concordância verifica-se que é aqui que se fixou o maior “bolo” das respostas dos colaboradores. Na 1.ª questão 83,9% dos respondentes concordam com a mesma e na segunda afirmação 93,6% das pessoas. Entre respostas como “Concordo Moderadamente”, “Concordo bastante” e “concordo totalmente”. De acordo com as respostas dos 31 colaboradores que responderam ao questionário que a dimensão ambiental vai ganhando uma maior importância dentro das IPSS tal como se verificou na instituição anterior, verifica-se também no caso do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima.

Gráfico 24 – As percepções da dimensão ambiental na Responsabilidade Social no CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

Dimensão Económica

Sendo o nosso objetivo inicial diagnosticar as práticas de RS na sua dimensão económica da presente instituição, tendo-se conseguido através da análise das respostas dos colaboradores da mesma, selecionaram-se duas variáveis, a afirmação 4.2 e afirmação 4.3 quarto grupo do questionário, relacionadas com a mesma dimensão. Em concordância com a tabela n.º 31 e conforme a correlação de Spearman as afirmações discriminadas expõem $r=0,628$ que de acordo com o que defendem Dancey e Reidy (2005, cit por Filho & Júnior, 2009) significa que existe uma correlação moderada ou média entre estas duas variáveis.

Tabela 31 – Correlação de Spearman na dimensão económica do CSPNSF

		4.2	4.3
4.2- “Gere eficazmente os seus recursos energéticos”	Spearman Correlation	1,000	0,628**
	Sig. (2 Tailed)		,000
	N	31	31
4.3- “Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos”	Spearman Correlation	0,628**	1,000
	Sig (2-tailed)	,000	

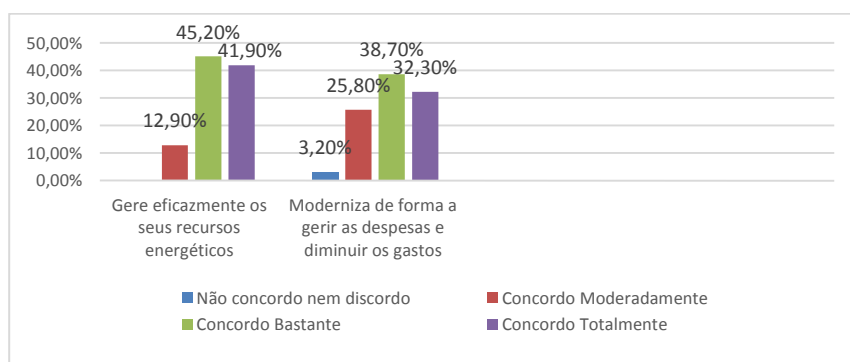
	N	31	31
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

Fonte: Elaboração Própria

Em consonância com o gráfico n.º 25 podemos constatar que na 1.ª afirmação relativa à dimensão económica da RS do CSPNSF que é “Gere eficazmente os seus recursos energéticos” que não se verifica nenhuma percentagem de discordância com a mesma e apenas 3,2% dos respondentes se posicionaram no ponto 4 “Não concordo nem discordo”, revelando algum desconhecimento sobre as práticas económicas da instituição em questão. Em concordância verificou-se que estão 96,8% dos colaboradores, 25,8% responderam “Concordo Moderadamente”, 38,7% dos colaboradores responderam “concordo bastante” e 32,3% “Concordo Totalmente”. No que diz respeito à 2.ª afirmação relativa a esta dimensão constatou-se que não houve colaboradores a discordarem da mesma, sendo que a totalidade concorda com a afirmação. Mais concretamente 12,9% dos colaboradores “concordam moderadamente”, 45,2% dos colaboradores posicionaram-se no ponto 6 da escala “concordo bastante” e os restantes 41,9% dos colaboradores no ponto 7 da escala “concordo totalmente”.

Com estes resultados podemos concluir que a dimensão económica é bastante importante para a IPSS em causa sendo fulcral tanto a gestão dos recursos energéticos, que é o caso da luz, dos aquecedores, etc., como a modernização de forma a gerir as despesas e diminuição de gastos, sendo que é essencial para a mesma a dimensão económica, pois só assim a IPSS pode ser sustentável.

Gráfico 25 – As percepções da dimensão económica da RS do CSPNSF



Fonte: Elaboração Própria

Associação entre as dimensões da Responsabilidade Social Interna

Para se testar o grau de associação entre as dimensões da “Responsabilidade Social Interna” do CSPNSF tomou-se a decisão de utilizar o Teste de correlação de Spearman.

Em consonância com aquilo que nos mostra a tabela n.º 32 podemos verificar que de um modo geral as variáveis estão associadas a um nível elevado. Analisando os resultados o valor mais baixo que apuramos (elevado) foi entre as variáveis referentes às práticas de RS Interna da “GRH” e a “higiene e segurança no trabalho” com um $p=0,705$ e um $p\text{-value} = 0,000$. Quanto ao valor mais alto encontrado (elevado) foi entre as variáveis relativas à “adaptação à mudança” e a “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” com um $p=0,910$ e $p\text{-value}=,000$. De um modo geral a variável “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” é a que apresenta maior associação com todas as variáveis de responsabilidade social interna, sendo todas a um nível elevado ($p>900$) e a variável que mostra uma menor associação com as restantes variáveis da dimensão interna da responsabilidade social é a “GRH”.

Tabela 32 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna do CSPNSF

Correlação de Spearman					
		GRH	AM	HST	GIARN
GRH	Coeficiente de correlação	1,000	0,715**	0,705**	0,708**
	Sig (bilateral)		,000	,000	,000
AM	Coeficiente de correlação	0,715**	1,000	0,832**	0,910**
	Sig (bilateral)	,000		,000	,000
HST	Coeficiente de correlação	0,705**	0,832**	1,000	0,857**
	Sig (bilateral)	,000	,000		,000
GIARN	Coeficiente de correlação	0,708**	0,910**	0,857**	1,000
	Sig (bilateral)	,000	,000	,000	
**. Correlação significativa ao nível 0,01 (bilateral)					
*. Correlação significativa ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à Mudança; HST: Higiene e Segurança no Trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Associação entre as dimensões da Responsabilidade Social Externa

Relativamente à análise da associação entre as variáveis relativas à dimensão externa da Responsabilidade Social da mesma IPSS através da correlação de Spearman podemos constatar olhando para a tabela n.º 33 que a associação entre a totalidade das variáveis está entre o nível “moderado” (p entre 400 e 600) e verifica-se que são estatisticamente significativas ($p\text{-value} < 0,05$), salvo a exceção do coeficiente de correlação entre as “comunidades locais” e os “direitos humanos” que é uma correlação significativa ao nível de 0,05. O menor valor encontrado (moderado) foi entre as variáveis da dimensão externa das “comunidades locais” e a dimensão externa dos “direitos

humanos”, com $p=0,444$ e $p\text{-value}=0,012$. No que diz respeito ao valor mais elevado aferido (moderado) é entre as variáveis da dimensão externa “comunidades locais” e a variável da dimensão externa “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, com $p=0,683$ e $p\text{-value}=,000$. Em conclusão podemos afirmar que de um modo geral a variável que mostra menor associação com as demais variáveis da dimensão externa é a variável relativa às “preocupações ambientais globais”, em oposição a esta a que ostenta maior associação com as dimensões externas atesta-se que são as “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”.

Tabela 33 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa do CSPNSF

Correlação de Spearman					
		CL	PCFC	DH	PAG
CL	Coeficiente de correlação	1,000	0,683**	0,444*	0,578**
	Sig (bilateral)		,000	,012	,001
PCFC	Coeficiente de correlação	0,683**	1,000	0,627**	0,483**
	Sig (bilateral)	,000		,000	,006
DH	Coeficiente de correlação	0,444*	0,627**	1,000	0,551**
	Sig (bilateral)	,012	,000		,001
PAG	Coeficiente de correlação	0,578**	0,483**	0,551**	1,000
	Sig (bilateral)	,001	,006	,001	
**. Correlação significativa ao nível 0,01 (bilateral)					
*. Correlação significativa ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: CL: Comunidades Locais; PCFC: Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; DH: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais globais.

4.3 – Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE)

4.3.1 – Breve caracterização

A “Associação de Paralisia Cerebral de Évora” é uma instituição particular de solidariedade social (IPSS), sem fins lucrativos, bem como considerada como uma Instituição de Utilidade Pública e, ainda, registada como ONG (Organização Não Governamental) com sede em Évora, na Avenida Dinis Miranda.

Foi fundada em 1991, tendo, portanto 25 anos de existência pela iniciativa de alguns pais de crianças com Paralisia Cerebral em conjunto com técnicos e a mesma “intervém no âmbito da prevenção, diagnóstico, avaliação, reabilitação e integração de crianças e jovens com Paralisia Cerebral” (Manual da Qualidade APCE, 2010, p. 5). Por último a sua área geográfica de intervenção é a área geográfica dos Distritos de Évora e Portalegre.

Esta instituição desenvolve quatro **respostas sociais**: o Centro de Desenvolvimento e Intervenção Precoce (CDIP), que tem 60 utentes, o Centro de Reabilitação e Intervenção Social (CRIS), que tem 70 utentes, 49 em observação diária e 21 em observação periódica, a creche, que têm ao todo 45 crianças, 41 em creche e 13 em jardim-de-infância “Quinta dos Sonhos” e a Quinta Pedagógica do Pomarinho que tem mais ou menos 150 visitas por mês.

A APCE tem 37 trabalhadores, sendo que a maior parte deles têm como vínculo à instituição de contratos a termo certo, mais concretamente 19, 17 contratados sem termo e 1 contrato de prestação de serviços. No que diz respeito às categorias profissionais existem na APCE 22 técnicos, 7 auxiliares de ação educativa, 2 motoristas, 1 cozinheira, uma auxiliar de serviços gerais e 4 administrativas.

No que diz respeito à **Visão** da Associação de Paralisia Cerebral de Évora é a seguinte “Cliente a cliente, demonstram, e constroem individualmente e em conjunto a sua reputação: defendem que são a melhor organização para promover a habilitação, autonomia e inclusão social dos seus clientes” (Plano de Atividades APCE, 2016, p. 3)

A **Missão** da APCE é servir com qualidades as pessoas que se encontram em situação de desvantagem e/ou incapacidade com especial atenção àquelas que têm paralisia cerebral e situações neurológicas semelhantes com o objetivo da promoção da sua autonomia, inclusão social e para que possam ter uma melhor qualidade de vida através da prestação de cuidados contínuos, articulando estes cuidados com as famílias das pessoas e com os associados”.

Relativamente aos **valores** pelas quais a APCE se rege enumeram-se os seguintes segundo o Plano Anual de Atividades 2016 da APCE: Ética, integridade, confidencialidade, responsabilidade e respeito na relação com os clientes; Inovação, e serviço focalizado no cliente; Criatividade e adaptação à mudança; Solidariedade, afetividade, humanismo, voluntariado e espírito de entrega ao outro; Espírito de equipa (trabalho em equipe transdisciplinar), ambição e compromisso; Lealdade no relacionamento interpessoal; Confiança; Inclusão; Seriedade; Perseverança; Procura permanente na atualização do conhecimento e de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados;

Um dos aspetos mais importantes em relação à APCE é que é uma **Entidade Certificada com Excellence no âmbito do referencial europeu EQUASS**, pelo qual a sua atividade se norteia, sempre com o foco na melhoria contínua dos seus serviços.

4.3.2 - Análise sumária da entrevista realizada na APCE

Foi realizada apenas uma entrevista na Associação de Paralisia Cerebral de Évora, sendo que o entrevistado ocupa um cargo de Direção na instituição, sendo da área da Psicologia Clínica de formação e Diretor Técnico da IPSS em questão e tendo 9 anos e meio de antiguidade na APCE, que designamos como E5. A análise do conteúdo da entrevista em questão pode ser consultada no anexo XII.

Analisando neste momento as respostas propriamente ditas dadas pelo entrevistado na entrevista pode dizer-se que relativamente à **dimensão interna da Responsabilidade Social** mais concretamente à **importância dada pela instituição à Gestão de Recursos Humanos** o **entrevistado 5** refere que “É dada uma importância grande (...) temos uma área mesmo só para a Gestão de Recursos Humanos. Desde o processo de Recrutamento, depois é o processo de Avaliação de Desempenho, de descrição de funções e, portanto consideramos que é uma parte importante (...) Plano de Atividades e Relatório de Atividades que temos uma área de Recursos Humanos com objetivos muito concretos”. No que diz respeito à preocupação da instituição em dar informação aos trabalhadores no que diz respeito aos direitos e deveres inerentes ao contrato de trabalho o **entrevistado 5** refere que existe a **passagem de informação das funções dos colaboradores** por parte da chefia como confirma a sua afirmação "Sim, existe um Manual de Recursos Humanos que tem todas as funções de todos os colaboradores. (...) cada colaborador tem uma ficha de descrição de funções (...) Tem as funções, o que tem que fazer, como tem que fazer (...)”. No que se refere aos **meios utilizados na difusão da informação e comunicação** o entrevistado dá como um primeiro exemplo que a informação é passada através de reuniões semanais dos colaboradores com a Direção, conforme confirma nas suas afirmações “A nossa Direção reúne todas as semanas e elabora uma ATA que é enviada por email a todos os colaboradores e é afixada (...) é sempre do conhecimento de todos os colaboradores as decisões da Direção”, um outro exemplo dado pelo **entrevistado 5** é a comunicação via email e a difusão de informação posteriormente, conforme confirma através das suas afirmações “Normalmente a Direção ou a Direção técnica comunica com os coordenadores por email e depois os coordenadores difundem a informação aos colaboradores”, bem como a existência de comunicação através dos comunicados em placard “existem as coisas afixadas no placard”. Quanto ao **tema do estabelecimento de critérios específicos de recrutamento e seleção** o **entrevistado 5** refere que existe primeiramente uma análise do currículo conforme confirma nas suas afirmações “normalmente sempre é feita uma análise curricular” e refere ainda

que se faz também uma entrevista presencial “faz-se uma entrevista com um peso de 50%”. No que diz respeito à **inclusão social** sobre esta questão o **entrevistado 5** refere que praticam a inclusão social de trabalhadores com deficiência conforme as declarações “estamos abertos sempre a esse tipo de pessoas e a nossa política de recrutamento é clara nesse sentido de não discriminação e de acolher todas as pessoas”. Temos dois colaboradores com deficiência, a trabalhar connosco e temos tido vários protocolos com outras instituições, para acolher estágios”, bem como a inclusão de trabalhadores ex-reclusos conforme confirma pelas declarações “Pessoas que são encaminhadas pelo tribunal para reabilitação e reinserção” bem como a inclusão de ex-toxicodependentes confirmado pelas suas afirmações “incluímos ex-toxicodependentes”. No âmbito do tema da formação o **entrevistado 5** refere que existe uma preocupação com estas questões, conforme comprova a sua afirmação “Nós fazemos um plano de Formação anual. (...) temos cumprido as horas de formação legalmente previstas”. No que diz respeito ao tipo de formação privilegiada o entrevistado refere que é maioritariamente a formação externa, como confirma nas suas declarações: “Normalmente a formação é externa. É mais fácil e porque normalmente queremos fazer uma atualização de conhecimentos aos nossos colaboradores. (...) estar perto daquilo que são as novas tendências”. Um dos exemplos que o **entrevistado 5** dá acerca do **tema das práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente** é a questão da sensibilização dos colaboradores para a poupança de recursos como depois afirma “Sensibilização aos colaboradores para ter cuidado com o gasto de água, com as luzes acesas, o tentar utilizar o máximo os meios eletrónicos para poupar o papel”.

Quanto à **Dimensão Externa da Responsabilidade Social**, mais concretamente no que diz respeito à **organização de atividades e criação de parceria e cooperação com outras instituições locais** o **entrevistado 5** referiu que se preocupam com estas questões “Sim, nós temos uma relação muito estreita com as outras instituições na área da deficiência aqui de Évora”, dando depois alguns exemplos mais concretos “APPACDM, a CERCIDIANA, a ARASS”. No que se refere à **preocupação da instituição na contemplação dos interesses dos utentes na prestação de serviços de qualidade** o **entrevistado 5** responde em concordância com a questão que lhe é colocada “Sim, isso é muito claro”. No que diz respeito aos **valores que a APCE defende** o **entrevistado 5** refere que os valores são: “Respeito, transparência, inclusão social, reabilitação, trabalho em conjunto com as pessoas, autodeterminação das pessoas que servimos, serem elas a escolher o seu próprio futuro, a sua própria intervenção (...) o seu processo reabilitativo (...) é um dos nossos maiores valores”, segundo o entrevistado estes valores que o mesmo refere estão contemplados em documentos formais

importantes como dá exemplo o **entrevistado 5** “Existe o Código de Ética, o Manual da Qualidade que tem a Missão, Visão, os Valores, o regulamento interno, os Estatutos”.

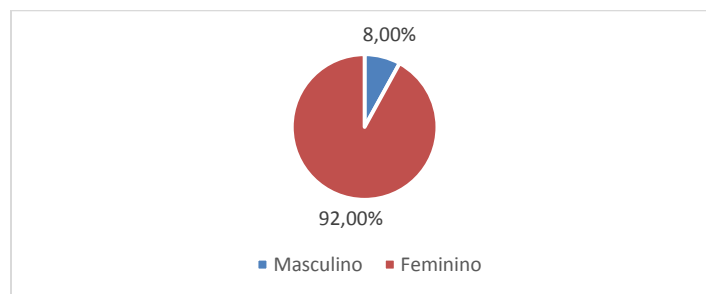
Mencionando agora um outro tema da certificação da qualidade, ambiente, higiene e segurança e responsabilidade social o entrevistado 5 refere que são uma IPSS certificada pela qualidade, como declara “Sim, qualidade temos. Certificação de Qualidade, de nível Excelência do EQUASS”, **higiene e segurança no trabalho**, como afirma pelas suas declarações “De higiene e segurança também temos a certificação, nomeadamente do HACCP e também certificação de higiene e segurança no trabalho”, bem como de ambiente “De ambiente, temos uma certificação tem a ver com a qualidade dos produtos da Quinta, por serem biológicos”. No que diz respeito à forma como a **certificação tem contribuído para a melhoria da prestação de serviços de qualidade** o **entrevistado 5** fala num aumento de segurança transmitida aos *stakeholders* “A certificação dá confiança às pessoas que nos procuram. (...) Perceber que existe a certificação, pelo nosso trabalho ou pelo nosso desempenho dá segurança aos colaboradores”. Também segurança às entidades financiadoras, não é? (...) Investir dinheiro numa instituição que está certificada e que tem qualidade a vários níveis”. Finalmente no que se refere hierarquia dos *stakeholders* para a APCE o **entrevistado 5** coloca em 1.º lugar os clientes como confirma “Em 1.º lugar estão os clientes. Nós existimos porque existem pessoas que necessitam do nosso trabalho”, em 2.º lugar coloca as entidades financiadoras conforme declara “Em 2.º lugar tenho que por as entidades financiadoras”, o **entrevistado 5** atribui o 3.º lugar aos agentes da comunidade “A um 3.º nível (...) são os agentes da comunidade. É a comunidade que tendo em conta também a nossa missão que é a inclusão social das pessoas com deficiência (...) é junto dos agentes da comunidade que nós temos que trabalhar”. O 4.º lugar pertenceria aos trabalhadores segundo “colocaria os trabalhadores em 4.º lugar”. Porque, especialmente nesta área, precisamos de pessoas especializadas e faz diferença, trabalhadores motivados e com boa formação”. Em 5.º lugar o **entrevistado 5** coloca os parceiros Depois os parceiros, porque nós trabalhamos muito em parceria” e, finalmente em 6.º e último lugar o entrevistado situa os fornecedores, confirmando o que ele atesta “Em último lugar colocaria os fornecedores” Se não houver o fornecedor A, há o fornecedor B ou o fornecedor C”.

4.3.3 - Análise quantitativa de dados

4.3.3.1 - Caracterização da amostra

Em relação à instituição da APCE podemos constatar, de acordo com o gráfico n.º 26, que de entre os trabalhadores da mesma que responderam ao inquérito, sendo a nossa amostra n=25, apesar de existirem 31 trabalhadores, estes são a totalidade dos efetivos da instituição, que se encontram internos, podemos constatar que 23 respondentes são do género feminino (92,0%) e apenas 2 respondentes (8,0%) são do género masculino.

Gráfico 26 – Distribuição percentual da variável género dos trabalhadores da APCE



Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao escalão etário da amostra referente estudo de caso (n=25), em conformidade com a tabela 34, podemos verificar que 8 (32,0%) do total dos respondentes desta instituição situam-se entre os 25 e os 34 anos, 5 dos participantes (20,0%) entre os 35 e os 40 anos, 7 (28,0%) dos participantes entre os 41 e os 47 anos, 5 (20,0%) e, finalmente, 5 (20,0%) dos participantes entre os 48 e os 55 anos.

Tabela 34 – Distribuição percentual da variável idade dos trabalhadores da APCE

Classes de Idades dos trabalhadores da APCE	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
25 a 34	8	32,0%%
35 a 40	5	20,0%
41 a 47	7	28,0%
48 a 55	5	20,0%
Total	25	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável estado civil dos participantes, conforme ilustra a tabela 35, podemos verificar que de entre as 25 respostas, 7 (28,0%) são solteiros, 2 (8,0%) são divorciados e, finalmente, 16 (64,0%) estão casados/ união de facto.

Tabela 35 – Distribuição percentual da variável Estado Civil dos colaboradores da APCE

Estado Civil dos trabalhadores da APCE	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Solteiro	7	28,0%
Divorciado	2	8,0%

Casado/União de Facto	16	64,0%
Total	25	100%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à variável habilitações literárias da amostra do presente estudo de caso (n=25) podemos verificar, através da observação da tabela 36, que 1 (4,0%) participante tem o 1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade), 1 (4,0%) participante possui o 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade), 1 (4,0%) participante possui o 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade), 1 (4,0%) possui o curso profissional como habilitação literária, 7 (28,0%) dos respondentes possuem o ensino secundário, 8 (32,0%) possui licenciatura como habilitação literária, 5 (20,0%) participantes possuem pós-graduação e apenas 1 (4,0%) participante possui o mestrado como habilitação literária.

Tabela 36 – Distribuição percentual da variável Habilitações Literárias dos trabalhadores da APCE

Habilitações Literárias dos trabalhadores da APCE	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade)	1	4,0%
2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)	1	4,0%
3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)	1	4,0%
Curso Profissional	1	4,0%
Ensino Secundário	7	28,0%
Licenciatura	8	32,0%
Pós-Graduação	5	20,0%
Mestrado	1	4,0%
Total	25	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável vínculo contratual da amostra do presente estudo de caso da Associação de Paralisia Cerebral de Évora (n=25), podemos verificar que, de acordo com a tabela 37, 13 (52,0%) dos participantes (52,0%) dos participantes está vinculado à instituição através de um contrato sem termo, 7 (28,0%) dos participantes possuem um contrato a termo certo, estando vinculados dessa forma à IPSS, 4 (16,0%) participantes possuem contrato a termo incerto e, por fim, apenas 1 (4,0%) participante está vinculado à instituição através de um contrato emprego-inserção pelo IEFP.

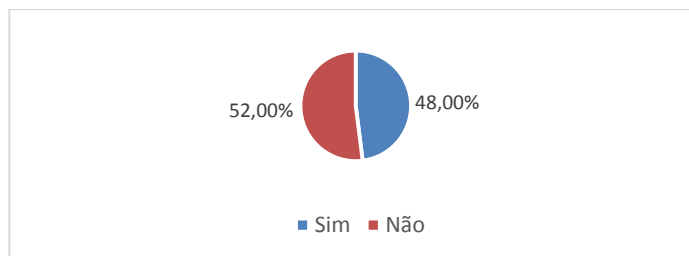
Tabela 37 – Distribuição em percentagem da variável Vínculo Contratual dos trabalhadores da APCE

Vínculo contratual dos trabalhadores da APCE	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Contrato Sem Termo	13	52,0%
Contrato a Termo Certo	7	28,0%
Contrato a Termo Incerto	4	16,0%
Contrato Emprego-Inserção IEFP	1	4,0%
Total	25	100%

Fonte: Elaboração própria

Em conformidade com o gráfico 27 e consoante as respostas dos trabalhadores da Associação de Paralisia Cerebral de Évora pôde apurar-se que dos 25 trabalhadores que responderam ao questionário, 12 (48,0%) possuem cargo de superior hierárquico e 13 trabalhadores não possuem cargo de superior hierárquico/ supervisor ou coordenador da Instituição (52,0%).

Gráfico 27 – Distribuição percentual da variável posse de cargo de superior hierárquico/ supervisor/coordenador na APCE



Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável antiguidade dos trabalhadores na APCE podemos verificar que de acordo com a tabela 38, dos 25 respondentes da mesma instituição, 8 (3,2%) dos respondentes estão na IPSS entre 1 a 2 anos, 5 (20,0%) dos participantes têm entre 3 a 12 anos de antiguidade, 6 (24,0%) dos participantes têm entre 13 a 16 anos de antiguidade na mesma e, finalmente 6 (24,0%) dos respondentes estão na IPSS entre 17 e 22 anos.

Tabela 38 – Distribuição percentual da variável antiguidade dos trabalhadores da APCE na instituição

Antiguidade dos trabalhadores da APCE na instituição (anos) em classes.	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
1 a 2 anos	8	3,2%
3 a 12 anos	5	20,0%
13 a 16 anos	6	24,0%
17 a 22 anos	6	24,0%
Total	25	100%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável carreira/ categoria profissional da amostra da APCE alvo do nosso estudo de caso, com n=25, em conformidade com a tabela 39, observamos que 3 (12,0%) são educadoras de infância, 2 (8,0%) são assistentes operacionais, 1 (4,0%) é cozinheira, 1 (4,0%) é ajudante de cozinha, 3 (12,0%) são auxiliares de ação educativa, 1 (4,0%) faz parte do secretariado, 1 (4,0%) é administrativa/chefe de serviços, 1 (4,0%) é psicólogo, 1 (4,0%) é técnica superior de diagnóstico e terapêutica, 2 (8,0%) são fisioterapeutas, 1 (4,0%) é terapeuta ocupacional, 1 (4,0%) tem como categoria profissional terapeuta da fala, 1 (4,0%) tem como categoria profissional técnico de saúde,

1 (4,0%) é técnico superior, 1 (4,0%) é técnica de intervenção precoce, 1 (4,0%) tem como categoria profissional administrativa, 1 (4,0%) é telefonista, 1 (4,0%) é auxiliar de serviços gerais e, finalmente 1 (4,0%) como categoria profissional tem a licenciatura em Serviço Social.

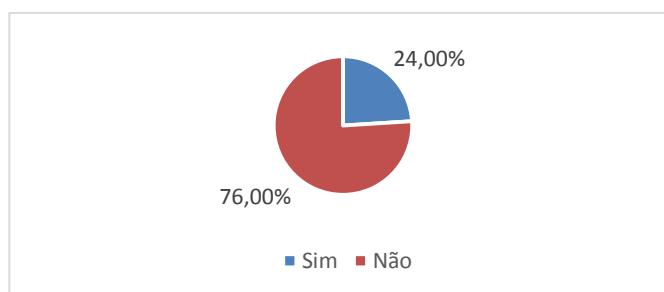
Tabela 39 – Distribuição percentual da variável Carreira/Categoria profissional dos trabalhadores da APCE

Carreira/Categoria profissional dos trabalhadores da APCE	N.º de respondentes	Percentagem de respondentes
Educadora de Infância	3	12,0%
Assistente Operacional	2	8,0%
Cozinheira	1	4,0%
Ajudante de Cozinha	1	4,0%
Auxiliar de Ação Educativa	3	12,0%
Secretariado	1	4,0%
Administrativa/Chefe de Serviços	1	4,0%
Psicólogo	1	4,0%
Técnica Superior de Diagnóstico e Terapêutica	1	4,0%
Fisioterapeuta	2	8,0%
Terapeuta Ocupacional	1	4,0%
Terapeuta da Fala	1	4,0%
Técnico de Saúde	1	4,0%
Técnico Superior	1	4,0%
Técnica de Intervenção Precoce	1	4,0%
Administrativa	1	4,0%
Telefonista	1	4,0%
Auxiliar de Serviços Gerais	1	4,0%
Licenciatura em Serviço Social	1	4,0%
Total	25	100%

Fonte: Elaboração própria

Conforme mostra o gráfico 28 consoante as respostas dos trabalhadores da Associação de Paralisia Cerebral de Évora em relação à questão que colocámos no inquérito “Participa em algum movimento ou causa de cidadania ativa? Com alguma regularidade?” pôde verificar-se que apenas 6 pessoas responderam “Sim” (24,0%) e 19 pessoas responderam “Não” (76,0%).

Gráfico 28 – Distribuição percentual da variável participação em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa dos colaboradores da APCE



Fonte: Elaboração própria

4.3.3.2 - Análise de Frequências

De acordo com a tabela 40, podemos verificar que apresentam-se todos os resultados obtidos no primeiro grupo de investigação do questionário. Relativamente à análise da tabela podemos verificar que estão nela apresentadas quer as respostas selecionadas como objeto de investigação, quer todas as outras, tendo como objetivo principal demonstrar todos os dados recolhidos para a amostra. Com uma percentagem de 100% de respostas em concordância, isto é, a totalidade dos 25 respondentes da APCE, destacamos as afirmações “Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais”, “Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade”, “Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege”. De seguida, com 96,0% de concordância destacam-se as afirmações “Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho”, “Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas” e “Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social”. Com percentagem mais baixa de respondentes em concordância destaca-se a afirmação “Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas”, mais concretamente apenas 28,0%.

Tabela 40 – Tabela de Frequências das Práticas de Responsabilidade Social nas suas 2 dimensões (Interna e Externa) da APCE

De acordo com as práticas de Responsabilidade Social que serão enumeradas de seguida indique quais as que foram implementadas ou praticadas na instituição onde trabalha (nos últimos dois anos)	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.	88,0%	12,0%
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	64,0%	36,0%
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.	56,0%	44,0%
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.	84,0%	16,0%
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	96,0%	4,0%
Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	68,0%	32,0%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	28,0%	72,0%
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	56,0%	44,0%
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	64,0%	36,0%
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.	72,0%	28,0%
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais.	100%	0%
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	80,0%	20,0%
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	92,0%	8,0%
Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	100%	0%
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.	100%	0%

Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.	96,0%	4,0%
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	64,0%	36,0%
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social.	96,0%	4,0%

Fonte: Elaboração própria

A tabela 41 apresenta os valores da média e do desvio padrão das respostas dadas pelos participantes do presente estudo de caso da APCE, ao grupo II do questionário, que tem como objetivo proceder a uma análise as práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna da IPSS em questão. Ao proceder à análise da presente tabela pode constatar-se que o valor médio das respostas foi $m=4,55$ numa escala de 1 a 7.

Relativamente às práticas internas de responsabilidade social propriamente ditas da instituição, a média mais alta foi atribuída à prática: *Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho*, com $m=5,76$, seguindo-se a prática: *Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho* com $m=5,56$. A prática: *Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores*, destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=4,64$. Em relação ao máximo das respostas constata-se que é que é igual em todas as questões colocadas aos respondentes, sendo o nível da escala 7. No que se refere ao mínimo o nível da escala 1 é o mais baixo, verificando-se apenas três vezes.

Tabela 41 - Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna da APCE

Práticas de Responsabilidade Social Interna: A Instituição onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	25	2	7	5,20	1,225
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	25	2	7	5,04	1,207
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	25	1	7	4,64	1,440
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	25	2	7	4,68	1,406
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	25	1	7	4,80	1,500
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	25	3	7	5,28	0,980
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.	25	4	7	5,76	1,012

Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	25	3	7	5,56	0,961
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	25	1	7	4,68	1,435
Valor médio				4,55	1,24

Fonte: Elaboração própria

A tabela 42 apresenta os valores da média e do desvio padrão das respostas dadas pelos participantes do presente estudo de caso da Associação de Paralisia Cerebral de Évora, ao grupo II do questionário, que tem como objetivo proceder a uma análise das práticas de responsabilidade social na sua dimensão externa da IPSS em questão. Ao proceder à análise da presente tabela pode constatar-se que o valor médio das respostas foi $m=5,46$ numa escala de 1 a 7.

Relativamente às práticas externas de responsabilidade social propriamente ditas da instituição, a média mais alta foi atribuída à prática: Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização, com $m=6,16$, seguindo-se a prática: *No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades*, com $m=6,12$. A prática: *Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho*, destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=4,80$.

Em relação ao máximo das respostas constata-se que é que é igual em todas as questões colocadas aos respondentes, sendo o nível da escala 7. No que se refere ao mínimo o nível da escala 1 é o mais baixo, verificando-se apenas uma vez.

Tabela 42 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Externa da APCE

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	25	1	7	4,80	1,384
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	25	3	7	5,68	1,069
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	25	3	7	4,92	1,222
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	25	3	7	6,12	0,927

Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	25	3	7	6,16	0,850
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	25	3	7	5,76	1,200
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	25	2	7	4,76	1,393
Valor médio				5,46	1,15

Fonte: Elaboração própria

4.3.3.3- Hierarquia das relações com os *stakeholders*

Após a análise de dados, mais concretamente da tabela 43, podemos concluir que: Os respondentes da APCE colocam ou hierarquizam, de uma forma geral, os utentes como estando em 1.º lugar em termos de importância para a instituição, correspondendo a 23 pessoas (92,0%). Em 2.º lugar colocam com uma percentagem de 40,0%, correspondendo a mesma a 10 pessoas, os Funcionários da Instituição. Em 3.º lugar com uma percentagem de 44,0%, representativo de 11 trabalhadores da APCE, os mesmos colocariam também os Funcionários. No que ao 4.º lugar da hierarquia os trabalhadores da APCE colocaram a Direção e a Equipa Técnica com uma percentagem de 32,0% (8 pessoas). Com igual percentagem de 16,0% em 5.º lugar encontram-se tanto os Presidentes/Representantes Legais como as Instituições Parceiras, correspondendo a 4 pessoas cada, isto é, 8 pessoas.

Tabela 43 - Resultado da Hierarquia das Relações da APCE com todos os seus *stakeholders* na perspetiva dos colaboradores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Utentes	92,0%	0%	0%	4,0%	4,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Segurança Social	4,0%	24,0%	32,0%	12,0%	12,0%	12,0%	0%	0%	0%	4,0%	0%	0%	0%
Funcionários	0%	40,0%	44,0%	0%	8,0%	0%	0%	0%	0%	4,0%	0%	0%	4,0%
Fornecedores	0%	0%	4,0%	12,0%	8,0%	8,0%	12,0%	0%	8,0%	12,0%	20,0%	12,0%	4,0%
Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	0%	0%	0%	4,0%	12,0%	4,0%	20,0%	12,0%	12,0%	4,0%	4,0%	8,0%	20,0%
Instituições e Profissionais de Saúde	0%	0%	4,0%	4,0%	12,0%	28,0%	8,0%	16,0%	8,0%	4,0%	0%	8,0%	8,0%
Instituto de Emprego e	0%	0%	8,0%	4,0%	0%	8,0%	4,0%	24,0%	20,0%	12,0%	4,0%	12,0%	4,0%

Formação Profissional (IEFP)														
Empresa de Certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no trabalho	0%	0%	0%	0%	0%	8,0%	12,0%	12,0%	32,0%	12,0%	4,0%	4,0%	16,0%	
Voluntários	0%	0%	0%	4,0%	4,0%	12,0%	4,0%	8,0%	8,0%	24,0%	8,0%	20,0%	8,0%	
Presidente/ Representantes Legais	0%	0%	4,0%	20,0%	16,0%	4,0%	24,0%	8,0%	4,0%	4,0%	8,0%	4,0%	4,0%	
Autoridade Nacional de Proteção Civil	0%	0%	0%	0%	0%	4,0%	0%	4,0%	4,0%	12,0%	28,0%	24,0%	24,0%	
Instituições Parceiras	0%	0%	4,0%	4,0%	16,0%	8,0%	12,0%	16,0%	4,0%	4,0%	20,0%	4,0%	8,0%	
Direção e Equipa Técnica	4,0%	36,0%	0%	32,0%	8,0%	4,0%	4,0%	0%	0%	4,0%	4,0%	4,0%	0%	

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: 1- 1.º lugar; 2- 2.º lugar; 3- 3.º lugar; 4- 4.º lugar; 5- 5.º lugar; 6- 6.º lugar; 7- 7.º lugar; 8- 8.º lugar; 9-9.º lugar; 10- 10.º lugar; 11-11.º lugar; 12- 12.º lugar; 13- 13.º lugar.

4.3.3.4 - Análise de Perfil e Inferências – Dimensão interna da RS

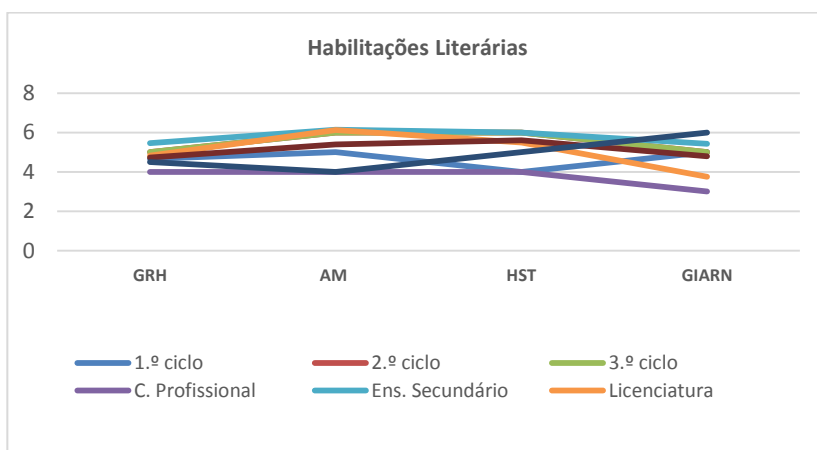
As práticas de RS interna de acordo com as habilitações literárias dos respondentes

Ao compararmos a RS Interna, observadas no gráfico n.º 29, com as habilitações literárias dos respondentes da APCE podemos verificar que a mesma variável interfere de um modo geral quase na totalidade das opiniões dos colaboradores em relação às práticas desenvolvidas pela IPSS em causa. Constatou-se que os respondentes que possuem o Ensino Secundário e o 3.º ciclo são aqueles que atribuem médias mais elevadas nas questões relativas às práticas de Responsabilidade Social Interna. Os respondentes que atribuem médias mais baixas relativamente às práticas da instituição são os que possuem “Curso Profissional”.

Apesar das discrepâncias nas médias das questões podemos observar que a maior parte dos níveis de habilitações literárias atribuem médias mais elevadas nas questões relativas à “adaptação à mudança”, salvo a exceção dos respondentes que possuem mestrado e que atribuem a média de respostas mais baixas a este ponto, respondendo “Não concordo nem discordo” e as mais elevadas no ponto “gestão do Impacto ambiental e dos recursos naturais”. Observa-se ainda que os respondentes que possuem licenciatura atribuem as médias mais elevadas nas questões de “adaptação à mudança” e mais baixas na dimensão da “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”. Os colaboradores que possuem como habilitação literária pós-graduação atribuem as suas médias mais elevadas nas afirmações relativas à “higiene e segurança no trabalho”. Importa

referir que os respondentes que possuem as habilitações literárias de Licenciatura e pós graduação representam 32% e 20% respetivamente do total dos 25 respondentes da APCE. Os respondentes com habilitações literárias de 1.º ciclo atribuem médias mais elevadas nas questões relativas à “Adaptação à mudança” mais baixas nas questões de “higiene e segurança no trabalho”.

Gráfico 29 – Responsabilidade Social Interna de acordo com as Habilitações Literárias dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna de acordo com o tipo de vínculo dos trabalhadores

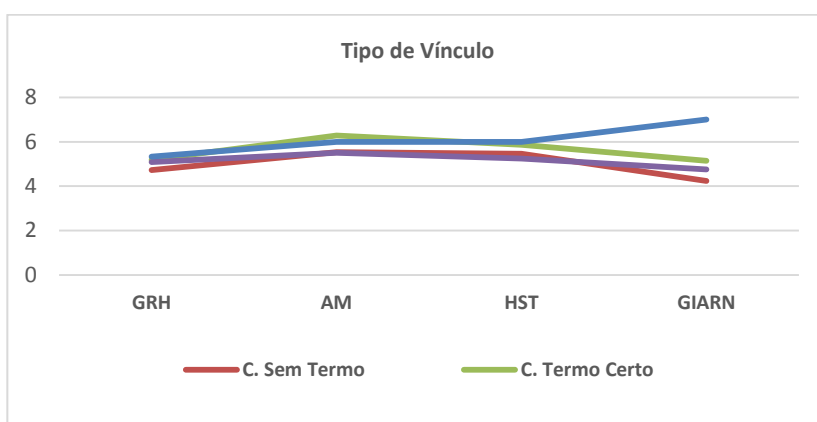
No que diz respeito à análise do gráfico n.º 30 relativamente ao cruzamento de dados e, no fundo, uma comparação entre as dimensões da RS interna e o tipo de vínculo dos respondentes da APCE podemos concluir que o mesmo não interfere na em grande parte nas opiniões dos colaboradores da IPSS em causa em relação às práticas de RS desenvolvidas pelas organizações que retratam. Através da observação do gráfico acima referido pode verificar-se que existe uma grande uniformidade nas declarações dos respondentes dos diversos tipos de vínculo.

Ao contrário do que se podia esperar verifica-se que os respondentes com vínculo de “Contrato-Emprego-Inserção, sendo apenas uma medida temporária do IEF, apesar de ser apenas uma percentagem de 4% do total dos 25 respondentes da APCE, que apresentam nas suas respostas médias mais elevadas do que os restantes tipos de vínculo relativamente às práticas de RS Interna, apresentando estes as médias mais elevadas nas respostas relativas à dimensão da “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”.

Relativamente aos restantes tipos de vínculo da instituição, como já havia dito são bastante homogéneos nas suas respostas, nomeadamente o tipo de vínculo de “Contrato sem termo” e

“contrato a termo incerto”, atribuindo as médias mais elevadas na dimensão relativa à “higiene e segurança no trabalho” e “adaptação à mudança”, de 5 valores, que na escala de 1 a 7 simboliza “concordo moderadamente”. Importa referir que os respondentes com vínculo à IPSS de “Contrato Sem Termo” e “contrato a termo incerto” representam 52% e 16% do total dos respondentes respetivamente. Quanto ao tipo de vínculo do “contrato a termo certo” podemos verificar que apresenta médias mais elevadas nas respostas relativas às práticas de RS interna na dimensão da “adaptação à mudança”, apresentando uma média de 6 valores de “concordo bastante”.

Gráfico 30 – Responsabilidade Social Interna de acordo como o Tipo de vínculo dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

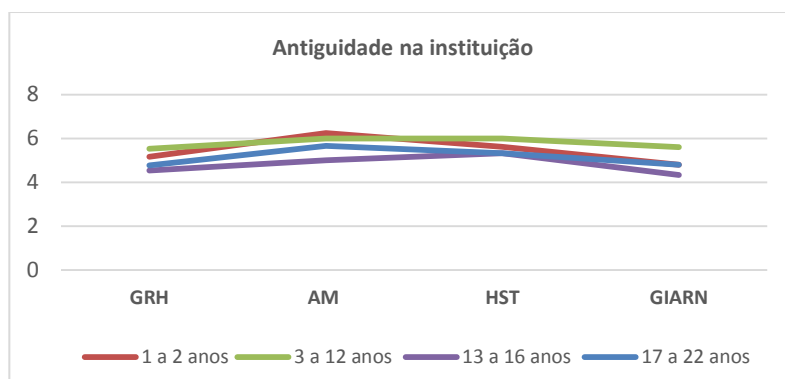
As práticas de RS interna da APCE de acordo com a Antiguidade na Instituição

Em conformidade com o gráfico 31 realizando-se uma comparação entre a RS interna com a antiguidade dos respondentes na APCE, verificamos que a antiguidade interfere em grande parte das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de RS interna realizadas pela instituição em causa.

Analisando agora concretamente os dados observados através do gráfico acima referido podemos constatar que os respondentes dos diversos itens de antiguidade atribuem médias mais elevadas nas dimensões de “adaptação à mudança”. Em particular, os respondentes da APCE com antiguidade entre 1 a 2 anos atribuem médias mais elevadas nas práticas de RS interna de “adaptação à mudança” e médias mais baixas nas questões relativas à “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”. Os respondentes com antiguidade entre 3 a 12 anos atribuí médias mais elevadas de 6 valores, isto é, “concordam moderadamente” nas questões relativas à “adaptação à

mudança” e à “higiene e segurança no trabalho” e mais baixas nas questões relativas à “gestão de recursos humanos”. No que diz respeito aos respondentes com antiguidade entre 13 e 16 anos apontam maior concordância para as questões de “higiene e segurança no trabalho” e menor concordância com as questões relativas à “GRH”. Por último, o nível de antiguidade entre 17 a 22 anos atribui médias mais elevadas à “adaptação à mudança” e mais baixas à “GRH” numa escala de 1 a 7 entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

Gráfico 31 – Responsabilidade Social Interna de acordo com a antiguidade dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria
 Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

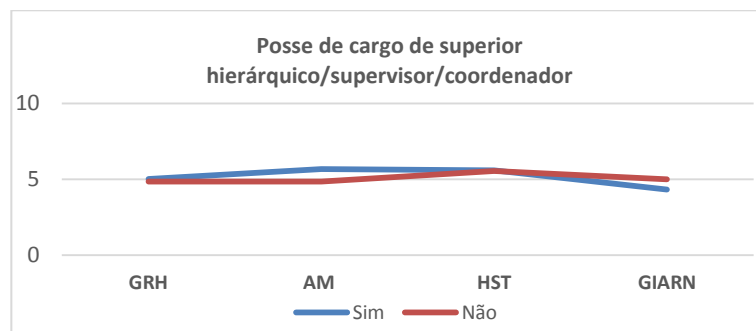
Conforme nos é apresentado pelo gráfico n.º 32 e fazendo uma comparação entre a RS e a posse ou não de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador e tendo em atenção que 12 (48,0%) possuem cargo de superior hierárquico e 13 trabalhadores não possuem cargo de superior hierárquico/ supervisor ou coordenador da Instituição (52,0%), verificamos que esta variável interfere na totalidade das opiniões dos respondentes da APCE relativamente às práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela instituição em estudo. Denota-se mais uma vez à semelhança das instituições anteriores um maior destaque na positividade das respostas dadas pelos colaboradores com cargo de superior ou de chefia.

Constata-se que quando as médias das respostas dos colaboradores sem cargo de superior hierárquico assumem valores de 5, isto é, “Concordo Moderadamente”, as chefias engrandecem ainda mais as suas respostas, respondendo “Concordo bastante”, isto é, atribuindo uma média de 6 valores, à exceção das respostas relativas às práticas de “Gestão do impacto

ambiental e dos recursos naturais” que os detentores de cargos mais elevados atribuem uma média de 4 valores, isto é, “Não concordo nem discordo”, havendo neste caso uma pequena discrepância.

Em conclusão e comparando os dois perfis, os que possuem cargo de superior hierárquico atribuem médias mais elevadas nas questões relativas à “Adaptação à mudança” e os restantes colaboradores atribuem médias mais elevadas nas questões de “Higiene e segurança no trabalho”.

Gráfico 32 – Responsabilidade Social Interna de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador da APCE



Fonte: Elaboração Própria
Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Análise de perfil e inferências – RS externa

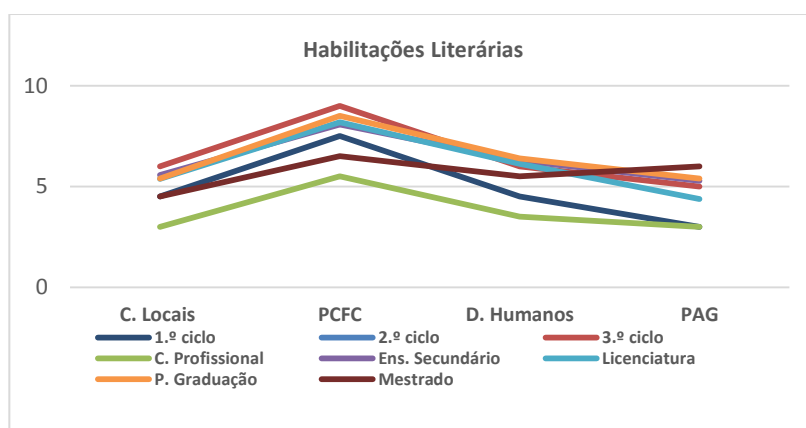
As práticas de RS externa de acordo com as habilitações literárias dos respondentes

De acordo com a análise do gráfico n.º 33 e exercendo uma comparação entre a Responsabilidade Social Externa e as Habilitações Literárias dos colaboradores da APCE, podemos referir que a mesma não demonstra uma grande dependência das variáveis em causa. No entanto podemos verificar que existe uma discrepância nas médias das respostas relativas às práticas de RS externa no que diz respeito aos “direitos Humanos” e às “preocupações ambientais globais”.

Observando-se o gráfico anteriormente referido podemos verificar que todos os níveis de habilitações literárias apresentam médias mais elevadas nas questões relativas aos “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, estando esta média entre 7 “concordo totalmente” e 5 “concordo moderadamente”. Os colaboradores da APCE com as Habilitações Literárias de 1.º ciclo, como já havíamos visto, atribuem as médias mais elevadas nas questões relativas à dimensão externa dos “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e as mais baixas nas “preocupações ambientais globais”, é apenas de salientar que os respondentes que possuem o 1.º ciclo, correspondem apenas a 4% do total dos respondentes da APCE. Os respondentes com habilitações literárias e de Curso Profissional, é onde as médias são mais discrepantes, sendo que

atribuem mesmo médias negativas na resposta às questões nomeadamente naquelas que dizem respeito às “comunidades locais”, atribuindo uma média de 3 valores, isto é “discordo um pouco” numa escala de 1 a 7 pontos. Onde se verificam as médias mais elevadas no caso anterior é na dimensão externa dos “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”. Os respondentes com habilitações académicas de pós-graduação, licenciatura, 3.º ciclo, ensino secundário e 2.º ciclo atribuem as médias mais elevadas nas questões relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e as mais baixas às questões das “preocupações ambientais globais”. Por fim os colaboradores da APCE atribuem as médias mais elevadas às questões relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores e as mais baixas nas questões relativas às “comunidades locais”, sendo de salientar que os respondentes com mestrado representam 28% do total dos respondentes.

Gráfico 33 – Responsabilidade Social Externa de acordo com as Habilitações Literárias dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria
 Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

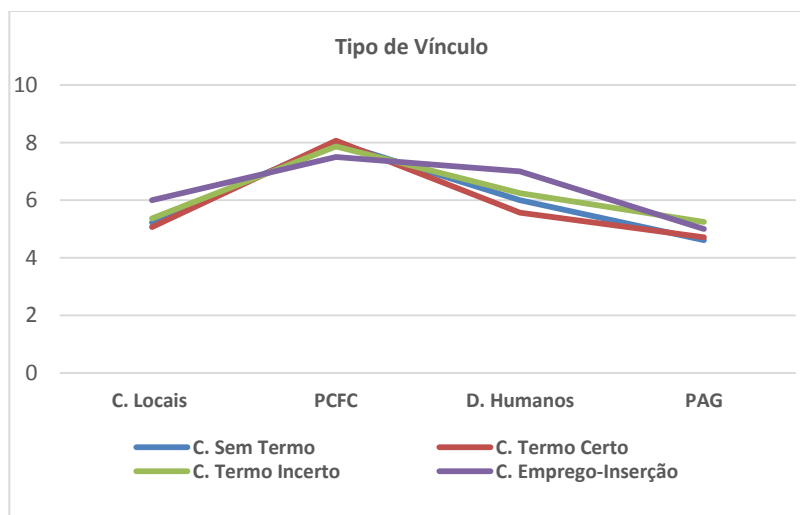
As práticas de RS Externa de acordo com o tipo de vínculo

Analisando o gráfico n.º 34 e realizando uma análise comparativa entre a RS externa e o Tipo de vínculo dos respondentes da instituição em estudo, constatamos que a mesma não interfere em grande parte das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de RS externa desenvolvidas pela IPSS em questão.

Verifica-se que há uma grande uniformidade nas respostas dos diversos tipos de vínculo relativamente às práticas de RS externa realizadas pela APCE, verificando-se que a maioria dos tipos de vínculo desta instituição atribuem médias mais elevadas às questões relativas aos “parceiros

comerciais, fornecedores e consumidores”, atribuindo os diversos tipos de vínculo uma média de 7 valores, isto é, “Concordo Totalmente”, à exceção dos respondentes com o vínculo de “Contrato Emprego-inserção” que representam apenas 4% do total dos respondentes da APCE que apresenta uma média um pouco mais baixa neste ponto, apesar de ser o ponto onde indica as suas médias mais elevadas. Este tipo de vínculo apresenta ainda uma discrepância nas médias das questões relativas à dimensão externa das “Comunidades Locais”, sendo este tipo de vínculo a apresentar as médias mais elevadas neste ponto, definindo como resposta “Concordo Bastante”, e nas médias das questões relativas aos “Direitos Humanos”, posicionando-se no ponto 5 da escala “Concordo Totalmente”. O tipo de vínculo “contrato a termo certo” também apresenta discrepância nas médias das questões relativas às questões dos “Direitos Humanos” e das “Preocupações Ambientais globais”, atribuindo apenas uma média de 5 valores, isto é, “Concordo Moderadamente”, sendo de realçar que os respondentes com o tipo de vínculo “contrato a termo certo” representam 28% do total dos respondentes da APCE. Conclui-se através da observação do gráfico abaixo que na condição de “contrato emprego-inserção” as respostas estão mais nos extremos do que os restantes tipos de vínculo que acompanham gradualmente a média de todos os respondentes. Pode concluir-se que os regimes de não contrato ou contrato a termo certo podem levar a um desconhecimento das práticas de RS que são desenvolvidas a nível externo pela instituição ou a uma decisão de “não envolvimento” nas práticas reais da IPSS a este nível.

Gráfico 34 – Responsabilidade Social Externa com o tipo de vínculo dos respondentes da APCE



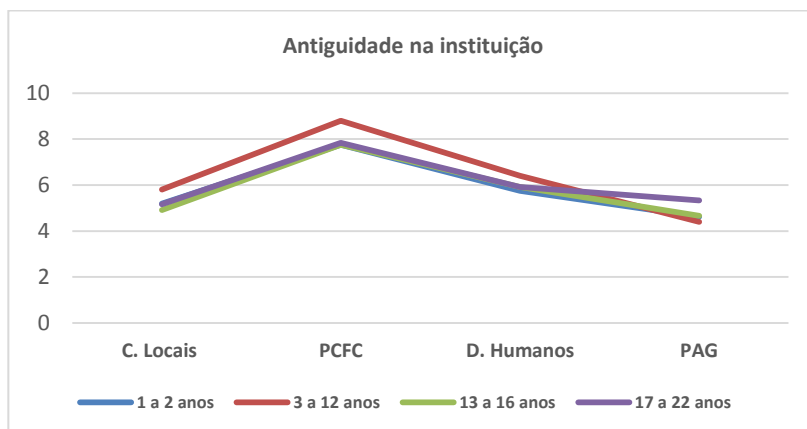
Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com a antiguidade na instituição

Em consonância com aquilo que se observa através do gráfico n.º 34 e comparando a dimensão externa da RS com a antiguidade na APCE verificamos que a 1.ª variável não apresenta uma grande dependência da variável em causa. Verifica-se também que existe uma grande harmonia nas declarações relativas às práticas de RS externa dadas desenvolvidas pela IPSS em questão dadas pelos respondentes dos vários níveis de antiguidade na instituição, constatando-se apenas uma discrepância nas médias das questões relativas à dimensão dos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, atribuindo os respondentes com um nível de antiguidade entre 3 a 12 anos, correspondendo estes a 20% do total dos respondentes da APCE, médias mais elevadas nas questões relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, destacando-se dos restantes níveis de antiguidade da instituição e mais baixas relativas às questões das “preocupações ambientais globais”. Os respondentes com maior antiguidade na instituição, isto é, entre 17 a 22 anos, que representam 24% do total dos respondentes da IPSS atribuem uma média de 5 valores nas questões relativas às “preocupações ambientais globais” diferenciando-se aqui dos restantes níveis de antiguidade.

Gráfico 35 – Responsabilidade Social Externa de acordo com a antiguidade dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

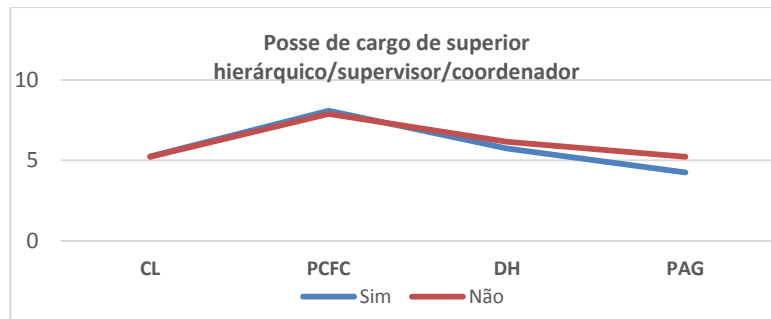
As práticas de RS externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

No que se refere à observação do gráfico n.º 36 e conseqüentemente à comparação entre a RS externa e a posse ou não de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador podemos

constatar que a mesma não interfere em grande parte das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de RS externa desenvolvidas pela IPSS em causa.

Verifica-se apenas uma discrepância nas médias das questões relativas às “preocupações ambientais globais” entre as respostas das chefias e dos colaboradores. Ao contrário das restantes instituições estudadas são os restantes colaboradores que não possuem cargo de superior hierárquico que atribuem médias mais elevadas nas questões relativas quer aos “Direitos Humanos”, quer às “preocupações ambientais globais” não sendo neste caso as chefias a enaltecerem o positivo das práticas de RS externa mas os restantes colaboradores, atribuindo os mesmos médias de 5 valores, isto é, “Concordo Moderadamente”, enquanto as chefias se posicionaram no ponto 4 da escala “Não concordo nem discordo”. Em comum aos dois perfis apontamos o facto de ambos se posicionarem com uma média de 7 valores, isto é, “Concordo Totalmente” nas questões relativas aos “Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, tendo em atenção que 12 (48,0%) possuem cargo de superior hierárquico e 13 trabalhadores não possuem nenhum cargo de chefia (52,0%).

Gráfico 36 - Responsabilidade Social Externa de acordo com a posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria
Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

4.3.3.5 - Cruzamento de Dados – Nível de desenvolvimento da dimensão social, económica e ambiental da APCE

Dimensão Social

À semelhança do que se fez para as outras duas IPSS analisadas para diagnosticar o nível de desenvolvimento das práticas de RS da dimensão social concretamente, através opiniões dos colaboradores da APCE sobre a mesma, analisaram-se as correlações entre as afirmações representativas desta dimensão. Portanto para medir a correlação entre as duas variáveis

qualitativas aplicou-se novamente este coeficiente de correlação de Spearman que segundo a tabela n.º 44 expõe um resultado de $r=0,497$ que de acordo com o que defendem os autores Dancey e Reidy (2005, cit por Filho & Júnior, 2009) é uma correlação moderada ou média entre as duas variáveis.

Tabela 44 - Correlação de Spearman na Dimensão Social da APCE

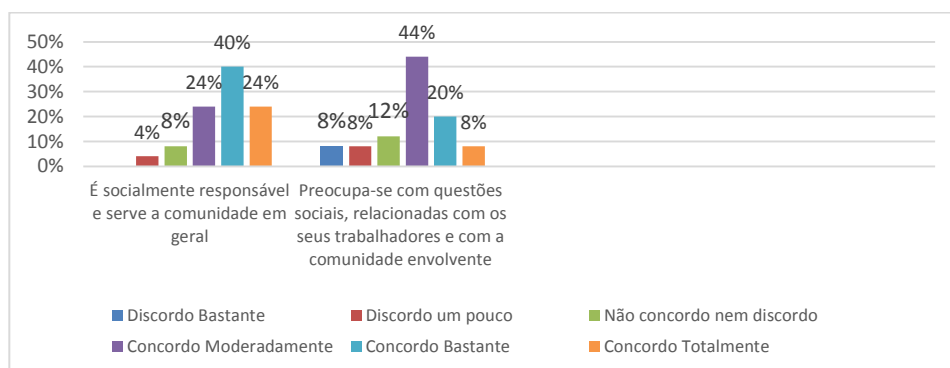
		4.1	4.8
4.1 – É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Spearman Correlation coefficient	1	0,497*
	Sig. (2 Tailed)		,011
	N	25	25
4.8 – Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e a comunidade envolvente	Spearman Correlation coefficient	,505	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	N	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Fonte: Elaboração Própria

Conclui-se que através da correlação observada entre as duas variáveis da dimensão social da APCE, sendo a mesma linear positiva moderada ou média como defendem os autores acima referidos e Reis (2008, p. 172) que a Direção se preocupa com a sua dimensão social da sua instituição, servindo quer os seus trabalhadores, quer a comunidade em geral.

Gráfico 37 – As percepções da Dimensão social da Responsabilidade Social dos colaboradores da APCE



Fonte: Elaboração Própria

No que se refere à análise global da percentagem de concordância ou discordância dos colaboradores da APCE que responderam ao questionário relativamente à dimensão social da mesma podemos verificar que 76% dos respondentes concordaram com afirmação entre “concordo moderadamente” e “concordo totalmente” e, verificou-se ainda uma percentagem de 24% dos respondentes que mostraram quer a sua indiferença, quer a sua discordância relativamente às afirmações que representam a dimensão social da mesma. Realizando uma análise mais detalhada

das duas afirmações através da observação do gráfico n.º 37 pode constatar-se que na afirmação: “É socialmente responsável e serve a comunidade em geral” verifica-se que existe apenas 4,0% dos respondentes da APCE que se posicionou no ponto 3 da escala “discordo um pouco” e apenas 8,0% mostraram discordância ou indiferença posicionando-se no ponto 4 da escala “não concordo nem discordo”. Num outro prisma em concordância, portanto, estão 88,0% dos respondentes da IPSS em causa, espalhados pelas respostas de “concordo moderadamente” (24,0%), “concordo Bastante” (40,0%), e “concordo totalmente” (24,0%).

“Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente” que da APCE verifica-se que existem ainda uma percentagem de 8,0% de respondentes da APCE que se posicionaram no ponto 2 da escala de 7 pontos “discordo bastante” e 8,0% igualmente responderam “discordo um pouco”. Revelando algum desconhecimento ou indiferença verificaram-se ainda 12,0% de respostas no ponto 4 da escala “não concordo nem discordo”. Por oposição em concordância com afirmação estão 72,0% dos respondentes da APCE, entre os pontos “concordo moderadamente” (44,0%), “concordo bastante” (20,0%) e “concordo totalmente” (8,0%).

Dimensão Ambiental

Para representar a Dimensão Ambiental da APCE selecionou-se a questão 2.9 e a questão 4.6 do questionário tendo-se como fim analisar as opiniões dos respondentes da APCE relativamente a esta dimensão da sua instituição, bem como analisar o nível de desenvolvimento desta dentro da instituição. Através da análise da tabela n.º 45 pode observar-se a correlação de Spearman, que apresenta um resultado de $r = 0,729$ que significa segundo os autores Dancey e Reidy (2005 cit por Filho & Júnior, 2009) simboliza uma correlação moderada ou média positiva.

Tabela 45 - Correlação de Spearman na dimensão ambiental da APCE

		2.9	4.6
2.9 – Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Spearman correlation coefficient	1,000	0,729**
	Sig. (2 Tailed)		,000
	N	25	25
4.6– Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.	Spearman correlation coefficient	0,729**	1,000
	Sig (2-tailed)	,000	
	N	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

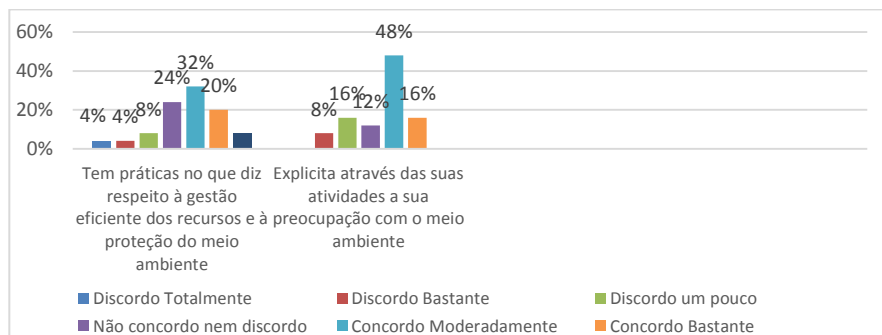
Fonte: Elaboração Própria

Procedendo-se à análise do gráfico n.º 38 podemos verificar que se verificam menos respostas no que diz respeito à concordância relativamente a estas duas afirmações representativas da Dimensão Ambiental da Associação de Paralisia Cerebral de Évora apesar de nas duas afirmações existirem respostas de “Discordo Totalmente” e “Discordo Bastante”, bem como algumas revelando desconhecimento ou indiferença em relação às práticas de RS ambiental na IPSS em questão.

Em relação à afirmação: “Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e à proteção do meio ambiente”, podemos verificar que apenas existem 40,0% de respostas que revelam discordância ou desconhecimento/indiferença em relação à mesma, entre “Discordo Totalmente” (4,0%); “Discordo Bastante (4,0%); “Discordo um pouco” (8,0%) e “Não concordo nem discordo” (24,0%). Relativamente à 2.ª afirmação representativa da dimensão ambiental da instituição “Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente” verifica-se que em termos de discordância e desconhecimento/indiferença apenas se observam 26,0% de respostas entre “Discordo Bastante” (8,0%); “Discordo um pouco” (16,0%) e “Não concordo nem discordo” (12,0%). Por oposição em concordância é onde se verificam mais respostas, mais concretamente 64,0% dos respondentes, entre “Concordo Moderadamente” (48,0%) e “Concordo bastante” (16,0%).

De acordo com as respostas dos 25 colaboradores que responderam ao questionário constatou-se que a dimensão ambiental vai ganhando uma maior importância dentro das IPSS tal como se verificou na instituição anterior, verifica-se também no caso da Associação de Paralisia Cerebral de Évora, apesar de se perceberem ainda algumas lacunas a este nível que podem efetivamente ser melhoradas.

Gráfico 38 – As percepções da dimensão ambiental da Responsabilidade Social dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria

Dimensão Económica

Indo ao encontro do nosso objetivo inicial de analisar o nível de desenvolvimento da dimensão económica e posteriormente através da análise das opiniões dos colaboradores das instituições neste sentido. Tal como se fez com as instituições anteriores selecionou-se a afirmação 4.2 e afirmação 4.3 do questionário. Estas duas afirmações estão relacionadas com a dimensão económica das instituições e que é bastante importante esta dimensão no seio das mesmas. Em concordância com a tabela n.º 46 e conforme a correlação de Spearman as afirmações discriminadas expõem $r=0,608$ que de acordo com o que defendem Dancey e Reidy (2005 *cit* por Filho e Júnior, 2009) significa que existe uma correlação moderada ou média entre estas duas variáveis.

Tabela 46– Correlação de Spearman na dimensão económica da APCE

		4.2	4.3
4.2- “Gere eficazmente os seus recursos energéticos”	Spearman correlation coefficient	1,000	0,608**
	Sig. (2 Tailed)		,001
	N	25	25
4.3- “Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos”	Spearman correlation coefficient	0,608**	1,000
	Sig (2-tailed)	,001	
	N	25	25
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

Fonte: Elaboração Própria

Através da observação do gráfico n.º 38 podemos constatar que em relação à questão “Gere eficazmente os seus recursos energéticos” que em discordância estão apenas 12,0% dos colaboradores da presente IPSS, entre “discordo bastante” (4,0%) e “discordo um pouco” (8,0%). Relativamente aos que revelam desconhecimento ou indiferença em relação às práticas de RS na sua dimensão económica, ainda se verifica uma elevada percentagem de colaboradores, sendo 48,0% se posicionaram no ponto 4 da escala “não concordo nem discordo”.

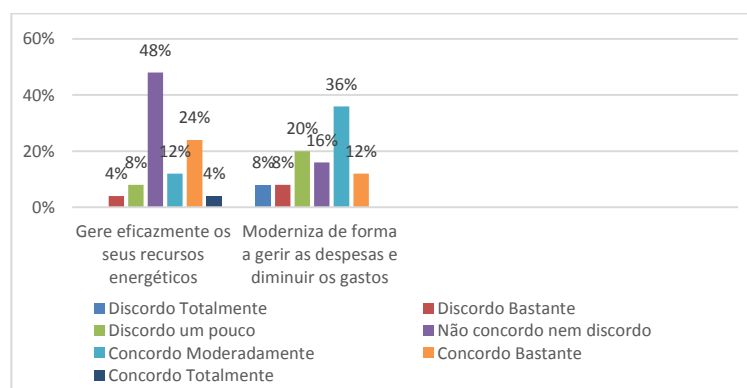
Em oposição a estes no que toca à concordância verificou-se que estão 40,0% dos colaboradores, 12,0% responderam “concordo moderadamente”, 24,0% dos colaboradores posicionaram-se no ponto 6 da escala “concordo bastante” e apenas 4,0% dos respondentes assumiu a posição “Concordo Totalmente”.

No que diz respeito à afirmação “Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos verificou-se que apenas 8,0% dos colaboradores se posicionaram no ponto 1 da escala “discordo totalmente” e 8,0% dos colaboradores da APCE se posicionaram no ponto 3 da escala “discordo um pouco”. Relativamente ao desconhecimento ou indiferença relativamente à

afirmação podemos referir que 20,0% dos colaboradores responderam “não concordo nem discordo”. No que à concordância se refere podemos observar que 64,0% dos colaboradores da IPSS em questão concordam com a mesma, divididos entre “concordo moderadamente” (16,0%), no ponto 6 da escala “concordo bastante” posicionaram-se 36,0% dos colaboradores e os restantes 12,0% no ponto 7 da escala “concordo totalmente”

Com estes resultados podemos concluir que a dimensão económica é bastante importante para a IPSS em causa sendo bastante importante tanto a gestão dos recursos energéticos, que é o caso da luz, dos aquecedores, etc., como a modernização de forma a gerir as despesas e diminuição de gastos.

Gráfico 39 – As percepções da dimensão económica da RS dos respondentes da APCE



Fonte: Elaboração Própria

Associação entre as dimensões da RS Interna

Com o objetivo de perceber em que grau estão associadas as dimensões de “RS interna” da APCE, sendo estas duas variáveis qualitativas decidiu-se usar o Teste de correlação de Spearman. A tabela n.º 47 mostra-nos através dos coeficientes de correlação de Spearman observados a associação das variáveis ou dimensões que dizem respeito à RS Interna, nomeadamente a “GRH”, a “adaptação à mudança”, a “higiene e segurança no trabalho” e a “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”, através da observação geral dos coeficientes de correlação podemos constatar que as variáveis estão associadas a um nível moderado.

Procedendo-se à análise particular dos coeficientes de correlação podemos constatar que o valor mais baixo deslindado (fraco) foi entre as variáveis referentes às práticas de RS Interna da “higiene e Segurança no Trabalho” e a “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” com um $p=0,278$ e um $p\text{-value} = 0,178$. Relativamente ao valor mais alto encontrado (elevado) foi entre as variáveis relativas à “adaptação à mudança” e a “higiene e segurança no trabalho” com um

p=0,763 e p-value=,000. Na generalidade a variável “GRH” é a que apresenta coeficientes de correlação mais elevados e, conseqüentemente, maior associação com todas as variáveis de responsabilidade social interna, sendo todas a um nível moderado (p entre 300 e 700) e a variável que mostra uma menor associação com as restantes variáveis da dimensão interna da responsabilidade social é a “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”.

Tabela 47 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna da APCE

Correlação de Spearman					
		GRH	AM	HST	GIARN
GRH	Coeficiente de correlação	1,000	0,601**	0,531**	0,552**
	Sig (bilateral)		,001	,006	,004
AM	Coeficiente de correlação	0,601**	1,000	0,763**	0,377
	Sig (bilateral)	,001		,000	,063
HST	Coeficiente de correlação	0,531**	0,763**	1,000	0,278
	Sig (bilateral)	,006	,000		,178
GIARN	Coeficiente de correlação	0,552**	0,377	0,278	1,000
	Sig (bilateral)	,004	,063	,178	
**. Correlação significativa ao nível 0,01 (bilateral)					
*. Correlação significativa ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à Mudança; HST: Higiene e Segurança no Trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Associação entre as dimensões da RS Externa

Tendo como finalidade perceber se as dimensões da RS externa da APCE estão associadas entre si e qual e a que nível, tendo-se escolhido a correlação de Spearman visto que as variáveis são qualitativas. Constata-se através da observação da Tabela n.º 48 que a associação entre as quatro dimensões da RS Externa está ao nível “moderado” (p entre 300 e 600) e verifica-se que são estatisticamente significativas (p-value <0,05), à exceção do coeficiente de correlação entre os “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e as “preocupações ambientais globais” que é uma correlação significativa ao nível de 0,05.

Em relação ao valor mais elevado apurado (moderado) é entre as variáveis da dimensão externa “comunidades locais” e a variável da dimensão externa “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, com p=0,671 e p-value=,000. O coeficiente de correlação mais baixo deslindado (moderado) foi entre as variáveis da dimensão externa das “Direitos Humanos” e a dimensão externa das “preocupações ambientais globais”, com p=0,345 e p-value=0,091. Pode concluir-se que na generalidade a variável que mostra menor associação com as restantes variáveis da dimensão externa da RS é a variável relativa aos “direitos humanos”. No sentido oposto a esta a que aparenta maior associação com as dimensões externas da RS, atesta-se que são as “comunidades locais”.

Tabela 48 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa da APCE

Correlação de Spearman					
		CL	PCFC	DH	PAG
CL	Coeficiente de correlação	1,000	0,671**	0,688**	0,523**
	Sig (bilateral)		,000	,000	,007
PCFC	Coeficiente de correlação	0,671**	1,000	0,362	0,439*
	Sig (bilateral)	,000		,075	,028
DH	Coeficiente de correlação	,688**	0,362	1,000	0,345
	Sig (bilateral)	,000	,075		,091
PAG	Coeficiente de correlação	,523**	0,439*	0,345	1,000
	Sig (bilateral)	,007	,028	,091	
**. Correlação significativa ao nível 0,01 (bilateral)					
*. Correlação significativa ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: CL: Comunidades Locais; PCFC: Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; DH: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais globais.

4.4 - Porta Mágica - Associação de Solidariedade Social – “Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros”

4.4.1 – Breve caracterização

A Associação Porta Mágica foi fundada a 9 de Maio de 2007 e tendo os seus Estatutos definitivos sido criados a 30 de Novembro de 2009. Esta IPSS situa-se na Praça dos Mártires da Liberdade, freguesia de N.ª Sr.ª da Vila, em Montemor-o-Novo, tem o Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (Estatutos da Porta Mágica, ASS, p. 3), mas a resposta social em estudo, a Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros situa-se em Évora na rua Joaquim da Câmara Manuel. O conteúdo da entrevista em questão analisado pode ser consultado na íntegra no anexo XIII.

A Porta Mágica tem por objetivos “criar e manter atividades na área de proteção e intervenção com crianças e jovens em risco. Esta Instituição é constituída por três respostas sociais o Centro de Acolhimento Temporário (CAT); o Lar para crianças e jovens em risco um feminino e um masculino, mais concretamente a “Casa de Acolhimento Residencial de jovens dos Pinheiros” e o Centro de Apoio à Vida.

A Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros alvo do nosso estudo tem o Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, que criou e mantém a Resposta Social de Lar de Infância e Juventude apenas masculino, tendo celebrado um acordo de gestão e cooperação com o Centro Distrital da Segurança Social de Évora, ISS, IP e com a Porta Mágica. (Regulamento

Interno CARJP, Art.º 1.º - Definição e Enquadramento, p. 5) Esta Resposta Social foi criada a 1 de Setembro de 2015, tendo neste momento 1 ano de existência.

É constituída por duas unidades funcionais: a Unidade da Infância (6 a 13 anos), que tem 10 crianças e a Unidade da Juventude (14 a 21 anos), que tem 15 crianças tendo sido determinado a existência de 5 vagas em cooperação com a Segurança Social, tendo neste momento 25 crianças dos 10 aos 19 anos.

A presente instituição tem ao todo a trabalhar 16 colaboradores, 3 técnicos (1 Diretora Técnica, um psicólogo uma Assistente Social), 8 educadores e 5 auxiliares de serviços gerais, sendo que neste momento estão ainda na totalidade a contrato a termo certo.

A IPSS tem como **visão** contribuir através de todos os meios e dos serviços que presta para a valorização quer ao nível pessoal, social e profissional das crianças e jovens que acolhe. (Regulamento interno CARJP, art.º 3.º) No que diz respeito à **Missão** desta IPSS, mais concretamente da Resposta Social em estudo é o acolhimento de crianças e jovens exclusivamente do sexo masculino “proporcionando-lhes uma estrutura de vida tão aproximada quanto possível à das famílias”, dando resposta às suas necessidades, como educação, bem-estar e, principalmente a sua inserção na sociedade.

Por último esta instituição tem como **valores**: a Inclusão Social, o Respeito pelos Direitos da criança e do jovem, Proteção de Crianças e jovens em Perigo, Serviço ao próximo, Gratuidade, Integração, Respeito pela ética, Confidencialidade e privacidade, Respeito pelos direitos das famílias, Desenvolvimento pessoal, Política de bem-estar das crianças e jovens, Comunicação aberta, Solidariedade e Resiliência.

4.4.2 - Análise sumária da entrevista realizada na CARJP

Foi realizada apenas uma entrevista na Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros, sendo que a entrevistada ocupa um cargo de Direção na instituição, sendo da área da Psicologia Clínica de formação e Diretora Técnica da IPSS em questão, que designamos como **E6**, e tendo apenas 1 ano de antiguidade na mesma, visto ser uma instituição recente. O conteúdo da presente entrevista pode consultar-se analisado no anexo XIII.

Relativamente à entrevista propriamente dita e no que diz respeito ao **tema da Dimensão Interna da Responsabilidade Social**, mais concretamente à importância dada pela instituição à Gestão de Recursos Humanos a **entrevistada 6** refere que esta dimensão é crucial na instituição, como refere nas suas declarações “A Gestão de Recursos Humanos é fundamental (...) são a

ferramenta essencial, é através da relação que eles constroem com os meninos que se pode intervir com sucesso junto deles”, em relação ao **ambiente de trabalho** que se vive na instituição, a **entrevistada 6** refere que o ambiente de trabalho é positivo mas que os colaboradores andam um pouco desmotivados, confirmando a resposta da entrevistada “Em relação ao ambiente de trabalho eu acho que o balanço é positivo, se bem que neste momento se está a passar uma grande exaustão e desmotivação da grande maioria dos educadores das crianças e jovens”. No que diz respeito à **avaliação da comunicação entre a Direção e os restantes trabalhadores** a **entrevistada 6** afirma a eficácia dessa comunicação “Existe alguma comunicação entre a presidência da Associação e nós” (...) é os educadores ou os restantes colaboradores passam-nos a informação e nós equipa técnica damos conhecimento à presidência da associação”. Em relação aos **meios utilizados nessa comunicação** a **entrevistada 6** dá vários exemplos nas suas afirmações primeiramente refere a comunicação através de reuniões como confirma “Reuniões entre a Equipa Técnica e a equipa educativa já esteve presente um elemento da Direção também para “*in loco*” esclarecer algumas questões que os possam preocupar. (...)” (...) “É feita ou via reunião (...)”, “Ou livro de ocorrências”, “Ou via telefone” e “Via email”. No que diz respeito ao **tema da conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos colaboradores** a **entrevistada 6** que existe flexibilidade de horários “Eu acho que nós tentamos ser o mais flexíveis possível, no entanto tendo em conta que temos pouco pessoal para as necessidades que temos nem sempre é possível, infelizmente!” e, quanto ao estabelecimento desses horários a **entrevistada 6** refere que depende da categoria profissional dos colaboradores sendo confirmado pelas seguintes afirmações “(...) equipa educativa os horários são rotativos, são horários por turno, (...) equipa técnica horário pré-estabelecido (...)”. No que se refere ao **tema da inclusão social**, a **entrevistada 6** refere que o tipo de trabalho com crianças em risco não permite a inclusão de trabalhadores com deficiência conforme a sua afirmação “alguma dificuldade intelectual neste momento não, porque isto é um trabalho que exige grandes níveis de resiliência e grande capacidade de pensar e digerir determinadas situações” (...), mas que dão prioridade aos desempregados de longa duração, conforme refere “damos prioridade a que está desempregado, ou desempregados de longa duração”, bem como procedem à inclusão social de estrangeiros indo ao encontro da afirmação seguinte “Temos um colega que tem dupla nacionalidade, é moldavo e é português, portanto a esse nível não colocamos qualquer tipo de entrave”.

No que diz respeito às **questões de higiene e segurança no trabalho** a **entrevistada 6** refere que essa questão está assegurada e que existem empresas que lhes fazem essa gestão confirmado

pela sua declaração “Temos um contrato com uma empresa de higiene e segurança no trabalho, outra de saúde no trabalho, outra desinfestação e prevenção de pragas (...) essas empresas fazem a supervisão e preparam-nos para auditorias (...) temos a plena implementação de todos os processos do HACCP de saúde no trabalho”. Quanto ao tema da formação a **entrevistada 6** refere que ainda não foi dada muita formação mas que já foram dados dois tipos declarando que “Formação dada ao nível do HACCP” e “Mediação e Gestão de crises”. Quanto às **práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente** a **entrevistada 6** refere que a instituição se procura fazer uma sensibilização dos colaboradores para a poupança ou utilização disciplinada de recursos quer energéticos, quer de outros tipos e políticas da maximização de uso de meios eletrónicos, conforme afirmações da mesma “procuramos sensibilizar para se poupar água, para se apagar a luz, para se usar os ares condicionados com disciplina”, bem como procuram fazer reciclagem conforme confirma: “Fazemos reciclagem”.

No que diz respeito à Dimensão Externa da RS, especificamente ao tema das parcerias e cooperação com outras instituições locais, a **entrevistada 6** refere que **existe a preocupação de criar parcerias com instituições da área de intervenção social** “Sim, da mesma área, ou de forma a colmatar necessidades e desejos dos meninos, de serem integrados em algumas atividades” e dá exemplos de alguns **exemplos de projetos e ações que já fizeram ou fazem** como comprovam as suas afirmações “Desde ginásios, Pomarinho, clubes de futebol, quase todos eles são integrados nesses clubes, que são nossos parceiros, ATL, CLDS da APPACDM, portanto nesse aspeto sim”. Em relação ao **diagnóstico prévio do historial e do perfil das crianças**, a **entrevistada 6** refere que o acolhimento das crianças se faz através de ordens do tribunal “Crianças chegam-nos ou mandato de condução do tribunal (...) não escolhemos crianças” e é a Segurança Social a fazer esse diagnóstico conforme confirma a entrevistada: “A Segurança Social faz um diagnóstico da situação da criança”. Quanto aos **valores que a instituição defende** a entrevistada 6 refere que são os seguintes “a ética, a confidencialidade, (...) tem como suporte a legislação dos processos de promoção e proteção de crianças em risco e do Acolhimento Residencial”.

Em relação ao tema da **certificação da IPSS** a entrevistada 6 declara que pelo facto de a instituição ser uma instituição recente ainda não é uma instituição certificada, como podemos confirmar pelas suas declarações “Não, neste momento ainda não, pois ainda somos uma resposta social recente”. Finalmente, no que diz respeito ao tema da **Hierarquia das relações com os stakeholders da instituição**, a **entrevistada 6** refere que em **1.º lugar** estão as crianças e jovens, isto é, aqueles que podemos designar como utentes, conforme confirma “Em primeiro lugar, estão as

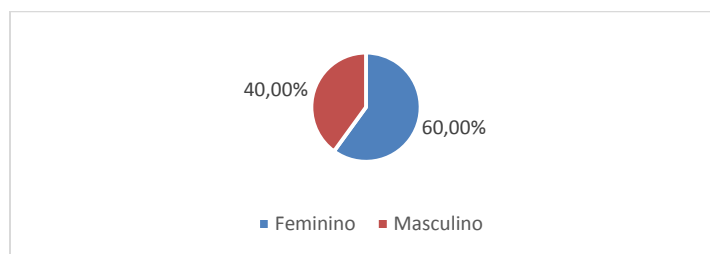
crianças e os jovens (...) sobre eles recai toda a preocupação”. Em **2.º lugar** e, dando as razões da importância dos mesmos para a instituição, a **entrevistada 6**, coloca os colaboradores “A seguir os colaboradores (...) depositamos sobre eles toda a preocupação e investimento de forma a que as pessoas estejam capacitadas e sintam que têm competência (...) autoridade e autonomia para delinear com as crianças e jovens a melhor resposta para a vida de cada um”. Em **3.º lugar** e, justificando igualmente a razão da sua escolha, a entrevistada situa os fornecedores, conforme declara nas seguintes afirmações: “preocupação de escolhermos as melhores respostas (...) dos fornecedores. Temos atenção com alimentação, vestuário, calçado, a escola”. Finalmente em 4.º e último lugar a entrevistada coloca os parceiros e agentes da comunidade, apresentando novamente argumentos válidos para a razão da sua escolha, como se comprova pelas suas declarações “Depois é investir (...) ao nível dos parceiros e realização de atividades com os meninos”.

4.4.3 - Análise quantitativa de dados

4.4.3.1 - Caracterização da amostra

Na IPSS da Porta Mágica, mais concretamente na resposta social em estudo do Lar de Infância e Juventude da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros situada em Évora, constituída por 16 trabalhadores apenas, de entre os questionários respondidos, sendo a nossa amostra N=10, sendo mais de 50% dos efetivos da instituição, tendo havido apenas uma quebra de 6 questionários, pôde constatar-se, conforme ilustra o gráfico n.º 40, que 6 (60,0%) dos respondentes são do sexo feminino e 4 (40,0%) são do sexo masculino.

Gráfico 40 – Distribuição percentual da variável género da CARJP



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao grupo etário da amostra estudada no presente estudo de caso da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros n=10, apresentam-se de acordo com a tabela 49, 3 respondentes (30,0%) têm entre 29 e 34 anos, 3 (30,0%) respondentes têm entre 35 a 39 anos,

com idades entre os 40 e os 43 anos averiguam-se 2 (20,0%) e, finalmente entre os 44 e os 45 anos verificaram-se apenas 2 respondentes (20,0%). A variável não apresenta nenhum *missing*.

Tabela 49 – Distribuição percentual da variável idade da CARJP

Classes de idades dos trabalhadores da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros	N.º de Respondentes	Percentagem de Respondentes
29 a 34 anos	3	30,0%
35 a 39 anos	3	30,0%
40 a 43 anos	2	20,0%
44 a 45 anos	2	20,0%
Total	10	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável estado civil dos respondentes, segundo a tabela 50, constata-se que de entre os 10 respondentes da CARJP, alvo do nosso estudo de caso, 1 (10,0%) está divorciado, enquanto 9 (90,0%) são casados ou estão em união de fato. Não existem missings nesta variável.

Tabela 50 – Distribuição percentual da variável Estado Civil da CARJP

Estado Civil dos trabalhadores da CARJP	N.º de Respondentes	Percentagem de Respondentes
Divorciado	1	10,0%
Casado/ União de Facto	9	90,0%
Total	10	100%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável habilitações literárias dos colaboradores da CARJP, com n=10, podemos constatar que, segundo a tabela 51, 2 (20,0%) dos colaboradores da presente instituição possuem como habilitação literária o Curso Profissional, 7 (70,0%) possuem o ensino secundário e, finalmente apenas 1 colaborador (10,0%) possui como habilitação literária a Licenciatura.

Tabela 51 - Distribuição percentual da variável habilitações literárias da CARJP

Habilitações Literárias dos colaboradores da CARJP	N.º de Respondentes	Percentagem de Respondentes
Curso Profissional	2	20,0%
Ensino Secundário	7	70,0%
Licenciatura	1	10,0%
Total	10	100%

Fonte: Elaboração própria

Numa análise ao tipo de vínculo da amostra da presente instituição podemos constatar que, segundo a tabela 51 a totalidade dos respondentes tem o mesmo tipo de vínculo à instituição, estando os 10 respondentes (100%) em situação de contrato a termo certo.

Tabela 52 – Distribuição percentual da variável vínculo contratual da CARJP

Tipo de Vínculo contratual	N.º de Respondentes	Percentagem de Respondentes
Contrato a Termo Certo	10	100%

Fonte: Elaboração própria

Procurou saber-se se os participantes detêm cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador na Casa de Acolhimento Residencial de jovens dos Pinheiros e, em concordância com a tabela 52 podemos constatar que, a totalidade dos 10 (100%) respondentes não possuem cargo de chefia ou superior hierárquico.

Tabela 53 – Distribuição percentual da variável posse de cargo de superior hierárquico/ supervisor/coordenador da CARJP

Posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador	N.º de Respondentes	Percentagem de Respondentes
Não	10	100%

Fonte: Elaboração própria

Sendo a CARJP uma IPSS recente e, analisando a antiguidade dos trabalhadores na mesma, de acordo com a tabela 53 e, por esse mesmo motivo, constatámos que a totalidade dos 10 respondentes (100%) da presente instituição estão na instituição há 1 ano, sendo exatamente a antiguidade que a resposta social alvo do nosso estudo de caso tem.

Tabela 54 – Distribuição percentual da variável Antiguidade dos trabalhadores na instituição da CARJP

Antiguidade dos trabalhadores na instituição da CARJP	N.º de Respondentes	Percentagem de Respondentes
1 ano	10	100%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à carreira/categoria profissional dos colaboradores da CARJP, com n=10 podemos afirmar que, segundo a tabela 54, 6 (60,0%) pertencem à categoria profissional de Educador e 4 (40,0%) pertencem à categoria de auxiliares de serviços gerais.

Tabela 55 – Distribuição percentual da variável Carreira/Categoria Profissional dos colaboradores da CARJP

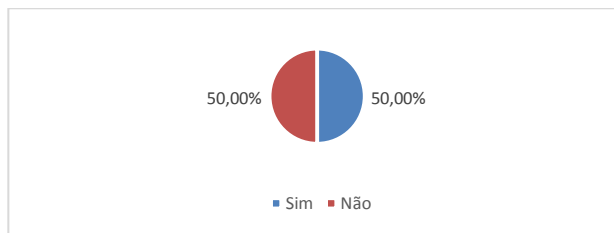
Carreira/ Categoria profissional dos trabalhadores da CARJP	N.º de Respondentes	Percentagem de Respondentes
Educador	6	60,0%
Auxiliar de Serviços Gerais	4	40,0%
Total	10	100%

Fonte: Elaboração própria

Conforme mostra o gráfico nr.º 41 consoante as respostas dos 10 trabalhadores da instituição em questão, resposta social de Lar de Infância e Juventude, da Porta Mágica, à questão colocada no inquérito: “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de

cidadania ativa, com alguma regularidade?” Verificou-se que 5 respondentes se posicionaram na afirmativa, respondendo “Sim” (50,0%) e 5 responderam “Não” (50,0%).

Gráfico 41 – Participação em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa



Fonte: Elaboração própria

4.4.3.2 - Análise de Frequências

Na tabela 55 apresentam-se os resultados obtidos no primeiro grupo de investigação do questionário aplicado aos respondentes da IPSS em causa. Para além das questões selecionadas para análise, apresentam-se as restantes tendo como finalidade demonstrar todos os dados recolhidos para esta amostra da CARJP alvo do nosso estudo de caso.

Analisando a tabela 55 podemos constatar que as práticas de responsabilidade social com uma maior percentagem de concordância por parte dos respondentes são: *Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos, Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores, Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares, Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho, Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais, Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos, Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade, Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas*, todas com 100% de concordância por parte dos colaboradores, tendo todos respondido “Sim” nas questões acima referidas.

Tabela 56- Tabela de Frequências das Práticas de Responsabilidade Social nas suas 2 dimensões (Interna e Externa) da CARJP

De acordo com as práticas de Responsabilidade Social que serão enumeradas de seguida indique quais as que foram implementadas ou praticadas na instituição onde trabalha (nos últimos dois anos)	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.	100%	0%

Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	90,0%	10,0%
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.	90,0%	10,0%
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.	100%	0%
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	100%	0%
Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	10,0%	90,0%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	80,0%	20,0%
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	90,0%	10,0%
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	100%	0%
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.	100%	0%
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais.	100%	0%
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	100%	0%
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	80,0%	20,0%
Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	100%	0%
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.	100%	0%
Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.	100%	0%
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	90,0%	10,0%
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social.	60,0%	40,0%

Fonte: Elaboração própria

A tabela 56 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas pelos respondentes da CARJP, à parte II do questionário, que tem como objetivo analisar as práticas de Responsabilidade Social Interna da presente IPSS. Ao examinar a tabela abaixo, podemos verificar que o valor médio das respostas foi $m=6,22$ numa escala de 1 a 7.

Em relação às práticas de Responsabilidade Social Interna podemos observar que a média mais alta foi conferida à prática: *Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos*, com $m=6,60$, seguindo-se a prática: *Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho*, com $m= 6,50$. A prática *Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores*, com $m= 5,70$. No que se refere ao máximo das respostas, verifica-se que é o mesmo em todas as questões colocadas sendo o ponto da escala 7. Quanto ao mínimo o ponto da escala 1 é o mais baixo, verificando-se apenas uma vez.

Tabela 57- Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna da CARJP

Práticas de Responsabilidade Social Interna: A Instituição onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	10	1	7	5,80	2,098
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	10	5	7	6,60	0,843
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	10	3	7	6,10	1,370
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	10	4	7	6,40	0,966

Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	10	3	7	5,70	1,567
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	10	3	7	6,20	1,229
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.	10	4	7	6,40	0,966
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	10	5	7	6,50	0,707
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	10	4	7	6,30	0,949
Valor médio				6,22	1,19

Fonte: Elaboração própria

Segundo a tabela n.º 57 e, em relação às práticas de responsabilidade externa a média mais alta foi atribuída à prática: *No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades, com $m=6,80$, seguindo-se a prática: Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização, com $m=6,70$. As práticas: Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho e Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental, destacaram-se com os valores médios mais baixos de $m=5,90$ e $m=6,30$ respetivamente. O valor médio das respostas às questões foi $m=6,47$. Relativamente aos máximos e aos mínimos das respostas constata-se que em todas as questões colocadas o 7 é o máximo, e o 4 é o mínimo, verificando-se apenas 2 vezes.*

Tabela 58 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Externa da CARJP

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	10	4	7	5,90	0,994
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	10	5	7	6,50	0,707
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	10	4	7	6,50	1,080
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	10	6	7	6,80	0,422

Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	10	6	7	6,70	0,483
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	10	6	7	6,60	0,516
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	10	6	7	6,30	1,059
Valor médio				6,47	0,75

Fonte: Elaboração própria

4.4.3.3 - Hierarquia das relações com os *stakeholders*

Após a análise da tabela 58 os trabalhadores da presente IPSS atribuem de uma forma geral, o 1.º lugar aos utentes em termos de importância para a instituição, representando a totalidade dos respondentes, isto é, 10 pessoas (100%), em 2.º lugar 8 trabalhadores colocaram os Funcionários (80,0%), No que diz respeito ao 3.º lugar, 60,0% dos trabalhadores colocaram a Direção e Equipa Técnica, correspondendo a 6 trabalhadores, o 4.º lugar da hierarquia segundo 4 trabalhadores, com uma percentagem de 40,0% pertence à Segurança Social. Com uma percentagem de 40,0% dos trabalhadores da CARJP, em 5.º lugar situam-se os Voluntários, correspondendo às respostas de 4 trabalhadores da mesma instituição.

Tabela 59 – Resultado da Hierarquia das relações da CARJP com todos os seus *stakeholders* na perspetiva dos colaboradores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Utentes	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Segurança Social	0%	0%	20,0%	40,0%	30,0%	0%	10,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Funcionários	0%	80,0%	0%	20,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fornecedores	0%	0%	0%	10,0%	0%	10,0%	40,0%	0%	10,0%	20,0%	10,0%	0%	10,0%
Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	0%	0%	0%	0%	0%	10,0%	0%	10,0%	10,0%	0%	50,0%	20,0%	0%
Instituições e Profissionais de Saúde	0%	0%	0%	0%	0%	40,0%	50,0%	0%	0%	10,0%	0%	0%	0%
Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	0%	0%	0%	0%	20,0%	0%	0%	0%	0%	10,0%	20,0%	0%	40,0%
Empresa de Certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no trabalho	0%	0%	0%	0%	0%	10,0%	0%	10,0%	30,0%	40,0%	0%	10,0%	0%
Voluntários	0%	0%	0%	20,0%	40,0%	20,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20,0%
Presidente/	0%	0%	20,0%	0%	0%	0%	0%	0%	40,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Repre ntantes Legais													
Autoridade Nacional de Proteção Civil	0%	0%	0%	0%	0%	10,0%	0%	10,0%	0%	0%	10,0%	70,0%	0%
Instituições Parceiras	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70,0%	10,0%	0%	10,0%	10,0%	0%
Direção e Equipa Técnica	0%	20,0%	60,0%	10,0%	10,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

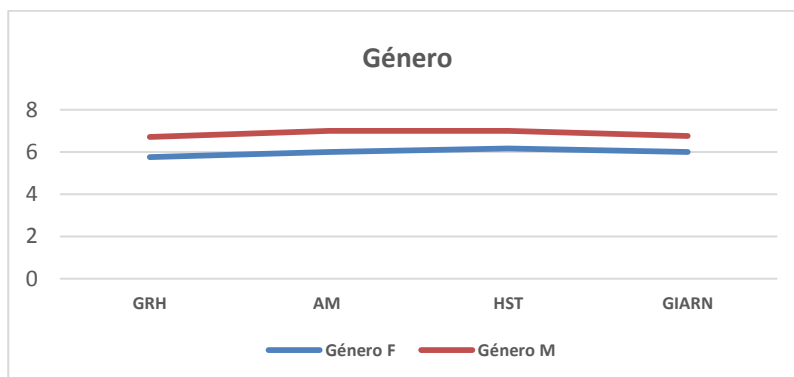
Fonte: Elaboração própria
 Legenda da Tabela: 1- 1.º lugar; 2- 2.º lugar; 3- 3.º lugar; 4- 4.º lugar; 5- 5.º lugar; 6- 6.º lugar; 7- 7.º lugar; 8- 8.º lugar; 9-9.º lugar; 10- 10.º lugar; 11- 11.º lugar; 12- 12.º lugar; 13- 13.º lugar.

4.4.3.4 - Análise de perfil e inferências – RS interna

As práticas de RS interna de acordo com o género dos respondentes

Ao realizarmos uma comparação entre as dimensões da RS Interna e o género dos respondentes da IPSS em questão, verificamos através da observação do gráfico n.º 42, que a variável interfere na totalidade das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de Responsabilidade Social interna desenvolvidas pela instituição alvo de estudo de caso. Em conformidade com o gráfico acima referido verificamos que o género masculino, correspondendo a 40% do total dos 10 respondentes atribui médias mais elevadas na generalidade das questões da RS interna sendo que atribui médias mais elevadas nas questões relativas à “Adaptação à mudança” e nas questões relacionadas com a “higiene e segurança no trabalho”, numa escala de 1 a 7 atribui-lhes 7 pontos “concordo totalmente”. Quanto ao género feminino, que representa 60% do total dos respondentes, atribui uma média mais baixa na generalidade das questões do que o género masculino de 6 valores, isto é “concordo bastante”, sendo que o mesmo atribui médias mais elevadas nas questões de “higiene e segurança no trabalho” e mais baixas nas questões relacionadas com a “GRH” da CARJP.

Gráfico 42 – Responsabilidade Social Interna de acordo com o género dos respondentes da CARJP



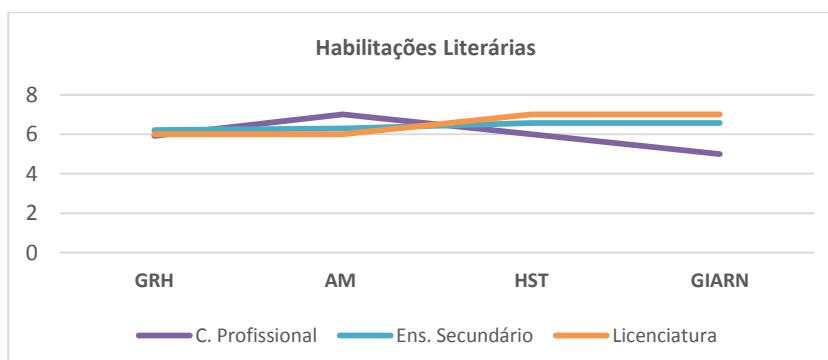
Fonte: Elaboração Própria
Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIRN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS Interna de acordo com as habilitações literárias dos colaboradores

De acordo com a observação do gráfico n.º 43 e fazendo uma análise comparativa entre a RS interna e as habilitações literárias dos respondentes da CARJP verificamos que a mesma não interfere na totalidade das opiniões dos colaboradores acerca das práticas de RS da IPSS em causa.

Verifica-se ainda que os colaboradores que possuem o ensino secundário e licenciatura as médias das suas respostas às questões estão maioritariamente em sintonia, atribuindo ambos os níveis de habilitações literárias médias mais elevadas nas questões de “higiene e segurança no trabalho” e “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” e mais baixas nas questões relativas à “Gestão de Recursos Humanos”. Importa referir que os colaboradores que detêm como habilitações literárias o ensino secundário e licenciatura representam 70% e 10% respetivamente do total dos 10 respondentes desta instituição. Apenas se verifica uma discrepância nas médias das questões relativas à RS Interna desta instituição pelos colaboradores desta IPSS que detêm como habilitação literária o curso profissional, sendo que estes representam ainda 20% do total dos respondentes da mesma. Estes atribuem médias mais elevadas nas questões relativas à “Adaptação à mudança” e mais baixas nas questões relativas à “higiene e segurança no trabalho” e “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”, atribuindo-lhe 5 valores apenas, isto é, “concordo moderadamente”.

Gráfico 43 - Responsabilidade Social Interna de acordo com as Habilitações Literárias dos respondentes da CARJP



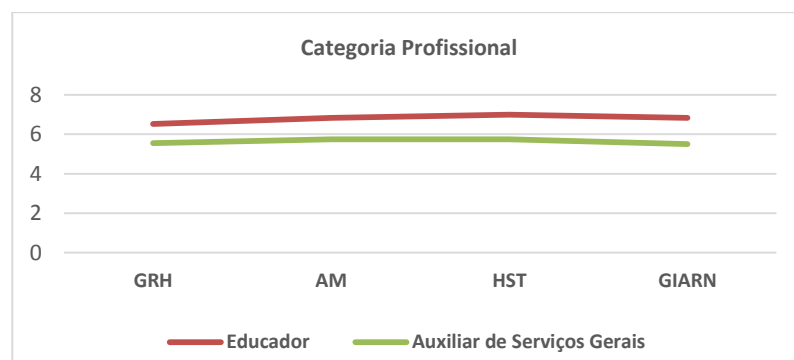
Fonte: Elaboração Própria
Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIRN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna de acordo com a categoria profissional dos trabalhadores

Observando o gráfico n.º 44 e ao compararmos as dimensões de RS interna e a categoria profissional podemos constatar que apesar de se verificar na generalidade alguma discrepância nas médias das questões relativas às questões acerca da RS Interna da IPSS em causa nos dois tipos de carreira/categoria profissional, os dois perfis quer dos respondentes com categoria profissional de “Educador”, quer os respondentes com categoria profissional de “Auxiliar de Serviços gerais” atribuem médias mais elevadas nas questões relativas à “adaptação à mudança” e à “higiene e segurança no trabalho” e médias mais baixas nas questões relativas à “GRH”.

Verifica-se, ainda que os dois tipos categorias profissionais apresentam médias diferentes nas respostas que dão às questões de RS Interna, isto é, os respondentes com categoria profissional de “Educador” atribui médias mais elevadas na generalidade das questões, numa escala de 1 a 7, de 7 valores “concordo totalmente”, do que o perfil dos respondentes com categoria profissional de “auxiliar de serviços gerais”, que atribuem médias entre 5 e 6 valores “concordo moderadamente” e “concordo bastante”. É de salientar que os respondentes que têm como categoria profissional “Educador” e “Auxiliar de Serviços gerais” representam 60% e 40% respetivamente total dos respondentes. Através da observação do gráfico acima referido podemos constatar que a categoria profissional interfere na totalidade das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de Responsabilidade Social Interna desenvolvidas pela IPSS em causa.

Gráfico 44 - Responsabilidade Social Interna de acordo com a Categoria Profissional dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIRN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

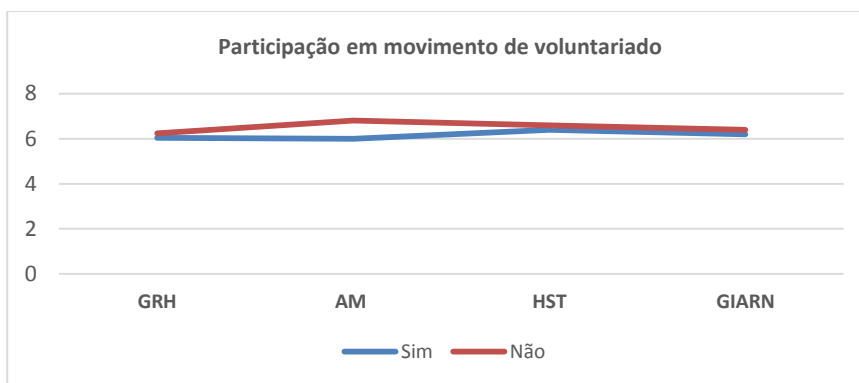
As práticas de RS Interna de acordo com cidadania ativa dos colaboradores

Em conformidade com o gráfico n.º 45 apura-se que ser membro ativo no voluntariado e participar em causas de cidadania ativa ou não ter qualquer uma dessas responsabilidades sugere que interfere na totalidade das opiniões dos colaboradores em relação às ações desenvolvidas pela instituição da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros.

Através da observação do gráfico denota-se uma discrepância nas médias das questões relativas à RS Interna, enquanto aqueles respondentes que não fazem voluntariado nem participam em causas de cidadania ativa atribuem médias mais elevadas na generalidade das questões das práticas de RS interna, verificando-se a maior discrepância nas médias das questões relativas à “Adaptação à Mudança” (7 valores – “Concordo Totalmente”) em que é neste ponto que aqueles que são membros ativos de voluntariado atribuem as médias mais baixas, curiosamente bem como nas questões relativas à “Gestão de Recursos Humanos”, isto é, 6 valores “concordo bastante”. É importante referir que os respondentes que são membros ativos de voluntariado ou participantes em causas de cidadania ativa representam ambos 50% do total dos respondentes.

Onde se verifica mais uniformidade apesar daqueles que não praticam voluntariado ou que não participam em causas de cidadania ativa atribuírem médias mais elevadas, é nas questões relativas à “higiene e segurança no trabalho” e “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”. Na maioria das dimensões de RS externa estudada, aqueles respondentes que declararam que “Não” à questão “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?” demonstram maior concordância na maior parte das questões que responderam no questionário acerca da dimensão externa da RS. Os colaboradores da presente instituição que responderam “Sim” à questão frisada anteriormente, tendem a estar mais em discórdia, não no sentido de atribuírem médias negativas às questões das práticas de RS externa, desenvolvidas pela presente IPSS, mas no sentido de atribuir médias um pouco mais baixas nas questões relativas aos “direitos Humanos” e das “preocupações ambientais globais”.

Gráfico 45 - Responsabilidade Social Interna de acordo com a cidadania ativa dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

As práticas de RS interna de acordo com a idade dos trabalhadores

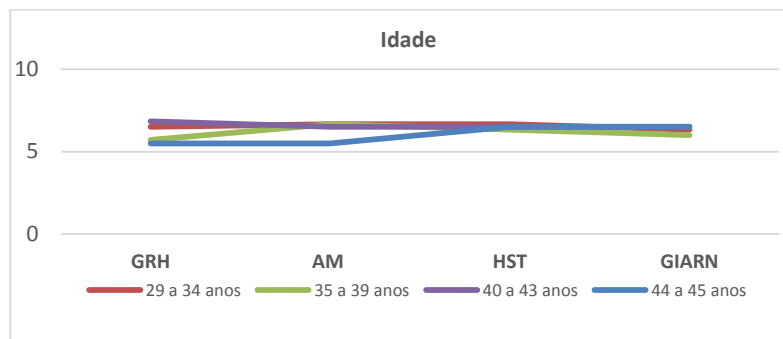
Analisando aquilo que nos mostra o gráfico n.º 46 e fazendo uma comparação entre a Responsabilidade Social Interna e a idade dos respondentes da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros podemos verificar que a idade não interfere na totalidade das opiniões dos respondentes relativamente às práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela instituição acima referida.

Através da observação do gráfico podemos verificar que existe uma grande uniformidade nas opiniões dos respondentes relativas às práticas de RS interna desta IPSS, nomeadamente constata-se que a maioria das faixas etárias atribui médias mais elevadas nas questões relativas à “Gestão de Recursos Humanos da instituição, mais concretamente os respondentes que têm entre 40 a 43 anos de idade e os que têm 29 a 34 anos de idade, atribuindo uma média de 7 valores “concordo totalmente” e mais baixas nas questões de “Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”. É importante fazer referência ao facto dos respondentes que têm 29 a 34 anos e 40 a 43 anos representam 30% e 20% do total dos respondentes respetivamente.

Verifica-se apenas alguma discrepância nas médias das questões pelos respondentes que têm 35 a 39 anos de idade que atribuem médias mais baixas nas questões relativas à “Gestão de recursos humanos” e às de “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais e que ainda se verifica uma discrepância maior nas médias das questões nos respondentes que têm 44 a 45 anos, que atribuem uma média de 5 valores isto é “concordo moderadamente” nas questões relativas à “gestão de recursos humanos” e de “adaptação à mudança” sendo nestas que os mesmos atribuem

as médias mais baixas. De salientar que os respondentes que têm entre 35 e 39 anos e 44 e 45 anos representam 30% e 20% do total dos respondentes respetivamente.

Gráfico 46 - Responsabilidade Social Interna de acordo com a Idade dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à mudança; HST: Higiene e Segurança no trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Análise de perfil e inferências: RS externa

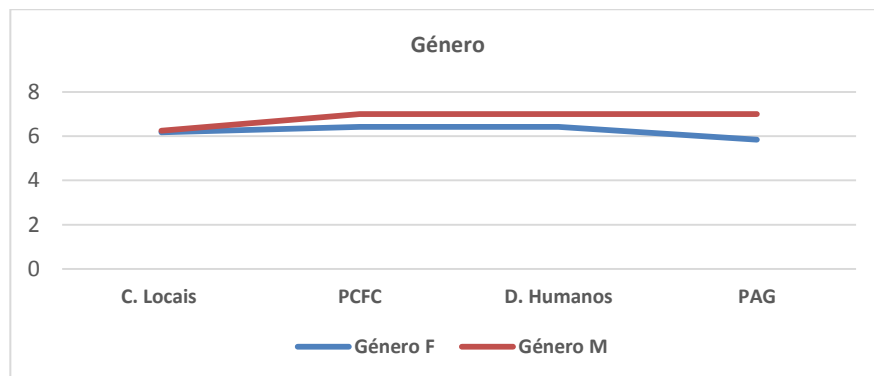
As práticas de RS externa de acordo com o género dos respondentes

De acordo com a observação do gráfico n.º 47 podemos verificar que o género interfere quase na totalidade das opiniões dos colaboradores da resposta social do Lar de Infância e Juventude da Porta Mágica, ASS, tendo como nome “Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros”, à exceção das respostas relativas às “comunidades locais”, atribuindo ambos os géneros uma média de 6 valores nesta dimensão, isto é, “concordo bastante”. É de realçar que os de género feminino e de género masculino representam 60% e 40% respetivamente do total dos respondentes.

Verificamos ainda que, através da observação do gráfico acima referido que existe uma discrepância nas médias das questões das restantes dimensões da RS externa nos dois tipos de género. Atesta-se que o género masculino atribui médias mais elevadas, mais concretamente de 7 valores “concordo totalmente” havendo uma linearidade nas respostas do género masculino quer em relação aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, quer em relação aos “direitos humanos”, quer em relação às “preocupações ambientais globais”. Quanto ao género feminino atribui na generalidade médias mais baixas nas questões relativas às práticas de RS externa, sendo que onde o género feminino atribui médias mais elevadas é nas questões relativas aos “direitos

humanos” e mais baixas nas questões relativas às “preocupações ambientais globais” entre 5 e 6 valores “concordo moderadamente” e “concordo bastante”.

Gráfico 47 - Responsabilidade Social Externa de acordo com o género dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

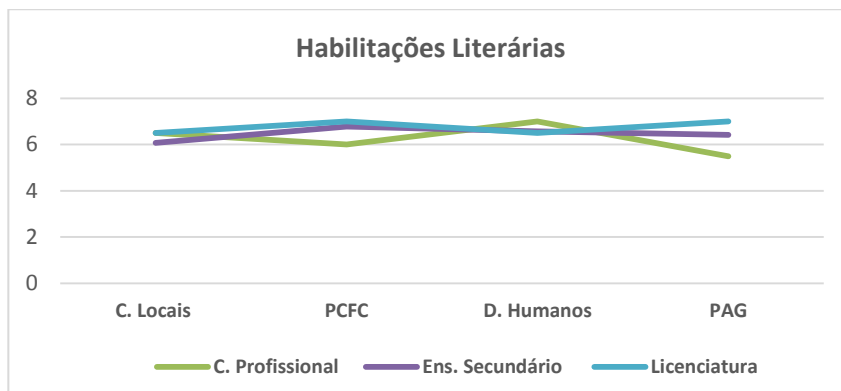
As práticas de RS externa de acordo com as habilitações literárias dos colaboradores

Observando-se o gráfico 48 em que cruzamos a Responsabilidade Social Externa dividida em quatro dimensões: “comunidades locais”, “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, “direitos humanos” e “preocupações ambientais globais”, observamos que as habilitações literárias dos colaboradores da “Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros” não interfere em grande parte nas opiniões dos mesmos em relação às práticas externas de RS desenvolvidas pela instituição em questão, à exceção das opiniões dos respondentes que detêm como habilitação literária o curso profissional, sendo um bocadinho discrepantes das dos restantes níveis de habilitação literária, estando sempre distantes das médias dos mesmos.

Analisando em particular as respostas dos colaboradores dos diversos níveis de habilitações literárias relativas às práticas de RS externa desta IPSS podemos verificar que os que detêm habilitação literária de ensino secundário e licenciatura que representam 70% e 10% respetivamente do total dos respondentes atribuem médias mais elevadas nas questões relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e mais baixas nas questões relacionadas com as “comunidades locais”. No que se refere aos colaboradores detentores do curso profissional como habilitação académica que correspondem a 20% do total dos 10 respondentes são um pouco discrepantes em relação à média, podemos constatar que os mesmos atribuem médias mais

elevadas nas questões dos “direitos humanos” e mais baixas nas questões relativas às “preocupações ambientais globais”.

Gráfico 48 - Responsabilidade Social Externa de acordo com as Habilitações Literárias dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos;

PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com a categoria profissional dos trabalhadores

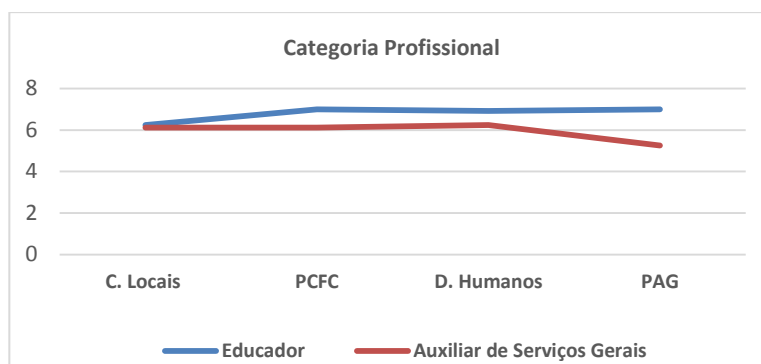
Ao tecer uma leitura do gráfico n.º 49 e fazendo uma comparação entre a RS externa e a categoria profissional dos trabalhadores da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros, podemos constatar que a mesma variável interfere quase na totalidade das opiniões dos respondentes desta IPSS em relação às práticas de RS que a mesma desenvolve.

De uma forma mais conclusiva podemos dizer que os respondentes com categoria profissional mais abaixo, isto é, os que têm como categoria “auxiliar de serviços gerais” tendem a estar mais em discórdia ou atribuem médias mais baixas nas questões do que os colaboradores com a categoria profissional de “educador”, sendo esta mais elevada que a anterior na instituição em causa, atribuindo estes médias mais elevadas numa escala de 1 a 7, 7 valores, ou seja, “concordo totalmente”. Importa referir que os respondentes com categoria profissional de auxiliar de serviços gerais e com a categoria de educador correspondem a 40% e a 60% do total dos respondentes respetivamente.

Analisando mais concretamente as opiniões dos respondentes relativamente às práticas de RS externa verificamos que os respondentes com categoria profissional de “Educador” atribuem médias mais elevadas nas práticas de RS relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e nas questões relacionadas com as “preocupações ambientais globais” e mais

baixas apenas 1 valor nas práticas de RS a nível externo das “comunidades locais”, atribuindo uma média de 6 valores, isto é, “concordo bastante”.

Gráfico 49 - Responsabilidade Social Externa de acordo com a Categoria Profissional dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

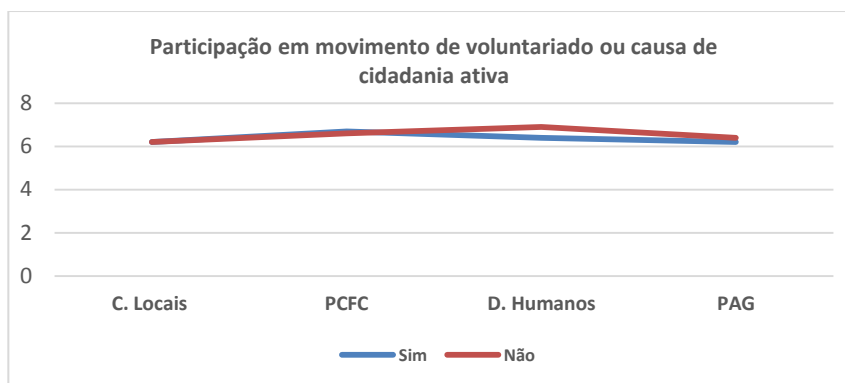
Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com cidadania ativa dos colaboradores

Em analogia ao gráfico n.º 50 apura-se que fazer parte de um movimento de voluntariado ou a uma causa de cidadania ativa, em pouco altera a opinião dos respondentes. Tal como nos mostra o gráfico acima referido, perfilam-se duas linhas bastante estreitas e com muitas semelhanças. Em muito pouco difere a opinião de voluntários ativos daqueles que são inativos, à exceção das médias das questões relativas aos “direitos humanos” e às “preocupações ambientais globais”.

Na maioria das dimensões de RS externa estudada, aqueles respondentes que responderam “Não” à questão “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?” demonstram maior concordância na maior parte das questões que responderam no questionário acerca da dimensão externa da RS. Os colaboradores da presente instituição que responderam “Sim” à questão frisada anteriormente, tendem a estar mais em discórdia, não no sentido de atribuírem médias negativas às questões das práticas de RS externa, desenvolvidas pela IPSS em causa, mas no sentido de atribuir médias um pouco mais baixas nas questões relativas aos “direitos Humanos” e das “preocupações ambientais globais”. É importante referir que os respondentes que são membros ativos de voluntariado ou participantes em causas de cidadania ativa representam ambos 50% do total dos respondentes.

Gráfico 50 - Responsabilidade Social Externa de acordo com a cidadania ativa dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

As práticas de RS externa de acordo com a idade dos trabalhadores

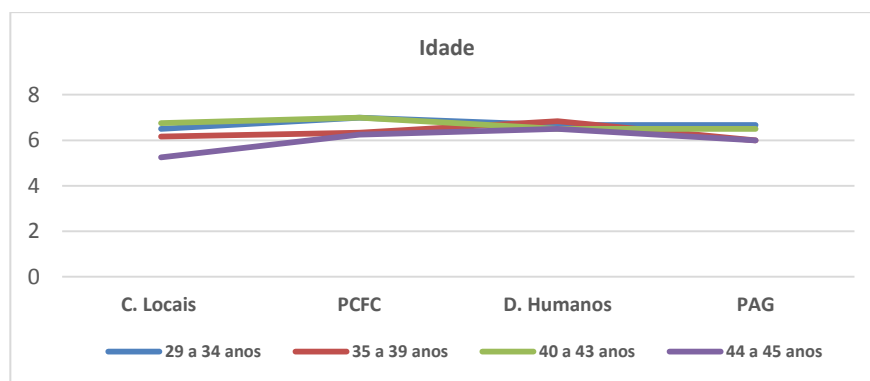
Em consonância com o gráfico n.º 51 constata-se que a idade interfere apenas nas opiniões de alguns respondentes acerca das práticas de RS externa desenvolvidas pela IPSS em que trabalham, neste caso a instituição em estudo é a CARJP.

Ao tecermos uma comparação entre as dimensões da RS externa e a idade dos respondentes que trabalham nesta IPSS acima referida podemos constatar que os respondentes das diversas faixas etárias atribuem médias mais elevadas nas questões relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, apesar dos respondentes na faixa etária dos 35 aos 39 anos e na dos 44 aos 45 anos atribuírem médias mais elevadas nas questões relativas às práticas dos “direitos humanos”. É importante salientar que os respondentes pertencentes à faixa etária dos 35 aos 39 anos e os que pertencem à faixa etária dos 44 aos 45 anos correspondem a 30% e a 20% do total dos 10 respondentes nesta instituição respetivamente. Constata-se apenas uma discrepância nas médias das questões nas opiniões dos respondentes que pertencem às faixas etárias anteriormente referidas, sendo que os respondentes da faixa etária dos 44 aos 45 atribuíram médias mais baixas nas questões relativas às “comunidades locais” de 5 valores, isto é, “concordo moderadamente” e os respondentes da faixa etária dos 35 aos 39 anos apesar de também atribuírem médias mais baixas no que às “comunidades locais” diz respeito numa escala de 1 a 7 atribuíram médias de 6 valores, isto é “concordo bastante”.

No que diz respeito aos respondentes que pertencem à faixa etária dos 29 aos 34 anos e dos 40 aos 43 anos, correspondendo a 30% e 20% do total dos respondentes respetivamente

atribuem as médias mais elevadas nas questões relativas aos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e mais baixas nas questões relacionadas com as “preocupações ambientais locais”.

Gráfico 51 - Responsabilidade Social Externa de acordo com a Idade dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Legenda do gráfico: C. Locais: Comunidades Locais, PCFC: Parceiros Comerciais, Fornecedores e consumidores; D. Humanos: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais Globais.

4.4.3.5 - Cruzamento de Dados – Nível de Desenvolvimento da dimensão social, ambiental e económica da instituição

Dimensão Social

Escolheram-se duas afirmações do quarto grupo do questionário aplicado nas instituições de solidariedade social representativas da dimensão social da presente instituição: a afirmação 4.1 e a questão 4.8 sendo o objetivo da nossa investigação avaliar através das perceções dos colaboradores da IPSS o nível de desenvolvimento da dimensão social na mesma e no final fazer um diagnóstico do nível de desenvolvimento desta dimensão na presente IPSS. Tendo como foco medir a correlação entre as duas variáveis quantitativas aplicou-se o coeficiente de correlação de Spearman que conforme a tabela n.º 59 expõe um resultado de $r=0,656$ que segundo Dancey e Reidy (2005 cit por Filho & Júnior, 2009) é uma correlação forte entre as duas variáveis.

Tabela 60 - Correlação de Spearman na Dimensão Social da CARJP

		4.1	4.8
4.1 – É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Spearman correlation coefficient	1,000	0,656*
	Sig. (2 Tailed)		,039
	N	10	10
4.8 – Preocupa-se com questões sociais, relacionadas	Spearman Correlation coefficient	0,656*	1,000
	Sig (2-tailed)		,039

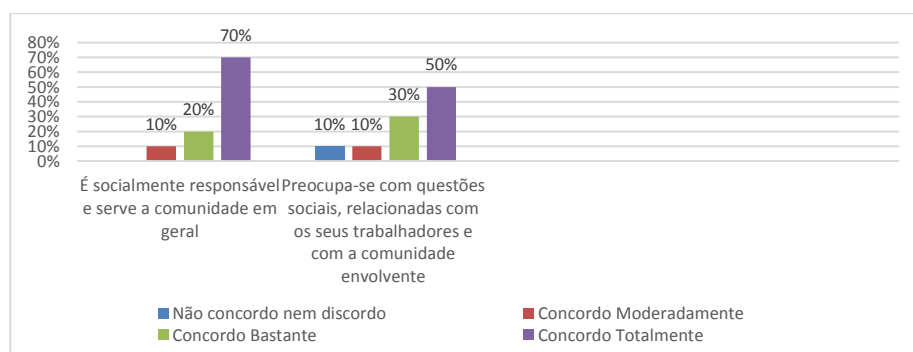
com os seus trabalhadores e a comunidade envolvente	N	10	10
---	---	----	----

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Fonte: Elaboração Própria

Sendo a correlação observada entre as duas variáveis da dimensão social da CARJP fornecida pelo coeficiente de correlação de Spearman positiva forte, como defendem os autores acima referidos e Reis (2008, p. 172) que a equipa que dirige esta instituição se preocupa com a sua dimensão social da mesma, sendo esta uma casa de acolhimento para jovens em risco, servindo quer os seus trabalhadores, quer a comunidade em geral, principalmente as crianças e jovens que acolhe e que estabelecendo uma comparação entre os valores que defende e a opinião dos colaboradores relativamente às práticas de responsabilidade social que desenvolve estão em consonância.

Gráfico 52- As percepções da Dimensão Social da RS dos colaboradores da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à análise das informações que nos são fornecidas por meio do gráfico n.º 52 no que diz respeito às opiniões dos colaboradores da CARJP no que se refere à preocupação da mesma em relação à dimensão social podemos verificar que a totalidade dos respondentes desta IPSS, isto é, 10, concordaram com afirmação entre “concordo moderadamente”, “concordo bastante” e “concordo totalmente”, verificou-se apenas uma percentagem de 10% dos respondentes que mostraram a sua indiferença ou desconhecimento em relação à afirmação “preocupa-se com questões sociais relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente” que representa a dimensão social da instituição alvo de estudo de caso.

Fazendo-se uma decomposição mais concreta das opiniões dos colaboradores da IPSS alvo de estudo da nossa investigação podemos constatar que na afirmação: “É socialmente responsável e serve a comunidade em geral” verifica-se uma concordância total por parte dos respondentes da

IPSS em causa. As respostas dos mesmos diluem-se entre “concordo moderadamente” (10,0%), “concordo bastante” (20,0%), e “concordo totalmente” (70%), perfazendo a totalidade dos respondentes. No que se refere à afirmação “preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente” no caso da IPSS em questão atesta-se que apenas 10,0% dos respondentes retorquiu “não concordo nem discordo”, revelando pois desconhecimento ou indiferença em relação a esta prática da instituição. No que à concordância está associado, estão 90,0% dos respondentes da CARJP, entre os pontos 5, 6 e 7 da escala de 7 pontos, ou seja, “concordo moderadamente” (10,0%), “concordo bastante” (30,0%) e “concordo totalmente” (50,0%).

Dimensão Ambiental

Analisando-se agora uma outra dimensão da RS mais concretamente a dimensão ambiental da CARJP com o objetivo de perceber o quão implementada está na instituição, através das opiniões dos colaboradores da mesma, escolheram-se duas afirmações para proceder à representação desta. Para chegar à conclusão anteriormente descrita apresentamos a tabela n.º 60 através da correlação de Spearman entre as afirmações da dimensão ambiental, que apresenta um resultado de $r = 0,759$ que significa segundo os autores Dancey e Reidy (2005 *cit* por Filho & Júnior, 2009) simboliza uma correlação linear positiva forte.

Tabela 61 - Correlação de Spearman na dimensão ambiental da CARJP

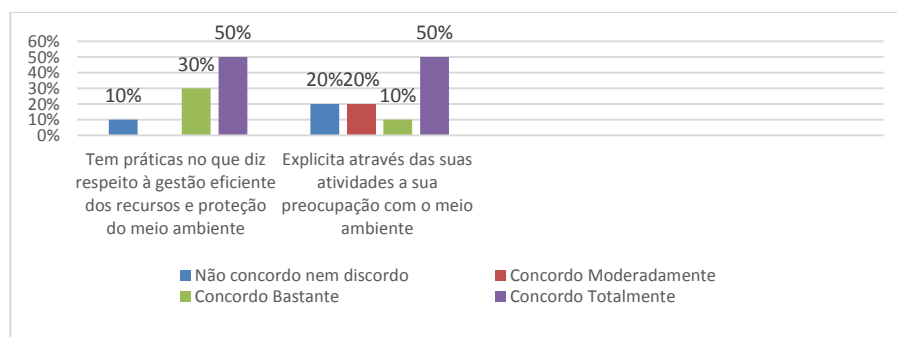
		2.9	4.6
2.9 – Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Spearman Correlation coefficient	1,000	0,759*
	Sig. (2 Tailed)		,011
	N	10	10
4.6– Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.	Spearman Correlation coefficient	0,759*	1
	Sig (2-tailed)	,011	
	N	10	10
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

Fonte: Elaboração Própria

De acordo gráfico n.º 53 podemos verificar que não existem respostas discordantes quer a uma quer a outra afirmação representativa da Dimensão Ambiental da CARJP apenas se verificam algumas respostas reveladoras de desconhecimento ou indiferença em relação às práticas de RS ambiental na instituição em questão, 10,0% dos respondentes na 1.ª afirmação e 20,0% na 2.ª afirmação.

Relativamente à afirmação: “Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e à proteção do meio ambiente”, verifica-se que existe apenas 10,0% dos respondentes que faz transparecer desconhecimento ou indiferença sobre a dimensão ambiental por parte dos colaboradores da mesma instituição e 90,0% de concordância entre “Concordo Bastante” (40,0%) e “concordo totalmente” (50,0%), relativamente à 2.ª afirmação representativa da dimensão ambiental da instituição “Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente” verifica-se que em matéria de desconhecimento/indiferença apenas se observam 20,0% de respostas no ponto 4 da escala “não concordo nem discordo”. Em concordância verifica-se que estão 80,0% dos colaboradores, entre “concordo moderadamente” (20,0%), “concordo bastante” (10,0%) e “concordo totalmente” (50,0%). À luz das respostas dos 10 colaboradores da IPSS em causa que vai sendo cada vez mais uma necessidade emergente nas instituições de solidariedade social uma maior atenção e preocupação com a dimensão ambiental e tal é visível através da implementação de práticas a este nível na Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros.

Gráfico 53- As perceções da Dimensão Ambiental da RS dos colaboradores da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Dimensão Económica

A afirmação 4.2 e a 4.3 do questionário com o objetivo de identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas IPSS no que diz respeito às vertentes ambientais, económicas e sociais e perceber qual o nível de desenvolvimento da dimensão económica através da análise das opiniões dos colaboradores da presente IPSS.

As afirmações acima descritas são representativas da dimensão económica das instituições, sendo essencial esta dimensão dentro das mesmas. Conforme nos mostra a tabela n.º 61 de acordo com a correlação de Spearman as afirmações apresentam um $r=0,548$ que Dancey e Reidy (2005, cit por Filho & Júnior, 2009) atestam que um coeficiente de correlação com este valor é uma correlação

moderada ou média entre estas duas variáveis. O intervalo do coeficiente de correlação que os autores acima referidos defendem é $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado).

Tabela 62 - Correlação de Spearman na dimensão económica da CARJP

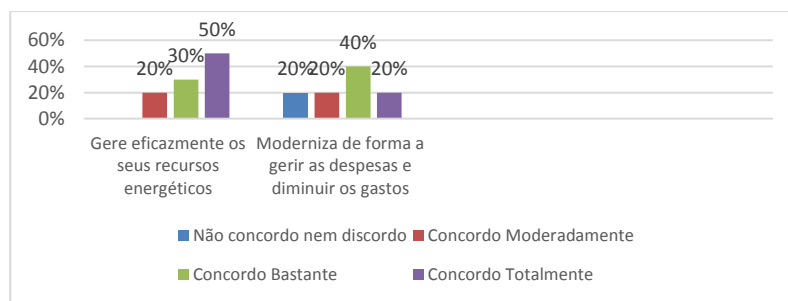
		4.2	4.3
4.2- "Gere eficazmente os seus recursos energéticos"	Spearman correlation coefficient	1,000	0,548
	Sig. (2 Tailed)		,101
	N	10	10
4.3- "Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos"	Spearman Correlation coefficient	0,548	1,000
	Sig (2-tailed)	,101	
	N	10	10
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a informação que nos é fornecida pelo gráfico n.º 54 em relação às opiniões dos colaboradores da instituição em causa sobre as afirmações que representam a dimensão económica da RS podemos afirmar relativamente à afirmação: "Gere eficazmente os seus recursos energéticos" que não existe discordância por parte dos colaboradores da presente IPSS, tal já não se repete em relação ao desconhecimento ou indiferença no que à mesma diz respeito, verificando-se 20,0% das respostas no ponto 4 da escala "Não concordo nem discordo". Em relação à concordância verificou-se que estão 80,0% dos colaboradores, 20,0% alegaram "Concordo Moderadamente", 40,0% dos colaboradores posicionaram-se no ponto 6 da escala "concordo bastante" e 20,0% dos colaboradores atribuíram 7 pontos a esta questão, respondendo "Concordo Totalmente".

Analisando agora as respostas à afirmação "Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos", tal como na afirmação anterior também representativa da dimensão económica da RS, não se deslindaram respostas quer discordância, quer de desconhecimento ou indiferença. Em concordância estão a totalidade dos respondentes da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros, divididos entre o ponto 5 da escala "concordo moderadamente" (20,0%), no ponto 6 da escala "concordo bastante" (30,0%) e os restantes 50,0% dos colaboradores posicionaram-se no ponto 7 da escala "Concordo Totalmente". À luz das respostas dos colaboradores desta IPSS podemos concluir que a dimensão económica é bastante importante para a CARJP tanto no que se refere à modernização na instituição para gerir as despesas e diminuir os gastos, como na gestão dos seus recursos energéticos, para que se consiga gastar menos recursos financeiros com estas questões.

Gráfico 54 – As percepções da dimensão económica da RS dos respondentes da CARJP



Fonte: Elaboração Própria

Associação entre as dimensões da RS Interna

Com o intuito de identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros no que diz respeito à sua dimensão interna verificou-se o grau de associação entre as variáveis representativas das quatro dimensões de “RS interna” da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros, utilizou-se o Teste de Correlação de Spearman.

Segundo Maroco (2007, p. 43) o coeficiente de correlação associado a este teste é “uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais” e qualitativas.

Através da tabela n.º 62 analisando-se os valores dos coeficientes de correlação de Spearman podemos avaliar portanto o grau de associação das variáveis ou dimensões que dizem respeito à RS Interna, nomeadamente a “GRH”, a “adaptação à mudança”, a “higiene e segurança no trabalho” e a “gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais”. O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Observados na generalidade os valores do coeficiente de correlação de Spearman constatamos que as variáveis/ dimensões da RS Interna estão associados a um nível moderado, salvo algumas exceções de coeficientes de correlação fracos e coeficientes de correlação fortes.

De acordo com a observação dos coeficientes de correlação de Spearman obtidos podemos verificar que o valor mais baixo que foi encontrado (fraco) foi entre as variáveis relativas às práticas de RS Interna da “Gestão de Recursos Humanos” e a “Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” com um $p=0,272$ e um $p\text{-value} = 0,447$. Relativamente ao maior valor descoberto (elevado) foi entre as variáveis relativas à “Higiene e Segurança no Trabalho” e a “Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” com um $p=0,863$ e $p\text{-value}=,001$.

Em geral a variável “Higiene e Segurança no Trabalho” é a que ostenta coeficientes de correlação mais elevados e, conseqüentemente, maior associação com todas as variáveis de responsabilidade social interna, sendo todas a um nível entre fraco e forte (p entre 200 e 800) e a variável que apresenta uma associação mais baixa com as restantes variáveis da dimensão interna da responsabilidade social é a “Gestão de Recursos Humanos”.

Tabela 63 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Interna da CARJP

Correlação de Spearman					
		GRH	AM	HST	GIARN
GRH	Coeficiente de correlação	1,000	0,380	0,479	0,272
	Sig (bilateral)		,278	,161	,447
AM	Coeficiente de correlação	0,380	1,000	0,472	0,303
	Sig (bilateral)	,278		,168	,395
HST	Coeficiente de correlação	0,479	0,472	1,000	0,863**
	Sig (bilateral)	,161	,168		,001
GIARN	Coeficiente de correlação	0,272	0,303	0,863**	1,000
	Sig (bilateral)	,447	,395	,001	
**. Correlação significante ao nível 0,01 (bilateral)					
*. Correlação significante ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: GRH: Gestão de Recursos Humanos; AM: Adaptação à Mudança; HST: Higiene e Segurança no Trabalho; GIARN: Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.

Associação entre as dimensões da RS externa

Analisando-se agora a existência da associação bem como o grau da mesma, neste caso em relação às quatro dimensões da RS externa da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros, nomeadamente ao nível das “comunidades locais”, dos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores”, dos “direitos Humanos” e das “preocupações ambientais globais”, como estamos a falar de variáveis qualitativas e ordinais utilizamos a medida de associação de Ró de Spearman. Visto que o coeficiente p de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis.

Em conformidade com a tabela n.º 63 verificou-se que associação entre as quatro dimensões da RS externa está entre o nível fraco negativo e moderado positivo (p entre -0,2 e 100 e 700) e pode afirmar-se que são estatisticamente significativas (p-value <0,05).

No que diz respeito ao valor mais elevado apurado (forte) é entre as variáveis da dimensão externa da RS dos “parceiros comerciais, fornecedores e consumidores” e a variável da dimensão

externa “preocupações ambientais globais”, com $p=0,792$ e $p\text{-value}=,006$. O coeficiente de correlação mais baixo deslindado (fraco negativo) foi entre as variáveis da dimensão externa das “comunidades locais” e a dimensão externa dos “direitos humanos”, com $p=-0,246$ e $p\text{-value}=0,493$. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

Pode concluir-se que na generalidade a variável que mostra uma associação mais baixa com as restantes variáveis da dimensão externa da RS é a variável relativa às “comunidades locais”. Em oposição a esta a que ostenta uma associação mais elevada com as dimensões externas da Responsabilidade Social, atesta-se que são as “preocupações ambientais globais”.

Tabela 64 - Correlação de Spearman da variável Responsabilidade Social Externa da CARJP

Correlação de Spearman					
		CL	PCFC	DH	PAG
CL	Coeficiente de correlação	1,000	0,507	-0,246	0,092
	Sig (bilateral)		,135	,493	,801
PCFC	Coeficiente de correlação	0,507	1,000	0,094	0,792**
	Sig (bilateral)	,135		,796	,006
DH	Coeficiente de correlação	-0,246	0,094	1,000	0,537
	Sig (bilateral)	,493	,796		,109
PAG	Coeficiente de correlação	0,092	0,792**	0,537	1,000
	Sig (bilateral)	,801	,006	,109	
**. Correlação significativa ao nível 0,01 (bilateral)					
*. Correlação significativa ao nível 0,05 (bilateral)					

Fonte: Elaboração própria

Legenda da Tabela: CL: Comunidades Locais; PCFC: Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; DH: Direitos Humanos; PAG: Preocupações Ambientais globais.

5. Análise comparativa das IPSS e Discussão de Resultados

Podemos verificar que as instituições estudadas apenas têm **em comum o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social**, tendo as quatro instituições áreas de intervenção muito diferentes, sendo todas IPSS têm vários públicos e diferentes áreas de intervenção, bem como diferentes visões e missões. A **APPACDM**, que tem como área de intervenção essencialmente a reabilitação do ponto de vista pessoal, social e até mesmo de inserção no mercado de trabalho de **pessoas com deficiência e incapacidades**, tendo sido fundada por um conjunto de pais e cidadãos socialmente empenhados, portanto podemos concluir que é de domínio público. O Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima, que é uma instituição que tem como área de intervenção, os idosos e as crianças, tendo como valências: **centro de dia, creche e jardim-de-infância**, está sob a administração da Igreja Católica. A **APCE**, é uma IPSS, bem como considerada como uma **Instituição de utilidade pública** e, ainda, registada como **ONG** (Organização Não Governamental) e fundada pela iniciativa de alguns pais de crianças com **Paralisia Cerebral** em conjunto com técnicos e a mesma “intervém no âmbito da prevenção, diagnóstico, avaliação, reabilitação e integração de crianças e jovens com Paralisia Cerebral”. Finalmente a **Porta Mágica, Associação de Solidariedade Social**, mais concretamente a resposta social da **Casa de acolhimento residencial de jovens dos Pinheiros** tem por objetivos “criar e manter atividades na área de **proteção e intervenção com crianças e jovens em risco**, tendo celebrado um acordo de gestão e cooperação com o Centro Distrital da Segurança Social de Évora, ISS, IP e com a Porta Mágica, sendo que apesar de ser uma entidade privada tem financiamentos públicos.

Ao analisar as quatro IPSS alvo da nossa investigação encontram-se algumas diferenças significativas no que diz respeito ao **nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social** no seu todo. Mais concretamente podemos afirmar que a Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Évora tem **apostado na sua certificação ao nível da Qualidade dos seus serviços sociais** tendo o nível I da EQUASS (Certificação Europeia de Qualidade dos Serviços Sociais), bem como **ao nível do Ambiente, Higiene Segurança e Saúde no Trabalho**. A Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE) à semelhança da APPACDM também é uma **Entidade Certificada com Excellence no âmbito do referencial europeu EQUASS**, isto é, no âmbito da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente pelo **modo de produção Biológico da Quinta do Pomarinho**, mas verifica-se um contraponto das outras duas IPSS em estudo que ainda não são certificadas que é o caso do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima, bem como o da Porta Mágica ASS – Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros.

No que diz respeito à comparação entre as IPSS em questão no que diz respeito ao **nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão Interna e Externa** pode dizer-se que em termos de Gestão de Recursos Humanos a APPACDM e a APCE têm já uma grande preocupação com esta questão da gestão de recursos humanos, tendo mesmo políticas nesta área. Têm mesmo critérios e formas de recrutamento e seleção definidas, enquanto o Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima e a Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros ainda não têm tão implementadas estas práticas internas na sua forma de gestão. As práticas internas nas áreas de intervenção da informação e a comunicação, bem como a questão das medidas de **adaptação à mudança organizacional**, no que diz respeito à inclusão social de trabalhadores com incapacidades pode dizer-se que de um modo geral as quatro instituições estão despertas para este tipo de práticas de RS, bem como para as práticas de higiene, segurança e saúde no trabalho, bem implementadas na totalidade das IPSS em estudo.

As **práticas de Responsabilidade Social Interna** estão mais implementadas numa IPSS do que noutras, apesar de em relação à informação comunicação todas têm práticas implementadas neste aspeto através de “informações internas, através da afixação de documentos, de ordem de serviço, espaço um placard em que é afixada toda a informação de interesse para o colaborador e para o cliente também”. No que diz respeito à **definição de critérios de recrutamento e seleção** dos seus colaboradores as IPSS têm algumas divergências neste aspeto, pois só a APPACDM e APCE que são certificadas pela qualidade que “têm uma política de Recrutamento” que têm “descrito como é que se faz o recrutamento”, bem como um “manual de Recrutamento” sendo que o CSPNSF e a CARJP apesar de apresentar critérios de recrutamento e seleção não os têm documentados. Só a APPACDM e APCE é que têm implementados “processos de Gestão dos Recursos Humanos” e têm “uma área mesmo só para a **GRH** em todas as áreas” bem como o “processo de Recrutamento, o processo de Avaliação de Desempenho, de descrição de funções”, “área de Recursos Humanos com objetivos muito concretos”, sendo que as restantes duas IPSS em estudo ainda não têm implementado desta forma a questão da gestão de recursos humanos.

Todas as IPSS referem que têm plenamente implementado “o HACCP”, “uma empresa que faz a gestão da **higiene e segurança e saúde no trabalho**”, e a “**medicina no trabalho**”. Em relação à questão da **formação** podemos concluir apesar das 4 IPSS darem a formação obrigatória por lei, apenas a APPACDM e APCE elaboram “um plano de Formação anual”. A **integração de pessoas com deficiência na instituição** em áreas mais simples” todas as IPSS são idênticas nesta prática de **inclusão social** à exceção da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros que pelo tipo

de trabalho faz apenas a inclusão social de estrangeiros, a APCE tem “protocolos com outras instituições, para acolher estágios, desde pessoas que são encaminhadas pelo tribunal para reabilitação e reinserção, ex- toxicodependentes”. Ao fazer esta inclusão social as IPSS vão muito ao encontro daquilo que defende a Comissão Europeia (2001) que referem que “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”. No que diz respeito às práticas de **gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente** podemos verificar que todas as instituições têm em comum as práticas de “reciclagem”; “separação do lixo”, bem como, sendo que a APPACDM tem mesmo estabelecidas parcerias com “empresas que se dedicam à reciclagem”, “sensibilização aos colaboradores para o gasto de água, com as luzes acesas, o tentar utilizar o máximo os meios eletrónicos para poupar o papel” ser “incutido utilizar os ares condicionados com disciplina, apagar as luzes quando não estão a fazer falta, fechar as torneiras quando não estão a ser utilizadas”, isto é a gestão eficiente dos recursos.

No que diz respeito à “**conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar**” todas as instituições de solidariedade social afirmam que há uma “flexibilidade de horários” para possibilitar a “conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar” bem como atuam “à luz da lei do Contrato de trabalho” conseguindo responder positivamente às necessidades e situações de emergência familiar, conciliando os horários.

Estas comparações entre as quatro IPSS em estudo foram feitas com base nas declarações dos dirigentes e diretores técnicos entrevistados sobre as práticas de Responsabilidade Social de cada uma das IPSS em estudo. Para **complementar e confirmar a veracidade destas declarações dos superiores hierárquicos das instituições** podemos observar as médias das **respostas dos questionários respondidos pelos colaboradores das IPSS** alvo de investigação em que podemos observar que depois das respostas dos colaboradores que o valor médio das respostas relativamente à dimensão interna foi **m=5,69** na APPACDM, tendo algumas respostas dicotómicas dos questionários com 100% de concordância por parte dos colaboradores no que diz respeito à dimensão interna da RS, quanto ao CSPNSF o **valor médio das respostas na DI** foi de **m=5,62** segundo a mesma escala, também com algumas respostas com 100% e 96,8% de concordância por parte dos restantes colaboradores da IPSS em causa. Quanto à APCE, podemos verificar que a média das respostas dos colaboradores da mesma foi apenas de **m=4,55** numa escala de 1 a 7, e apenas se verifica uma concordância de 96% por parte dos colaboradores numa das questões dicotómicas relativas à disposição da APCE de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho. Finalmente,

relativamente à CARJP no global de todas as respostas dos funcionários apresenta médias de respostas mais elevadas, sendo $m=6,22$ comparativamente com as restantes IPSS.

No que diz respeito à **dimensão externa da Responsabilidade Social** das instituições de solidariedade social pode afirmar-se de acordo com as declarações dos dirigentes das mesmas que as práticas comuns a todas as IPSS em estudo é a “participação em atividades na comunidade”, e “organização de atividades outras entidades, “realização de projetos em parceria”, à contratação de trabalhadores através de estágios e “recurso às medidas de apoio do IEFP, como os contratos Empregos Inserção e os Estágios-Emprego”. A APPACDM tem **parcerias** específicas ao nível da educação, formação e emprego, dando exemplos concretos “Parceria com a HABEVORA, Rendimento Social de Inserção, o IEFP”, bem como a APCE neste sentido, enquanto CSPNSF e a CARJP têm mais parcerias ao nível de atividades com outras entidades da mesma área de intervenção. Estas práticas das IPSS vão ao encontro da sua base teórica de RS que refere que “um sentimento de pertença a uma comunidade e “a empresa precisa para tomar em consideração a comunidade onde atua”, pois a maneira como esta se relaciona com a sociedade é que chamamos de Responsabilidade Social. (Wood *et al*, 2002 *cit in* Garriga *et al*, 2004). No que diz respeito à **escolha dos fornecedores as IPSS têm todas em comum** um especial cuidado pela escolha de **fornecedores que primem pela conjugação qualidade-preço**.

Relativamente à dimensão dos **Direitos Humanos** todas as IPSS declaram respeitar os Direitos Humanos fundamentais de todas as partes interessadas e não só respeitam, no sentido do serviço aos mais desfavorecidos, não se limitando ao mero cumprimento da lei, mas indo mais além promovendo mesmo uma consciencialização externa do respeito desses mesmos Direitos, falamos mais concretamente da APPACDM e APCE que, por serem entidades certificadas pela EQUASS, criaram especificamente para salvaguarda destes Direitos Humanos, um Código de Ética, bem como os Direitos e deveres dos colaboradores e dos clientes, apesar de as restantes duas IPSS não possuírem Código de Ética, mas têm explícito nos seus Estatutos e Regulamento Interno todos os valores que defendem.

Tendo como objetivo perceber se no que diz respeito à **Dimensão Externa** da Responsabilidade Social se as declarações dos dirigentes sobre as práticas das IPSS em causa estão consonantes com as opiniões dos restantes colaboradores, analisaram-se os valores médios de respostas das 4 IPSS. Neste sentido, para ilustrar as conclusões anteriormente retiradas sobre as práticas de RS na DE os valores médios das respostas em relação às práticas da APPACDM são $m=5,97$ numa escala de 1 a 7 pontos, tendo médias de resposta elevadíssimas, sendo que no que concerne ao respeito pelos

Direitos Humanos e na posse de documentos formais onde explicitem as normas e valores pelas quais se rege verifica-se 100% de concordância por parte dos colaboradores, bem como 98% de concordância relativamente ao respeito pelos interesses dos utentes na prestação de serviços de qualidade. Quanto ao CSPNSF o valor médio de respostas dos colaboradores relativamente às práticas de RS externa é de $m=5,02$ utilizando a mesma escala, existindo 100% de concordância no que diz respeito à seleção dos parceiros e fornecedores no que diz respeito ao respeito pelas normas e direitos humanos, bem como ao respeito pelos interesses máximos dos utentes e posse de documentação onde se verificam os valores e normas. No que se refere à APCE, o valor médio das respostas dos colaboradores é de $m=5,46$ e verifica-se 100% de concordância por parte dos mesmos relativamente à questão da organização de parcerias com outras organizações locais. Finalmente no sentido de ilustrar as opiniões relativamente às práticas externas da CARJP pode dizer-se que o valor médio das respostas é $m=6,47$, tendo também uma média elevada numa escala de 1 a 7, tendo também 100% de concordância por parte dos funcionários no que diz respeito à organização de atividades em parceria, respeito pelos interesses dos utentes e escolha dos parceiros e fornecedores tendo em conta a legislação dos Direitos Humanos. Através da análise das declarações dos dirigentes podemos ver que vão ao encontro da Comissão Europeia (2001) que refere que “Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” e vê-se que as IPSS em estudo, principalmente a APPACDM e APCE, não se limitam a cumprir a lei e vão mais além aplicando neste sentido a sua Responsabilidade Social.

No que se refere à **Dimensão Ambiental**, podemos verificar que todas as instituições em estudo nas suas práticas internas já se empenham em reduzir os impactes da poluição através da “reciclagem” comum a todas as IPSS “rentabilização de recursos, a separação de lixo”, na poupança mas ao nível energético e diminuição dos gastos, da luz, do gás” e dos ares condicionados.

No que se refere à **análise das práticas de RS que estão mais implementadas nas IPSS** podemos dizer que apesar das quatro instituições terem maneiras muito díspares de proceder de um modo geral todas elas se preocupam com as três dimensões: **a económica, ambiental e social**, pois só tendo em atenção estas três dimensões as instituições podem ser sustentáveis. De acordo com os dados analisados e as declarações dos dirigentes das instituições em estudo podemos verificar que pela natureza deste tipo de instituições e, pela sua missão intrínseca as instituições de solidariedade social e, pelos níveis de concordância das respostas dos colaboradores ao

questionário, que de um modo geral as IPSS têm mais implementadas as práticas na sua dimensão social, mais concretamente ao nível da inclusão social de desfavorecidos e pessoas com deficiência. Apesar da Associação de Pais e Amigos do Cidadão deficiente mental estar bastante acima das restantes IPSS relativamente às médias das respostas de concordância dos colaboradores em relação à dimensão social interna, as restantes IPSS também já têm implementadas algumas práticas neste sentido. A análise das práticas de RS nas IPSS vão ao encontro da sua base teórica que diz que: “A Responsabilidade Social nas Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as Partes Interessadas” (CE, 2001).

No que diz respeito à **dimensão económica e ambiental** das IPSS, apesar de as organizações não terem como fim último o lucro, pelo contrário serem instituições sem fins lucrativos, verificam-se algumas preocupações com as práticas de responsabilidade social na sua dimensão económica não no que diz respeito ao lucro, mas sim no que está relacionado com a modernização de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos, ainda assim podemos verificar que a dimensão económica e ambiental é a que está menos implementada nas IPSS comparativamente à dimensão social interna, apesar da dimensão ambiental ter vindo a ganhar importância nas IPSS, mas é onde poderá haver mais espaço para melhorias. Estes dados obtidos através da análise das práticas das instituições vão ao encontro do modelo das quatro categorias de Carrol (1979), que apresenta através da sua pirâmide, que apesar de estas não serem instituições com fins lucrativos também se preocupam com a dimensão económica para poderem ser sustentáveis e continuarem a cumprir a sua missão, não estando estas preocupações desligadas da Responsabilidade social, sendo pois uma parte das responsabilidades que também as IPSS têm que ter.

Como já havíamos referido as IPSS certificadas como é o caso da APPACDM e a APCE apresentam as maiores médias em relação à concordância por parte dos colaboradores com as práticas desenvolvidas pelas mesmas, podendo desta forma concluir que quando elaboramos uma avaliação das práticas de responsabilidade social pode estar relacionada com a certificação.

Relativamente à análise e comparação das instituições em estudo no que se refere à **hierarquia das suas relações com os stakeholders** podemos concluir que **é comum às quatro IPSS em estudo colocarem o utente ou o cliente, sempre em 1.º lugar**. Esta questão é visível através das declarações dos Diretores Técnicos entrevistados, bem como através da análise das respostas aos questionários dos restantes colaboradores a essa questão, sendo que na APPACDM 90% dos colaboradores, coloca em 1.º lugar os utentes, no CSPNSF 71,0% dos colaboradores também coloca

os utentes em 1.º lugar. No que à APCE diz respeito 92% colaboradores também colocam os utentes em 1.º lugar.

Onde se verifica alguma disparidade entre as IPSS é na **hierarquia ou classificação por ordem de importância dos stakeholders**, quer pelas declarações dos dirigentes das instituições quer pelas respostas dos funcionários à mesma questão. Fazendo um contraponto entre as instituições pode dizer-se que os dirigentes da APPACDM colocam em 2.º lugar os financiadores, sendo que 52% dos colaboradores colocam em 2.º lugar os funcionários. Esta tem em comum com a APCE pois a mesma também coloca os financiadores em 2.º lugar, apesar de 40% dos colaboradores colocar no mesmo lugar a si próprios, o CSPNSF coloca em 2.º lugar os trabalhadores, sendo que 29% dos funcionários também colocam os mesmos neste lugar. Finalmente a CARJP coloca em 2.º lugar os colaboradores e 80% dos funcionários referem o mesmo.

No que se refere ao 3.º também não é unanimemente atribuído nas quatro IPSS em estudo, oscilando entre os trabalhadores, os parceiros, os fornecedores, os financiadores e os agentes da comunidade, na APPACDM em 3.º lugar trabalhadores e parceiros e 30% dos funcionários atribui o 3.º lugar à Direção e Equipa Técnica, no CSPNF, o 3.º lugar é atribuído aos financiadores e fornecedores e 22,6% dos respondentes também concordam com esta hierarquia. Na APCE em 3.º lugar encontram-se os agentes da comunidade e 44% dos colaboradores colocam os funcionários e a CARJP põem em 3.º lugar os fornecedores mas 60% dos funcionários atribui o 3.º lugar à Direção e Equipa Técnica. Como se vê através da hierarquia que cada IPSS estabelece sobre a importância dos seus *stakeholders*, podemos perceber que por um lado, vão ao encontro do ideal de Freeman (1984) apresentado na sua teoria dos *stakeholders* de que as IPSS se preocupam quer com os seus utentes, quer com os interesses de outras partes interessadas, como os seus funcionários, fornecedores e com os parceiros e, por outro lado, dos autores Mitchell, Agle e Wood (1997) que apresentam a hierarquia dos *stakeholders* através daquilo que estes intitulam de “Explicação dos Três Atributos” que são: **o poder, a legitimidade e a urgência**, e através das declarações dos Diretores Técnicos das IPSS em estudo foi exatamente por essas razões, ou tendo em conta esses critérios que estes hierarquizaram os *stakeholders* por a ordem anteriormente referida, isto é, quanto maior legitimidade, urgência e poder para as instituições mais acima da hierarquia eram colocados os *stakeholders*, resumidamente em lugares de destaque, entre os primeiros e segundos lugares.

6. CONCLUSÕES

6.1 – CONCLUSÕES GERAIS

Antes de enunciar as principais conclusões da presente dissertação parece-nos pertinente relembrar os principais objetivos que nos propusemos aquando da realização da mesma. A presente dissertação inicia-se com a **pergunta de partida** “Qual o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade, no que diz respeito à sua dimensão Interna e Externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais?” e o **objetivo geral** é exatamente identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão Interna e Externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais.

Tendo como fim último o desenvolvimento do objetivo geral acima referido foram desenhados **cinco objetivos específicos**: 1.º: perceber se as organizações do Terceiro Setor estão sensibilizadas para o conceito de Responsabilidade Social; 2.º: perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão mais implementadas nas Instituições Particulares de Solidariedade Social: Económica, Ambiental ou Social; 3.º: diagnosticar quais as práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão Interna e Externa; 4.º: compreender a hierarquia das relações com os *stakeholders* (Primárias, Secundárias e Terciárias) por parte das Instituições Particulares de Solidariedade Social; 5.º: realizar uma análise comparativa das quatro IPSS, em termos das suas práticas de Responsabilidade Social nas suas dimensões Interna e Externa e relativamente à hierarquia das relações com os *stakeholders*.

Desde a década de 70 que o tema da Responsabilidade Social tem vindo a ser abordado, sendo visível através da revisão da literatura consultada para a realização da presente dissertação. Primeiramente é de destacar Carrol (1979) que refere que “A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias) que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo”. É notória a existência de uma preocupação crescente quanto à Responsabilidade Social ao nível internacional e, nomeadamente, na Europa desde os finais dos anos 90, com a publicação do Livro Verde da Comissão Europeia em 2001, onde se refere que o conceito vai muito além do cumprimento da lei, excedendo a visão filantrópica mencionada por Carrol (1979). A RS está relacionada com o bem-estar social e ambiental, muito para além da doação e do voluntariado, estando pois alinhada com uma estratégia para o desenvolvimento sustentável das organizações. O Livro Verde aponta, neste sentido, diretrizes concretas de RS quer interna, quer externa para as organizações.

Quanto às principais conclusões que se podem retirar da presente dissertação, achamos que em primeiro lugar é importante refletir se os objetivos da investigação foram ou não atingidos, os resultados a que chegámos fazem-nos crer que sim, foram atingidos. Em 2.º lugar e, respondendo à nossa questão de partida, pensamos que apesar de este tema ser um tema que ainda é pouco estudado, quer nas empresas e, muito mais nas instituições do Terceiro Setor, o nível de desenvolvimento das práticas de RS na dimensão interna e externa e nas dimensões económica, ambiental e social até é moderado nas quatro IPSS em estudo. A APPACDM e a APCE que aderiram ao nosso estudo são as únicas duas instituições de solidariedade social certificadas ao nível da Qualidade dos seus serviços sociais e, sendo por isso a crescente aposta das mesmas no que diz respeito à certificação, já uma formalização das suas práticas de responsabilidade social. Para operacionalizar a conclusão anteriormente retirada, à luz da literatura, mais concretamente da Comissão Europeia (2001) que refere que “Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”, podemos deste modo concluir que as IPSS em estudo, apesar das suas diferentes formas de atuar, pela divergência inerente da sua área de intervenção, estão de um modo geral ainda pouco sensibilizadas para o conceito de Responsabilidade Social. A APPACDM e APCE, em contraponto, já se encontram sensibilizadas para o conceito, sendo que o Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima e a Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros ainda se limitam um pouco ao cumprimento da lei, revelando ainda algum desconhecimento no que toca ao tema da RS. Foi retirada esta conclusão, apesar das mesmas contribuírem, e muito, para uma sociedade mais justa e tenham preocupações muito claras com a cidadania e com a comunidade que as rodeia, que no fundo, as condiciona e que depende delas, tendo respondido deste modo ao 1.º dos nossos objetivos específicos.

Tendo como meta responder ao 2.º objetivo específico da presente investigação, após a análise dos dados obtidos pelas respostas dos colaboradores de cada uma das IPSS alvo da nossa investigação, bem como através da análise das entrevistas realizadas aos dirigentes podemos concluir que a certificação da APPACDM e APCE, no que diz respeito à qualidade dos seus serviços sociais, é um dos exemplos, de que o pilar que está mais desenvolvido, pela natureza e tipo de instituições em estudo é a dimensão social interna. As práticas de inclusão social de trabalhadores com deficiência do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima e da inclusão de trabalhadores estrangeiros da CARJP são também um exemplo que confirma a conclusão a que chegámos. Conclui-

se este facto, não obstante a já existir uma crescente preocupação das instituições ao nível da dimensão ambiental, principalmente no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e à proteção do meio ambiente, através das suas práticas internas de “reciclagem”, “separação do lixo” e da poupança de recursos, bem como em relação à dimensão económica, no sentido do cuidado que cada uma das IPSS tem com os gastos, modernizando de forma a gerir as despesas e diminuir os mesmos. Através das entrevistas realizadas, constatou-se uma unanimidade na ideia de que a dimensão social está mais desenvolvida em cada uma das IPSS em detrimento das outras. Confrontando esta **análise estatística realizados às respostas dos questionários** podemos verificar que entre 92% e 98% dos respondentes concordam que a **APPACDM** despende bastante atenção à dimensão social. Tal conclusão é complementada pelo teste de correlação de Spearman $r=0,595$ e, com o facto de existir uma correlação moderada ou média como pode verificar-se que a dimensão social é importante para a APPACDM. Fazendo uma comparação com o **CSPNSF** entre 90,4% e 100% dos colaboradores concorda que a IPSS tem especial preocupação com a dimensão social, mas no que toca à análise do coeficiente de correlação de Spearman apresenta um $r=0,750$ no que diz respeito à dimensão ambiental.

Relativamente à **APCE** a dimensão que está mais implementada de acordo com a opinião dos funcionários é a dimensão social, pois entre 72% a 88% dos respondentes da mesma afirmam que a IPSS se preocupa com a dimensão social, apesar do coeficiente de Spearman nos dizer através do $r=0,729$, sendo uma correlação moderada ou média que a IPSS tem maior preocupação com a dimensão ambiental. No que se refere à **Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros** também é a dimensão social que está mais implementada, sendo que entre 90% e 100% dos colaboradores da mesma instituição confirmam que existe uma grande preocupação da IPSS em causa com a dimensão social, apesar de o coeficiente de correlação de Spearman ser mais elevado na correlação entre as duas variáveis da dimensão ambiental, $r=0,759$, o que mostra que a dimensão ambiental também se encontra implementada da mesma forma que a dimensão social.

Em relação àquele que é o 3.º objetivo da nossa investigação que é efetivamente diagnosticar as práticas das IPSS na sua dimensão interna e externa iremos analisá-lo de seguida. Na dimensão interna podemos referir que, dependendo da forma de atuação e nível de desenvolvimento de práticas, todas têm “critérios de recrutamento e seleção de colaboradores”, sendo que a APPACDM e APCE por força da sua certificação têm mesmo uma “política de recrutamento”, “processos de gestão de recursos humanos definidos”. Possui também um “processo de Recrutamento, um processo de Avaliação de Desempenho e de descrição de funções”. Uma prática comum a todas as

IPSS é a “utilização e afixação de informações em placard e reuniões regulares de equipa”. Ao nível da higiene, segurança e saúde no trabalho e, como é obrigatório por lei todas têm plenamente implementado os “processos de HACCP”, todas têm “uma empresa que faz a gestão da **higiene e segurança e saúde no trabalho**”, e a “**medicina no trabalho**”, analisando-se deste modo umas práticas ainda muito voltadas apenas para o cumprimento da lei, indo pouco para além dele. Quanto à adaptação à mudança organizacional todas revelam ter como prática “a inclusão social de pessoas e trabalhadores com deficiência” e a CARJP que acolhe “trabalhadores com dupla nacionalidade” e a APCE que inclui “desde pessoas que são encaminhadas pelo tribunal para reabilitação e reinserção a ex- toxicodependentes”. No que diz respeito à formação, ainda se observa apenas um cumprimento da lei, “pois é obrigatório por lei para as IPSS darem formação”. Só apenas a APPACDM e APCE têm “um plano de Formação anual”. Por fim no que diz respeito à **gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente** as práticas que são diagnosticadas são: “reciclagem, separação do lixo, gestão eficiente dos recursos”, “uso dos meios eletrónicos para poupar o papel”, “poupança de energia” “diminuição dos gastos de luz, água e gás”, “uso dos ares condicionados com disciplina”, sendo comum às quatro IPSS em estudo. No que se refere à dimensão externa as práticas que se diagnosticaram são: No que diz respeito às **comunidades locais** diagnosticou-se a “participação em atividades na comunidade”, e “organização de atividades com outras entidades, “realização de projetos em parceria”, à contratação de trabalhadores através de estágios e “recurso às medidas de apoio do IEF, como os contratos Empregos Inserção e os Estágios-Emprego”. Todas as IPSS em análise têm um especial cuidado pela escolha de **fornecedores que primem pela conjugação qualidade-preço**. Uma outra prática que se verificou ao nível externo é não só o respeito pelos Direitos Humanos, mas mais especificamente no que diz respeito ao caso da APPACDM e APCE que vão mais além e pode dizer-se que lutam pelos Direitos Humanos, possuindo mesmo um Código de Ética, bem como os Direitos e deveres dos colaboradores e dos clientes. Apesar de as restantes duas IPSS não possuírem Código de Ética, têm explícito nos seus Estatutos e Regulamento Interno todos os valores que defendem. Quanto às **preocupações ambientais ao nível global**, é visível pela APCE que possui produtos biológicos na Quinta do Pomarinho, criando nas crianças e adultos que diariamente os visitam uma consciência de sustentabilidade ambiental, pelo exemplo que dão.

Finalmente em relação ao 4.º e último ponto da nossa investigação, foi a análise comparativa das quatro IPSS já foi realizada no capítulo anterior, que se prende exatamente com a **hierarquia das suas relações com os stakeholders** podemos concluir que **é comum às quatro IPSS em estudo colocarem o utente ou o cliente, sempre em 1.º lugar** e, entre o 2.º e o 5.º lugar

divergindo um pouco a ordem com que cada uma coloca os *stakeholders* mas estarão sempre depois os colaboradores, parceiros, fornecedores, financiadores e agentes da comunidade.

O conceito de Responsabilidade Social ainda se encontra em evolução mas à luz do que defende a Comissão Europeia (2001) é um conceito por meio do qual as organizações se comprometem a ir mais além dos resultados económicos e começam a ter preocupações do ponto de vista social e ambiental. Neste sentido a Responsabilidade Social, conduz também à inovação, à criação de valor e também a uma vantagem competitiva, como é o caso da APPACDM e APCE que a certificação contribuiu para a “melhoria ao nível da Gestão de Recursos”, na “sistematização e descrição de atividades e ações desenvolvidas”, “definição clara das funções dos colaboradores” e “melhoria da definição dos critérios de recrutamento e seleção de trabalhadores”.

A Responsabilidade Social é importante para as organizações do Terceiro Setor na medida em que lhes cria valor, as ajuda a desempenhar melhor as suas atividades de serviço e missão diária aos mais desfavorecidos, a salvaguarda dos Direitos Humanos, um conjunto de boas práticas tendo como base um conjunto de valores de carácter social. O setor da Economia Social, para além do impacto social direto, e indireto, resultante das suas atividades de missão, tem uma relevante importância económica e social resultante do seu desempenho. As IPSS e o setor da economia social em geral, segundo Parente (2011) é o que mais gera emprego, dando deste modo, um contributo cada vez maior para o desenvolvimento social e cooperação para a sustentabilidade de muitas comunidades onde se inserem ao nível local, gerando riqueza e distribuindo rendimento e, contribuindo, deste modo para a diminuição do desemprego e da exclusão social.

6.2 – Limitações do estudo

Como limitações deste estudo encontramos inicialmente o facto das instituições do terceiro setor não estarem tão disponíveis e abertas a serem estudadas, como outros tipos de instituições, tendo tido algumas dificuldades ao início encontrar instituições particulares de solidariedade social que aderissem ao presente estudo de investigação, bem como o facto de as IPSS não estarem ainda totalmente sensibilizadas para o conceito de Responsabilidade Social, apesar de já existir por parte de algumas um começo de abertura neste sentido, visível através de uma crescente aposta ao nível da certificação. A ambição de ter um largo espetro de IPSS revelou-se também uma limitação em termos de gestão do período temporal de término da entrega do presente projeto.

Tendo apenas estudado quatro instituições particulares de solidariedade, isto é, quatro casos, pertencentes ao concelho de Évora e existentes na própria cidade não são bastantes para retirar conclusões sobre as práticas de Responsabilidade Social nas instituições do Terceiro Setor em todo o concelho de Évora. O mesmo é bem mais abrangente que a própria cidade de Évora, podendo ter sido o estudo alargado a outras áreas fora dos “muros” da cidade e ter-se estudado outras IPSS dentro do concelho de Évora, noutras localidades vizinhas.

Um outro exemplo de limitação do estudo prende-se exatamente com a metodologia dos estudos de caso, pois esta metodologia não permite extrapolar os dados e generalizar a outras realidades, permite apenas ilustrar o caso das realidades e instituições em estudo.

6.3 - Propostas para estudos futuros

Apesar do tema da responsabilidade social, de um modo geral, ser um tema que nos últimos tempos tem vindo a ser estudado ao nível das empresas e outras organizações, no Terceiro Setor que é onde incide o presente estudo este é um tema pouco estudado em Portugal, sendo pois possível abordar de outra forma a mesma temática dentro deste setor.

Como já havíamos referido como limitação que era o facto de o estudo dizer respeito às Instituições Particulares de Solidariedade Social no concelho de Évora e apenas nos termos cingido às IPSS dentro das “muralhas da cidade” e, quando se faz uma análise *swot* o que pode ser visto como fraqueza ou limitação também pode ser visto num outro prisma como oportunidade posterior. Neste sentido, propomos para investigações futuras o alargamento do estudo a outras freguesias do conselho de Évora, que podem ainda ser estudadas por outros colegas que futuramente queiram pegar neste tema de estudo para as suas dissertações.

Este estudo também poderá ser abordado utilizando outro tipo de metodologia, sendo exemplo disso a observação participante, como por exemplo, através de estágios, que tínhamos previsto utilizar neste estudo mas devido à indisponibilidade das instituições particulares de solidariedade social, pelo seu ritmo de trabalho e salvaguarda da sua privacidade e dos utentes ficámos impossibilitados de realizar, podendo assim observar-se e relatar as práticas de cada instituição ao nível da responsabilidade social maioritariamente interna e complementar os resultados recolhidos e enriquecer o estudo de investigação.

Um outro estudo que também poderia ser feito, estudando-se da mesma forma as mesmas quatro IPSS alvo do nosso estudo, seria interessante estudar as práticas de responsabilidade social das mesmas mas partindo-se da análise das perceções dos diversos *stakeholders* das instituições

sobre essas práticas. Analisar-se-ia e comparar-se-ia as eventuais divergências nessas percepções. No fundo, iria averiguar-se se os *stakeholders* têm as mesmas opiniões sobre as práticas dessas instituições do que os colaboradores e dirigentes dessas IPSS alvo da presente investigação.

BIBLIOGRAFIA

Agle, B., Donaldson, T., Freeman, E., Jensen, M., Mitchell, R., Wood, D. (2008) Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, volume 18, Issue 2. ISSN 1052-150X

Argandoña, A. (2002) *Foresting values in organizations* Published by the *Chair of Economics and Ethics*. IESE Business School – Universidad de Navarra, Barcelona.

Earles, Dr. W., (2006) *Third Sector Shaping Revisited: A 20-year window into organizacional change*. Seventh International Conference of The International Society for Third-Sector Research (ISTR). Bangkok, Thailand.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, LDA.

Bowman, W. (2006) The Economic Value of Volunteered Time to Organizations. *Graduate Program in Management of Public Services*. De Paul University. 2006. Chicago, IL USA.

Brites, A. (2015) *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Évora: Universidade de Évora

Carroll, A. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*

Comissão Europeia (2001), *Livro Verde para a Responsabilidade Social*. Bruxelas.

Comissão Europeia (2011) *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao conselho, ao Comité económico e social europeu e ao comité das regiões. Responsabilidade Social nas empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas

Correia, A. (2016) *Nota de apresentação in Garrido (2016) Cooperação e solidariedade: Uma história da economia social*. Lisboa: Edições tinta-da-china.

Costa, R. (2015) *[Entre]vistas: desenho, aplicação e análise de entrevistas em investigação social. Curso Livre [2.ª edição]*: Universidade de Évora.

Crane, A., Ruebottom, T. (2012) *Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification*. *Springer Science + Business Media. J. Business Ethics*. DOI 10.1007/s 10551-011-1191-4. Toronto, Canada.

Dancey, C., Reidy, J. (2006), *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, Artmed. (2009) in Filho, D. & Júnior, J. (2009) Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Spearman (r) *Revista Política Hoje*, vol. 18, n.º 1

Delgado, D., Rodríguez; Pérez, O. Carballo (2006), *La gestión de intangibles para la toma de decisiones- Importância de los stakeholders in Delgado J., Fernández, J., García, N. (2006) La Ética y la Responsabilidad Social de las Empresas y Organizaciones – Memoria Académica Curso 2005-2006*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Servicio de Publicaciones.

Delgado, J. (2014) *Los contenidos principales en el estudio de la Responsabilidad Social, Universidad Complutense de Madrid in Sanjuán, A., García, N. Edit. (2014) Nuevos diálogos y relaciones entre la empresa y la sociedad – Memoria Académica Curso 2013- 2014*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Servicio de Publicaciones.

Earles, Dr. W., (2006) Third Sector Shaping Revisited: A 20-year window into organizational change. *Seventh International Conference of The International Society for Third-Sector Research (ISTR)*. Bangkok, Thailand.

Filho, D., Júnior, J. (2009) Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson e Spearman (r) *Revista Política Hoje*, vol. 18, n.º 1

Francisco, P. (2015) *Louvado Sejas – Carta Encíclica Laudato Si’ do Santo Padre Francisco sobre o Cuidado da Casa Comum*, Braga, Portugal: Editorial A.O. – Secretariado Nacional do Apostolado da Oração.

Freeman, R. E. (2004) *The Stakeholder Approach Revisited*, *The Darden School*, University of Virginia. Charlottesville, Virginia.

Gao, J., Bansal P. (2012) Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Springer Science+ Business Media. J. Business Ethics*. DOI 10.1007/s 10551-012-1245-2, Canada

Garrido, A. (2016) *Cooperação e Solidariedade: Uma história da economia social*. Lisboa: Edições tinta-da-china.

Garriga, E., Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53:51-71, Kluwer Academic Publishers. Printed in Netherlands

Graça, E. (2016) *Nota de apresentação in Garrido (2016) Cooperação e solidariedade: Uma história da economia social*. Lisboa: Edições tinta-da-china.

Graves, G. (2004) Culture and Mentalite considerations in community development, *Morehead State University* 502.863.1283.

Jorge, F. (2015) Módulo 0 – *Apresentação do quadro teórico de referência: Delimitação e evolução de conceitos-chave: Ética, Moral, Deontologia, Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Ética Empresarial*. Universidade de Évora, Departamento de Gestão.

Jorge, F. (2015) Módulo 2 – *Desempenho Organizacional e Integração de Interesses*. Universidade de Évora, Departamento de Gestão.

Jr., T., Hopkins, J., P.A., Haynsworth Sinkler Boyd, Columbia, South Carolina USA (2006) The third Sector, Community Development and Social Justice, *Seventh International Conference of The International Society for Third Sector Research*, Bangkok, Thailand.

Kerlin, A. J. (2006) Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from The Differences, *International Society for Third Sector Research and The Johns Hopkins University* 2006, 17:247-263, DOI 10.1007/s 11266-006-9016-2

Kumlin, S. (2001) Ideology- driven opinion formation in Europe: The case of attitudes towards the third sector in Sweden, *European Journal of Political Research* 39: 487-518, 2001. 2001 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

Maroco, J. (2007) *Análise Estatística - Com utilização do SPSS 3.ª Edição*, Edições Sílabo, Lda, Lisboa, Portugal.

Melé, D., Guillén, M. (2006) The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social Responsibility. *IESE Business School - University of Navarra*. Barcelona. Espanha

Michael, B., (2003) Corporate Social Responsibility in International Development: an overview and critique, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.041

Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997) Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 4, 853-886.

Parada, J. L. (2009) *Responsabilidade Social y Ética Social: La dimension moral de la RSE*, Universidad Francisco de Vitoria in Sanjuán A., García, N. Edit. (2009) *Valores para una gestión socialmente responsable – Memoria Académica Curso 2008-2009*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Servicio de Publicaciones

Parente, C. (2011) *Responsabilidade Organizacional no Terceiro Setor: Do ideário às práticas na gestão de pessoas in Costa, M., Santos, M., Seabra F., Jorge, F. (Orgs), Responsabilidade Social: Uma visão ibero-americana*, Coimbra: Ed. Almedina

Pereira, A. (2006) *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 6.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pires, A. R. (2012) *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*, 1.ª Edição. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Porter, M., Kramer, M. (2006) Strategy & Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*

Quivy, R., Compenhoudt, L. V. (1995) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2.ª Edição. Lisboa: Edições Gradiva.

Reis, E. (2008) *Estatística Descritiva*, 7.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Ronconi, L., Ferreira J. (2014), *A Gestão Pública da Economia Social em Portugal in Santos, M. J., Seabra, F. M., Jorge, F. e Costa, A., Org. (2014) Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações não Empresariais – Do diagnóstico à ação*. Edições Almedina, SA, Coimbra.

Rosa, S. (2016) *Os comportamentos dos líderes como fator de motivação nas equipas da atual Administração Pública – Estudo de caso na ARH Alentejo*. Departamento de Gestão. Universidade de Évora.

Santos, A. M. F. (2010) *A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climats Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Departamento de Gestão. Universidade de Évora

Santos, M. J., Sousa L. (2011) *Gestão Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial como base para Inovação in Costa, M., Santos, M., Seabra F., Jorge, F. (Orgs), Responsabilidade Social: Uma visão ibero-americana*, Coimbra: Ed. Almedina.

Scwartz, M., Carrol, A. (2003) Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, volume 13, Issue 4. ISSN 1052-150X.

Silva, M. L. (2012) *Do desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial – Um estudo regional multi-casos*. Évora: Departamento de Gestão, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora.

Staples, C. (2004), What does corporate social responsibility mean for charitable fundraising in UK? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Volume 9, number 2. Henry Stewart Publications, Zurich.

Tavanti, M., Hollinger, R. (2006). Partnerships for Sustainable Development: Challenges and opportunities of inter-sectoral partnerships for achieving the Millennium Development Goals. The International Society for The Third Sector Research (ISTR), *Seventh International Conference: Civil Society and Human Security* Raum Jai: The Royal Orchid Sheraton Hotel, Bangkok, Thailand, July 9-12, 2006.

Tracey *et al* (2005) Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics* (2005) 58: 327-344 DOI 10.1007/s 10551-004-6944-x

Vilelas, J. (2009) *Investigação – o processo de construção do conhecimento.*, Lisboa: Edições Silabo.

SITES CONSULTADOS:

APCE – Associação de Paralisia Cerebral de Évora, URL disponível em: <http://www.apce.org.pt/> consultado a 20-07-2016 às 10h

APPACDM – Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental, URL disponível em: <http://appacdm-evora.wix.com/sede#!about1/c1x1t> consultado a 10-06-2016 às 14h

Empresarial, Associação Portuguesa de Ética (2012), Normalização editada a norma NP 4522 resultante do trabalho da ct 179, no âmbito da APEE Organizações Familiarmente Responsáveis | Vida Plena - Conciliar as Vidas. URL disponível em: <http://www.apee.pt/normalizacao/noticias/173-editada-a-norma-np-4522-resultante-do-trabalho-da-ct-179-no-ambito-da-apee> consultado a 28/01/2016 às 12h

GEP- Gabinete de Estratégia e Planeamento: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social: Tabela n.º 13: Tipos de contrato. URL disponível em: <http://www.gep.mtss.gov.pt/destaques/ru.php%20%20> Consultado a 18/08/2016 às 14h.

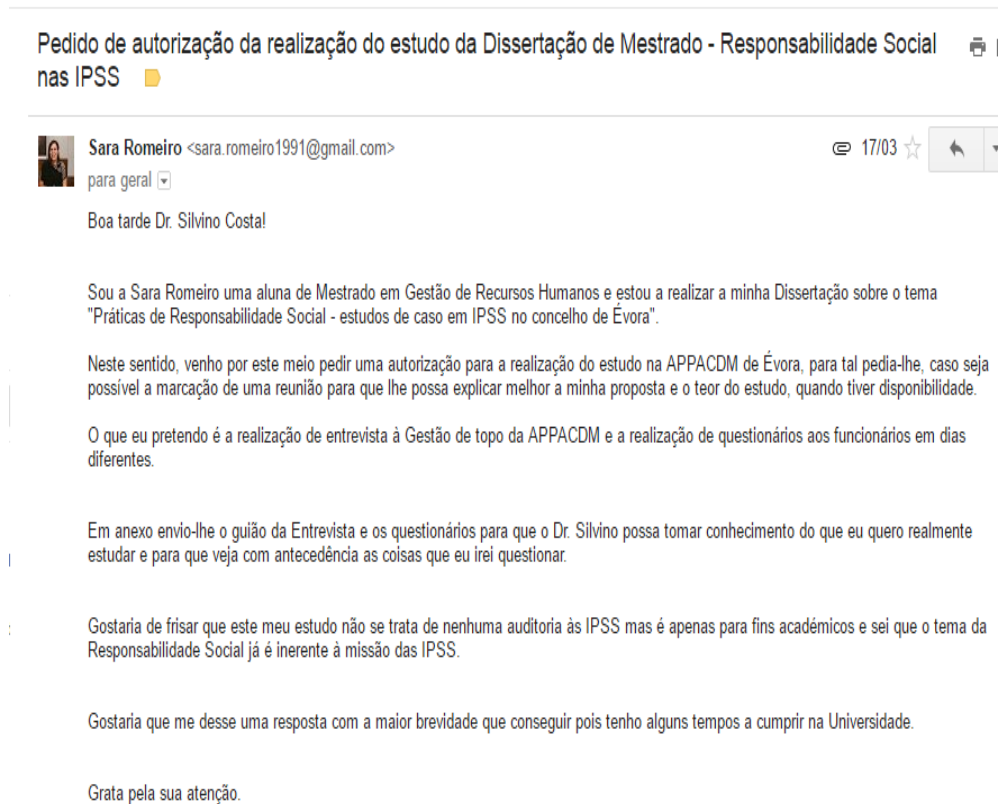
Qualidade, Instituto Português da (IPQ) (2012), *Os Referenciais da Responsabilidade Social: Uma breve síntese in Social*, Centro de Responsabilidade e Inovação (CRIS). Revista Edição 03. URL disponível em: http://www.apq.pt/portal/Estruturas%20Dinamizadoras/CRIS/OS%20REFERENCIAIS%20DA%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL_CRIS.pdf consultado a 28/01/2016 às 10h.

Qualidade, Instituto Português da (IPQ) (2014), *Organizações Familiarmente Responsáveis*. URL disponível em: <http://www1.ipq.pt/PT/Site/Noticias/Pages/Organizacoes-Familiarmente-Responsaveis.aspx> consultado a 28/01/2016 às 15h


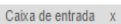
PORTA MÁGICA – URL disponível em http://www.portamagica.pt/index.php?option=com_contact&view=contact&id=1&Itemid=66 consultado a 20-07-2016 às 15h





ANEXOS


ANEXO I – Email para pedir autorização para a realização do projeto na APPACDM



Anexo II - Email do pedido de autorização para a realização do projeto na APCE

Pedido de autorização para a Realização do Estudo de Dissertação de Mestrado - Responsabilidade Social nas IPSS.  

 **Sara Romeiro** <sara.romeiro1991@gmail.com> 18/03   

para geral 

Boa tarde!

Sou a Sara Romeiro uma aluna de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e estou a realizar a minha Dissertação sobre o tema "Práticas de Responsabilidade Social - estudos de caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no concelho de Évora", tendo como orientadora a Pr.ª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira, do Departamento de Gestão da Universidade de Évora.

Neste sentido, venho por este meio pedir uma autorização para a realização do estudo na Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE), para tal pedia-vos, caso seja possível a marcação de uma reunião para que lhe possa explicar melhor a minha proposta e o teor do estudo, quando tiverem disponibilidade.

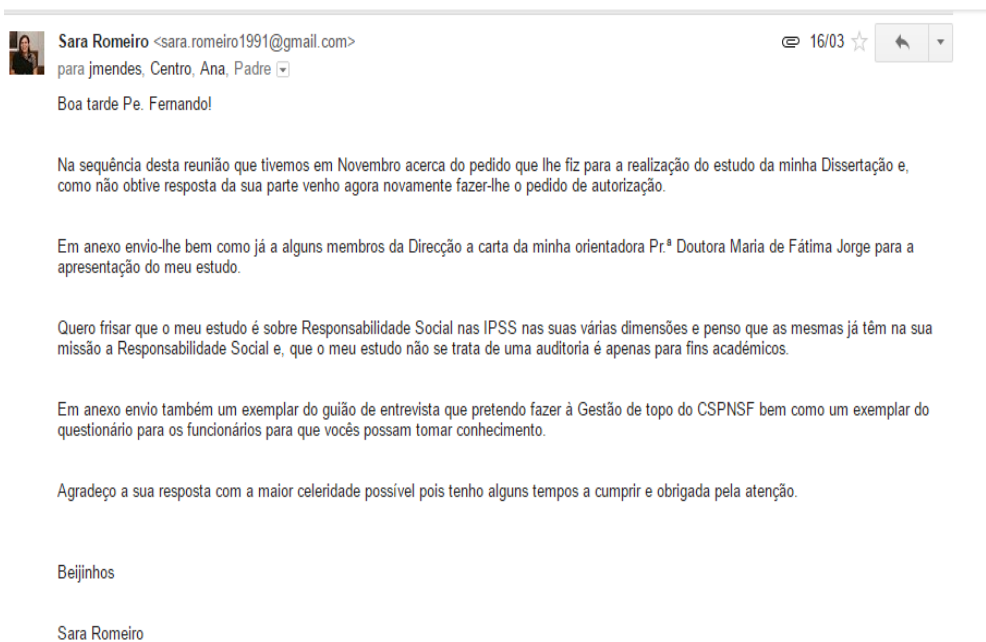
O que eu pretendo é a realização de entrevista à Gestão de topo (Director Técnico) da APCE e a realização de questionários aos funcionários em dias diferentes.

Em anexo envio-lhe o guião da Entrevista e os questionários para que possam tomar conhecimento do que eu quero realmente estudar e para que veja com antecedência as coisas que eu irei questionar.


Gostaria de frisar que este meu estudo não se trata de nenhuma auditoria às IPSS mas é apenas para fins académicos e sei que o tema da Responsabilidade Social já é inerente à missão das IPSS.

Gostaria que me desse uma resposta com a maior brevidade que conseguir pois tenho alguns tempos a cumprir na Universidade. Se a reunião puder ser ainda este mês eu agradecia.

Anexo III - *Email* do pedido de autorização para a realização do projeto no CSPNSF e CCPF



Anexo IV - Email para pedir autorização para a realização do projeto na Porta Mágica, Associação de Solidariedade Social – Resposta Social: Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros

Pedido de autorização da realização do estudo da Dissertação de Mestrado - Responsabilidade Social nas IPSS  Caixa de entrada x



Sara Romeiro <sara.romeiro1991@gmail.com>
para portamagica.ass

12/04 ☆ ↶ ▾

Boa noite!

Sou a Sara Romeiro uma aluna de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e estou a realizar a minha Dissertação sobre o tema "Práticas de Responsabilidade Social - estudos de caso em IPSS no concelho de Évora".

Neste sentido, venho por este meio pedir uma autorização para a realização do estudo na vossa secção Casa de Acolhimento de Jovens dos Pinheiros - secção masculina de Évora. O que eu pretendo é a realização de entrevista à Gestão de topo da Casa de Acolhimento de Jovens dos Pinheiros e a realização de questionários aos funcionários e técnicos em dias diferentes.

Em anexo envio-lhe o guião da Entrevista e os questionários para que possam tomar conhecimento do que eu quero realmente estudar e para que veja com antecedência as coisas que eu irei questionar.

Gostaria de frisar que este meu estudo não se trata de nenhuma auditoria às IPSS mas é apenas para fins académicos e sei que o tema da Responsabilidade Social já é inerente à missão das IPSS.

Gostaria que me dessem uma resposta com a maior brevidade que conseguir pois tenho alguns tempos a cumprir na Universidade, de preferência ainda dentro do mês de Abril.

Já apresentei a proposta à Dr.ª Sara Luís, nas novas instalações da Casa de Acolhimento mas aguardo uma autorização da Direcção da Associação.

Anexo V – Email de autorização da realização do estudo no Centro Social e Paroquial de

N.ª Sr.ª de Fátima



Fernando Lopes <padrefernandolopes@gmail.com>
para mim ▾

16/03 ☆ ↶ ▾

Olá Sara,

Da minha parte não há problema.

Mas tenho de falar com os restantes membros da direcção.

Aparece um dia para falamos.

Abraço grande!

<carta de apresentação da Sara Romeiro.pdf><Guião de Entrevista finalizado.pdf><Projeto Dissertacao Sara - Responsabilidade Social nas IPSS.pdf><Questionário finalizado.pdf>

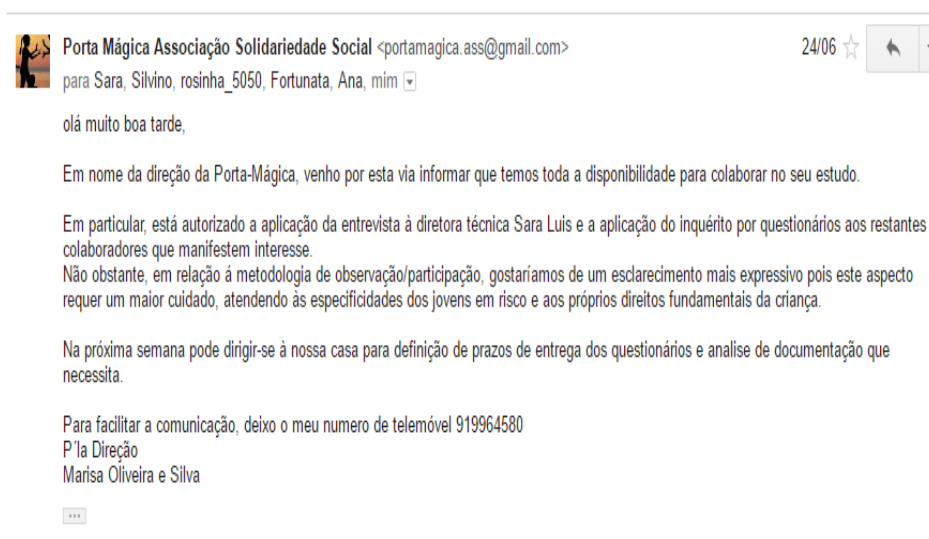


Ana de mira <ana.castanho.mira@gmail.com>
para mim ▾

16/03 ☆ ↶ ▾

por mim sem problemas...amanha lá pergunto ao sr. padre. tinhas pensado em que data?>

Anexo VI – Email de autorização da realização do estudo na Porta Mágica – Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros





CARTA DE APRESENTAÇÃO

Na qualidade de Orientadora da Dissertação conducente ao grau de Mestre em Gestão - Área de Especialização em Recursos Humanos da **Sara Cristina Cartaxo Romeiro** cabe-me o papel de apresentar a VExas., de forma sumária, o tema e os objectivos do seu projecto de trabalho final de Mestrado.

O projecto intitulado "Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora" tem como objectivo geral ***identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade, no que diz respeito à sua dimensão Interna e Externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais.***

Definimos como objectivos específicos os seguintes: i) Perceber se as organizações do Terceiro Setor estão sensibilizadas para o conceito de Responsabilidade Social; ii) Perceber quais as práticas de Responsabilidade Social que estão mais implementadas nas Instituições Particulares de Solidariedade Social: vertente económica, ambiental ou social; iii) Diagnosticar quais as práticas de Responsabilidade Social implementadas na sua dimensão Interna e Externa; iv) Compreender a hierarquia das relações com os *stakeholders* (Primárias, Secundárias e Terciárias) por parte das Instituições Particulares de Solidariedade Social; v) Realizar uma análise comparativa de três IPSS, em termos das suas práticas de Responsabilidade Social nas suas dimensões Interna e Externa e relativamente à hierarquia das relações com os *stakeholders*.

No desenvolvimento do projecto foram concebidos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, um guião de entrevista a aplicar a informantes-chave e um questionário a aplicar aos colaboradores. A análise de um conjunto de documentos com relevância para a caracterização da Instituição e das práticas de Responsabilidade Social será objecto de análise complementar constituindo-se como peças fundamentais para o desenvolvimento do tema do

projecto e para a construção do Estudo de Caso.


A identificação da organização no estudo será facultativa, pelo que cabe a vossas Exas decidir se o nome da Instituição será ou não referido no estudo.

Sabendo que o tema deste Projecto de Dissertação de Mestrado tem uma aplicação a um sector fundamental da economia portuguesa, o Terceiro Sector, contamos com a Vossa receptividade e disponibilidade para colaborar neste projecto.

Com os melhores cumprimentos.

Universidade de Évora, 22 de Outubro de 2015.

A Orientadora



Pr.ª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

(Profª Auxiliar de nomeação definitiva)

Escola de Ciências Sociais Departamento de
Gestão Universidade de Évora

Anexo VIII – Guião de Entrevista



Guião de Entrevista **Instituições Particulares de Solidariedade Social**

Esta entrevista semiestruturada tem como finalidade a concretização de uma investigação académica de Dissertação, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, intitulada “Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no concelho de Évora”.

Pretendem-se analisar aspetos relacionados com as práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna e externa nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, a normalização e certificação da responsabilidade social e a hierarquia das relações das mesmas com todas as partes interessadas. É neste contexto que pedimos desde já a sua autorização para realização de uma entrevista, onde iremos colocar uma série de questões em torno deste tema. Toda a informação recolhida destina-se, apenas e exclusivamente, à realização deste trabalho de natureza académica e será mantida a confidencialidade. Finalmente, pedimos-lhe a autorização para gravar esta entrevista com recurso a este gravador, por uma questão de reter toda a informação e de facilitar o tratamento e a análise posterior dos dados. A entrevista demorará aproximadamente 45m. Agradeço desde já a sua disponibilidade e atenção, e se concordar passamos de imediato à realização da entrevista.

Data:

Organização:

Local:

Início:

Termo:

Tema/ Bloco I **Caracterização do Entrevistado**

- 4.5 Qual é exatamente o cargo que ocupa nesta Instituição?
- 4.6 Qual é a sua formação académica?
- 4.7 Pode dizer-me a sua idade?
- 4.8 Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?

Tema/ Bloco II
Dimensão Interna da Responsabilidade Social

- 2.1- Que importância é dada à Gestão de Recursos Humanos na organização? Como classificaria o ambiente de trabalho que se vive nesta organização?
- 2.2- É preocupação da instituição dar informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, aos procedimentos, aos direitos e deveres inerentes ao contrato de trabalho? Considera que existe uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores? Quais os meios utilizados na difusão da informação e nos processos de comunicação organizacional?
- 2.3- Esta organização tem a preocupação com a fixação de horários de trabalho que tenham em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores? Como são estabelecidos esses horários de trabalho?
- 2.4- Existe uma definição clara de critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores? Há preocupação com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho?
- 2.5- Relativamente às questões de higiene e segurança, quais são os procedimentos que na sua IPSS são aplicados para a prevenção de riscos no trabalho? Quais as normas que são postas em prática para assegurar que sejam aplicados os princípios e procedimentos de higiene e segurança no trabalho?
- 2.6- Nesta organização é dada formação regularmente aos trabalhadores? Que tipo de formação é dada, pode dar exemplos sff? Privilegiam a formação interna ou externa?
- 2.7- No que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente, que práticas são adotadas pela sua instituição? Pode dar exemplos daquilo que é feito pela sua organização?

Tema/ Bloco III
Dimensão Externa da Responsabilidade Social

- 3.1- No que se refere à criação de postos de trabalho esta instituição preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais?
- 3.2- Esta instituição costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais? Que exemplos de projetos e ações deste género já foram realizados?
- 3.3- Quanto àqueles que são os fornecedores desta instituição, quais são os critérios para a escolha dos mesmos? Privilegiam os fornecedores das comunidades locais ou têm em conta outros critérios?

- 3.4- No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades? É feito algum diagnóstico prévio do historial e do perfil dos utentes?
- 3.5- Quais são as principais normas e valores pelas quais se rege a sua organização? A organização possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita essas regras e valores?
- 3.6- A organização em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todas as Partes Interessadas?
- 3.7- Considera que esta organização contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental? Nas suas atividades estas preocupações estão explícitas? De que forma são comunicadas interna e externamente?

Bloco/ Tema IV
Normalização da Responsabilidade Social

- 4.1- Esta organização tem alguma certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene e segurança e responsabilidade social? De que forma estas certificações têm contribuído para a melhoria da prestação de serviços e desenvolvimento organizacional?

Bloco/ Tema V
Hierarquia das Relações com os Stakeholders

- 5.1- Dos *stakeholders* diretamente envolvidos com a organização, fornecedores, utentes, parceiros, trabalhadores, agentes da comunidade, qual a importância de cada um? Era capaz de os classificar por ordem de importância?

Ficamos gratos por esta conversa e pela sua colaboração, foi um testemunho muito importante no que diz respeito ao tema da responsabilidade social associado às Instituições do Terceiro Setor.

Anexo IX – Inquérito por Questionário



Inquérito por Questionário

O objetivo da aplicação deste questionário é a realização de uma investigação académica, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, intitulada “Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora” na Universidade de Évora. É tido em conta a análise de questões relacionadas com as práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna e externa, a normalização e certificação da responsabilidade social e a hierarquia da relação das Instituições com todas as partes interessadas. Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos mesmos. O preenchimento do questionário demorará aproximadamente 10 minutos, neste tempo peço-lhe que leia cada uma das questões e responda a todas. Apenas desta forma será exequível considerar a sua resposta para tratamento dos dados. Agradeço desde já a sua disponibilidade para o preenchimento do questionário.

1. De acordo com as práticas de Responsabilidade Social que serão enumeradas de seguida indique quais as que foram implementadas ou praticadas na instituição onde trabalha (nos últimos dois anos)

No que diz respeito à realidade concreta da sua organização e, perante o seguinte grupo de afirmações, aponte a sua opinião, assinalando a resposta a que corresponde essa realidade.

A instituição onde trabalha:	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.		
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.		
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.		
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.		
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.		
Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.		
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.		
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.		
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.		

Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.		
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais.		
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.		
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.		
Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.		
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.		
Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.		
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.		
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social.		

2. Em conformidade com as práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão interna apresentadas abaixo refira o seu grau de concordância relativamente à organização onde trabalha.

Face ao seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, mostre a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo Totalmente 1	Discordo Bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo Bastante 6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	------------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

A Instituição onde trabalha:	1	2	3	4	5	6	7
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.							
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.							
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.							
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.							
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.							
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.							
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.							
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.							
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.							

3. Relativamente às práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão externa enumeradas de seguida mencione o seu grau de concordância relativamente à organização onde trabalha.

Perante o conjunto de afirmações seguinte e tendo em atenção o que sente, mostre a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo Totalmente 1	Discordo Bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo Bastante 6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	------------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

A Instituição onde trabalho:	1	2	3	4	5	6	7
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.							
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.							
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.							
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.							
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.							
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.							
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.							

4. Exponha o seu grau de concordância em relação à organização de que faz parte relativamente às afirmações seguintes.

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo Totalmente 1	Discordo Bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo Bastante 6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	------------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

A organização que represento:	1	2	3	4	5	6	7
É socialmente responsável e serve a comunidade em geral.							
Gere eficazmente os seus recursos energéticos.							
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.							
Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.							
Tem em consideração a melhoria na qualidade de vida dos seus funcionários.							

Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.							
Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.							
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.							
No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.							

5. Das seguintes partes interessadas ligadas à sua Instituição, ordene-as por ordem crescente. De 1 a 13 classifique-as por ordem de importância, sendo 1 - A mais importante e 13 - A menos importante.

- Utentes
- Segurança Social
- Funcionários
- Fornecedores
- Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)
- Instituições e profissionais de saúde
- Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)
- Empresa de certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho
- Voluntários
- Presidentes/ Representantes Legais
- Autoridade Nacional de Proteção Civil
- Instituições parceiras

Direção e Equipa Técnica

DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS (informação confidencial)

Idade: _____

Género: Feminino

Masculino

Estado civil: Solteiro

Casado/ União de Facto

Divorciado ___

Viúvo

Habilitações Literárias:

1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade)

Bacharelato

2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)

Licenciatura

3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)

Pós-graduação

Curso Profissional

Mestrado

Ensino secundário

Doutoramento

Vínculo:

Avença

Contrato Sem Termo

Contrato a Termo Certo

Contrato a Termo Incerto

Estágio

Outro? _____

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador?

Sim

Não

Há quantos anos trabalha na organização? _____ (anos)

Carreira/Categoria profissional: _____

Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?

Com alguma regularidade:

Sim

Não

Muito obrigado pela sua participação, estamos gratos por ter colaborado connosco.

Fonte: Adaptado de Santos (2010) e de Brites (2015)

Anexo X- Tabelas de Análise de conteúdo da entrevista realizada na APPACDM

Quadro 1 – Dimensão Interna da Responsabilidade Social da APPACDM

Dimensão Interna da Responsabilidade Social – Práticas na APPACDM			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Importância dada à Gestão de RH na APPACDM	Avaliação da relevância dos RH na instituição	“Ora bem...portanto os Recursos Humanos é uma peça fundamental na nossa instituição, provavelmente das outras também porque sem os Recursos Humanos não conseguimos dar resposta, e não conseguimos cumprir a nossa missão (...)” E1	“Peça fundamental para cumprir a nossa missão” E1
	Vantagem de posse de mão-de-obra qualificada	“temos que ter efetivamente mão-de-obra, recursos humanos que sejam competentes que tenham alguma qualificação, dentro possível e tendo em conta as tarefas que vão desenvolver e, portanto é muito importante para nós contarmos com uma boa equipa, porque só assim é que conseguimos também dar uma boa resposta”. E1	“(…) ter efetivamente mão-de-obra, recursos humanos que sejam competentes (...)” “só assim é que conseguimos também dar uma boa resposta (...)” E1
Classificação do ambiente de trabalho na IPSS	Resultado positivo da avaliação da satisfação dos colaboradores	“Temos aplicado os questionários de avaliação de satisfação aos nossos colaboradores e os resultados têm sido muito bons, acima da média daquilo que se perspectivava obter” E1	“Resultados têm sido muito bons” E1

	Avaliação positiva em relação ao ambiente de trabalho	“o ambiente de trabalho que se vive aqui é bom, é saudável, e que qualquer pessoa que trabalhe aqui acho que tem muito orgulho em trabalhar na APPACDM de Évora, porque realmente as coisas funcionam bem”. E1	“o ambiente de trabalho que se vive aqui é bom, é saudável, (...) porque realmente as coisas funcionam bem”. E1
Avaliação da informação difundida na instituição	Análise positiva/ recrutamento de novos colaboradores	“Claro que sim. Então... é importante quando nós fazemos o recrutamento de um novo colaborador (...) este colaborador recebe um conjunto de informação que no fundo é os nossos valores, pelo que nós nos regemos, qual é a nossa missão, quais são os seus direitos e os deveres” tendo em conta a sua categoria profissional” E1	“Claro que sim. Então... é importante quando nós fazemos o recrutamento de um novo colaborador (...)” E1
Avaliação da comunicação entre Direção e colaboradores	Comunicação eficaz	“Sim. Há uma comunicação entre a Direção e nós” E1	“Sim”. E1
Meios de difusão de informação e comunicação	Informações internas	“Nós tentamos fazer através de informações internas de situações que vão ocorrer, quando há eventos, por exemplo, quando há um evento que a instituição promove dá conhecimento aos seus colaboradores, aos seus	“Através de informações internas” E1

		clientes e às suas famílias e a quem nos visita”. E1	
	Afixação de documentos	“através da afixação de documentos”. E1	“afixação de documentos” E1
	Ordem de serviço	“de ordem de serviço...” E1	“de ordem de serviço” E1
	Redes Sociais	“cada vez mais com o recurso às redes sociais, também é outra fonte de informação, a página do facebook na internet, temos a news, fazemos uma news com alguma regularidade, e é nesses momentos que nós publicamos tudo o que se faz, ou tudo o que se pretende vir a fazer” E1	“ às redes sociais, também é outra fonte de informação, a página do facebook na internet, temos a news (...)” E1
	Dossier das assiduidades	“Temos até dossier das assiduidade e a folha de ponto, em que cada colaborador tem que registar a sua assiduidade diariamente” E1	“Temos até dossier das assiduidade e a folha de ponto” E1
	Livro de ocorrências	“nesse dossier onde todos os colaboradores vão ter que folhear é também publicado sempre toda a informação importante a passar a todos os colaboradores diariamente sobre as situações que vão surgindo”. E1	“Nesse dossier é também publicado sempre toda a informação importante a passar a todos os colaboradores diariamente” E1
Política de conciliação da vida profissional com a vida familiar	Compatibilidade do horário de trabalho com a vida profissional e familiar	“Nem sempre, porque é assim... Como lhe disse já no início, nós estamos aqui para dar resposta aos clientes e só	“Nem sempre, porque nós estamos aqui para dar resposta aos clientes” E1

		<p>assim, só por isso é que os colaboradores cá estão, porque existe um cliente a dar uma resposta e em primeiro lugar nós temos que assegurar esse serviço”</p> <p>E1</p>	
	Flexibilidade de horário em casos específicos	<p>“Tentamos conciliar... aqui um bocadinho, porque às vezes há alguma situação particular de algum colaborador, que vem ter com os seus superiores hierárquicos e vem expor, há alguma flexibilidade, há flexibilidade nessa situação, sempre que possível”. E1</p>	<p>“Tentamos conciliar... há alguma situação particular de algum colaborador que vem expor, há flexibilidade nessa situação, sempre que possível”. E1</p>
Forma de estabelecimento de horários de trabalho	Conforme a categoria profissional	<p>“o horário foi definido tendo em conta também o nosso contrato coletivo de trabalho”. Portanto... tendo em conta cada categoria profissional assim é o horário, não são todos iguais”. E1</p>	<p>“tendo em conta cada categoria profissional assim é o horário, não são todos iguais”. E1</p>
Definição de critérios de recrutamento e seleção	Análise curricular	<p>“Fazemos a análise curricular” E1</p>	<p>“Análise curricular” E1</p>
	Entrevista	<p>“depois fazemos a entrevista” E1</p>	<p>“a entrevista” E1</p>
	Experiência profissional	<p>“Damos alguma prevalência e prioridade à experiência profissional, sempre que possível, acaba por ser um fator já importante hoje em dia, a experiência profissional”. E1</p>	<p>“Damos alguma prevalência e prioridade à experiência profissional” E1</p>

	Prática de voluntariado	<p>“às vezes também temos que medir... pôr outros fatores na balança e ver aquilo que realmente... pode não ter experiência profissional, mas pode ter desenvolvido já uma prática, um voluntariado, e nós conseguimos ver outros aspetos positivos”. E1</p>	<p>às vezes também temos que pôr outros fatores na balança (...) pode ter desenvolvido já uma prática, um voluntariado, e nós conseguimos ver outros aspetos positivos” E1</p>
	Concurso Externo	<p>“Há outras situações que temos que fazer mesmo concurso, dependendo dos projetos, por exemplo o CLDS tivemos que fazer mesmo concurso externo” E2</p>	<p>“Há outras situações que temos que fazer mesmo concurso (...) externo” E2</p>
	Currículo em bolsa	<p>“porque tínhamos a nossa bolsa de currículos já específicos para isso, já tínhamos todos os que tínhamos recebido e então fomos selecionar da bolsa dos que tínhamos dos currículos já recebidos, não abrimos concurso outra vez” E2</p>	<p>“já tínhamos todos os que tínhamos recebido e então fomos selecionar da bolsa dos currículos já recebidos” E2</p>
	Concurso Interno	<p>“Outras vezes fazemos interno, mas com os currículos, com as candidaturas espontâneas”. E2</p>	<p>“Outras vezes fazemos interno” E2</p>
	Experiência prática de trabalho	<p>“Há uma coisa muito importante também na seleção de pessoas que</p>	<p>“Seleção de pessoas que nós por vezes fazemos,</p>

		nós por vezes fazemos, se calhar é mesmo mais em termos do Lar Residência, que é as pessoas experimentarem fazer” E2	que é as pessoas experimentarem fazer” E2
Política de inclusão social de trabalhadores com incapacidades	Inclusão de trabalhadores com deficiência dependendo do tipo de trabalho	“Olhe... sendo nós uma Instituição que está vocacionada para dar resposta a pessoas com deficiência, ficava-nos muito mal se nós excluíssemos logo à partida este público alvo, não é? Agora é assim... tendo em conta também, temos que ver quais as funções que eles estão aptos a fazer, tendo em conta as características também que eles têm e as capacidades” E1	(...) “, temos que ver quais as funções que eles estão aptos a fazer, tendo em conta as características também que eles têm e as capacidades” E1
	Exemplos de inclusão de trabalhadores	“Mas temos na instituição neste momento ao nível dos Contratos Emprego-Inserção (CEI), temos 4 pessoas com deficiência integradas na instituição em áreas mais simples, temos por exemplo, outra que está na área da limpeza, uma na área da cozinha, como ajudante, quer dizer... são ajudantes de outras pessoas que têm funções mais importantes, mas	“Temos 4 pessoas com deficiência integradas na instituição em áreas mais simples, temos por exemplo, outra que está na área da limpeza, uma na área da cozinha, como ajudante (...)” E1

		acabam por lhe ir ensinando e, tendo em conta também aquilo que eles conseguem fazer”. E1	
Procedimento de higiene e segurança no trabalho	Prevenção de riscos de trabalho com pessoas com deficiência e normas de higiene e segurança no trabalho	“Temos o HACCP, temos a segurança e higiene no trabalho e a medicina no trabalho também... e então nós temos uma empresa que nos faz esse trabalho, que nos fazem a análise dos riscos que podem acontecer e como evitá-los”. É uma empresa que nos presta um serviço e nós temos que por em prática. Nós trabalhamos com a Serpla”. E1	“Temos o HACCP, temos a segurança e higiene no trabalho e a medicina no trabalho” É uma empresa que nos presta um serviço e nós temos que por em prática. Nós trabalhamos com a Serpla”. E1
Política de formação da IPSS	Formação regular e obrigatória dada aos trabalhadores	“aqui relativamente à formação, até porque também é uma obrigação, porque nós temos que permitir que os colaboradores tenham determinadas horas de formação durante o ano, é obrigatório”. E1	“nós temos que permitir que os colaboradores tenham determinadas horas de formação durante o ano, é obrigatório” E1
	Formação Interna	“nós apresentamos um projeto, só para darmos formação aos nossos colaboradores. Este projeto era financiado, pode-se chamar que era formação interna.” E1	“pode-se chamar que era formação interna.” E1

	Formação Externa	<p>“E depois damos oportunidade ao colaborador de sempre que ache, tente no exterior saber dalguma formação que vai acontecer, se quiser participar, há sempre essa autorização por parte da entidade, de ele poder frequentar a ação de formação, até que porque está a cumprir um objetivo e uma obrigação que a entidade tem que prestar contas depois no final, há essa possibilidade”. E1</p>	<p>“tente no exterior saber dalguma formação que vai acontecer, se quiser participar, há sempre essa autorização por parte da entidade, de ele poder frequentar a ação de formação” E1</p>
Formação dada aos trabalhadores	Tipo de formação privilegiada	<p>“Portanto tanto interna como externa, conforme as situações”. E1</p>	<p>“tanto interna como externa, conforme as situações”. E1</p>
Práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Reciclagem	<p>“A única coisa que temos aqui ao nível do meio ambiente, acabo por ser a reciclagem temos aqui, nós já adotamos e sensibilizamos tanto os colaboradores, como os utentes para a questão da reciclagem, dos vários materiais”. E1</p>	<p>“A única coisa que temos aqui ao nível do meio ambiente, acabo por ser a reciclagem dos vários materiais”. E1</p>
	Reciclagem de equipamentos informáticos	<p>“Temos aqui já uma empresa com a qual estabelecemos também uma parceria que é aquelas empresas que fazem a recolha e que</p>	<p>“parceria que é aquelas empresas que fazem a recolha e que pelo peso do produto até dão</p>

		<p>pelo peso do produto até dão um pequeno donativo, ao nível do cartão, ao nível de equipamentos informáticos, ao nível do ferro Então recorremos às empresas que se dedicam à reciclagem, porque é o meio de subsistência deles e eles em troca do peso acabam por nos ajudar também e, portanto acaba por ser mais um incentivo que nós temos para a reciclagem". E1</p>	<p>um pequeno donativo, ao nível do cartão, ao nível de equipamentos informáticos, ao nível do ferro" E1</p>
--	--	--	---

Quadro 2 – Dimensão Externa da Responsabilidade Social da APPACDM

Dimensão Externa da Responsabilidade Social – Práticas na APPACDM			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Resposta às necessidades das comunidades locais	Criação de postos de trabalho ou contratação através do IEFP	<p>“nós quando precisamos de colmatar alguma vaga que temos em aberto, recorremos aos currículos que nos chegaram até nós e, não sendo suficiente recorremos também à bolsa de desempregados do Centro de Emprego, no sentido deles nos enviarem também alguns candidatos.</p> <p>nós costumamos recorrer muito aos Contratos Empregos Inserção, aos Estágios-Emprego também, isto porquê, porque quando há um acréscimo de trabalho na instituição, e não tendo nós possibilidades financeiras para contratar acabamos por complementar, muitas vezes através destas medidas e se elas existem nós recorremos a elas e em termos económico-financeiros caba por ser muito mais vantajoso”. E1</p>	<p>“ (...) nós quando precisamos de colmatar alguma vaga que temos em aberto, recorremos aos currículos que nos chegaram até nós (...) recorremos também à bolsa de desempregados do Centro de Emprego, no sentido deles nos enviarem também alguns candidatos”. E1</p>
Políticas de parceria e cooperação	Organização de atividades	“Consigno-lhe dizer que nós somos uma entidade	“nós somos uma entidade que participa

		<p>que participa em todas as atividades da comunidade, nós estamos em... como eu costumo dizer, nós estamos presentes em tudo o que mexe". e para além disso organizamos também com outras entidades... para além disso temos vários projetos em parceria mesmo" E2</p>	<p>em todas as atividades da comunidade" (...) para além disso temos vários projetos em parceria mesmo". E2</p>
Tipos de parcerias, projetos e ações	<i>Stakeholders</i> e projetos	<p>"CLDS 3G, parcerias com tudo o que é possível, em termos de Unidades, parcerias quer ao nível lúdico, quer ao nível de apoio médico, Departamento de Saúde Mental, o Centro de Saúde, no CLASE também ao nível da Câmara Municipal, candidatámo-nos a vários projetos, a EDP Solidária (...) onde temos vários parceiros um deles será a Biblioteca Pública, Juntas de Freguesia, à SIC Esperança, RTP o Montepio no minuto solidário, temos o IEFP, a parceria do Reyki, do loga... temos a Parceria com a HABEVORA, temos com a AMINATA, Kart de Évora, com o clube Diana, agora com a</p>	<p>Parcerias: "Parcerias entre unidades Lúdicas Parcerias de apoio médico Departamento de Saúde Mental Centro de Saúde CLASE – Câmara Municipal de Évora Biblioteca Pública Juntas de Freguesia SIC Esperança RTP Montepio IEFP Reyki loga HABEVORA AMINATA Kart de Évora Clube Diana Federação de futebol Teatro Garcia de Resende</p>

		Federação de futebol, Teatro Garcia de Resende, onde convidamos muitos parceiros... normalmente a Gabriel Pereira, Fundação Eugénio de Almeida e com uma Universidade de Lisboa” E2	Escola Gabriel Pereira Fundação Eugénio de Almeida e a Universidade de Lisboa” Projetos: EDP Solidária Minuto Solidário. E2
Critérios de escolha dos fornecedores da instituição	Preço	“O preço é muito importante” E2	“O preço é muito importante” E2
	Qualidade	“Acaba por ser sempre em função da qualidade/ preço. Estes dois fatores são muito importantes” E1	“Acaba por ser sempre em função da qualidade/ preço” E1
	Pertença dos fornecedores às Comunidades Locais	“De uma forma geral eles acabam por ser todos daqui da zona, lá há um ou outro particular que não é...” E1	“De uma forma geral eles acabam por ser todos daqui da zona” E1
Contemplanção dos interesses dos utentes	Prestação de serviços de qualidade	“Claro! Vamos imaginar que um utente precisa de dentista, por exemplo, este é um exemplo um pouco estranho, mas é verdade... Então nós procuramos na comunidade alguma parceria que nos possa trazer benefícios e ser bom para esse utente”. E2	“Claro! Vamos imaginar que um utente precisa de dentista (...) Então nós procuramos na comunidade alguma parceria que nos possa trazer benefícios e ser bom para esse utente”. E2
Perfil dos utentes	Diagnóstico prévio do historial e perfil dos utentes	“Claro, é sempre feito um historial inicial, fazemos o PDI, que é um plano de Desenvolvimento	“é sempre feito um historial inicial, fazemos o PDI, que é um plano de Desenvolvimento

		Individual, onde se contempla, os interesses, as expetativas, as capacidades, as funcionalidades de cada utente e a partir daí é que partimos para as parcerias". E2	Individual, onde se contempla, os interesses, as expetativas, as capacidades, as funcionalidades de cada utente" E2
	Entrevista Diagnóstica e Ficha de Avaliação Diagnóstica	"Inicialmente faz-se a entrevista diagnóstica, uma ficha de avaliação diagnóstica". E2	"a entrevista diagnóstica, uma ficha de avaliação diagnóstica" E2
	Plano de Desenvolvimento Individual	"Claro, é sempre feito um historial inicial, fazemos o PDI, que é um plano de Desenvolvimento Individual, onde se contempla, os interesses, as expetativas, as capacidades, as funcionalidades de cada utente e a partir daí é que partimos para as parcerias". E2	"é sempre feito um historial inicial, fazemos o PDI, que é um plano de Desenvolvimento Individual" E2
Conduta da Instituição	Normas e valores pelas quais se rege a instituição	"são aqueles que nos parecem essenciais que passam muito pelo Respeito pelo outro, a privacidade, a confidencialidade" E2	"Respeito pelo outro, a privacidade, a confidencialidade" E2
Documentos formais que contêm normas e valores	Carta de valores	"Temos uma carta de valores mesmo da instituição, que estão afixados ali à porta e que	"Carta de valores da instituição" E2

		todos podem consultar” E2	
	Código de Ética	“Temos um Código de Ética” E2	“Código de Ética” E2
	Direitos e Deveres dos clientes	“Temos os Direitos e Deveres dos clientes” E2	“Direitos e Deveres dos clientes” E2
	Direitos e Deveres dos colaboradores	“Temos os Direitos e Deveres dos colaboradores” E2	“Direitos e Deveres dos colaboradores” E2
	Estatutos	“Os Estatutos (...)” E2	“Estatutos” E2
	Regulamento Interno	“O Regulamento Interno” E2	“Regulamento Interno” E2
Ética da instituição	Respeito pelos Direitos Humanos das PI	“Eu penso que sim... Se não respeitamos deveríamos respeitar... Mas tentamos... Nós trabalhamos todos os dias para isso.” O que não quer dizer que às vezes não aconteçam coisas que nós não controlamos, não é? Como em todas as entidades, isso acontece em todos os sítios. Depois o que há a fazer é aplicar o Código de Ética, é o que se faz quando alguma coisa não é respeitada. Tem que se aplicar o Código de Ética, mas tentamos e trabalhamos todos os dias para que os Direitos sejam respeitados”. E2	“Tentamos e trabalhamos todos os dias para que os Direitos sejam respeitados”. E2
Preocupação com a sustentabilidade ambiental	Contribuição da IPSS para a sustentabilidade ambiental	“Eu acho que nós... organização, contribui e tem consciência dessa sustentabilidade	“Eu acho que nós... organização, contribui e tem consciência dessa sustentabilidade

		ambiental, embora aqui não tenhamos nada descrito em termos de normas..." E2	sustentabilidade ambiental" E2
Preocupações ambientais	Práticas Internas	<p>"Rentabilização de recursos, separação de lixo, isso é uma coisa que até os próprios clientes já têm interiorizado, não é? Portanto é uma prática que todos os colaboradores têm interiorizado e os clientes também... Quer dizer, vamos fazendo... nós fazemos a separação de lixos, separação de materiais... mas não é porque tenhamos nada descrito a este nível..."</p> <p>Nós temos agora aí uma empresa que nos propôs fazer aí a separação de papelão, nós já tivemos, lá no outro edifício... um papelão, mas alguém puxou fogo e estava dentro da instituição e então resolvemos não arriscar outra vez e agora parece que há aí uma empresa que quer fazer essa recolha, que nós vamos avançar em princípio em parceria com essa empresa... Dessa forma nós vamos praticar aqui esta... consciencializar também as pessoas desta parte mais ambiental.", mas</p>	<p>Rentabilização de recursos, separação de lixo, separação de materiais... separação de papelão (...).Dessa forma nós vamos praticar aqui esta... consciencializar também as pessoas desta parte mais ambiental. ao nível energético, da parte dos gastos, da luz, do gás, dessas partes, como também da outra parte ambiental." E2</p>

		<p>ao nível energético, porque com a mudança para este novo edifício temos que ter muito cuidadinho ao nível, quer da parte dos gastos, da luz, do gás, dessas partes, como também da outra parte ambiental. Quanto mais eletricidade pouparmos mais estamos a ajudar o ambiente". E2</p>	
Preocupações ambientais da instituição	Forma de comunicação interna e externa	<p>"as coisas acontecem naturalmente, não há nada que nos diga que nós temos que comunicar assim isto ou aquilo... não temos essas normas descritas nesta parte ambiental embora... isso é uma coisa que até os próprios clientes já têm interiorizado, não é? Portanto é uma prática que todos os colaboradores têm interiorizado e os clientes também... Agora descrito... assim formalmente não temos nada descrito"</p> <p>Quer dizer, vamos fazendo... mas não é porque tenhamos nada descrito a este nível..."</p>	<p>"as coisas acontecem naturalmente, não há nada que nos diga que nós temos que comunicar assim isto ou aquilo..." Agora descrito... assim formalmente não temos nada descrito"</p> <p>"Também há essa preocupação de passar isso para os colaboradores, mas isso é feito e em reuniões de colaboradores" E2</p>

		(...) “Portanto também há essa preocupação de passar isso para os colaboradores, mas isso é feito habitualmente em reuniões de colaboradores, que é prática da casa fazer reuniões de colaboradores, no mínimo mensais.” E2	
--	--	--	--

Normalização da Responsabilidade Social – Certificação da APPACDM			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de contexto	Unidade de registo
Tipos de Certificação da instituição	Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais e parte técnica – EQUASS	<p>“Portanto em termos de certificação de qualidade temos... temos o certificado EQUASS, portanto que nós renovámos há bem pouco tempo, por um período de dois anos, estamos no nível II, o que nos obriga a que de 2 em 2 anos tenhamos que fazer nova certificação, portanto a renovação.”</p> <p>Responsabilidade Social... acaba por ser a nossa área de intervenção não é? Sim, nós temos que ser éticos em muita coisa... porque sendo nós uma instituição certificada, temos um Código de Ética, nós temos que o respeitar, temos que o cumprir.” E1</p> <p>“Pronto em termos de qualidade nós temos a certificação do EQUASS... trabalhamos com a EQUASS, não temos ISO, não temos nada disso é o EQUASS...” “A certificação da Qualidade tem mais a ver mais com a parte</p>	<p>“Portanto em termos de certificação de qualidade temos... temos o certificado EQUASS” E1</p> <p>“(...) em termos de qualidade nós temos a certificação do EQUASS” “A certificação da Qualidade tem a ver com a parte técnica, com a parte dos utentes, das famílias e de todos os envolvidos (...)” E2</p>

		técnica, com a parte dos utentes, das famílias e de todos os envolvidos (...)" E2	
Contribuição da certificação para a IPSS	Obtenção/ Acesso a financiamentos	<p>“É assim... hoje em dia acaba por ser quase obrigatório, porque nós para até termos financiamentos, precisamos de demonstrar que somos bons e, para isso, então nada melhor do que ter realmente um documento que comprove que nós somos certificados, porque cada vez mais os financiamentos só são atribuídos aos melhores, já há uma seleção porque há muita gente a pedir dinheiro, o dinheiro é pouco para todos e então eles têm que selecionar os melhores. (...) “O retorno acaba por ser esse, acaba por ser acessos a financiamentos” E1</p>	<p>“porque nós para até termos financiamentos, precisamos de demonstrar que somos bons” (...) “O retorno acaba por ser esse, acaba por ser acessos a financiamentos” E1</p>
	Destaque em relação às instituições não certificadas, visibilidade e melhoria na imagem.	<p>“Portanto para nós é muito bom, porque assim estamos a destacar-nos de outros que ainda não sejam certificados. Portanto isso é benéfico para a instituição neste aspeto. Dá-nos visibilidade, a nossa imagem lá fora é melhor...” E1</p>	<p>“Portanto isso é benéfico para a instituição neste aspeto. Dá-nos visibilidade, a nossa imagem lá fora é melhor...” E1</p>

		nossa imagem lá fora é melhor...". E1	
	Aquisição de clientes e vantagem competitiva	<p>"principalmente e... também conseguimos ter clientes, nós precisamos de ter clientes para trabalhar. E quando o cliente já pode escolher, aonde é que eu vou... porque cá em Évora temos várias instituições da mesma área, não é verdade? E portanto o cliente tem que escolher... Assim como nós escolhemos o fornecedor, assim o cliente vai escolher, qual a instituição onde quer que lhe prestem o serviço, que ele precisa. As famílias normalmente é que têm que escolher e então que haver um elemento..." "Portanto isto acaba por ser benéfico para nós porque pode ser um elemento diferenciador das outras entidades, para que o cliente nos escolha a nós" E1</p>	<p>"principalmente e... também conseguimos ter clientes"</p> <p>"Portanto isto acaba por ser benéfico para nós porque pode ser um elemento diferenciador das outras entidades, para que o cliente nos escolha a nós". E1</p>
	Sistematização, descrição e formalização das atividades/ ações desenvolvidas	"Sem dúvida, sem dúvida. Porque nós fazemos, muitas, muitas coisas mas nada estava descrito e formalizado, sistematizado e agora está". E2	"Sem dúvida (...) nós fazemos, muitas coisas mas nada estava descrito e sistematizado e agora está". E2

	<p>Definição clara, descritiva e documentada das funções dos colaboradores de cada categoria profissional e ao nível dos RH</p>	<p>“Nós, quer dizer, às vezes, andamos um bocadinho a reboque da certificação, mas é importante porque está tudo sistematizado e cada um sabe aquilo que tem que fazer, tivemos que descrever tudo, as funções, a nível dos Recursos Humanos temos tudo descrito, o que é que lhe compete a cada um fazer (...)” E2</p>	<p>“(…) é importante porque está tudo sistematizado (...) tivemos que descrever (...) as funções, a nível dos Recursos Humanos temos tudo descrito, o que é que lhe compete a cada um fazer (...)” E2</p>
	<p>Melhoria e definição clara de critérios e formas de recrutamento e seleção de colaboradores</p>	<p>“(…) como é que selecionamos pessoas, como é que as podemos selecionar, está tudo descrito ao nível da seleção e recrutamento de pessoal”. E2</p>	<p>“(…) como é que selecionamos pessoas, (...) está tudo descrito da seleção e recrutamento de pessoal”. E2</p>

Quadro 4 – Hierarquia das Relações com os Stakeholders da APPACDM

Hierarquia das Relações com os Stakeholders			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de contexto	Unidade de registo
Hierarquia da importância dos stakeholders	1.º lugar: Cliente	<p>“Se calhar o mais importante de todos tem que ser o cliente ou utente, para nós é o cliente...” E1</p> <p>“É assim eu acho que eles todos têm importância igual, todos são essenciais para a vida da instituição, mas claro que eu poria sempre em primeiro lugar os clientes, os utentes sim, sempre”. E2</p>	<p>“o mais importante de todos tem que ser o cliente ou utente” E1</p> <p>“eu poria sempre em primeiro lugar os clientes, os utentes sim, sempre”. E2</p>
	2.º lugar: Financiador – Segurança Social	<p>“para eu poder ter Recursos Humanos, eu tenho que ter condições financeiras para lhe pagar o ordenado, então aí preciso de um financiador. Digamos que eles estão todos encadeados...”</p> <p>“O nosso financiador principal neste momento é a Segurança Social” E1</p> <p>“Financiadores por aquilo que nós sabemos, porque é importante que nos financiem para nós continuarmos a trabalhar” E2</p>	<p>“para eu poder ter Recursos Humanos, eu tenho que ter condições financeiras para lhe pagar o ordenado, então aí preciso de um financiador.” E1</p> <p>“Financiadores porque é importante que nos financiem para nós continuarmos a trabalhar” E2</p>
	3.º lugar: Trabalhadores/ Parceiros	<p>“Precisamos de ter os trabalhadores, como é obvio, porque</p>	<p>“sem Recursos Humanos não é possível prestar o serviço” E1</p>

		<p>sem Recursos Humanos não é possível prestar o serviço” E1</p> <p>“Os parceiros porque é como os financiadores sem eles também não trabalhamos, precisamos mesmo da comunidade para trabalhar. Nós queremos é a inclusão das pessoas com quem trabalhamos, portanto precisamos deles para os incluir”. E2</p>	<p>“Os parceiros porque sem eles também não trabalhamos” E2</p>
	4.º lugar: Fornecedores/Trabalhadores	<p>“também precisamos de fornecedores, porque nós para desenvolver o serviço, não é só com os Recursos Humanos, precisamos de outros bens. E, então precisamos de recorrer a fornecedores para prestar o serviço ao cliente” E1</p> <p>“Trabalhadores, por tudo e mais alguma coisa porque são eles que fazem a prática e o dia-a-dia da casa”. E2</p>	<p>“precisamos de recorrer a fornecedores para prestar o serviço ao cliente” E1</p> <p>“Trabalhadores, porque são eles que fazem a prática e o dia-a-dia da casa” E2</p>
	5.º lugar: Parceiros/Fornecedores	<p>“os parceiros acabam por ser também muito importantes” E1</p> <p>“Fornecedores porque são</p>	<p>“os parceiros também são muito importantes” E1</p> <p>“Fornecedores porque são</p>

		importantíssimos no nosso trabalho e às vezes até muito pacientes, porque eles respeitam-nos muito” E2	importantíssimos no nosso trabalho” E2
--	--	--	---

**Anexo XI – Tabelas de Análise de conteúdo das entrevistas realizadas no
Complexo do Centro Social e Paroquial de N.ª Sr.ª de Fátima e Centro Comunitário
Pastorinhos de Fátima**

Quadro 5 – Dimensão Interna da Responsabilidade Social do CSPNSF

Dimensão Interna da Responsabilidade Social – Práticas no CSPNSF			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registro
Importância dada à Gestão de RH no CSPNSF	Avaliação da relevância dos RH na instituição	<p>“É dada muita importância. Porque é um dos setores mais preocupantes destas organizações, é a parte dos Recursos Humanos”.</p> <p>E3</p> <p>“Dá-se bastante importância, à Gestão dos Recursos Humanos, é crucial ter locais específicos de trabalho e quando falta alguém temos de reformular os horários e as responsabilidades”. E4</p>	<p>“É dada muita importância”. E3</p> <p>“Dá-se bastante importância, à Gestão dos Recursos Humanos, é crucial” E4</p>
	Razoabilidade do ambiente de trabalho/ Pequenos atritos	<p>“Em relação ao ambiente de trabalho, até agora não temos tido nada de significativo, nada de especial, acho que temos um ambiente de trabalho até razoável”</p> <p>E3</p> <p>“Eu penso que existe um ótimo ambiente de trabalho, (...) às vezes também há o onde tentamos que haja uma relação aberta, sincera e coerente entre todos os trabalhadores pronto... que as pessoas tenham à vontade para falar umas com as</p>	<p>“acho que temos um ambiente de trabalho até razoável” E3</p> <p>“Eu penso que existe um ótimo ambiente de trabalho” (...). às vezes também há o outro extremo, que é os "ditos e mexericos" mas como diretoras, seja técnica seja pedagógica, também temos que tentar ser imparciais” E4</p>

		<p>outras” “É claro, pronto, às vezes também há o outro extremo, que é os "ditos e mexericos" que também aparecem, mas pronto... como diretoras, seja técnica seja pedagógica, também temos que tentar ser um bocadinho imparciais” E4</p>	
<p>Avaliação da informação difundida na instituição</p>	<p>Análise positiva/ Explicação pormenorizada de tarefas</p>	<p>“Sim quando as funcionárias são contratadas, é feito na entrevista de admissão a explicação do que é que têm que fazer, o que é que não têm que fazer em que é que consiste o trabalho e no dia que elas entram mesmo a encarregada de serviço faz-lhe o acompanhamento mais direto, indica-lhe onde é que são os balneários, indica-lhe onde é que ela tem que se dirigir, como é que faz as picagens, como é que faz essas coisas todas. É um trabalho direto da encarregada geral que faz essas coisas”. E3</p> <p>“É assim todos os funcionários têm uma cópia dos contratos de trabalho onde estão delineados os direitos e os deveres e também eles são avaliados</p>	<p>“Sim quando as funcionárias são contratadas, é feito na entrevista de admissão a explicação do que é que têm que fazer, o que é que não têm que fazer em que é que consiste o trabalho” E3</p> <p>“todos os funcionários têm uma cópia dos contratos de trabalho onde estão delineados os direitos e os deveres e também e têm conhecimentos das suas funções, das tarefas, dos procedimentos a desenvolver” E4</p>

		<p>anualmente e aí têm conhecimentos das suas funções, das tarefas, dos procedimentos a desenvolver”. E4</p>	
<p>Avaliação da comunicação entre Direção e colaboradores</p>	<p>Comunicação eficaz e relação próxima/ Pouca regularidade nas reuniões formais</p>	<p>“Sim quando temos alguma coisa para passar informação da direção até fazemos umas folhinhas, em que depois toda a gente assina em que teve conhecimento dessa informação. Até porque normalmente a Direção almoça com os funcionários, portanto há sempre uma relação assim mais próxima”. E3</p> <p>“A comunicação entre a Direção é regular, informalmente, de uma forma informal é regular, penso que deveriam de haver mais reuniões formais entre ambos, porque nós pronto... temos uma meta de ser de 3 em 3 meses mas às vezes passa ali um bocadinho.</p> <p>Mas essas reuniões de setor eu acho que era importante serem mais...de uma forma mais...regular, pronto...” E4</p>	<p>Sim quando temos alguma coisa para passar informação da direção até fazemos umas folhinhas, em que depois toda a gente assina em que teve conhecimento dessa informação. (...) normalmente a Direção almoça com os funcionários, portanto há sempre uma relação assim mais próxima”. E3</p> <p>“A comunicação entre a Direção é regular, informalmente, penso que deveriam de haver mais reuniões formais entre ambos” E4</p>
<p>Meios de difusão de informação e comunicação</p>	<p>Comunicados escritos</p>	<p>“As folhas, sim, é um exemplo, fazemos uma notazinha em que escrevemos, vai haver</p>	<p>“As folhas, sim, é um exemplo, fazemos uma notazinha em que escrevemos, vai haver</p>

		reuniões de funcionários, ou coisa assim que aconteça e depois toda a gente assina em como tomou conhecimento, ou o jantar de Natal, ou outras festas que vão acontecendo”. E3	reuniões de funcionários, ou coisa assim que aconteça e depois toda a gente assina em como tomou conhecimento” E3
	Cartas individuais	“Os meios de informação usados, são através de cartas individuais, quando é uma coisa específica que diz respeito àquela pessoa” E4	“Os meios de informação usados, são através de cartas individuais” E4
	Comunicados em placard	“Comunicados no placard do refeitório” E4	“Comunicados no placard do refeitório” E4
	Tabelas de pedido de opiniões	“Tabelas para pedir opiniões (...) Todas põem a sua opinião e depois ir a votos ou para darem sugestão sobre alguma festa, algum evento, alguma coisa, até para enriquecer também um bocadinho o trabalho da instituição”. E4	“Tabelas para pedir opiniões (...)” E4
Política de conciliação da vida profissional com a vida familiar	Compatibilidade do horário de trabalho com a vida profissional e familiar/ Flexibilidade de horários	“Sim, temos algumas situações que as pessoas nos solicitaram diretamente para não entrarem às 8h, para levarem os filhos à escola só entram às 8:30h, tentamos, na medida do que agente vai conseguindo, gerir os horários, sim... tentamos sim”. E3	“Tentamos, na medida do que agente vai conseguindo, gerir os horários, sim... tentamos sim”. E3

		<p>“É assim... nós temos a facilidade de trabalhar só em horário diurno, e parecendo que não, o facto de ser entre as 7:30h da manhã e as 18:30h da tarde, pronto, é um horário que não é assim tão alargado quanto isso”. como os horários são rotativos, dá a possibilidade de cada pessoa se organizar para conciliar com a vida pessoal. Quando é necessário as pessoas também têm a possibilidade de tirar horas”. E4</p>	<p>“Nós temos a facilidade de trabalhar só em horário diurno, é um horário que não é assim tão alargado quanto isso”. E4</p>
<p>Forma de estabelecimento de horários de trabalho</p>	<p>Depende da categoria profissional</p>	<p>“Sim, depois depende um bocadinho da categoria profissional, mas sabem os horários estão afixados mensalmente para saberem em que horário é que estão cada dia”. E3</p>	<p>“Depende da categoria profissional” E3</p>
<p>Definição de critérios de recrutamento</p>	<p>Formação na área pretendida</p>	<p>“Formação na área da infância, os locais de estágio, isso é a nossa preocupação inicial. E4</p>	<p>“Formação na área da infância” E4</p>
	<p>Responsabilidade e pontualidade</p>	<p>“Responsabilidade, a pontualidade” E4</p>	<p>“Responsabilidade, a pontualidade” E4</p>
	<p>Experiência profissional</p>	<p>“a experiência de trabalho” E4</p>	<p>“ a experiência de trabalho” E4</p>
	<p>Referências profissionais de outros locais</p>	<p>“os locais de estágio, isso é a nossa preocupação inicial”. E4</p>	<p>“os locais de estágio” E4</p>

	Experiência profissional	“E depois quando necessitamos de alguém, vamos ver mais ou menos se têm experiência, se não têm experiência, depois vamos selecionando por aí”. E3	“Quando necessitamos de alguém, vamos ver mais ou menos se têm experiência, se não têm experiência” E3
Definição de formas de seleção	Triagem e Análise curricular	“É assim... não existe nada escrito, a verdade é essa. Existe sim, uma preocupação de quando recebemos os currículos que nos vão chegando, fazemos logo uma separação, se é para a parte mais de Educadoras, se é mais para a parte de auxiliares das crianças, se é mais para a parte das ajudantes para o centro. Fazemos logo uma triagem a nível de arrumação da pasta” E3 “Para resumir nós temos em conta o currículo” E4	Existe uma preocupação de quando recebemos os currículos fazemos logo uma separação, se é para a parte mais de Educadoras, se é mais para a parte de auxiliares das crianças, se é mais para a parte das ajudantes para o centro. (...) Fazemos logo uma triagem” E3 “nós temos em conta o currículo” E4
	Entrevista presencial	“É sempre feita também uma entrevista presencial” E3 “a entrevista presencial, são os essenciais”. E4	“É feita uma entrevista presencial” E3 “a entrevista presencial, são os essenciais”. E4
	Carta de recomendação	“Também às vezes podemos ter referência, alguma pessoa, ou carta de recomendação” E4	“referência, alguma pessoa, ou carta de recomendação” E4
Política de inclusão social de trabalhadores com incapacidades	Inclusão de trabalhadores com	“Já tivemos cá, até por pedido de algumas instituições na área da deficiência, para alguns	“Já tivemos cá, até por pedido de algumas instituições na área da deficiência, para alguns

	<p>deficiência dependendo do tipo de trabalho</p>	<p>estágios, na parte mais da cozinha, já tivemos na área da deficiência, que nos ajudavam ali mais na parte dos legumes, essas coisas assim, mais deficiência mental".</p> <p>"pronto depende também daquilo que temos para oferecer, pronto daquilo que as pessoas vêm cá dizer que querem trabalhar, e depois nós encaixamos de acordo com as competências deles ou naquelas áreas que nós temos mais necessidade e que nós vimos que eles podem fazer" E3</p> <p>"É assim... em relação a esse aspeto nós temos recebido alguns estágios da Cercidiana, nomeadamente na cozinha ou nos serviços gerais. Porque a Responsabilidade de trabalhar com crianças entre os 4 meses e os 6 anos, é grande e obrigamos a zelar um bocadinho pela segurança de todos, enquanto eles estão nas nossas instalações, ou seja, essas pessoas merecem o nosso respeito e devem ser consideradas para qualquer tipo de trabalho, mas às vezes na</p>	<p>estágios, na parte mais da cozinha, mais deficiência mental" depende também daquilo que temos para oferecer "e depois nós encaixamos de acordo com as competências deles". E3</p> <p>"É assim... em relação a esse aspeto nós temos recebido alguns estágios da Cercidiana, nomeadamente na cozinha ou nos serviços gerais (...) mas às vezes na sala de aula, não é assim tão fácil. E4</p>
--	---	--	---

		sala de aula, não é assim tão fácil. E4	
	Inclusão de trabalhadores de outras nacionalidades	“Mas também já tivemos funcionários brasileiros” E3	“também já tivemos funcionários brasileiros” E3
	Exemplos de inclusão de trabalhadores	“Tivemos também uma rapariga que tinha algumas limitações e termos intelectuais e essa foi ela que acabou por desistir”. E4	“Tivemos também uma rapariga que tinha algumas limitações e termos intelectuais”. E4
Procedimento de higiene e segurança no trabalho	Prevenção de riscos de trabalho e normas de higiene e segurança no trabalho	Nós temos a... através da Higiene e Segurança e Higiene no Trabalho, uma empresa que nos faz essa Gestão, que é a INTERPREV, eles vêm cá, vêm ver as condições gerais de trabalho, dão-nos algumas formações mais internas, sobre os riscos laborais, por causa de levantar pesos e é essas coisas assim, é mesmo uma empresa que nos faz essa gestão. Fazemos o HACCP e a parte da Saúde e Higiene no Trabalho. Há as questões das higienizações dos espaços, que definem como é que se utilizam os produtos, na cozinha, que têm como é que se utilizam alguns instrumentos como a máquina da loiça, pronto... temos assim algumas folhinhas nalguns sítios onde são	“Nós temos através da Higiene e Segurança e Higiene no Trabalho, uma empresa que nos faz essa Gestão, que é a INTERPREV, eles vêm cá, vêm ver as condições gerais de trabalho, dão-nos algumas formações mais internas, sobre os riscos laborais, por causa de levantar pesos e é essas coisas assim” “Fazemos o HACCP e a parte da Saúde e Higiene no Trabalho”. Há as questões das higienizações dos espaços, que definem como é que se utilizam os produtos, na cozinha, que têm como é que se utilizam alguns instrumentos, temos assim algumas folhinhas nalguns sítios onde são explicados como é que fazem as coisas e se aplicam as normas de

		<p>explicados como é que fazem as coisas e se aplicam as normas de higiene e segurança no trabalho”. E3</p> <p>“Nós temos o apoio de uma equipa da INTERPREV, que aplica o HACCP. E ela também ajuda-nos também ajuda-nos a descrever a prevenção de riscos e acaba por partilhar com toda a equipa educativa, é claro que estes riscos de tempo, em tempo, têm que ser novamente delineados e ver, porque às vezes pode estar ali alguma coisa desajustada”. E4</p> <p>“(…) Mas normalmente a INTERPREV acaba por fazer mais para os adultos, sim na parte dos riscos de trabalho, a postura, saber estar sentado, saber baixar-se levantar-se. Ali na cozinha a parte do manuseamento de facas, os sapatos de segurança, porque pode cair ou derramar alguma coisa. E4</p> <p>Eles próprios é que nos dão essas indicações, até aqui para quem está na secretária. Saber estar sentado ao computador,</p>	<p>higiene e segurança no trabalho”. E3 .</p> <p>“Nós temos o apoio de uma equipa da INTERPREV, que aplica o HACCP. E ela também ajuda-nos também ajuda-nos a descrever a prevenção de riscos”. E4</p> <p>“Mas normalmente a INTERPREV acaba por fazer mais para os adultos, sim na parte dos riscos de trabalho, a postura, saber estar sentado, saber baixar-se levantar-se. (...) na cozinha a parte do manuseamento de facas, os sapatos de segurança, porque pode cair ou derramar alguma coisa.” E4</p>
--	--	--	--

		a parte da luz, se está a inserir no monitor. E4	
Política de formação da IPSS	Tipos de formação regular dada aos trabalhadores nas áreas de intervenção	<p>“Sim, sim. Por exemplo nós tivemos durante 3 anos formação financiada e abrangeu várias áreas, tanto na área das crianças, como na área dos idosos, como na área dos primeiros socorros, da saúde, tivemos assim muitas formações... também na área da segurança no trabalho tivemos muitas formações durante esses 3 anos”. E3</p> <p>“É assim... é dada formação específica regularmente”. Por vezes é o Centro de Saúde que dinamiza essas formações, mas a IPSS também já concorreu alguns projetos do POPH e que contrata algumas empresas externas para dar formação, por exemplo, nós sentimos necessidade de aprofundar conhecimentos na parte dos planos de emergência, nos primeiros socorros e foi a MUTAÇÃO, que foi uma empresa que foi uma</p>	<p>“Sim, sim. Por exemplo nós tivemos durante 3 anos formação financiada e abrangeu várias áreas, tanto na área das crianças, como na área dos idosos, como na área dos primeiros socorros, da saúde (...) também na área da segurança no trabalho” E3</p> <p>“É assim... é dada formação específica regularmente”. Aprofundar conhecimentos na parte dos planos de emergência, nos primeiros socorros e foi a MUTAÇÃO, que foi uma empresa que foi contratada através destes projetos financiados” E4</p>

		<p>empresa que foi contratada através destes projetos financiados” (...) Outras vezes somos nós que convidamos médicos, enfermeiros, psicólogos, terapeutas, para fazer sessões abertas para os pais”. E4</p>	
	Formação Interna	<p>“Damos primazia à formação interna, fazemos sempre a formação dentro da instituição”. E3</p>	<p>“Damos primazia à formação interna, fazemos sempre a formação dentro da instituição”. E3</p>
	Formação Externa	<p>“Em relação às outras funcionárias, as educadoras acabam por procurar muita formação externa, específica da sua área. Como nós recebemos estagiários da Universidade, elas próprias nos vão dizendo, olha vai haver esta formação, aquela e a outra. Como recebemos estagiários e temos protocolo com a Universidade são gratuitas para nós, pois temos estagiárias de educadoras”. E4</p>	<p>“Em relação às outras funcionárias, as educadoras acabam por procurar muita formação externa, específica da sua área”. E4</p>
Formação dada aos trabalhadores	Tipo de formação privilegiada – Interna e	<p>“Damos primazia à formação interna, fazemos sempre a formação dentro da</p>	<p>“Damos primazia à formação interna”. E3</p>

	Externa conforme as valências	<p>instituição” E3 – Valência de Idosos</p> <p>“É um bocadinho de cada. A externa são mais as educadoras que procuram. A interna acabamos por ser nós a proporcionar, ou a própria Direção a concorrer a esses projetos” E4</p> <p>Valência de creche e jardim-de-infância.</p>	<p>“É um bocadinho de cada”. E3</p>
Práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Reciclagem	<p>“Sim, medidas da reciclagem, por exemplo, dos óleos da cozinha temos uma empresa que nos vem cá buscar os óleos para não irem para os canos, a parte do papel, do plástico vamos separando e colocando aqui nos recipientes próprios aqui à volta da instituição. E3</p> <p>“As práticas adotadas para a proteção do meio ambiente, aquelas que eu me lembro, é sempre que possível, separar o cartão e as embalagens, pronto nem sempre é possível porque às vezes já estão sujas de algum líquido, alguma coisa ali na cozinha. sempre que possível separá-las. Na própria sala também</p>	<p>“Medidas da reciclagem, por exemplo, dos óleos da cozinha” E3</p> <p>“separar o cartão e as embalagens” E4</p>

		<p>haver alguma separação de materiais para a reciclagem". E4</p>	
	<p>Utilização disciplinada dos recursos tanto energéticos como de outro tipo</p>	<p>É inculcido também de utilizar os ares condicionados com disciplina, apagar as luzes quando não estão a fazer falta, fechar as torneiras quando não estão a ser utilizadas e essas coisas assim..." E3</p> <p>"Nas próprias salas, as educadoras também têm em atenção ao desperdício, a criança quando usa uma folha usá-la na totalidade, não ser só fazer dois riscos e já está". E4</p>	<p>"É inculcido utilizar os ares condicionados com disciplina, apagar as luzes quando não estão a fazer falta, fechar as torneiras quando não estão a ser utilizadas" E3</p> <p>"têm em atenção ao desperdício, a criança quando usa uma folha usá-la na totalidade" (...) E4</p>

Quadro 6 – Dimensão Externa da Responsabilidade Social do CSPNSF

Dimensão Externa da Responsabilidade Social – Práticas no CSPNSF			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Resposta às necessidades das comunidades locais	Preferência pelos desempregados de longa duração	“Também temos a preocupação se a pessoa está a trabalhar se está mesmo no desemprego e não têm mais nada, não pela área de residência, apesar de agora, neste momento, termos funcionários só quase que moram aqui na zona, mas foi porque também vieram entregar aqui os currículos e não tinham mesmo mais nada, calhou assim”. E3	“Também temos a preocupação se a pessoa está a trabalhar se está mesmo no desemprego, não pela área de residência, apesar de agora, neste momento, termos funcionários só quase que moram aqui na zona,” E3
	Preferência pela área de residência	“Normalmente as que são chamadas para entrevista são pessoas da área, temos preferência por pessoas de Évora. Até que possam residir aqui no bairro, não quer dizer que sejam todas, mas que venham entregar o currículo em mão, porque parecendo que não a pessoa dá a cara, conhecemos um bocadinho, fica ali uma referência, lá está é mais próximo”. E4	“Normalmente as que são chamadas para entrevista são pessoas da área, temos preferência por pessoas de Évora. E4
	Contratação por medidas do IEFP	“Por exemplo a questão do IEFP é mais a	“(…) mas a parte dos Estágios Profissionais,

		Assistente Social que trata, mas a parte dos Estágios Profissionais, a parte dos POC's, às vezes há uma pessoa que nos procura e que está no desemprego e nós podemos chamar por POC e aí é tudo mais fácil". E4	a parte dos POC's, às vezes há uma pessoa que nos procura e que está no desemprego e nós podemos chamar por POC e aí é tudo mais fácil". E4
Políticas de parceria e cooperação	Organização de atividades	<p>"Com a área da Terceira Idade, com outras instituições que fazem mais ou menos o mesmo que nós até já fizemos uma Feira na Praça do Giraldo em que fomos mostrar aquilo que nós fazíamos e que cada instituição fazia". E3</p> <p>Com a área das crianças, as crianças também vão a outras instituições, também fazem muitas parcerias com outros colégios e não só dentro da mesma faixa etária, mas também com a relação com outros públicos, ou com a área da deficiência, ou com a área dos idosos também vamos fazendo intercâmbios, não só dentro da mesma área, mas com áreas diferentes". E3</p> <p>"Nomeadamente com a Universidade de Évora, em que temos</p>	<p>"Com a área da Terceira Idade, com outras instituições que fazem mais ou menos o mesmo" E3</p> <p>"com a Universidade de Évora, em que temos alguns estudos que somos recetivos a eles, estágios desenvolvidos em parceria, formações, que eles fazem aulas abertas para as alunas" E4</p>

		<p>alguns estudos que somos recetivos a eles, estágios desenvolvidos em parceria, formações, que eles fazem aulas abertas para as alunas e também convidam as educadoras cooperantes, que são aquelas que recebem os estágios, assim como a restante equipa, mesmo que estejas a receber, mas se a Instituição estiver, todas as educadoras são convidadas para essas formações” E4</p>	
Tipos de parcerias, projetos e ações	<i>Stakeholders</i> e projetos	<p>“Vamos ali à Obra de S. José Operário, que é uma instituição que fica aqui na zona” E3”</p> <p>“Costumamos ter... costumamos organizar atividades em parceria (...) com a Universidade de Évora, em que temos alguns estudos que somos recetivos a eles, estágios desenvolvidos em parceria, formações, que eles fazem aulas abertas para as alunas e também convidam as educadoras cooperantes, que são aquelas que recebem os estágios, assim como a restante equipa.</p>	<p>Parcerias:</p> <p>Obra de S. José Operário, Universidade de Évora, o Clube de futebol eborense (CLE), Junta de Freguesia, Câmara Municipal de Évora, AMINATA, outras creches, Salesianos. E3 e E4</p>

		<p>Em relação ali ao clube de futebol eborense (CLE) fazemos feiras de artesanato em comum, nós divulgamos.</p> <p>“Temos também parceria com a Junta de Freguesia (...) na parte da biblioteca. Então ele procura-nos para fazer a "hora do conto". Com a Câmara Municipal, pronto... também temos uma relação próxima, eles cedem-nos um autocarro por ano. Depois outra parceria que temos é com a AMINATA, houve uma altura que nós íamos com as crianças lá à Natação, “Normalmente com outras creches fazemos mais é Projetos de correspondência. É escrever para... os Salesianos, vamos supor, eles responderam-nos e depois haver um momento em que nos encontramos, ou vamos nós lá ou vêm eles cá, fazemos um piquenique, uma sessão ali de convívio entre todos”.</p> <p>E4</p>	
Critérios de escolha dos fornecedores da instituição	Preço	“Tem a ver com o valor”. E3	“Tem a ver com o valor”. E3
	Qualidade	“Porque é assim, não é só o valor mínimo do custo da matéria-	“a qualidade com que nos é apresentada” E3

		prima que nos interessa, mas também a qualidade com que nos é apresentada”. E3	
	Preferência pelos fornecedores das Comunidades Locais	“Tentamos sempre com produtores locais aqui da zona, não só aqui do Bacelo, mas da cidade, pessoas que trabalhem aqui na cidade, não vamos buscar nada de fora”. E3	“Produtores locais aqui da zona (...) não vamos buscar nada de fora”. E3
Contemplanção dos interesses dos utentes	Respeito e satisfação dos gostos dos utentes (idosos e crianças)	<p>“Tentamos sempre ir ao encontro daquilo que eles mais gostam.</p> <p>Quando é essa questão de fazer as ementas até costumamos perguntar-lhes o que é que eles gostariam de comer e tentamos ajustar (...)” E3</p> <p>“No que diz respeito às crianças é nossa preocupação que sejam sempre contemplados os seus interesses”. E4</p>	<p>“Ir ao encontro daquilo que eles mais gostam” E3</p> <p>“(…) crianças é nossa preocupação que sejam sempre contemplados os seus interesses”. E4</p>
Perfil dos utentes	Diagnóstico prévio do historial e perfil dos utentes	“Sim, nós temos uma folhita, em que vamos escrevendo se a pessoa tem, se tem autonomia para andar sozinha, se usa bengala, se não usa bengala, se vai à casa de banho sozinha, se precisa de ajuda, se usa fralda, se usa penso, se come	“ Se a pessoa tem, se tem autonomia para andar sozinha, se usa bengala, se vai à casa de banho sozinha, se precisa de ajuda, se usa fralda, se usa penso, se come sozinha, se precisa do comer partido, se arranjado, se precisa do

		<p>sozinha, se precisa do comer partido, se arranjado, se precisa do comer mais mole, mais duro, pronto...</p> <p>“É feito logo aí um levantamento de nome, morada, idade, mais ou menos o estado em que a pessoa está. Se anda, se não anda, se precisa de ajuda, se não precisa de ajuda. (...)”</p> <p>Portanto, temos todos os elementos das inscrições, onde constam moradas, nomes próprios e tudo mais. Depois é dito à pessoa se quer ou não quer vir para a instituição, consoante todas as coisas que lhe apresentámos nessa reunião”. E3</p> <p>“Para caracterizar o desenvolvimento de cada criança, temos uma grelha com o perfil de desenvolvimento, que é por idades e com várias áreas há também isto na creche. No Jardim-de-infância há uma avaliação de competências, em que temos uma grelha para os 3 anos, para os 4 anos, para os 5 anos, o que é que eles já conseguem fazer, é claro</p>	<p>comer mais mole, mais duro” E3</p> <p>“Levantamento de nome, morada, idade, mais ou menos o estado em que a pessoa está”. E3</p> <p>“Caracterização do desenvolvimento de cada criança, grelha com o perfil de desenvolvimento” – Creche – E4</p> <p>“Avaliação de competências das crianças – Jardim de Infância” E4</p>
--	--	--	--

		<p>que se não conseguem pomos em aquisição, ou que não conseguem, ou que não está adquirido”.</p> <p>E4</p>	
	<p>Entrevista Diagnóstica e Ficha de Avaliação Inicial do Idoso e da criança</p>	<p>“Nessa entrevista nós fazemos a ficha de avaliação inicial e fazemos também a ficha de inscrição” “Ficha de avaliação inicial: Do que é que a pessoa faz, o que é que não faz, o que é que consegue fazer e o que é que não consegue fazer”. E3</p> <p>“Sim, nós temos uma ficha de Avaliação Diagnóstica que é preenchida pelos pais, lá está, aqui têm que ser os pais a nos facultar e a nos facilitarem alguns dados”. E4</p>	<p>“Entrevista; Ficha de avaliação inicial; Ficha de inscrição” E3</p> <p>“ficha de Avaliação Diagnóstica” E4</p>
	<p>Plano de Acompanhamento ou Acolhimento</p>	<p>“Neste Plano de Acompanhamento ou Plano de Acolhimento é um plano mensal, é o do primeiro mês em que todas as semanas vamos avaliando o que é que podemos ainda alterar na relação com a pessoa”. E3</p>	<p>“Plano de Acompanhamento ou Plano de Acolhimento” E3</p>

	Plano de Desenvolvimento Individual	“Levantamento das necessidades e é feito um Plano de Desenvolvimento Individual do Idoso, passado este mês de integração. Este Plano tem a duração de 1 ano e é avaliado normalmente de 6 em 6 meses, e é feito o Diagnóstico das Potencialidades e é assim”. E3	“Plano de Desenvolvimento Individual do Idoso” E3 “Diagnóstico das Potencialidades” E3
	Processo Individual da criança	“Nós temos que ter um processo individual da criança com todas as informações e é confidencial”. E4	“Processo Individual da criança” E4
Conduta da Instituição	Normas e valores pelas quais se rege a instituição	“O principal valor que rege a Instituição é o Respeito pelo utente. O respeito por aquilo que ele quer e por aquilo que ele é e trabalhar sempre em prol do utente, tentar sempre, colocarmo-nos na perspectiva do utente e não da instituição, esse é o principal valor que a instituição tem”. E3 “Sim, temos a caracterização, visão, missão, missão educativa, também pomos lá específica, os	“Respeito pelo utente, pelos seus desejos e necessidades” “Colocar-se no lugar do utente” “Trabalho em prol do utente” E3 “(…) temos a caracterização, visão, missão, missão educativa, também pomos lá específica, os valores,

		<p>valores, porque normas... os objetivos gerais. Sim, é quase o Cartão de Cidadão da Instituição”. E4</p> <p>“as pessoas delineiam os projetos de sala, que são mais específicos para cada idade, para cada equipa e para cada grupo. Às vezes até com o saber estar à mesa, certas regras. (...) Haver um programa, entre aspas, um projeto, que se percebe porque é que se trabalha naquela sala daquela forma. Mesmo a própria metodologia, a própria filosofia educativa.</p> <p>Em relação ao que é que se faz para prevenir abusos, estão ao acesso de todas as pessoas, têm que estar ao acesso de todas as pessoas mesmo a parte das reclamações, das situações de emergência. Eu penso que estes até estão afixados nas salas, para facilitar em termos de como proceder, para ser mais fácil para cada adulto... e como agir”. E4</p>	<p>porque normas... os objetivos gerais”. E4</p> <p>“Projetos de sala ensinam às vezes até com o saber estar à mesa, certas regras”. E4</p> <p>“Projeto, metodologia e filosofia educativa, prevenção de abusos, forma de agir em situação de emergência” E4</p> <p>Principais valores:</p> <p>“Instituição Religiosa, interajuda, cooperação, não discriminação, partilha, ajudar o próximo”. E4</p>
--	--	--	--

Documentos formais que contêm normas e valores	Estatutos	<p>“Os estatutos. E3</p> <p>“Também os Estatutos, mas aí acaba por ser de forma mais formal, estão mais distantes da nossa realidade”. E4</p>	<p>“Estatutos” E3</p> <p>“Estatutos formais” E4</p>
	Contrato de Prestação de Serviços	“Os contratos” E4	“Contratos” E4
	Regulamento Interno	“Os regulamentos, o regulamento interno”	“Regulamento interno” E4
	Quadro de Pessoal	“Os quadros de pessoal” E3	“Quadros de pessoal” E3
	Plano de Atividades	“Os planos de atividades” E4	Planos de atividades. E4
	Regulamentos da Segurança Social	“Temos as comparticipações da Segurança Social” E4	“Comparticipações da Segurança Social” E4
	Projeto Educativo	“estas normas e valores acabam por estar delineadas no projeto educativo. E4	“Projeto educativo” E4
	Projetos de sala	“A partir desse projeto, as pessoas delineiam os projetos de sala, que são mais específicos para cada idade, para cada equipa e para cada grupo. E4	“Projetos de sala”. E4
Ética da instituição	Respeito pelos Direitos Humanos das PI – Utentes e Funcionários	<p>“Sim... pensamos que sim... tentamos sempre respeitar. Não só os direitos dos utentes, mas também os dos funcionários” E3</p> <p>“Sim, eu penso que sim. Aliás porque é</p>	<p>“Sim... pensamos que sim... tentamos sempre respeitar”. “direitos dos utentes também os dos funcionários” E3</p>

		<p>uma instituição religiosa que se preocupa com a interajuda, com a cooperação, com a não discriminação, com a partilha, acaba por ter uma responsabilidade maior nesse sentido de respeitar todos o Direitos Humanos fundamentais.</p> <p>Também tentamos transmitir algumas dessas premissas às crianças. O pedir desculpa, o ajudar o próximo, o emprestar brinquedos, o saber pedir "se faz favor", "com licença", "o obrigado", pronto são regras de boa educação. Mas ajudam muito na resolução de conflitos".</p> <p>E4</p> <p>"Aquilo que também existe na sala dos mais velinhos é um Diário de Grupo, em que eles colocam "Gostámos", "Não gostámos", "Fizemos" e "Queremos fazer"</p> <p>"Depois eles também terem a humildade de pedir desculpa, de perceber porque é que aquela menina agiu daquela forma". E4</p>	<p>"Sim, eu penso que sim. Aliás porque é uma instituição religiosa que se preocupa com a interajuda, com a cooperação, com a não discriminação, com a partilha, acaba por ter uma responsabilidade maior nesse sentido de respeitar todos o Direitos Humanos fundamentais".</p> <p>E4</p> <p>"O pedir desculpa, o ajudar o próximo, o emprestar brinquedos, o saber pedir "se faz favor", "com licença", "o obrigado", pronto são regras de boa educação".</p> <p>E4</p>
--	--	--	---

<p>Preocupação com a sustentabilidade ambiental</p>	<p>Contribuição da IPSS para a consciencialização da sustentabilidade ambiental</p>	<p>“Sim, então no que diz respeito ao trabalho educativo tentamos transmitir às crianças o reaproveitamento de materiais, de desperdício, como embalagens, cartões, frascos, pronto... e a partir daquele material criamos outra coisa. E transformamos esses materiais para terem nova utilidade, não é? Para eles também perceberem que nem tudo precisa de ir para o lixo, pode ser rentabilizado”. E4</p>	<p>“o reaproveitamento de materiais, e a partir daquele material criamos outra coisa” E4</p>
<p>Preocupações ambientais</p>	<p>Práticas Internas</p>	<p>“Por exemplo, um frasco pode ser para fazer uma plantação, por um bocadinho de terra e plantar qualquer coisa, pode ser para usar para fazer uma experiência com cores, pode ser utilizado para por tintas e depois ser lavado, para por a cola branca, para fazer uma compota, até enfeitar e oferecer, ou no dia da mãe ou noutra altura. Tudo isto para eles perceberem que aqueles materiais, tudo muito bem, já foram utilizados com outro objetivo mas podem ser</p>	<p>“Reaproveitamento e rentabilização de recursos, reciclagem” E4</p>

		<p>reutilizados, assim como as caixas de cartão.</p> <p>Pronto... nós também temos essa preocupação quando elaboramos os fatos de Carnaval para não ser tudo... ou com cartolinas, com tudo material novo, reaproveitamos alguns desses materiais e acabar por fazer ali uma reciclagem. Por exemplo, as caixas de cartão, transformamos em aviões, haver umas bases com... pronto... de cartão em que nós cortamos transformar em relógios para eles se enfeitarem para poderem usar lá em casa". E4</p> <p>"Também plantamos, há pouco tempo, eles tiveram um projeto da horta. Plantaram favas, cebolas, as plantas aromáticas". E4</p>	<p>"Também plantamos, há pouco tempo, eles tiveram um projeto da horta". E4</p>
Preocupações ambientais da instituição	Forma de comunicação interna e externa	<p>"tentamos transmitir às crianças o reaproveitamento de materiais, de desperdício, como embalagens, cartões, frascos, pronto... e a partir daquele material criamos outra coisa. E</p>	<p>"Conscientização das crianças para a prática da reciclagem, plantação, rentabilização e reutilização de recursos". E4</p>

		<p>transformamos esses materiais para terem nova utilidade, não é?</p> <p>Para eles também perceberem que nem tudo precisa de ir para o lixo, pode ser rentabilizado”. E4</p> <p>“Por exemplo, uma coisa tão simples como os bibes. Deixam se servir, deixam de usar, porque não dizer... "olhe eu tenho um bibe, o meu filho já tem 5 anos, tenho um bibe de 2 anos que já não serve já não estou a usar poder dar a outra criança, poder rentabilizar, é uma coisa que já não se usa, que já não se vai usar nunca mais, pode ficar de recordação”. E4</p>	<p>“Consciençialização das famílias das crianças para a partilha de recursos e reaproveitamento dos mesmos” E4</p>
--	--	--	---

Quadro 7 – Normalização da Responsabilidade Social no CSPNSF

Normalização da Responsabilidade Social – Certificação do CSPNSF			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de contexto	Unidade de registo
Tipos de Certificação da instituição	Instituição não-certificada	<p>“É assim... nós neste momento certificação, como estamos a falar de papel não temos nenhum... Estamos efetivamente a trabalhar por isso, mas papel ainda não...” E3</p>	<p>“certificação, como estamos a falar de papel não temos nenhum...” E3</p>

Quadro 8 – Hierarquia das Relações com os *Stakeholders* do CSPNSF

Hierarquia das Relações com os <i>Stakeholders</i> do CSPNSF			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de contexto	Unidade de registo
Hierarquia/ Ordem de importância dos <i>stakeholders</i>	1.º lugar: Utentes	<p>“os mais importantes são os nossos utentes” E3</p> <p>“1.º lugar os utentes, que são, neste caso, as crianças, porque são as pessoas para as quais nós trabalhamos e é... lá está é o nosso público alvo, são aqueles que... são as crianças a... são para eles que nós trabalhamos e que construímos todos os documentos, todas as diretrizes, pronto...” E4</p>	<p>“Utentes” E3</p> <p>“1.º lugar os utentes, que são, neste caso, as crianças” E4</p>
	2.º lugar: Trabalhadores	<p>“depois os nossos trabalhadores, porque são eles que fazem também para com que a visão e missão da instituição tenha sentido” E3</p> <p>“Em 2.º lugar pus os trabalhadores. Pronto... lá está eu dei aqui importância aos trabalhadores porque também são precisos e são as pessoas que são mais próximas das crianças”. E4</p>	<p>“Depois os nossos trabalhadores, trabalhadores” E3</p> <p>“2.º lugar os trabalhadores”. E4</p>

	<p>3.º lugar: Financiadores – Segurança Social e Ministério da Educação/ Fornecedores</p>	<p>“Depois disso e talvez em 3.º lugar vêm aqueles que nos financiam diretamente, neste caso a Segurança Social e o Ministério da Educação, na parte da resposta da educação” E3</p> <p>“Em 3.º lugar pus os fornecedores porque são aqueles que vêm do exterior e que nos fornecem todos os materiais essenciais”. E4</p>	<p>“Em 3.º lugar vêm aqueles que nos financiam diretamente, neste caso a Segurança Social e o Ministério da Educação” E3</p> <p>“Em 3.º lugar os fornecedores” E4</p>
	<p>4.º lugar: Fornecedores/ Parceiros</p>	<p>“depois os fornecedores que sem eles também nós não conseguíamos realizar muitas das nossas tarefas”. E3</p> <p>“Em 4.º pus os parceiros, aqui os parceiros se calhar em 4.º se calhar por serem mais distantes não quer dizer que não sejam importantes, quando falamos aí a parte de financiamento, mas pronto... são mais distantes”. E3</p>	<p>“depois os fornecedores” E3</p> <p>“Em 4.º os parceiros” E4</p>
	<p>5.º lugar: Parceiros/ Agentes da comunidade</p>	<p>“Depois vinham os nossos parceiros” E3</p>	<p>“Depois vinham os nossos parceiros” E3</p>

		“E depois em último em 5.º pus os agentes da comunidade”. E4	“E depois em último em 5.º, os agentes da comunidade. E4
	6.º lugar: Agentes da comunidade	“por fim os agentes da comunidade”. E3	“por fim os agentes da comunidade”. E3

Anexo XII – Tabelas de Análise de conteúdo da entrevista realizada na APCE

Quadro 9 – Dimensão Interna da Responsabilidade Social na APCE

Dimensão Interna da Responsabilidade Social – Práticas na APCE			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Importância dada à Gestão de RH na APCE	Avaliação da relevância dos RH na instituição	<p>“É dada uma importância grande. Nós... tenho que fazer aqui um enquadramento, nós estamos certificados pelo Diretor de Qualidade, que o EQUASS, que é uma Diretor Europeu, portanto todo o nosso trabalho é desenvolvido por processos de Gestão.</p> <p>Um dos processos de Gestão é exatamente o dos Recursos Humanos temos uma área mesmo só para a Gestão de Recursos Humanos, em todas as áreas. Desde o processo de Recrutamento, depois é o processo de Avaliação de Desempenho, de descrição de funções e, portanto consideramos que é uma parte importante. Aliás basta ver o nosso plano de Atividades e Relatório de Atividades que temos uma área de Recursos Humanos com objetivos muito concretos”. E5</p>	<p>“É dada uma importância grande. (...) (...) temos uma área mesmo só para a Gestão de Recursos Humanos. Desde o processo de Recrutamento, depois é o processo de Avaliação de Desempenho, de descrição de funções e, portanto consideramos que é uma parte importante. Plano de Atividades e Relatório de Atividades que temos uma área de Recursos Humanos com objetivos muito concretos”. E5</p>

	<p>Qualidade e positividade do ambiente de trabalho e da relação entre colaboradores</p>	<p>“O ambiente de trabalho, julgo eu, é bastante bom, é positivo. As pessoas têm uma boa relação entre si e todos os indicadores que temos, nomeadamente na avaliação de satisfação dos colaboradores, que fazemos anualmente que é confidencial, as pessoas descrevem o ambiente de trabalho como bom ou muito bom, diria que sim de acordo com os dados que temos”. E5</p>	<p>“As pessoas têm uma boa relação entre si (...) na avaliação de satisfação dos colaboradores, que fazemos anualmente (...) as pessoas descrevem o ambiente de trabalho como bom ou muito bom, diria que sim de acordo com os dados que temos”. E5</p>
<p>Avaliação da informação difundida na instituição</p>	<p>Análise positiva/ Manual de Recursos Humanos - Explicação pormenorizada de tarefas</p>	<p>“Sim, o próprio processo de Recursos Humanos tem este cuidado, para já existe um Manual de Recursos Humanos que tem todas as funções de todos os colaboradores.</p> <p>Além disso, cada colaborador tem uma ficha de descrição de funções que é do seu conhecimento, que foi construída consigo, portanto a descrição de funções está clara. Tem as funções, o que tem que fazer, como tem que fazer (...)” E5</p>	<p>“Sim, existe um Manual de Recursos Humanos que tem todas as funções de todos os colaboradores. (...) cada colaborador tem uma ficha de descrição de funções (...) Tem as funções, o que tem que fazer, como tem que fazer (...)” E5</p>

<p>Avaliação da comunicação entre Direção e colaboradores</p>	<p>Comunicação eficaz e hierarquicamente organizada</p>	<p>“Cada equipa tem um coordenador e, portanto faz essa gestão. Depois além do coordenador existe o Diretor Técnico, depois existe a Direção. Portanto existem todos estes níveis para esclarecimento dos colaboradores”. Sim (...) a nossa Direção reúne todas as semanas, elabora uma ATA que é enviada por email a todos os colaboradores e é afixada portanto é sempre do conhecimento de todos os colaboradores as decisões da Direção, existe este modo de comunicação”. E5</p>	<p>“Cada equipa tem um coordenador (...) depois coordenador existe o Diretor Técnico, depois existe a Direção. Portanto existem todos estes níveis para esclarecimento dos colaboradores”</p> <p>“Sim (...) a nossa Direção (...) elabora uma ATA que é enviada por email a todos os colaboradores portanto é sempre do conhecimento (...) as decisões da Direção, existe este modo de comunicação”. E5</p>
<p>Meios de difusão de informação e comunicação</p>	<p>Reuniões semanais com a Direção e elaboração de ATA</p>	<p>“A nossa Direção reúne todas as semanas elabora uma ATA que é enviada por email a todos os colaboradores e é afixada portanto é sempre do conhecimento de todos os colaboradores as decisões da Direção, existe este modo de comunicação.” E5</p>	<p>“A nossa Direção reúne todas as semanas e elabora uma ATA que é enviada por email a todos os colaboradores e é afixada (...) é sempre do conhecimento de todos os colaboradores as decisões da Direção” E5</p>

	Comunicação via email e difusão de informação posteriormente	<p>“Normalmente, tentamos funcionar ao máximo por email, até por uma questão ambiental e de poupança. Normalmente a Direção ou a Direção técnica comunica com os coordenadores por email e depois os coordenadores difundem a informação aos colaboradores, porque nem sempre todos têm acesso ao email, ou não querem utilizar” E5</p>	<p>“Normalmente a Direção ou a Direção técnica comunica com os coordenadores por email e depois os coordenadores difundem a informação aos colaboradores” E5</p>
	Comunicados em placard	<p>“depois existem as coisas afixadas no placard”. E5</p>	<p>“existem as coisas afixadas no placard” E5</p>
Política de conciliação da vida profissional com a vida familiar	Compatibilidade do horário de trabalho com a vida profissional e familiar/ Flexibilidade de horários em Jardim-de-Infância/ Funcionamento das respostas sociais em horário diurno	<p>“Eu penso que sim. No nosso caso não é muito difícil, como todas as nossas respostas sociais funcionam durante o dia, portanto não temos turnos, não temos esse tipo de coisas. O horário acaba por ser fácil conciliar com a vida familiar”. E5</p> <p>“Onde é que isto é mais evidente esta tentativa de conciliação? Talvez na nossa creche e jardim-de-infância, que tem um horário mais alargado, que abre às</p>	<p>“Eu penso que sim. (...) Todas as nossas respostas sociais funcionam durante o dia. (...) O horário acaba por ser fácil conciliar com a vida familiar”. E5</p> <p>“Talvez na nossa creche e jardim-de-infância, que tem um horário mais alargado, que abre às 7:30h da</p>

		<p>7:30h da manhã e fecha às 19h da tarde.</p> <p>Portanto aí sim (...) uma parte está mais no início (colaboradores) e uma mais no fim e tentamos fazer essa conciliação com a vida pessoal.</p> <p>Imaginemos, um colaborador tem um filho e precisa de deixar o filho na escola às 8:30h não entra às 7:30h sai mais tarde... portanto entram mais tarde, fazem o horário mais tardio” E5</p>	<p>manhã e fecha às 19h da tarde.</p> <p>Portanto aí sim (...) uma parte está mais no início (colaboradores) e uma mais no fim e tentamos fazer essa conciliação com a vida pessoal”. E5</p>
<p>Forma de estabelecimento de horários de trabalho</p>	<p>Dependentemente da valência em que se trabalha – Horário fixo na Valência de Intervenção precoce</p>	<p>“Em termos de horário, o horário é muito semelhante. Os horários na Intervenção Precoce, ou seja, a Intervenção direta das crianças e jovens com deficiência (...) são feitos muito em função das necessidades das pessoas. Mas é um horário muito fixo portanto entre as 8:30h e as 18h, sendo que algumas pessoas entram às 9h e saem às 18h, outros entram logo às 8:30h e saem mais cedo, mas não há grande flexibilidade de horários neste caso”. E5</p>	<p>“Os horários na Intervenção Precoce são feitos em função das necessidades das pessoas (...) é um horário muito fixo portanto entre as 8:30h e as 18h” E5</p>

	Horário por turnos na valência de creche e jardim-de-infância	“Na creche e Jardim-de-Infância é que existem estes dois horários, um que começa às 7:30h e sai às 15h e outros começam mais tarde, para saírem às 19h da tarde”. E5	“(…) creche e Jardim-de-Infância existem dois horários, um que começa às 7:30h e sai às 15h e outros começam mais tarde, para saírem às 19h da tarde” E5
Definição de formas de seleção	Análise curricular	“Cada concurso tem sempre os critérios, normalmente sempre é feita uma análise curricular” E5	“normalmente sempre é feita uma análise curricular” E5
	Entrevista presencial com peso de 50%	“entrevista com um peso de 50% que está definido para cada uma das áreas. Depois dentro da própria entrevista é claramente dito aos candidatos o peso de cada pergunta, portanto isso é tudo muito claro nesse ponto vista” E5	“entrevista com um peso de 50%” E5
Política de inclusão social de trabalhadores com incapacidades	Inclusão de trabalhadores com deficiência em protocolos de estágios com outras instituições	“Temos tido vários projetos nesse sentido e estamos sempre disponíveis para abrir nem que seja por essa via do estágio (...) mas estamos abertos sempre a esse tipo de pessoas e a nossa política de recrutamento é clara nesse sentido de não discriminação e de acolher todas as pessoas”. “Sim, obviamente isto é uma	“mas estamos abertos sempre a esse tipo de pessoas e a nossa política de recrutamento é clara nesse sentido de não discriminação e de acolher todas as pessoas”. Temos dois colaboradores com deficiência, a trabalhar connosco e temos tido vários protocolos com outras instituições,

		preocupação nossa. Neste momento temos dois colaboradores com deficiência, a trabalhar connosco e temos tido vários protocolos com outras instituições, para acolher estágios, esse tipo de medidas” E5	para acolher estágios”. E5
	Inclusão de ex-reclusos	“Desde pessoas que são encaminhadas pelo tribunal para reabilitação e reinserção” E5	“pessoas que são encaminhadas pelo tribunal para reabilitação e reinserção” E5
	Inclusão de Ex-toxicodependentes	“ex-toxicodependentes” E5	“ex-toxicodependentes” E5
Procedimento de higiene e segurança no trabalho	Aplicação do HACCP no Jardim-de-infância	Sim no Jardim-de-Infância têm o HACCP na parte da cozinha, todas essas questões aplicadas.	“Sim. No Jardim-de-Infância têm o HACCP na parte da cozinha” E5
	Procedimentos básicos de Higiene e Segurança no trabalho nas outras valências	“Aqui nas outras áreas são os procedimentos básicos de higiene e segurança no trabalho. Desde o tipo de cadeiras que tentamos que sejam o mais confortáveis possível, etc”. E5	“Aqui nas outras áreas são os procedimentos básicos de higiene e segurança no trabalho”. E5
	Implementação das normas de higiene e segurança no trabalho segundo as diretrizes da	“Nós para esse efeito temos uma empresa que nos trata dessas questões e que nos ajuda na	“É a SERPLA que nos ajuda em todo este processo. Quanto às normas são aplicadas de

	SERPLA – Sociedade Europeia de Riscos e Prevenção Laboral	implementação. É a SERPLA que nos ajuda em todo este processo. Quanto às normas são aplicadas de acordo com as diretrizes dessa empresa”. E5	acordo com as diretrizes dessa empresa”. E5
Política de formação da IPSS	Plano de formação anual, aplicação da formação legalmente prevista	“Sim. Nós fazemos um plano de Formação anual. Nós temos cumprido as horas de formação legalmente previstas, com alguma dificuldade”. E5	“Nós fazemos um plano de Formação anual. (...) temos cumprido as horas de formação legalmente previstas” E5
	Levantamento/ Diagnóstico de um plano de necessidades de formação dos colaboradores	“O plano de formação baseia-se num levantamento de um plano de necessidades de formação que é feito a todos os colaboradores, em que dizem quais são as suas necessidades de formação... Fazemos um diagnóstico para o ano seguinte, depois tentamos conciliar todas estas necessidades para dar a formação nessas áreas”. E5	O plano de formação baseia-se num levantamento de um plano de necessidades de formação que é feito a todos os colaboradores (...) “tentamos conciliar todas estas necessidades para dar a formação nessas áreas”. E5
	Tipos de formação – Reabilitação das pessoas com deficiência	“Agora os tipos: há de todo o tipo e feitio... Normalmente é muito centrada na reabilitação das pessoas com deficiência. A maior	“Normalmente é muito centrada na reabilitação das pessoas com deficiência”. E5

		parte do plano tem a ver com isso” E5	
	Formação em Primeiros-Socorros	“(…) mas depois coisas tão básicas como... agora houve uma série de pessoas que queriam renovar a formação em Primeiros-Socorros, vamos promover, pronto...” E5	“Coisas tão básicas como... a formação em Primeiros-Socorros, vamos promover”. E5
Formação dada aos trabalhadores	Tipo de formação privilegiada – Externa	“Normalmente a formação é externa (...) Sim, é mais fácil e porque normalmente queremos fazer uma atualização de conhecimentos aos nossos colaboradores. Se a formação é interna, acaba por podemos não ser tão inovadores e estar tão perto daquilo que são as novas tendências como possível. Portanto tentamos procurar formação externa” E5	“Normalmente a formação é externa. É mais fácil e porque normalmente queremos fazer uma atualização de conhecimentos aos nossos colaboradores. (...) estar perto daquilo que são as novas tendências”. E5
Práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Sensibilização dos colaboradores para a poupança ou utilização disciplinada de recursos quer energéticos, quer de outros tipos e políticas da maximização de uso de meios eletrónicos	“há basicamente uma sensibilização aos colaboradores para ter cuidado com... o gasto de água, com o gasto... com as luzes acesas, o tentar utilizar o máximo os meios eletrónicos para poupar o papel, esse tipo de questões” E5	“Sensibilização aos colaboradores para ter cuidado com... o gasto de água, com as luzes acesas, o tentar utilizar o máximo os meios eletrónicos para poupar o papel” E5

	Reciclagem de toners e papel	“Utilizamos papel reciclado, os toners são reciclados, pronto...” E5	“papel reciclado, os toners são reciclados” E5
	Reciclagem/ Separação de lixo	“Preocupações básicas com a reciclagem. Fazemos a separação do lixo (...) Temos um projeto na nossa creche e jardim-de-infância, para sensibilizar as próprias crianças para a importância da reciclagem e da proteção do meio ambiente, mas ainda é um tema que temos que explorar mais”. E5	“Fazemos a separação do lixo (...) um projeto na nossa creche e jardim-de-infância, para sensibilizar as crianças para a importância da reciclagem e da proteção do meio ambiente” E5

Quadro 10 – Dimensão Externa da Responsabilidade Social da APCE

Dimensão Externa da Responsabilidade Social – Práticas na APCE			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Resposta às necessidades das comunidades locais	Concursos abertos a todo o país mas Preferência pelos desempregados do IEFP local	<p>“Normalmente o nosso primeiro contacto é com o IEFP no sentido de perceber desempregados inscritos no IEFP local, para ver se dão resposta ao concurso que é aberto”.</p> <p>(...) Apesar dos concursos serem sempre abertos e publicitados no jornal e na nossa página (...)” E5</p>	<p>“Perceber desempregados inscritos no IEFP local, para ver se dão resposta ao concurso que é aberto”. E5</p>
	Preferência de contratação para a IPSS de estagiários anteriores	<p>“Por outro lado, já aconteceu, pessoas que vêm de estágios connosco, ou aqueles contratos empregos inserção e que depois tentamos ao máximo, contratá-los para a posição que precisamos. Até porque já conhecemos a pessoa, já temos provas”. E5</p>	<p>“Pessoas que vêm de estágios connosco, ou aqueles contratos empregos inserção e que depois tentamos ao máximo, contratá-los para a posição que precisamos. (...) porque já conhecemos a pessoa, já temos provas” E5</p>
	Preferência por pessoas que enviam ou entregam currículo e fica em bolsa	<p>“Depois temos pessoas que normalmente vêm cá entregar currículo e essas pessoas ficam na nossa bolsa. Quando abre vaga, é como digo, nunca... o concurso é sempre aberto, sempre</p>	<p>“Pessoas que normalmente vêm cá entregar currículo e essas pessoas ficam na nossa bolsa”. (...) Contactamos sempre as pessoas que têm o currículo connosco a dizer : “Atenção, abriu</p>

		<p>publicitado. Mas contactamos sempre as pessoas que têm o currículo connosco a dizer : "Atenção, abriu este concurso, querem ou não candidatar-se?" Mas o concurso é sempre aberto para todos e é publicitado".</p> <p>E5</p>	<p>este concurso, querem ou não candidatar-se?".</p> <p>E5</p>
Políticas de parceria e cooperação	Parcerias com as instituições da mesma área de intervenção: a deficiência	<p>"Sim, nós temos uma relação muito estreita com as outras instituições na área da deficiência aqui de Évora". E5</p>	<p>" Sim, nós temos uma relação muito estreita com as Instituições na área da deficiência aqui de Évora". E5</p>
Tipos de parcerias, projetos e ações	<i>Stakeholders</i> e projetos	<p>"Com a APPACDM, com a CERCIDIANA, com a ARAS, que temos um bocadinho menos" E5</p> <p>"O último que desenvolvemos foi em conjunto com a ARAS e com a Santa Casa da Misericórdia de Reguengos, um projeto de dança inclusiva, com utentes das 3 instituições". E5</p> <p>"Candidatámo-nos ao INR, ao Instituto Nacional de Reabilitação. Conseguimos que o projeto fosse aprovado e</p>	<p>"APPACDM, a CERCIDIANA, a ARAS" E5</p> <p>"ARAS, a Santa Casa da Misericórdia de Reguengos, Projeto: projeto de dança inclusiva" E5</p> <p>"Candidatámo-nos ao INR, ao Instituto Nacional de Reabilitação. Projeto:</p>

		então fizemos um projeto na área da Dança Inclusiva, com estas três instituições e estamos muitas vezes em parceria. Nós vamos às formações deles, eles vêm às nossas formações e temos este cuidado de fazer formação entre instituições. (...) Normalmente procuramos da mesma área, mas também temos projetos com outras instituições". E5	projeto na área da Dança Inclusiva" (...). fazer formação entre instituições". E5 Projetos: " (...) projetos com outras instituições". E5
Critérios de escolha dos fornecedores da instituição	Regras da contratação pública/ Apresentação de propostas dos fornecedores	"Nós seguimos muito as regras da contratação pública e portanto são feitos convites a pelo menos três entidades, quando precisamos de alguma matéria-prima, ou algum material." E5 "Normalmente é feito o convite a várias instituições e depois é análise dos orçamentos". E5	"Seguimos as regras da contratação pública (...) são feitos convites a pelo menos três entidades, quando precisamos de alguma matéria-prima". E5 "Convite a várias instituições (...) análise dos orçamentos". E5
	Relação preço-qualidade	"Normalmente é a questão do preço, para o mesmo produto, com a relação preço-qualidade, ou qualidade que se avalie que seja a mesma,	"(...) é a questão do preço, para o mesmo produto, com a relação preço-qualidade" E5

		escolhe-se normalmente o mais barato” E5	
	Preferência pelos fornecedores das Comunidades Locais/ Produtores locais	<p>“(…) Normalmente são fornecedores daqui das comunidades locais” E5</p> <p>“No nosso jardim-de-infância aí sim utilizamos produtos locais, muitas vezes alguns produtos biológicos até de pequenos agricultores aos quais compramos alguns produtos para a nossa cozinha”. E5</p>	<p>“Fornecedores das comunidades locais” E5</p> <p>“No jardim-de-infância utilizamos produtos locais (...) de pequenos agricultores” E5</p>
Contemplação dos interesses dos utentes –	Análise positiva da Prestação de Serviços de Qualidade – Satisfação das Necessidades dos utentes	“Sim, isso aqui é muito claro” E5	“Sim, isso é muito claro” E5
Perfil dos utentes	Plano Individual de Intervenção – Área da Deficiência e Creche e Jardim-de-Infância	<p>“Cada cliente ou cada utente da nossa instituição tem um Plano Individual de Intervenção, seja aqui na área da deficiência, seja na creche e jardim-de-infância” E5</p> <p>“O INPUT para o Desenvolvimento desse Plano Individual é exatamente as necessidades que eles têm e, tem os objetivos de Intervenção, mas antes dos objetivos de intervenção tem as necessidades e expetativas da família ou</p>	<p>“Cada utente tem um Plano Individual de Intervenção na área da deficiência, seja na creche e jardim-de-infância” E5</p> <p>“Diagnóstico das necessidades do cliente, objetivos de Intervenção, avaliação das Necessidades e expetativas da família ou do cliente, respostas sociais às necessidades do cliente. E5</p>

		<p>do cliente. Um bocadinho a Avaliação. O que é que aquela pessoa pretende de nós e da nossa intervenção e depois os objetivos é como é que nós damos resposta a essas necessidades e expetativas”. E5</p>	
<p>Conduta da Instituição</p>	<p>Normas e valores pelas quais se rege a instituição</p>	<p>“Isso aí é ver a nossa missão, visão e valores... O respeito, a transparência, a inclusão social, a reabilitação, o trabalho em conjunto com as pessoas, a autodeterminação das pessoas que servimos, serem elas a escolher o seu próprio futuro, a sua própria intervenção, esses são os nossos maiores valores. Damos um grande papel à autodeterminação às pessoas com deficiência e elas poderem escolher, muitas vezes, o seu processo reabilitativo e não sermos nós a impor. Que elas possam</p>	<p>“Respeito, transparência, inclusão social, reabilitação, trabalho em conjunto com as pessoas, autodeterminação das pessoas que servimos, serem elas a escolher o seu próprio futuro, a sua própria intervenção (...) o seu processo reabilitativo, as atividades que fazem, os dias em que fazem, se querem ou não fazer (...) é um dos nossos maiores valores”. E5</p>

		escolher as atividades que fazem, os dias em que fazem, se querem ou não fazer e esse se calhar é um dos nossos maiores valores”. E5	
Documentos formais que contêm normas e valores	Código de Ética	“Existe o Código de Ética” E5	“Código de Ética” E5
	Política da Qualidade	“existe a política da Qualidade” E5	“Política da Qualidade” E5
	Manual da Qualidade	“o Manual da Qualidade que tem a Missão, Visão, os Valores” E5	“Manual da Qualidade – Missão, Visão e Valores” E5
	Regulamento Interno	“o regulamento interno” E5	“Regulamento Interno” E5
	Estatutos	“os Estatutos” E5	“Estatutos” E5
Ética da instituição	Respeito pelos Direitos Humanos das PI – Provas: Conclusão pela não existência de reclamações de violação dos direitos humanos	<p>“Eu acho que sim. Se alguma instituição disser que não é estranho. Agora como é que nós chegamos a essa conclusão?”</p> <p>Basicamente também é um bocadinho perceber se já alguma vez tivemos sugestões ou reclamações sobre violações dos Direitos Humanos ou dos Direitos em geral. Nunca tivemos o que é um bom indicador. Temos essa preocupação no trabalho de respeitar os</p>	<p>“Eu acho que sim. Agora como é que nós chegamos a essa conclusão? É um bocadinho perceber se já alguma vez tivemos sugestões ou reclamações sobre violações dos Direitos Humanos ou dos Direitos em geral. Nunca tivemos o que é um bom indicador. Temos essa preocupação no trabalho de respeitar os</p>

		<p>indicador. Portanto nós achamos que sim, não é? Temos essa preocupação no trabalho de respeitar os Direitos Individuais das Pessoas e os Direitos Humanos fundamentais”. E5</p>	<p>Direitos Individuais das Pessoas e os Direitos Humanos fundamentais”. E5</p>
	<p>Avaliação por meio de Questionários de satisfação dos utentes e colaboradores – Respeito pelos Direitos Humanos</p>	<p>“Depois temos uma série de questionários aos colaboradores, aos clientes, às famílias, aos fornecedores, às entidades financiadoras, à comunidade. Tudo isto é avaliado, e normalmente são pontuações altas a este nível e, portanto o que nos deixa descansados, mas sempre atentos, sempre atentos”. E5</p>	<p>“questionários aos colaboradores, aos clientes, às famílias, aos fornecedores, às entidades financiadoras, à comunidade. (...) Pontuações altas a este nível” E5</p>
<p>Preocupação com a sustentabilidade ambiental</p>	<p>Contribuição da IPSS para a consciencialização da sustentabilidade ambiental – Quinta Pedagógica do Pomarinho</p>	<p>“Temos na nossa Quinta Pedagógica do Pomarinho que é uma... e aí sim fazemos consciência ambiental a crianças das escolas que vão lá regularmente visitar. Portanto é um meio privilegiado para fazer isso. Todos os nossos produtos são biológicos, não há químicos ali, é claramente um meio na natureza para trabalhar”. E5</p>	<p>“Quinta Pedagógica do Pomarinho que (...) fazemos consciência ambiental a crianças das escolas que vão lá visitar”. E5</p>

--	--	--	--

Quadro 11 – Normalização da Responsabilidade Social da APCE

Normalização da Responsabilidade Social – Certificação da APCE			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de Contexto	Unidade de registo
Tipos de Certificação da instituição	Certificação da Qualidade da EQUASS	“Sim, qualidade temos. Certificação de Qualidade, de nível Excelência do EQUASS. E5	“Certificação de Qualidade, de nível Excelência do EQUASS”. E5
	Higiene e Segurança no Trabalho	“De higiene e segurança também temos a certificação, nomeadamente do HACCP e também certificação de higiene e segurança no trabalho”.	“Certificação, do HACCP e certificação de higiene e segurança no trabalho”. E5
	Ambiente	“De ambiente, temos uma certificação tem a ver com os nossos produtos da Quinta. (...) com a qualidade dos produtos da quinta, por serem biológicos, acho que existe uma certificação”. E5	“De ambiente, temos uma certificação tem a ver com os nossos produtos da Quinta, com a qualidade dos produtos da quinta, por serem biológicos”. E5
Contributo da Certificação para a melhoria da prestação de serviços e desenvolvimento organizacional	Transmissão de confiança e segurança aos clientes, trabalhadores e entidades financiadoras pelo trabalho e desempenho da instituição	“A certificação por si só vale o que vale, mas dá confiança às pessoas que nos procuram, não é? Perceber que existe a certificação, que estamos certificados pelo nosso trabalho ou pela nosso desempenho ou pela nossa segurança, e também dá segurança aos colaboradores saberem que estão num ambiente seguro de	“A certificação dá confiança às pessoas que nos procuram. (...) Perceber que existe a certificação, pelo nosso trabalho ou pelo nosso desempenho dá segurança aos colaboradores”. Também segurança às entidades financiadoras, não é? (...) Investir dinheiro numa instituição que

		<p>trabalho, não é?” Também segurança às entidades financiadoras, não é? (...) investir dinheiro numa instituição que está certificada e que tem qualidade a vários níveis. É mais seguro, não é?” E5</p>	<p>está certificada e que tem qualidade a vários níveis”.E5</p>
--	--	--	--

Quadro 12 – Hierarquia das Relações com os *Stakeholders* da APCE

Hierarquia das Relações com os <i>Stakeholders</i> da APCE			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de contexto	Unidade de registo
Hierarquia/ Ordem de importância dos <i>stakeholders</i>	1.º lugar: Clientes/ Utentes	“Obviamente que sem clientes não existe instituição, portanto em 1.º lugar estão os clientes. Nós existimos porque existem pessoas que necessitam do nosso trabalho” E5	“Em 1.º lugar estão os clientes. Nós existimos porque existem pessoas que necessitam do nosso trabalho” E5
	2.º lugar: Entidades Financiadoras	“Porque eu em 2.º lugar tenho que por as entidades financiadoras. Porque sem o apoio Estatal e Público, não tínhamos capacidade para existir, não eramos sustentáveis” A nossa instituição, mais de 80%, quase 90% do nosso financiamento é de subsídios e, portanto sem isso também não podíamos funcionar, temos que ser muito claros nisso”. E5	“Em 2.º lugar tenho que por as entidades financiadoras”. E5
	3.º lugar: Agentes da comunidade	“Depois a um 3.º nível (...) eu diria que são os agentes da comunidade. Porque a comunidade é esta onde existimos”. A comunidade onde existimos é esta os agentes da comunidade onde existimos são estes	A um 3.º nível (...) são os agentes da comunidade. Porque a comunidade é esta onde existimos” É a comunidade que tendo em conta também a nossa missão que é a inclusão social das pessoas com

		<p>e, portanto são estes com que temos que trabalhar.</p> <p>É a comunidade que tendo em conta também um bocadinho a nossa missão que é a inclusão social das pessoas com deficiência e nós trabalhamos para essa inclusão social, é junto dos agentes da comunidade que nós temos que trabalhar e portanto colocaria esses logo a seguir”.</p> <p>E5</p>	<p>deficiência (...) é junto dos agentes da comunidade que nós temos que trabalhar”.</p> <p>E5</p>
	4.º lugar: Trabalhadores	<p>“Eu diria que punha os trabalhadores agora a seguir... Porque, especialmente nesta área, precisamos de pessoas especializadas e portanto... faz diferença, trabalhadores motivados e com boa formação, pode fazer toda a diferença neste tipo de trabalho, portanto colocaria os trabalhadores em 4.º lugar”. E5</p>	<p>“colocaria os trabalhadores em 4.º lugar”. Porque, especialmente nesta área, precisamos de pessoas especializadas e faz diferença, trabalhadores motivados e com boa formação”. E5</p>
	5.º lugar: Parceiros	<p>“Depois obviamente os parceiros, porque são muito importantes no desenvolvimento do nosso trabalho, porque nós trabalhamos muito em parceria”. E5</p>	<p>“Depois os parceiros, porque nós trabalhamos muito em parceria”. E5</p>

	6.º lugar: Fornecedores	<p>“Em último lugar colocaria os fornecedores. Nós também sem fornecedores não existíamos, mas é um bocadinho esta ótica de: “Se não houver o fornecedor A, há o fornecedor B ou o fornecedor C”. E5</p>	<p>“Em último lugar colocaria os fornecedores” Se não houver o fornecedor A, há o fornecedor B ou o fornecedor C”. E5</p>
--	-------------------------	--	---

Quadro 13 – Dimensão Interna da Responsabilidade Social na CARJP

Dimensão Interna da Responsabilidade Social – Práticas na CARJP			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Importância dada à Gestão de RH na CARJP	Avaliação da relevância dos RH na instituição	“A Gestão de Recursos Humanos é fundamental, nós trabalhamos através das relações e o nosso pressuposto é criar uma vinculação segura junto das crianças, portanto como tal, os nossos colaboradores são a matéria-prima do nosso trabalho ou aliás são a ferramenta essencial, é através da relação que eles constroem com os meninos que se pode intervir com sucesso junto deles” E6	“A Gestão de Recursos Humanos é fundamental (...) são a ferramenta essencial, é através da relação que eles constroem com os meninos que se pode intervir com sucesso junto deles” E6
	Ambiente de trabalho positivo apesar da exaustão/ desmotivação de colaboradores	“Em relação ao ambiente de trabalho eu acho que o balanço é positivo, se bem que neste momento se está a passar uma grande exaustão e desmotivação da grande maioria dos educadores das crianças e jovens” E6	“(...) Ambiente de trabalho o balanço é positivo, (...) grande exaustão e desmotivação da grande maioria dos educadores das crianças e jovens” E6
Avaliação da informação difundida na instituição	Análise positiva/ Contrato de trabalho e Regulamento Interno Explicação pormenorizada de tarefas	“Sim está no contrato deles de trabalho, está no regulamento interno, está nas funções, as funções estão bastante	“Sim está no contrato de trabalho, no regulamento interno, as funções estão bastante detalhadas (...) já

		<p>detalhadas e eles têm acesso a esses documentos e já tivemos várias reuniões em que tal foi discutido, penso que no geral está claro quais é que são as funções dos educadores e, caso eles tenham alguma dúvida podem vir ter comigo” E6</p>	<p>tivemos várias reuniões em que tal foi discutido” E6</p>
<p>Avaliação da comunicação entre Direção e colaboradores</p>	<p>Alguma comunicação entre a Direção e os restantes colaboradores</p>	<p>“Existe alguma comunicação entre a presidência da Associação e nós” Normalmente o que acontece é os educadores ou os restantes colaboradores passam-nos a informação e nós damos conhecimento, nós equipa técnica damos conhecimento à presidência da associação, acabamos por ser ou tentamos ser os mediadores desta comunicação...” E6</p>	<p>“Existe alguma comunicação entre a presidência da Associação e nós” (...) é os educadores ou os restantes colaboradores passam-nos a informação e nós equipa técnica damos conhecimento à presidência da associação” E6</p>
<p>Meios de difusão de informação e comunicação</p>	<p>Reuniões de colaboradores com a Direção</p>	<p>“Reuniões entre a Equipa Técnica e a equipa educativa já esteve presente um elemento da Direção também para “<i>in loco</i>” esclarecer algumas questões que os possam preocupar. (...)” E6 “É</p>	<p>“Reuniões entre a Equipa Técnica e a equipa educativa e a Direção também para “<i>in loco</i>” esclarecer algumas questões” E6</p>

		feita ou via reunião (...)" E6	"É feita ou via reunião (...)" E6
	Livro de ocorrências	"Ou livro de ocorrências" E6	"Livro de ocorrências" E6
	Telefone	"Ou via telefone" E6	"Via telefone" E6
	Via email	"Via email" E6	"Via email" E6
Política de conciliação da vida profissional com a vida familiar	Tentativa de flexibilidade/trabalho por turnos/Impossibilidade devido à falta de pessoal	"Eu acho que nós tentamos ser o mais flexíveis possível, no entanto tendo em conta que temos pouco pessoal para as necessidades que temos nem sempre é possível, infelizmente!" E6	"Tentamos ser o mais flexíveis possível (...) temos pouco pessoal para as necessidades que temos nem sempre é possível" E6
Forma de estabelecimento de horários de trabalho	Depende da categoria profissional – Horário fixo – Equipa Técnica, Horário por turno: Equipa Educativa	"Em relação à equipa educativa os horários são rotativos, são horários por turno, em relação à equipa técnica existe um horário pré-estabelecido, se bem que temos que estar sempre em comunicação com a instituição." E6	"(...) equipa educativa os horários são rotativos, são horários por turno, (...) equipa técnica horário pré-estabelecido (...) E6
Definição de formas de seleção	Análise curricular – pontuação de critérios	"Existe inicialmente uma análise de currículo, cada critério tem uma pontuação" E6	"análise de currículo, cada critério tem uma pontuação" E6

	Entrevista de trabalho/ Enviesamentos do IEFP	<p>“Existe a entrevista de trabalho, existe uma parte prática da entrevista de trabalho ou...questões práticas de uma entrevista de trabalho que também são cotados, pronto depois é essa cotação que origina o peso na seleção” se bem que nem sempre nos é possível porque às vezes existem candidatos que nos são encaminhados pelo Centro de Formação Profissional portanto acaba um bocadinho por enviar às vezes estes critérios, mas no geral é feito, sim, dessa forma”.</p> <p>E6</p>	<p>“Existe a entrevista de trabalho, (...) questões práticas que também são cotados, (...) é essa cotação que origina o peso na seleção (...) existem candidatos que são encaminhados pelo Centro de Formação Profissional acaba por enviar estes critérios (...)” E6</p>
Política de inclusão social de trabalhadores com incapacidades	Não inclusão de colaboradores com deficiência devido ao tipo de trabalho	<p>“Pronto alguma dificuldade intelectual neste momento não, porque isto é um trabalho que exige grandes níveis de resiliência e grande capacidade de pensar e digerir determinadas situações, portanto a esse nível neste momento não” E6</p>	<p>“alguma dificuldade intelectual neste momento não, porque isto é um trabalho que exige grandes níveis de resiliência e grande capacidade de pensar e digerir determinadas situações” (...)” E6</p>
	Atribuição de prioridade a desempregados de longa duração	<p>“De qualquer forma aquilo que nós tentamos fazer é damos prioridade a que está desempregado, ou desempregados de longa duração” E6</p>	<p>“é damos prioridade a que está desempregado, ou desempregados de longa duração” E6</p>

	Inclusão de colaboradores estrangeiros	“Nós temos um colega que tem dupla nacionalidade, é moldavo e é português, portanto a esse nível não colocamos qualquer tipo de entrave. Se bem que ficar claro que não sou eu que defino esses critérios... é associação”. E6	“Temos um colega que tem dupla nacionalidade, é moldavo e é português, portanto a esse nível não colocamos qualquer tipo de entrave”. E6
Procedimento de higiene e segurança no trabalho	Contrato com empresa de higiene e segurança no trabalho, saúde no trabalho, desinfestação de pragas – Implementação do HACCP	“Nós temos um contrato com uma empresa de higiene e segurança no trabalho, outra de saúde no trabalho, outra desinfestação e prevenção de pragas, portanto essas empresas fazem a supervisão e preparam-nos para auditorias e ajudam-nos a perceber em que aspetos é que podemos melhorar, portanto, neste momento temos a plena implementação de todos os processos do HACCP de saúde no trabalho”. E6	“Temos um contrato com uma empresa de higiene e segurança no trabalho, outra de saúde no trabalho, outra desinfestação e prevenção de pragas (...) essas empresas fazem a supervisão e preparam-nos para auditorias (...) temos a plena implementação de todos os processos do HACCP de saúde no trabalho”. E6
	Consulta de saúde no trabalho – Avaliação de aptidão dos colaboradores.	“Como são trabalhadores que fazem turnos e fazem noites, pelo menos uma vez por ano vão a uma	“Trabalhadores que fazem turnos e fazem noites, pelo menos uma vez por ano vão a uma

	Seguro de acidentes de trabalho	consulta de saúde no trabalho que é suportada pela, é suportada e, para além disso é obrigatório por lei, para perceber se estão aptos se não estão aptos, se está tudo bem com eles, que forma é que também a associação poderá ajudar nesse sentido, pronto... depois têm tudo seguro”. E6	consulta de saúde no trabalho que é suportada pela, é suportada e, para além disso é obrigatório por lei, para perceber se estão aptos se não estão aptos” E6
Normas que asseguram a aplicação dos procedimentos de higiene e segurança no trabalho	Formação junto dos trabalhadores de HACCP	“Existe formação junto dos trabalhadores que é de frequência obrigatória, que é a empresa de HACCP que faz, existem reuniões frequentes” E6	“Existe formação junto dos trabalhadores (...) que é a empresa de HACCP que faz” E6
	Livro de Boas Práticas a respeitar	“Existe um livro que é o Livro de Boas Práticas em termos de higiene e segurança no trabalho da nossa casa, que os educadores e o pessoal de serviços gerais pode consultar”. E6	“Existe um livro que é o Livro de Boas Práticas em termos de higiene e segurança no trabalho da nossa casa” E6
	Fichas dos produtos de limpeza e dossier de limpeza diária dos espaços	“Existe um dossier com as fichas dos vários produtos de limpeza, esses produtos estão guardados em sítios que os miúdos não têm acesso, existe o dossier de limpeza diária dos espaços, que todos os	“Existe um dossier com as fichas dos vários produtos de limpeza, esses produtos estão guardados em sítios que os miúdos não têm acesso, existe o dossier de limpeza

		educadores têm que preencher de acordo com as boas práticas” E6	diária dos espaços, que todos os educadores têm que preencher de acordo com as boas práticas” E6
	Tudo o que está contemplado na legislação entre outras normas	“Portanto, existe tudo aquilo que está contemplado na legislação atual, entre outras normas”. E6	“ (...) Tudo que está contemplado na legislação atual, entre outras normas”. E6
Política de formação da IPSS	Tipos de Formação – Formação em HACCP	“Alguma. Infelizmente ainda não foi dada mais, apesar de sentirmos necessidade mas nem sempre é fácil que essa formação se consiga realizar. A única formação que foi dada foi ao nível do HACCP” E6	“Formação dada ao nível do HACCP” E6
	Formação em Mediação e gestão de crises	“e a outra foi ao nível de Mediação e Gestão de crises” E6	“Mediação e Gestão de crises” E6
	Privilégio pela formação interna dada por elementos externos	“foi dada aqui por elementos formadores externos, que se deslocaram aqui à instituição para darem formação.” E6	“dada aqui por formadores externos, que se deslocaram à instituição para darem formação.” E6
Práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Sensibilização dos colaboradores para a poupança ou utilização disciplinada de recursos quer energéticos, quer de outros tipos e políticas da	“Tentamos sensibilizar para se fechar a torneira enquanto se lava os dentes, para se poupar água, para se apagar a luz, para se usar os ares condicionados com disciplina, tudo isso”. E6	“Sensibilizar para se poupar água, para se apagar a luz, para se usar os ares condicionados com disciplina” E6

	maximização de uso de meios eletrônicos		
	Reciclagem	“Sim, fazemos reciclagem” E6	“Fazemos reciclagem” E6

Quadro 14 – Dimensão Externa da Responsabilidade Social na CARJP

Dimensão Externa da Responsabilidade Social – Práticas na CARJP			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Resposta às necessidades das comunidades locais	Prioridade por colaboradores do Distrito de Évora	“Sim, dá prioridade às pessoas que são do Distrito de Évora” E6	“Prioridade às pessoas do Distrito de Évora” E6
Políticas de parceria e cooperação	Parcerias com as instituições da mesma área de intervenção e outras para a inclusão social das crianças e jovens	“Sim, da mesma área, ou de forma a colmatar necessidades e desejos dos meninos, de serem integrados em algumas atividades”. E6	“da mesma área, de forma a colmatar necessidades dos meninos (...) integrados em algumas atividades”. E6
Tipos de parcerias, projetos e ações	<i>Stakeholders</i> e projetos	“Desde ginásios, Pomarinho, clubes de futebol, quase todos eles são integrados nesses clubes, que são nossos parceiros, ATL, CLDS da APPACDM, portanto nesse aspeto sim”. E6	“ginásios, Pomarinho, clubes de futebol, ATL, CLDS da APPACDM” E6
Critérios de escolha dos fornecedores da instituição	Relação qualidade-preço	“A melhor relação qualidade/preço” E6	“Relação qualidade/preço” E6
	Preferência pelos fornecedores das Comunidades Locais/Produtores locais	“Sim damos prioridade aos fornecedores da região” E6	“Damos prioridade aos fornecedores da região” E6

Contemplação dos interesses dos utentes –	Análise positiva da Prestação de Serviços de Qualidade – Satisfação das Necessidades dos utentes	“Sim, claro” E6	“Sim, claro” E6
Perfil dos utentes	Crianças acolhidas na instituição por mandato de condução do tribunal	“As crianças chegam-nos ou mandato de condução do tribunal ou por nós termos vaga, nós não escolhemos crianças”. E6	“Crianças chegam-nos ou mandato de condução do tribunal (...) não escolhemos crianças”. E6
	Diagnóstico da Segurança Social ou do Tribunal sobre a situação da criança/ Acolhimento de Emergência	“A Segurança Social às vezes faz um diagnóstico da situação da criança outras vezes não faz, é uma situação de emergência que nos telefonam de madrugada e nós	“A Segurança Social faz um diagnóstico da situação da criança outras vezes é uma situação de emergência e nós fazemos o acolhimento de emergência”. E6

		fazemos o acolhimento de emergência. Outras vezes o tribunal ultrapassa a Segurança Social e decide que é para aqui que as crianças vêm”. E6	
	Priorização de casos mais urgentes que necessitam de acolhimento	“Nós podemos é priorizar, se tivermos essa possibilidade, nem sempre temos, face às vagas existentes, quais são as questões mais urgentes que necessitam de acolhimento ou não. Obviamente se for uma questão de vida ou morte tem prioridade, essa é a questão máxima, depois a partir daí tentamos perceber quais é que são os critérios de priorização, ou se as crianças têm ou não têm determinado perfil para se priorizar face às vagas que nós temos” E6	“ Priorizar, se tivermos essa possibilidade, face às vagas existentes, quais as questões mais urgentes que necessitam de acolhimento”. E6
	Existência de vagas de emergência sobrepondo-se a Urgência do Tribunal ou da Segurança Social em fazer o acolhimento de menores/ Acolhimento de longa duração	“Neste momento existem 4 vagas de emergências, mas se o tribunal nos obrigar a receber determinada criança, essa vaga deixa de existir, depende da realidade que tivermos, ou se a Segurança Social tiver muita urgência em fazer um acolhimento, nós podemos utilizar	“4 vagas de emergências, se o tribunal obrigar a receber determinada criança, essa vaga deixa de existir, ou se a Segurança Social tiver muita urgência em fazer um acolhimento (...) utilizar essa vaga de emergência para um

		<p>essa vaga de emergência para um acolhimento de longa duração. Às vezes falam num período mínimo de 48 a 76h, mas nós temos aqui meninos em vaga de acolhimento que estão praticamente já há 6 meses, há acolhimentos de emergência que se transformam em acolhimento de longa duração”. E6</p>	<p>acolhimento de longa duração”. E6</p>
<p>Conduta da Instituição</p>	<p>Normas e valores pelas quais se rege a instituição</p>	<p>“De forma a criarmos um contexto suficientemente bom para que a criança se sinta suficientemente vinculada e se possa desenvolver o melhor possível ao nível psicossocial e para isso tentamos por o superior interesse da criança, de facto em prática”. E6</p> <p>“Esta Instituição tem com principais valores: a ética, a confidencialidade, e tudo isso tem como suporte a legislação dos processos de promoção e proteção de crianças em risco e do Acolhimento Residencial, para além de serem os valores inerentes a esta casa,</p>	<p>“Criarmos um contexto suficientemente bom para que a criança se sinta vinculada e se possa desenvolver o melhor possível ao nível psicossocial (...) por o superior interesse da criança, em prática”. E6</p> <p>Principais valores:</p> <p>“a ética, a confidencialidade, (...) tem como suporte a legislação dos processos de promoção e proteção de crianças em risco e do Acolhimento Residencial” E6</p>

		são os valores que terão que ser inerentes a todas as respostas deste cariz.” E6	
Documentos formais que contêm normas e valores	Estatutos	“A Associação Porta Mágica em si tem os Estatutos” E6	“Tem os Estatutos” E6
	Regulamento Interno	“Nós temos um Regulamento Interno” E6	“Regulamento Interno” E6
	Plano de Ação	“Temos um Plano de Ação” E6	“Plano de Ação” E6
	Roteiro dos turnos	“Temos um documento que é o roteiro dos turnos” E6	“Roteiro dos turnos” E6
	Modelo Terapêutico e Pedagógico desta casa	“Temos o Modelo Terapêutico e Pedagógico desta casa que define como é que todos os adultos devem agir” E6	“Modelo Terapêutico e Pedagógico” E6
	Documentos de discriminação de funções de cada categoria profissional	“Portanto temos vários documentos norteadores das funções de cada categoria profissional e de como é que deveremos agir em determinadas situações”. E6	“Documentos norteadores das funções de cada categoria profissional (...) como deveremos agir em determinadas situações”. E6
	Documento da Qualidade em construção	“Em relação à qualidade o documento relativo a esta questão ainda não existe e está a ser delineado.” E6	“(…) Qualidade o documento ainda não existe e está a ser delineado.” E6
Ética da instituição	Respeito pelos Direitos Humanos das PI salvaguardados	“Sim, isso está completamente salvaguardado.” E6	“Completamente salvaguardado.” E6
Preocupação com a sustentabilidade ambiental	Inexistência de divulgação para o exterior/ Prática maioritariamente interna	“Neste momento este aspeto ainda não é divulgado para o	“Este aspeto ainda não é divulgado para o exterior (...) no

		<p>exterior, este teria que ser o próximo passo, mas no que diz respeito à dimensão interna da instituição, esta questão está explícita". E6</p>	<p>que diz respeito à dimensão interna da instituição, esta questão está explícita". E6</p>
Formas de comunicação interna	Comunicação oral	<p>"De forma interna são comunicadas oralmente" E6</p>	<p>"Comunicadas oralmente" E6</p>
	Livro de Ocorrências	<p>"Pelo livro de ocorrências" E6</p>	<p>"Livro de ocorrências" E6</p>
	Afixação de cartazes	<p>"Com vários cartazes que estão afixados e que são do conhecimento de todos" E6</p>	<p>"Cartazes afixados e são do conhecimento de todos" E6</p>
	Reuniões de equipa	<p>"É em reuniões de equipa com os miúdos, com os adultos, é a esse nível" E6</p>	<p>"Reuniões de equipa com os miúdos, com os adultos". E6</p>

Quadro 15 – Normalização da Responsabilidade Social da CARJP

Normalização da Responsabilidade Social – Certificação da CARJP			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de contexto	Unidade de registo
Certificação da instituição	Inexistência de certificação pela recente criação da IPSS	“Não, neste momento ainda não, pois ainda somos uma resposta social recente.” E6	“Não, (...) somos uma resposta social recente.” E6

Quadro 16 – Hierarquia das Relações com os *Stakeholders* da CARJP

Hierarquia das Relações com os <i>Stakeholders</i> da CARJP			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/ Unidade de contexto	Unidade de registo
Hierarquia/ Ordem e importância dos <i>stakeholders</i>	1.º lugar: Utentes – Crianças e jovens	“Então...acima de tudo, e em primeiro lugar, estão as crianças e os jovens, é sobre eles que recai toda a nossa preocupação”. E6	“Em primeiro lugar, estão as crianças e os jovens (...) sobre eles recai toda a preocupação”. E6
	2.º lugar: Colaboradores	“A seguir focamos em todos os colaboradores desta casa, todos ao mesmo nível, depositamos sobre eles toda a nossa preocupação e investimento de forma a que as pessoas estejam capacitadas e sintam que têm competência, autoridade, ou seja, não é só responsabilidade, também têm autoridade e autonomia para poderem delinear com as crianças e com os jovens a melhor resposta possível para a vida de cada um”. E6	“A seguir os colaboradores (...) depositamos sobre eles toda a preocupação e investimento de forma a que as pessoas estejam capacitadas e sintam que têm competência (...) autoridade e autonomia para delinear com as crianças e jovens a melhor resposta para a vida de cada um”. E6
	3.º lugar: Fornecedores	“Depois temos também a preocupação de escolhermos para as crianças as melhores respostas (...) ao nível dos fornecedores, porque uma criança que não esteja bem alimentada por mais	“preocupação de escolhermos as melhores respostas (...) dos fornecedores. Temos atenção com alimentação, vestuário, calçado, a escola”. E6

		investimento que exista na relação prejudica. Temos atenção com alimentação, vestuário, o calçado, a escola". E6	
	4.º lugar: Parceiros e agentes da comunidade	"Depois é investir em tudo aquilo que é exterior, ao nível dos parceiros e na realização de atividades com os meninos." E6	Depois é investir (...) ao nível dos parceiros e realização de atividades com os meninos." E6

Anexo XIV – Caracterização da amostra da APPACDM

Caracterização da amostra da APPACDM

Gráfico 1 – Distribuição dos valores percentuais da variável género

Género do inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	47	94,0	94,0	94,0
	Masculino	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 2 – Distribuição dos valores percentuais da variável idade

Classes de idades					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 anos 33	13	26,0	26,0	26,0
	34 anos 39	15	30,0	30,0	56,0
	40 anos 49	10	20,0	20,0	76,0
	50 anos 63	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 3 – Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil

Estado civil					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	13	26,0	26,0	26,0
	Divorciado	4	8,0	8,0	34,0
	Casado/União de Facto	30	60,0	60,0	94,0
	Viuvo	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 4 – Distribuição dos valores percentuais da variável habilitações literárias

Habilitações Literárias do inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade)	2	4,0	4,0	4,0
	2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)	2	4,0	4,0	8,0
	3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)	7	14,0	14,0	22,0
	Curso Profissional	5	10,0	10,0	32,0
	Ensino Secundário	8	16,0	16,0	48,0
	Licenciatura	19	38,0	38,0	86,0
	Pós-Graduação	3	6,0	6,0	92,0
	Mestrado	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5 – Distribuição dos valores percentuais da variável vínculo contratual

Vínculo contratual com a entidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Avença	2	4,0	4,0	4,0
	Contrato Sem termo	29	58,0	58,0	62,0
	Contrato a Termo Certo	11	22,0	22,0	84,0
	Contrato a Termo Incerto	5	10,0	10,0	94,0
	Trabalhador independente/prestação de serviços/recibos verdes	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 6 – Distribuição dos valores percentuais da variável função de dirigente

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	18,0	18,0	18,0
	Não	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 7 – Distribuição dos valores percentuais da variável carreira/ categoria profissional

Carreira/ Categoria Profissional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Psicóloga	5	10,0	10,0	10,0
	Coordenador/Técnico Superior	2	4,0	4,0	14,0
	Técnico de Ciências Sociais	1	2,0	2,0	16,0
	Técnico Superior	1	2,0	2,0	18,0
	Assistente Social 2. ^a	2	4,0	4,0	22,0
	Socióloga	2	4,0	4,0	26,0
	Formadora	4	8,0	8,0	34,0
	Auxiliar/ Ajudante de Ação Direta de 1. ^a	17	34,0	34,0	68,0
	Formadora de Pastelaria	1	2,0	2,0	70,0
	Auxiliar de Acção Médica	1	2,0	2,0	72,0
	Escriturária 1. ^a	1	2,0	2,0	74,0
	Psicólogo Educacional	1	2,0	2,0	76,0
	Fisioterapeuta de 1. ^a	1	2,0	2,0	78,0
	Terapeuta Ocupacional de 2. ^a	1	2,0	2,0	80,0
	Terapeuta da Fala de 1. ^a	2	4,0	4,0	84,0
	Fisioterapeuta de 2. ^a	3	6,0	6,0	90,0
	Escriturária Principal	1	2,0	2,0	92,0
	Psicomotricista	1	2,0	2,0	94,0
	Assistente Social 1. ^a	1	2,0	2,0	96,0
	Monitor	1	2,0	2,0	98,0
Diretora de Serviços	1	2,0	2,0	100,0	
Total	50	100,0	100,0		

Gráfico 8 – Distribuição dos valores percentuais da variável antiguidade na APPACDM

Classes de antiguidade na instituição					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	28,0	28,0	28,0
	2	14	28,0	28,0	56,0
	3	11	22,0	22,0	78,0
	4	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 9 – Distribuição dos valores percentuais da variável “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?”

Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	15	30,0	30,0	30,0
	Não	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Anexo XV – Frequências das variáveis dependentes

Grupo I do questionário

Atribui importância à GRH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	98,0	98,0	98,0
	Não	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	50	100,0	100,0	100,0

Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	50	100,0	100,0	100,0

Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	44	88,0	88,0	88,0
	Não	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e selecção dos seus trabalhadores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	50	100,0	100,0	100,0

Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	98,0	98,0	98,0
	Não	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	41	82,0	82,0	82,0
	Não	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	39	78,0	78,0	78,0
	Não	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	44	88,0	88,0	88,0
	Não	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	47	94,0	94,0	94,0
	Não	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	48	96,0	96,0	96,0
	Não	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	50	100,0	100,0	100,0

Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	43	86,0	86,0	86,0
	Não	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	98,0	98,0	98,0
	Não	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	98,0	98,0	98,0
	Não	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	98,0	98,0	98,0
	Não	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	50	100,0	100,0	100,0

Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	50	100,0	100,0	100,0

Promove acções de voluntariado junto da comunidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	46	92,0	92,0	92,0
	Não	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	98,0	98,0	98,0
	Não	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Anexo XVI – Resultado das práticas de Responsabilidade Social – Dimensão Interna

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A Instituição onde trabalho: Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho	50	3	7	5,80	,990
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos	50	2	7	5,42	,992
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores	50	4	7	5,98	,820
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores	50	3	7	5,70	1,035
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida familiar	50	1	7	5,60	1,161
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores	50	2	7	5,50	1,282
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção no mercado de trabalho	50	4	7	6,14	,904
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	50	4	7	5,72	,904
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	50	3	7	5,38	,987
Valid N (listwise)	50				

Anexo XVII – Resultado das práticas de Responsabilidade Social – Dimensão Externa

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho	50	4	7	5,70	,974
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais	50	4	7	6,02	,820

Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região	50	4	7	5,54	1,014
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades	50	4	7	6,26	,777
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética, e os valores da organização	50	4	7	6,54	,706
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização	50	4	7	6,16	,842
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	50	3	7	5,58	,992
Valid N (listwise)	50				

Anexo XVIII – Resultado da Hierarquia das Relações com os Stakeholders

Importância dos Utentes como Parte Interessada da IPSS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	45	90,0	90,0	90,0
	2.º lugar	1	2,0	2,0	92,0
	3.º lugar	2	4,0	4,0	96,0
	4.º lugar	1	2,0	2,0	98,0
	13.º lugar	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ordem de Importância dos Funcionários para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	1	2,0	2,0	2,0
	2.º lugar	26	52,0	52,0	54,0
	3.º lugar	12	24,0	24,0	78,0
	4.º lugar	2	4,0	4,0	82,0
	5.º lugar	4	8,0	8,0	90,0
	7.º lugar	1	2,0	2,0	92,0
	9.º lugar	1	2,0	2,0	94,0

	10.º lugar	1	2,0	2,0	96,0
	12.º lugar	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ordem de importância das Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	2,0	2,0	2,0
	5.º lugar	3	6,0	6,0	8,0
	6.º lugar	6	12,0	12,0	20,0
	7.º lugar	6	12,0	12,0	32,0
	8.º lugar	2	4,0	4,0	36,0
	9.º lugar	9	18,0	18,0	54,0
	10.º lugar	8	16,0	16,0	70,0
	11.º lugar	8	16,0	16,0	86,0
	12.º lugar	6	12,0	12,0	98,0
	13.º lugar	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ordem de importância das Instituições e Profissionais de Saúde					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º lugar	3	6,0	6,0	6,0
	4.º lugar	6	12,0	12,0	18,0
	5.º lugar	4	8,0	8,0	26,0
	6.º lugar	3	6,0	6,0	32,0
	7.º lugar	9	18,0	18,0	50,0
	8.º lugar	6	12,0	12,0	62,0
	9.º lugar	8	16,0	16,0	78,0
	10.º lugar	5	10,0	10,0	88,0
	11.º lugar	3	6,0	6,0	94,0
	12.º lugar	2	4,0	4,0	98,0
	13.º lugar	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ordem de importância do Instituto de Emprego e Formação Profissional para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	2	4,0	4,0	4,0
	4.º lugar	2	4,0	4,0	8,0
	5.º lugar	10	20,0	20,0	28,0
	6.º lugar	10	20,0	20,0	48,0
	7.º lugar	5	10,0	10,0	58,0
	8.º lugar	8	16,0	16,0	74,0
	9.º lugar	3	6,0	6,0	80,0
	10.º lugar	3	6,0	6,0	86,0
	11.º lugar	3	6,0	6,0	92,0
	12.º lugar	3	6,0	6,0	98,0
	13.º lugar	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ordem de importância da Empresa de certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º lugar	2	4,0	4,0	4,0
	3.º lugar	2	4,0	4,0	8,0
	5.º lugar	4	8,0	8,0	16,0
	6.º lugar	4	8,0	8,0	24,0
	7.º lugar	5	10,0	10,0	34,0
	8.º lugar	6	12,0	12,0	46,0
	9.º lugar	3	6,0	6,0	52,0
	10.º lugar	6	12,0	12,0	64,0
	11.º lugar	4	8,0	8,0	72,0
	12.º lugar	10	20,0	20,0	92,0
	13.º lugar	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ordem de importância dos voluntários na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.º lugar	1	2,0	2,0	2,0
	5.º lugar	2	4,0	4,0	6,0

	6.º lugar	2	4,0	4,0	10,0
	7.º lugar	3	6,0	6,0	16,0
	8.º lugar	4	8,0	8,0	24,0
	9.º lugar	2	4,0	4,0	28,0
	10.º lugar	7	14,0	14,0	42,0
	11.º lugar	3	6,0	6,0	48,0
	12.º lugar	5	10,0	10,0	58,0
	13.º lugar	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ordem de importância dos presidentes/ representantes legais na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º lugar	1	2,0	2,0	2,0
	3.º lugar	3	6,0	6,0	8,0
	4.º lugar	9	18,0	18,0	26,0
	5.º lugar	3	6,0	6,0	32,0
	6.º lugar	8	16,0	16,0	48,0
	7.º lugar	2	4,0	4,0	52,0
	8.º lugar	4	8,0	8,0	60,0
	9.º lugar	6	12,0	12,0	72,0
	10.º lugar	4	8,0	8,0	80,0
	11.º lugar	5	10,0	10,0	90,0
	12.º lugar	3	6,0	6,0	96,0
	13.º lugar	2	4,0	4,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0

Ordem de importância da Autoridade Nacional de Proteção Civil na IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	2,0	2,0	2,0
	5.º lugar	2	4,0	4,0	6,0
	7.º lugar	2	4,0	4,0	10,0
	8.º lugar	3	6,0	6,0	16,0
	9.º lugar	5	10,0	10,0	26,0
	10.º lugar	5	10,0	10,0	36,0
	11.º lugar	8	16,0	16,0	52,0
	12.º lugar	12	24,0	24,0	76,0
	13.º lugar	12	24,0	24,0	100,0

	Total	50	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Ordem de importância da Direção e Equipa Técnica para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	2	4,0	4,0	4,0
	2.º lugar	9	18,0	18,0	22,0
	3.º lugar	15	30,0	30,0	52,0
	4.º lugar	6	12,0	12,0	64,0
	5.º lugar	2	4,0	4,0	68,0
	6.º lugar	3	6,0	6,0	74,0
	7.º lugar	2	4,0	4,0	78,0
	8.º lugar	6	12,0	12,0	90,0
	9.º lugar	2	4,0	4,0	94,0
	10.º lugar	1	2,0	2,0	96,0
	13.º lugar	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Anexo XIX – Inferências: Responsabilidade Social Interna

Habilitações Literárias

	1.º ciclo	2.º ciclo	3.º ciclo	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura	P. Graduação	Mestrado
GRH	5,915	5,75	5,737143	5,4	5,6025	5,5347368	6,75	5,868
AM	6	7	5,833333	5,8	5,875	6,2105263	7	6
HST	6	6,5	6,142857	5,4	6,125	5,4736842	5,333333333	5,5
GIRN	6	4	5,714286	5,4	5,4	5,2631579	5,333333333	5,25

Tipo de Vínculo

	Avença	C. Sem Termo	C. Termo Certo	C. Termo Incerto	Prestação Serviços
GRH	5,17	5,723103448	5,47	5,966	5,666666667
AM	6,5	6	6,272727273	6,2	6,666666667
HST	4,5	5,827586207	5,636363636	5,8	5,666666667
GIRN	4,5	5,379310345	5,181818182	5,8	6

Antiguidade

	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 17 anos	18 a 33 anos
GRH	5,9285714	5,462857143	5,41	5,847272727
AM	6,5714286	6,142857143	5,818181818	5,909090909
HST	5,7142857	5,714285714	5,363636364	6,090909091
GIRN	5,5714286	5,285714286	4,909090909	5,727272727

Posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/ coordenador

	Sim	Não
GRH	5,8144444	5,633658537
AM	6	6,170731707
HST	5,4444444	5,780487805
GIRN	5,2222222	5,414634146

Habilitações Literárias

	2.º ciclo	3.º ciclo	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura	Mestrado
C. Locais	6	5,9375	5,3	5,3	5,642857143	7
PCFC	6	6,125	5,5	5,55	6	6
D. Humanos	6	6,3125	5,666666667	5,65	6,4375	5
PAG	6	6,25	5,333333333	5,5	5,875	7

Tipo de vínculo

	Avença	C. Sem Termo	C. Termo Certo	C. Termo Incerto	P. Serviços
C. Locais	5,75	5,862068966	6,045454545	5,8	5,333333333
PCFC	5,5	5,948275862	5,863636364	6,1	5,5
D. Humanos	6,25	6,275862069	6,272727273	6,7	6,833333333
PAG	5,5	5,75862069	5,090909091	5,4	6

Antiguidade

	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 17 anos	18 a 33 anos
C. Locais	6	6,035714286	5,863636364	5,454545455
PCFC	6,035714	5,857142857	5,818181818	5,863636364
D. Humanos	6,571429	6,392857143	6,272727273	6,090909091
PAG	5,785714	5,428571429	5,181818182	5,909090909

Posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

	Sim	Não
CL	6	5,829268293
PCFC	6,1111111	5,853658537
DH	6,6111111	6,292682927
PAG	5,6666667	5,56097561

Anexo XXI – Correlação de Pearson

Dimensão Social

Correlations		
	A organização que represento: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente

A organização que represento: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Pearson Correlation	1	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente	Pearson Correlation	,539**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequências – Dimensão Social

A organização que represento: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	2,0	2,0	2,0
	Concordo Moderadamente	10	20,0	20,0	22,0
	Concordo Bastante	18	36,0	36,0	58,0
	Concordo Totalmente	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo um pouco	1	2,0	2,0	2,0
	Não concordo nem discordo	3	6,0	6,0	8,0
	Concordo Moderadamente	18	36,0	36,0	44,0
	Concordo Bastante	17	34,0	34,0	78,0
	Concordo Totalmente	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Anexo XXII - Correlação de Pearson

Dimensão Ambiental

Correlations			
		Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Pearson Correlation	1	,576**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente	Pearson Correlation	,576**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Frequências – Dimensão Ambiental

Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo um pouco	3	6,0	6,0	6,0
	Não concordo nem discordo	3	6,0	6,0	12,0
	Concordo Moderadamente	22	44,0	44,0	56,0
	Concordo Bastante	16	32,0	32,0	88,0
	Concordo Totalmente	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Bastante	1	2,0	2,0	2,0

	Discordo um pouco	2	4,0	4,0	6,0
	Não concordo nem discordo	9	18,0	18,0	24,0
	Concordo Moderadamente	18	36,0	36,0	60,0
	Concordo Bastante	16	32,0	32,0	92,0
	Concordo Totalmente	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Anexo XXIII – Correlação de Pearson

Dimensão Económica

Correlations			
		Gere eficazmente os seus recursos energéticos	Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.
Gere eficazmente os seus recursos energéticos	Pearson Correlation	1	,569**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.	Pearson Correlation	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	4,0	4,0	4,0
	Concordo moderadamente	11	22,0	22,0	26,0
	Concordo Bastante	18	36,0	36,0	62,0
	Concordo Totalmente	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gere eficazmente os seus recursos energéticos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo um pouco	2	4,0	4,0	4,0

Não concordo nem discordo	4	8,0	8,0	12,0
Concordo Moderadamente	20	40,0	40,0	52,0
Concordo Bastante	18	36,0	36,0	88,0
Concordo Totalmente	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo XXIV – Correlação de Spearman – Responsabilidade Social Interna e Externa

Correlations						
		GRH		Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção no mercado de trabalho	Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente
Spearman's rho	GRH1	Correlation Coefficient	1,000	,553**	,589**	,464**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001
		N	50	50	50	50
		Correlation Coefficient	,553**	1,000	,474**	,270

	Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção no mercado de trabalho	Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,058	
		N	50	50	50	50	
		Correlation Coefficient	,589**	,474**	1,000	,654**	
	Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,000	
		N	50	50	50	50	
		Correlation Coefficient	,464**	,270	,654**	1,000	
	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Sig. (2-tailed)	,001	,058	,000	.	
		N	50	50	50	50	
		Correlation Coefficient	,464**	,270	,654**	1,000	
	** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Anexo XXV - Correlação de Spearman: Responsabilidade Externa

Correlations

		CL	PCFC	DH	Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	
Spearman's rho	CL	Correlation Coefficient	1,000	,635**	,485**	,185
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,199
		N	50	50	50	50
	PCFC	Correlation Coefficient	,635**	1,000	,603**	,308*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,029
		N	50	50	50	50
	DH	Correlation Coefficient	,485**	,603**	1,000	,388**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,005
		N	50	50	50	50
	Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	Correlation Coefficient	,185	,308*	,388**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,199	,029	,005	.
		N	50	50	50	50
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Anexo XXVI – Caracterização da Amostra do CSPNSF

Gráfico 10 – Distribuição dos valores percentuais da variável género

Género do Inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	27	87,1	87,1	87,1
	Masculino	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 11 – Distribuição dos valores percentuais da variável idade

classes da idade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	25,8	25,8	25,8
	2	9	29,0	29,0	54,8
	3	7	22,6	22,6	77,4
	4	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 12 – Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil

Estado Civil do inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	5	16,1	16,1	16,1
	Divorciado	4	12,9	12,9	29,0
	Casado/ União de Facto	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 13 – Distribuição dos valores percentuais da variável habilitações literárias

Habilitações Literárias do Inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)	1	3,2	3,2	3,2
	3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)	8	25,8	25,8	29,0
	Curso Profissional	3	9,7	9,7	38,7

	Ensino Secundário	10	32,3	32,3	71,0
	Licenciatura	8	25,8	25,8	96,8
	Mestrado	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 14 – Distribuição dos valores percentuais da variável vínculo à organização

Vínculo do Inquirido à Instituição					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato Sem Termo	18	58,1	58,1	58,1
	Contrato a Termo Certo	11	35,5	35,5	93,5
	Contrato a Termo Incerto	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 15 – Distribuição dos valores percentuais da variável cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	16,1	16,1	16,1
	Não	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 16 – Distribuição dos valores percentuais da variável antiguidade na instituição

Classes de antiguidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 4	8	25,8	25,8	25,8
	5 a 7	8	25,8	25,8	51,6
	8 a 13	8	25,8	25,8	77,4
	14 a 18	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 17 – Distribuição dos valores percentuais da variável carreira/ categoria profissional

Carreira/Categoria Profissional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Auxiliar de Ação Educativa	4	12,9	12,9	12,9
	Escriturária	1	3,2	3,2	16,1
	Auxiliar/ Ajudante de Ação Direta 1. ^a	9	29,0	29,0	45,2
	Administrativa	1	3,2	3,2	48,4
	Educadora de Infância	7	22,6	22,6	71,0
	Cozinheiro	1	3,2	3,2	74,2
	Encarregada Geral	1	3,2	3,2	77,4
	Chefe de Pessoal Auxiliar	1	3,2	3,2	80,6
	Auxiliar de Geriatria	2	6,5	6,5	87,1
	Auxiliar de Serviços Gerais	1	3,2	3,2	90,3
	Auxiliar de Ação Direta 2. ^a	1	3,2	3,2	93,5
	Assistente Social/ Diretora Técnica	1	3,2	3,2	96,8
	Motorista- Ligeiros 1. ^a	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gráfico 18 – Distribuição dos valores percentuais da variável cidadania ativa

Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	7	22,6	22,6	22,6
	Não	24	77,4	77,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Anexo XXVII – Frequências das variáveis dependentes

A instituição onde trabalho atribui importância à Gestão de Recursos Humanos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	30	96,8	96,8	96,8
	Não	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	90,3	90,3	90,3
	Não	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Preocupa-se com a fixação de horários de trabalho flexíveis					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	30	96,8	96,8	96,8
	Não	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e selecção dos seus trabalhadores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	29	93,5	93,5	93,5
	Não	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	30	96,8	96,8	96,8
	Não	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ministra e promove acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	26	83,9	83,9	83,9
	Não	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	29	93,5	93,5	93,5
	Não	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	29	93,5	93,5	93,5
	Não	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	90,3	90,3	90,3
	Não	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	27	87,1	87,1	87,1
	Não	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais					
locais					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	90,3	90,3	90,3
	Não	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Seleciona os parceiros os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	31	100,0	100,0	100,0

Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	29	93,5	93,5	93,5
	Não	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	31	100,0	100,0	100,0

Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	31	100,0	100,0	100,0

Preocupa-se em respeitar os Direitos Humanos fundamentais de todas as partes interessadas					
--	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	30	96,8	96,8	96,8
	Não	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Promove ações de voluntariado junto da comunidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	25	80,6	80,6	80,6
	Não	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da Responsabilidade Social					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	25	80,6	80,6	80,6
	Não	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Anexo XXVIII - Resultado das práticas de Responsabilidade Social – Dimensão Interna

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A Instituição onde trabalho: Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho	31	2	7	5,74	1,264
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos	31	1	7	5,19	1,327
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores	31	2	7	5,55	1,234
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores	31	2	7	5,52	1,387
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores	31	2	7	5,61	1,230
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores	31	1	7	5,35	1,561
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros ou com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	31	3	7	5,65	1,279
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	31	4	7	6,06	1,031
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	31	4	7	5,87	1,118
Valid N (listwise)	31				

Anexo XXIX - Resultado das práticas de Responsabilidade Social – Dimensão Externa

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A instituição onde trabalho: Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho	31	3	7	5,58	1,148
Costuma organizar atividades de parceria e cooperação com outras organizações locais	31	2	7	5,45	1,287
Na escolha dos fornecedores dá preferência os da região	31	1	7	5,55	1,387
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades	31	5	7	6,16	,860
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização	31	4	7	5,97	1,080
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização	31	4	7	6,06	,929
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	31	4	7	5,84	,898
Valid N (listwise)	31				

Anexo XXX – Resultado da Hierarquia das Relações com os Stakeholders

Ordem de importância dos utentes para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	22	71,0	71,0	71,0
	2.º lugar	4	12,9	12,9	83,9
	3.º lugar	3	9,7	9,7	93,5
	6.º lugar	1	3,2	3,2	96,8
	11.º lugar	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância da Segurança Social para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º lugar	7	22,6	22,6	22,6
	3.º lugar	3	9,7	9,7	32,3
	4.º lugar	7	22,6	22,6	54,8
	5.º lugar	5	16,1	16,1	71,0
	6.º lugar	1	3,2	3,2	74,2
	8.º lugar	4	12,9	12,9	87,1
	10.º lugar	1	3,2	3,2	90,3
	11.º lugar	1	3,2	3,2	93,5
	12.º lugar	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância dos Funcionários para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	2	6,5	6,5	6,5
	2.º lugar	9	29,0	29,0	35,5
	3.º lugar	9	29,0	29,0	64,5
	4.º lugar	5	16,1	16,1	80,6
	5.º lugar	4	12,9	12,9	93,5
	6.º lugar	1	3,2	3,2	96,8
	9.º lugar	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância dos Funcionários para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	2	6,5	6,5	6,5
	2.º lugar	9	29,0	29,0	35,5
	3.º lugar	9	29,0	29,0	64,5
	4.º lugar	5	16,1	16,1	80,6
	5.º lugar	4	12,9	12,9	93,5
	6.º lugar	1	3,2	3,2	96,8
	9.º lugar	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância dos Fornecedores para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º lugar	1	3,2	3,2	3,2
	3.º lugar	2	6,5	6,5	9,7
	4.º lugar	7	22,6	22,6	32,3
	5.º lugar	4	12,9	12,9	45,2
	6.º lugar	3	9,7	9,7	54,8
	7.º lugar	4	12,9	12,9	67,7
	8.º lugar	3	9,7	9,7	77,4
	9.º lugar	2	6,5	6,5	83,9
	12.º lugar	3	9,7	9,7	93,5
	13.º lugar	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância das Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia) para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.º lugar	1	3,2	3,2	3,2
	6.º lugar	1	3,2	3,2	6,5
	7.º lugar	3	9,7	9,7	16,1
	8.º lugar	6	19,4	19,4	35,5
	9.º lugar	2	6,5	6,5	41,9
	10.º lugar	5	16,1	16,1	58,1
	11.º lugar	4	12,9	12,9	71,0
	12.º lugar	2	6,5	6,5	77,4
13.º lugar	7	22,6	22,6	100,0	

	Total	31	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Ordem de importância do Instituto de Emprego e Formação Profissional para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	3,2	3,2	3,2
	5.º lugar	2	6,5	6,5	9,7
	6.º lugar	4	12,9	12,9	22,6
	7.º lugar	3	9,7	9,7	32,3
	8.º lugar	1	3,2	3,2	35,5
	9.º lugar	5	16,1	16,1	51,6
	10.º lugar	1	3,2	3,2	54,8
	11.º lugar	6	19,4	19,4	74,2
	12.º lugar	4	12,9	12,9	87,1
	13.º lugar	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância do Instituto de Emprego e Formação Profissional para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	3,2	3,2	3,2
	5.º lugar	2	6,5	6,5	9,7
	6.º lugar	4	12,9	12,9	22,6
	7.º lugar	3	9,7	9,7	32,3
	8.º lugar	1	3,2	3,2	35,5
	9.º lugar	5	16,1	16,1	51,6
	10.º lugar	1	3,2	3,2	54,8
	11.º lugar	6	19,4	19,4	74,2
	12.º lugar	4	12,9	12,9	87,1
	13.º lugar	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância da Empresa de certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º lugar	2	6,5	6,5	6,5

	3.º lugar	1	3,2	3,2	9,7
	5.º lugar	2	6,5	6,5	16,1
	6.º lugar	7	22,6	22,6	38,7
	7.º lugar	4	12,9	12,9	51,6
	8.º lugar	4	12,9	12,9	64,5
	9.º lugar	1	3,2	3,2	67,7
	10.º lugar	5	16,1	16,1	83,9
	11.º lugar	2	6,5	6,5	90,3
	12.º lugar	2	6,5	6,5	96,8
	13.º lugar	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância dos Voluntários para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	3	9,7	9,7	9,7
	5.º lugar	1	3,2	3,2	12,9
	6.º lugar	3	9,7	9,7	22,6
	7.º lugar	3	9,7	9,7	32,3
	9.º lugar	2	6,5	6,5	38,7
	10.º lugar	2	6,5	6,5	45,2
	11.º lugar	5	16,1	16,1	61,3
	12.º lugar	6	19,4	19,4	80,6
	13.º lugar	6	19,4	19,4	100,0
		Total	31	100,0	100,0

Ordem de importância dos Presidentes/Representantes Legais para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	1	3,2	3,2	3,2
	2.º lugar	3	9,7	9,7	12,9
	3.º lugar	5	16,1	16,1	29,0
	4.º lugar	4	12,9	12,9	41,9
	5.º lugar	2	6,5	6,5	48,4
	6.º lugar	3	9,7	9,7	58,1
	8.º lugar	2	6,5	6,5	64,5
	9.º lugar	5	16,1	16,1	80,6
	10.º lugar	3	9,7	9,7	90,3
	11.º lugar	1	3,2	3,2	93,5

	12.º lugar	1	3,2	3,2	96,8
	13.º lugar	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância da Autoridade Nacional de Proteção Civil para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	3,2	3,2	3,2
	4.º lugar	1	3,2	3,2	6,5
	5.º lugar	2	6,5	6,5	12,9
	7.º lugar	3	9,7	9,7	22,6
	8.º lugar	4	12,9	12,9	35,5
	9.º lugar	3	9,7	9,7	45,2
	10.º lugar	4	12,9	12,9	58,1
	11.º lugar	5	16,1	16,1	74,2
	12.º lugar	5	16,1	16,1	90,3
	13.º lugar	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ordem de importância da Direção e Equipa Técnica para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	6	19,4	19,4	19,4
	2.º lugar	4	12,9	12,9	32,3
	3.º lugar	3	9,7	9,7	41,9
	4.º lugar	5	16,1	16,1	58,1
	5.º lugar	1	3,2	3,2	61,3
	6.º lugar	3	9,7	9,7	71,0
	7.º lugar	3	9,7	9,7	80,6
	8.º lugar	2	6,5	6,5	87,1
	9.º lugar	1	3,2	3,2	90,3
	11.º lugar	2	6,5	6,5	96,8
	13.º lugar	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Anexo XXXI – Inferências: Responsabilidade Social Interna

Habilitações Literárias

	2.º ciclo	3.º ciclo	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura	Mestrado
GRH	5,5	5,70875	5,053333333	5,417	5,43875	6,33
AM	6	6,375	5,333333333	5,3	5,25	7
HST	6	6,75	6	5,6	5,875	7
GIRN	6	6,625	5,666666667	5,2	5,875	7

Tipo de Vínculo

	C. Sem Termo	C. Termo Certo	C. Termo Incerto
GRH	5,565	5,893636364	2,67
AM	5,611111111	5,818181818	5
HST	5,944444444	6,363636364	5,5
GIARN	5,777777778	6	6

Antiguidade

	1 a 4 anos	5 a 7 anos	8 a 13 anos	14 a 18 anos
GRH	6,145	5,37375	4,96	5,501428571
AM	6,375	5	5,75	5,428571429
HST	6,625	5,875	5,875	6
GIARN	6,375	5,375	6	5,714285714

Posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

	Sim	Não
GRH	5,0275	4,859230769
AM	5,6666667	4,859230769
HST	5,5833333	5,538461538
GIARN	4,3333333	5

Anexo XXXII – Inferências: Responsabilidade Social Externa

Habilitações Literárias

	2.º ciclo	3.º ciclo	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura	Mestrado
CL	6	5,9375	4,333333333	5,3	5,5625	7
PCFC	6	6,125	5,5	5,55	6	6,5
DH	6	6,3125	5,666666667	5,65	6,4375	5
PAG	6	6,25	5,333333333	5,5	5,875	7

Tipo de vínculo

	C. Sem Termo	C. Termo Certo	C. Termo Incerto
CL	5,611111111	5,545454545	4,5
PCFC	5,833333333	6,045454545	5
DH	6,083333333	5,863636364	6,25
PAG	5,833333333	5,727272727	6,5

Antiguidade

	1 a 4 anos	5 a 7 anos	8 a 13 anos	14 a 18 anos
C. Locais	5,75	5,125	5,5	5,714285714
PCFC	5,75	6,0625	5,8125	5,785714286
D. Humanos	5,625	6,1875	6,3125	5,928571429
PAG	6	5,375	6,25	5,714285714

Posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

	Sim	Não
CL	5,9	5,442307692
PCFC	6,5	5,730769231
DH	7	5,826923077
PAG	6,8	5,653846154

Anexo XXXIII - Correlação de Pearson

Dimensão Social

Correlations			
		A organização que represento: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente
A organização que represento: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Pearson Correlation	1	,616**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	31	31
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente	Pearson Correlation	,616**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A organização que represento: É socialmente responsável e serve a comunidade em geral					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Moderadamente	5	16,1	16,1	16,1
	Concordo Bastante	15	48,4	48,4	64,5
	Concordo Totalmente	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Bastante	1	3,2	3,2	3,2
	Não concordo nem discordo	2	6,5	6,5	9,7
	Concordo Moderadamente	8	25,8	25,8	35,5
	Concordo Bastante	10	32,3	32,3	67,7
	Concordo Totalmente	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Anexo XXXIV - Correlação de Pearson

Dimensão Ambiental

Correlations			
		Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Pearson Correlation	1	,761**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	31	31
Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente	Pearson Correlation	,761**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	5	16,1	16,1	16,1
	Concordo Moderadamente	6	19,4	19,4	35,5
	Concordo Bastante	8	25,8	25,8	61,3
	Concordo Totalmente	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	6,5	6,5	6,5
	Concordo Moderadamente	10	32,3	32,3	38,7
	Concordo Bastante	11	35,5	35,5	74,2
	Concordo Totalmente	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Anexo XXXV - Correlação de Pearson

Dimensão Económica

Correlations			
		Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.	Gere eficazmente os seus recursos energéticos
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.	Pearson Correlation	1	,618**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	31	31
Gere eficazmente os seus recursos energéticos	Pearson Correlation	,618**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Moderadamente	4	12,9	12,9	12,9
	Concordo Bastante	14	45,2	45,2	58,1
	Concordo Totalmente	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Gere eficazmente os seus recursos energéticos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	3,2	3,2	3,2
	Concordo Moderadamente	8	25,8	25,8	29,0
	Concordo Bastante	12	38,7	38,7	67,7
	Concordo Totalmente	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Anexo XXXVI – Correlação de Spearman

Dimensão Interna

Correlations

		GRH	Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros ou com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	
Spearman's rho	GRH	Correlation Coefficient	1,000	,715**	,705**	,708**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31
	Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros ou com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	Correlation Coefficient	,715**	1,000	,832**	,910**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	31	31	31	31
	Tem normas e procedimentos claros sobre	Correlation Coefficient	,705**	,832**	1,000	,857**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	31	31	31	31

	a saúde, higiene e segurança no trabalho					
	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	Correlation Coefficient	,708**	,910**	,857**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Anexo XXXVII – Correlação de Spearman

Dimensão Externa

Correlations						
		CL	PCFC	DH	Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	
Spearman's rho	CL	Correlation Coefficient	1,000	,683**	,444*	,578**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,012	,001
		N	31	31	31	31
	PCFC	Correlation Coefficient	,683**	1,000	,627**	,483**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,006
		N	31	31	31	31
	DH	Correlation Coefficient	,444*	,627**	1,000	,551**
		Sig. (2-tailed)	,012	,000	.	,001
		N	31	31	31	31
	Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	Correlation Coefficient	,578**	,483**	,551**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,006	,001	.
		N	31	31	31	31
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Anexo XXXVIII – Caracterização da Amostra da APCE

Gráfico 19 – Distribuição dos valores percentuais da variável idade

Classes de idade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	32,0	32,0	32,0
	2	5	20,0	20,0	52,0
	3	7	28,0	28,0	80,0
	4	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 20 – Distribuição dos valores percentuais da variável género

Género do inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	23	92,0	92,0	92,0
	Masculino	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 21 – Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil

Estado Civil do Inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	7	28,0	28,0	28,0
	Divorciado	2	8,0	8,0	36,0
	Casado/ União de Facto	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 22 – Distribuição dos valores percentuais da variável habilitações literárias

Habilitações Literárias do Inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade)	1	4,0	4,0	4,0
	2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)	1	4,0	4,0	8,0
	3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)	1	4,0	4,0	12,0
	Curso Profissional	1	4,0	4,0	16,0
	Ensino Secundário	7	28,0	28,0	44,0

	Licenciatura	8	32,0	32,0	76,0
	Pós-Graduação	5	20,0	20,0	96,0
	Mestrado	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 23 – Distribuição dos valores percentuais da variável vínculo à instituição

Vínculo do Inquirido à Instituição					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato Sem Termo	13	52,0	52,0	52,0
	Contrato a Termo Certo	7	28,0	28,0	80,0
	Contrato a Termo Incerto	4	16,0	16,0	96,0
	Contrato Emprego Inserção - IEFP	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 24 – Distribuição dos valores percentuais da variável cargo de superior hierárquico

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	12	48,0	48,0	48,0
	Não	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 25 – Distribuição dos valores percentuais da variável antiguidade na instituição

Classes de Antiguidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	32,0	32,0	32,0
	2	5	20,0	20,0	52,0
	3	6	24,0	24,0	76,0
	4	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 26 – Distribuição dos valores percentuais da variável carreira/categoria profissional

Carreira/Categoria profissional do inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Educadora de Infância	3	12,0	12,0	12,0
	Assistente Operacional	2	8,0	8,0	20,0
	Cozinheira	1	4,0	4,0	24,0
	Ajudante de Cozinha	1	4,0	4,0	28,0
	Auxiliar de Ação Educativa	3	12,0	12,0	40,0
	Secretariado	1	4,0	4,0	44,0
	Administrativa/ Chefe de serviços	1	4,0	4,0	48,0
	Psicólogo	1	4,0	4,0	52,0
	Técnica Superior de Diagnóstico e Terapeutica	1	4,0	4,0	56,0
	Fisioterapeuta	2	8,0	8,0	64,0
	Terapeuta Ocupacional	1	4,0	4,0	68,0
	Terapeuta da Fala	1	4,0	4,0	72,0
	Técnico de Saúde	1	4,0	4,0	76,0
	Técnico Superior	1	4,0	4,0	80,0
	Técnica de Intervenção Precoce	1	4,0	4,0	84,0
	Administrativa	1	4,0	4,0	88,0
	Telefonista	1	4,0	4,0	92,0
	Auxiliar de Serviços Gerais	1	4,0	4,0	96,0
	Licenciatura em Serviço Social	1	4,0	4,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Gráfico 27 – Distribuição dos valores percentuais da variável cidadania ativa

Participa em algum movimento de voluntariado ou alguma causa de cidadania ativa?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	6	24,0	24,0	24,0
	Não	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Anexo XXXIX– Resultado das práticas de RS interna

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos	25	2	7	5,04	1,207
A Instituição onde trabalho: Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho	25	2	7	5,20	1,225
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores	25	1	7	4,64	1,440
Tem uma comunicação eficaz entre a Direcção e os restantes trabalhadores	25	2	7	4,68	1,406
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores	25	1	7	4,80	1,500
Define claramente os critérios de Recrutamento e Seleção dos colaboradores	25	3	7	5,28	,980
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	25	4	7	5,76	1,012
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	25	3	7	5,56	,961
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	25	1	7	4,68	1,435
Valid N (listwise)	25				

Anexo XL – Resultado das práticas de RS externa

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A Instituição onde trabalho: Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho	25	1	7	4,80	1,384
Costuma organizar actividades em parceria e cooperação com outras organizações locais	25	3	7	5,68	1,069
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região	25	3	7	4,92	1,222
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades	25	3	7	6,12	,927
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização	25	3	7	6,16	,850
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização	25	3	7	5,76	1,200
Nas suas actividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	25	2	7	4,76	1,393
Valid N (listwise)	25				

Anexo XLI – Resultado da Hierarquia das Relações com os Stakeholders

Ordem de Importância dos Utentes para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	23	92,0	92,0	92,0
	4.º lugar	1	4,0	4,0	96,0
	5.º lugar	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância da Segurança Social para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	2.º lugar	6	24,0	24,0	28,0
	3.º lugar	8	32,0	32,0	60,0
	4.º lugar	3	12,0	12,0	72,0
	5.º lugar	3	12,0	12,0	84,0
	6.º lugar	3	12,0	12,0	96,0
	10.º lugar	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância dos Funcionários para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.º lugar	10	40,0	40,0	40,0
	3.º lugar	11	44,0	44,0	84,0
	5.º lugar	2	8,0	8,0	92,0
	10.º lugar	1	4,0	4,0	96,0
	13.º lugar	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância dos Fornecedores para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	4.º lugar	3	12,0	12,0	16,0
	5.º lugar	2	8,0	8,0	24,0

	6.º lugar	2	8,0	8,0	32,0
	7.º lugar	3	12,0	12,0	44,0
	9.º lugar	2	8,0	8,0	52,0
	10.º lugar	3	12,0	12,0	64,0
	11.º lugar	5	20,0	20,0	84,0
	12.º lugar	3	12,0	12,0	96,0
	13.º lugar	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância das Autarquias Locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia) para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	5.º lugar	3	12,0	12,0	16,0
	6.º lugar	1	4,0	4,0	20,0
	7.º lugar	5	20,0	20,0	40,0
	8.º lugar	3	12,0	12,0	52,0
	9.º lugar	3	12,0	12,0	64,0
	10.º lugar	1	4,0	4,0	68,0
	11.º lugar	1	4,0	4,0	72,0
	12.º lugar	2	8,0	8,0	80,0
	13.º lugar	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância das Instituições e profissionais de saúde para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	4.º lugar	1	4,0	4,0	8,0
	5.º lugar	3	12,0	12,0	20,0
	6.º lugar	7	28,0	28,0	48,0
	7.º lugar	2	8,0	8,0	56,0
	8.º lugar	4	16,0	16,0	72,0
	9.º lugar	2	8,0	8,0	80,0
	10.º lugar	1	4,0	4,0	84,0
	12.º lugar	2	8,0	8,0	92,0
	13.º lugar	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância do Instituto de Emprego e Formação Profissional para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	2	8,0	8,0	8,0
	4.º lugar	1	4,0	4,0	12,0
	6.º lugar	2	8,0	8,0	20,0
	7.º lugar	1	4,0	4,0	24,0
	8.º lugar	6	24,0	24,0	48,0
	9.º lugar	5	20,0	20,0	68,0
	10.º lugar	3	12,0	12,0	80,0
	11.º lugar	1	4,0	4,0	84,0
	12.º lugar	3	12,0	12,0	96,0
	13.º lugar	1	4,0	4,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Ordem de Importância da Empresa de Certificação da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.º lugar	2	8,0	8,0	8,0
	7.º lugar	3	12,0	12,0	20,0
	8.º lugar	3	12,0	12,0	32,0
	9.º lugar	8	32,0	32,0	64,0
	10.º lugar	3	12,0	12,0	76,0
	11.º lugar	1	4,0	4,0	80,0
	12.º lugar	1	4,0	4,0	84,0
	13.º lugar	4	16,0	16,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Ordem de Importância dos Voluntários para a IPSS na perspetiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	5.º lugar	1	4,0	4,0	8,0
	6.º lugar	3	12,0	12,0	20,0
	7.º lugar	1	4,0	4,0	24,0
	8.º lugar	2	8,0	8,0	32,0

	9.º lugar	2	8,0	8,0	40,0
	10.º lugar	6	24,0	24,0	64,0
	11.º lugar	2	8,0	8,0	72,0
	12.º lugar	5	20,0	20,0	92,0
	13.º lugar	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância dos Presidentes/Representantes Legais para a IPSS na perspectiva do colaborador						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3.º lugar	1	4,0	4,0	4,0	
	4.º lugar	5	20,0	20,0	24,0	
	5.º lugar	4	16,0	16,0	40,0	
	6.º lugar	1	4,0	4,0	44,0	
	7.º lugar	6	24,0	24,0	68,0	
	8.º lugar	2	8,0	8,0	76,0	
	9.º lugar	1	4,0	4,0	80,0	
	10.º lugar	1	4,0	4,0	84,0	
	11.º lugar	2	8,0	8,0	92,0	
	12.º lugar	1	4,0	4,0	96,0	
	13.º lugar	1	4,0	4,0	100,0	
		Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância dos Presidentes/Representantes Legais para a IPSS na perspectiva do colaborador						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3.º lugar	1	4,0	4,0	4,0	
	4.º lugar	5	20,0	20,0	24,0	
	5.º lugar	4	16,0	16,0	40,0	
	6.º lugar	1	4,0	4,0	44,0	
	7.º lugar	6	24,0	24,0	68,0	
	8.º lugar	2	8,0	8,0	76,0	
	9.º lugar	1	4,0	4,0	80,0	
	10.º lugar	1	4,0	4,0	84,0	
	11.º lugar	2	8,0	8,0	92,0	
	12.º lugar	1	4,0	4,0	96,0	
	13.º lugar	1	4,0	4,0	100,0	
		Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância da Autoridade Nacional de Protecção Civil para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	8.º lugar	1	4,0	4,0	8,0
	9.º lugar	1	4,0	4,0	12,0
	10.º lugar	3	12,0	12,0	24,0
	11.º lugar	7	28,0	28,0	52,0
	12.º lugar	6	24,0	24,0	76,0
	13.º lugar	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância das Instituições Parceiras para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	4.º lugar	1	4,0	4,0	8,0
	5.º lugar	4	16,0	16,0	24,0
	6.º lugar	2	8,0	8,0	32,0
	7.º lugar	3	12,0	12,0	44,0
	8.º lugar	4	16,0	16,0	60,0
	9.º lugar	1	4,0	4,0	64,0
	10.º lugar	1	4,0	4,0	68,0
	11.º lugar	5	20,0	20,0	88,0
	12.º lugar	1	4,0	4,0	92,0
	13.º lugar	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ordem de Importância da Direcção e Equipa Técnica para a IPSS na perspectiva do colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º lugar	1	4,0	4,0	4,0
	2.º lugar	9	36,0	36,0	40,0
	4.º lugar	8	32,0	32,0	72,0
	5.º lugar	2	8,0	8,0	80,0
	6.º lugar	1	4,0	4,0	84,0
	7.º lugar	1	4,0	4,0	88,0

	10.º lugar	1	4,0	4,0	92,0
	11.º lugar	1	4,0	4,0	96,0
	12.º lugar	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Anexo XLII - Inferências – Dimensão Interna da RS

Habilitações Literárias

	1.º ciclo	2.º ciclo	3.º ciclo	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura	P. Graduação	Mestrado
GRH	4,67	5	5	4	5,466	4,8325	4,734	4,5
AM	5	6	6	4	6,142857143	6,125	5,4	4
HST	4	6	6	4	6	5,5	5,6	5
GIARN	5	5	5	3	5,428571429	3,75	4,8	6

Tipo de vínculo

	C. Sem Termo	C. Termo Certo	C. Termo Incerto	C. Emprego-Inserção
GRH	4,730769231	5,191428571	5,0825	5,33
AM	5,538461538	6,285714286	5,5	6
HST	5,461538462	5,857142857	5,25	6
GIARN	4,230769231	5,142857143	4,75	7

Antiguidade

	1 a 2 anos	3 a 12 anos	13 a 16 anos	17 a 22 anos
GRH	5,16	5,532	4,534	4,7783
AM	6,25	6	5	5,66
HST	5,625	6	5,33	5,33
GIARN	4,8	5,6	4,33	4,8

Posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

	Sim	Não
GRH	6,2	5,359230769
AM	6,6	5,461538462
HST	6,8	5,923076923
GIARN	6,8	5,692307692

Anexo XLIII – Inferências: Responsabilidade Social Externa

Habilitações Literárias

	1.º ciclo	2.º ciclo	3.º ciclo	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura	P. Graduação	Mestrado
C. Locais	4,5	4	6	3	5,571428571	5,375	5,4	4,5
PCFC	7,5	6,5	9	5,5	8,071428571	8,1875	8,5	6,5
D. Humanos	4,5	4,5	6	3,5	6,285714286	6,125	6,4	5,5
PAG	3	3	5	3	5,285714286	4,375	5,4	6

Tipo de vínculo

	C. Sem Termo	C. Termo Certo	C. Termo Incerto	C. Emprego-Inserção
C. Locais	5,230769231	5,071428571	5,375	6
PCFC	8	8,071428571	7,875	7,5
D. Humanos	6	5,571428571	6,25	7
PAG	4,615384615	4,714285714	5,25	5

Antiguidade

	1 a 2 anos	3 a 12 anos	13 a 16 anos	17 a 22 anos
C. Locais	5,1875	5,8	4,916666667	5,166666667
PCFC	7,75	8,8	7,75	7,833333333
D. Humanos	5,75	6,4	5,916666667	5,916666667
PAG	4,625	4,4	4,666666667	5,333333333

Posse de cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador

	Sim	Não
CL	5,25	5,230769231
PCFC	8,08333333	7,884615385
DH	5,75	6,153846154
PAG	4,25	5,230769231

Anexo XLIV – Correlação de Pearson

Dimensão Social

Correlations			
	A organização que represento: é socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente	
A organização que represento: é socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Pearson Correlation	1	,505*
	Sig. (2-tailed)		,010
	Sum of Squares and Cross-products	27,040	16,880
	Covariance	1,127	,703
	N	25	25
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente	Pearson Correlation	,505*	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	Sum of Squares and Cross-products	16,880	41,360
	Covariance	,703	1,723
	N	25	25
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

A organização que represento: é socialmente responsável e serve a comunidade em geral					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo um pouco	1	4,0	4,0	4,0
	Não concordo nem discordo	2	8,0	8,0	12,0
	Concordo Moderadamente	6	24,0	24,0	36,0
	Concordo Bastante	10	40,0	40,0	76,0
	Concordo Totalmente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Bastante	2	8,0	8,0	8,0
	Discordo um pouco	2	8,0	8,0	16,0
	Não concordo nem discordo	3	12,0	12,0	28,0

	Concordo Moderadamente	11	44,0	44,0	72,0
	Concordo Bastante	5	20,0	20,0	92,0
	Concordo Totalmente	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Anexo XLV – Correlação de Pearson

Dimensão Ambiental

Correlations			
		Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	Explicita através das suas actividades a sua preocupação com o meio ambiente
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	Pearson Correlation	1	,628**
	Sig. (2-tailed)		,001
	Sum of Squares and Cross-products	49,440	25,840
	Covariance	2,060	1,077
	N	25	25
Explicita através das suas actividades a sua preocupação com o meio ambiente	Pearson Correlation	,628**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	Sum of Squares and Cross-products	25,840	34,240
	Covariance	1,077	1,427
	N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	4,0	4,0	4,0
	Discordo Bastante	1	4,0	4,0	8,0
	Discordo um pouco	2	8,0	8,0	16,0
	Não concordo nem discordo	6	24,0	24,0	40,0
	Concordo Moderadamente	8	32,0	32,0	72,0
	Concordo Bastante	5	20,0	20,0	92,0

	Concordo Totalmente	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Bastante	2	8,0	8,0	8,0
	Discordo um pouco	4	16,0	16,0	24,0
	Não concordo nem discordo	3	12,0	12,0	36,0
	Concordo Moderadamente	12	48,0	48,0	84,0
	Concordo Bastante	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Anexo XLVI – Correlação de Pearson

Dimensão Económica

Correlations			
		Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos	Gere eficazmente os seus recursos energéticos
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos	Pearson Correlation	1	,641**
	Sig. (2-tailed)		,001
	Sum of Squares and Cross-products	52,000	27,000
	Covariance	2,167	1,125
	N	25	25
Gere eficazmente os seus recursos energéticos	Pearson Correlation	,641**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	Sum of Squares and Cross-products	27,000	34,160
	Covariance	1,125	1,423
	N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo XLVII – Correlação de Spearman

Dimensão Interna

Correlations						
			GRH	Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidades física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente
Spearman's rho	GRH	Correlation Coefficient	1,000	,601**	,531**	,552**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,006	,004
		N	25	25	25	25
	Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	Correlation Coefficient	,601**	1,000	,763**	,377
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,063
		N	25	25	25	25
	Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	Correlation Coefficient	,531**	,763**	1,000	,278
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	.	,178
		N	25	25	25	25
	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	Correlation Coefficient	,552**	,377	,278	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	,063	,178	.
		N	25	25	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gere eficazmente os seus recursos energéticos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Bastante	1	4,0	4,0	4,0
	Discordo um pouco	2	8,0	8,0	12,0
	Não concordo nem discordo	12	48,0	48,0	60,0
	Concordo Moderadamente	3	12,0	12,0	72,0
	Concordo Bastante	6	24,0	24,0	96,0
	Concordo Totalmente	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	8,0	8,0	8,0
	Discordo um pouco	2	8,0	8,0	16,0
	Não concordo nem discordo	5	20,0	20,0	36,0
	Concordo Moderadamente	4	16,0	16,0	52,0
	Concordo Bastante	9	36,0	36,0	88,0
	Concordo Totalmente	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Anexo XLVIII – Correlação de Spearman

Dimensão Externa

Correlations				
	CL	PCFC	DH	Nas suas actividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de

						sustentabilida de ambiental
Spearman's rho	CL	Correlation Coefficient	1,000	,671**	,688**	,523**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,007
		N	25	25	25	25
	PCFC	Correlation Coefficient	,671**	1,000	,362	,439*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,075	,028
		N	25	25	25	25
	DH	Correlation Coefficient	,688**	,362	1,000	,345
		Sig. (2-tailed)	,000	,075	.	,091
		N	25	25	25	25
	Nas suas actividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	Correlation Coefficient	,523**	,439*	,345	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	,028	,091	.
		N	25	25	25	25
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Anexo XLIX – Caracterização da amostra da Casa de Acolhimento Residencial de Jovens dos Pinheiros

Gráfico 28 – Distribuição dos valores percentuais da variável idade

classes de idade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	30,0	30,0	30,0
	2	3	30,0	30,0	60,0
	3	2	20,0	20,0	80,0
	4	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 29 – Distribuição dos valores percentuais da variável género

Género					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	6	60,0	60,0	60,0
	Masculino	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 30 – Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil

Estado Civil					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Divorciado	1	10,0	10,0	10,0
	Casado/União de Facto	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 31 – Distribuição dos valores percentuais da variável habilitações literárias

Habilitações Literárias					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Curso Profissional	2	20,0	20,0	20,0
	Ensino Secundário	7	70,0	70,0	90,0

	Licenciatura	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 33 – Distribuição dos valores percentuais da variável vínculo profissional

Vínculo Profissional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato a Termo Certo	10	100,0	100,0	100,0

Gráfico 34 – Distribuição dos valores percentuais da variável cargo de superior hierárquico

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor/coordenador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	10	100,0	100,0	100,0

Gráfico 35 – Distribuição dos valores percentuais da variável antiguidade na instituição

Há quantos anos trabalha na organização?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	100,0	100,0	100,0

Gráfico 36 – Distribuição dos valores percentuais da variável carreira/categoria profissional

Carreira/ Categoria Profissional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Educador	6	60,0	60,0	60,0
	Auxiliar de Serviços Gerais	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 37 – Distribuição dos valores percentuais da variável cidadania ativa

Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa, com alguma regularidade?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	50,0	50,0	50,0

	Não	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Anexo L – Resultado das práticas de RS interna

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Práticas de Responsabilidade Social Interna- A Instituição onde trabalho: Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho	10	1	7	5,80	2,098
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos	10	5	7	6,60	,843
Disponibiliza a informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores	10	3	7	6,10	1,370
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores	10	4	7	6,40	,966
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores	10	3	7	5,70	1,567
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores	10	3	7	6,20	1,229
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros, com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	10	4	7	6,40	,966
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	10	5	7	6,50	,707
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	10	4	7	6,30	,949
Valid N (listwise)	10				

Anexo LI – Resultado das práticas de RS externa

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A Instituição onde trabalho: Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho	10	4	7	5,90	,994
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais	10	5	7	6,50	,707
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região	10	4	7	6,50	1,080
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades	10	6	7	6,80	,422
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização	10	6	7	6,70	,483
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização	10	6	7	6,60	,516
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	10	4	7	6,30	1,059
Valid N (listwise)	10				

Anexo LII - Inferências – RS Interna

Gênero

	Gênero F	Gênero M
GRH	5,75	6,7075
AM	6	7
HST	6,166667	7
GIARN	6	6,75

Habilitações Literárias

	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura
GRH	5,915	6,214285714	6
AM	7	6,285714286	6
HST	6	6,571428571	7
GIARN	5	6,571428571	7

Categoria profissional

	Educador	Auxiliar de Serviços Gerais
GRH	6,526666667	5,5425
AM	6,833333333	5,75
HST	7	5,75
GIARN	6,833333333	5,5

Cidadania Ativa

	Sim	Não
GRH	6,034	6,232
AM	6	6,8
HST	6,4	6,6
GIARN	6,2	6,4

Idade

	29 a 34 anos	35 a 39 anos	40 a 43 anos	44 a 45 anos
GRH	6,5	5,72	6,835	5,5
AM	6,66666667	6,66666667	6,5	5,5
HST	6,66666667	6,333333333	6,5	6,5
GIARN	6,33333333	6	6,5	6,5

Anexo LIII - Inferências – Dimensão Externa

Género

	Género F	Género M
C. Locais	6,166667	6,25
PCFC	6,416667	7
D. Humanos	6,416667	7
PAG	5,833333	7

Habilitações Literárias

	C. Profissional	Ens. Secundário	Licenciatura
C. Locais	6,5	6,071428571	6,5
PCFC	6	6,785714286	7
D. Humanos	7	6,571428571	6,5
PAG	5,5	6,428571429	7

Categoria Profissional

	Sim	Não
C. Locais	6,2	6,2
PCFC	6,7	6,6
D. Humanos	6,4	6,9
PAG	6,2	6,4

Cidadania Ativa

	Sim	Não
C. Locais	6,2	6,2
PCFC	6,7	6,6
D. Humanos	6,4	6,9
PAG	6,2	6,4

Idade

	29 a 34 anos	35 a 39 anos	40 a 43 anos	44 a 45 anos
C. Locais	6,5	6,166666667	6,75	5,25
PCFC	7	6,333333333	7	6,25
D. Humanos	6,66666667	6,833333333	6,5	6,5
PAG	6,66666667	6	6,5	6

Anexo LIV – Correlação de Pearson

Dimensão Social

Correlations			
	A organização que represento é socialmente responsável e serve a comunidade em geral	1	,739*
	Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade em geral	,739*	1
A organização que represento é socialmente responsável e serve a comunidade em geral	Pearson Correlation	1	,739*
	Sig. (2-tailed)		,015
	Sum of Squares and Cross-products	4,400	4,800
	Covariance	,489	,533
	N	10	10
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade em geral	Pearson Correlation	,739*	1
	Sig. (2-tailed)	,015	
	Sum of Squares and Cross-products	4,800	9,600
	Covariance	,533	1,067
	N	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A organização que represento é socialmente responsável e serve a comunidade em geral					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Moderadamente	1	10,0	10,0	10,0
	Concordo Bastante	2	20,0	20,0	30,0
	Concordo Totalmente	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade em geral					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	10,0	10,0	10,0
	Concordo Moderadamente	1	10,0	10,0	20,0
	Concordo Bastante	3	30,0	30,0	50,0
	Concordo Totalmente	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Anexo LV – Correlação de Pearson

Dimensão Ambiental

Correlations			
		Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	Pearson Correlation	1	,756*
	Sig. (2-tailed)		,011
	Sum of Squares and Cross-products	8,100	8,300
	Covariance	,900	,922
	N	10	10
Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente	Pearson Correlation	,756*	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	Sum of Squares and Cross-products	8,300	14,900
	Covariance	,922	1,656
	N	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	10,0	10,0	10,0
	Concordo Bastante	4	40,0	40,0	50,0
	Concordo Totalmente	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	20,0	20,0	20,0
	Concordo Moderadamente	2	20,0	20,0	40,0
	Concordo Bastante	1	10,0	10,0	50,0
	Concordo Totalmente	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Anexo LVI – Correlação de Pearson

Dimensão Económica

Correlations			
		Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos	Gere eficazmente os seus recursos energéticos
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos	Pearson Correlation	1	,653*
	Sig. (2-tailed)		,041
	Sum of Squares and Cross-products	6,100	5,200
	Covariance	,678	,578
	N	10	10
Gere eficazmente os seus recursos energéticos	Pearson Correlation	,653*	1
	Sig. (2-tailed)	,041	
	Sum of Squares and Cross-products	5,200	10,400
	Covariance	,578	1,156
	N	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Moderadamente	2	20,0	20,0	20,0
	Concordo Bastante	3	30,0	30,0	50,0
	Concordo Totalmente	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gere eficazmente os seus recursos energéticos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	20,0	20,0	20,0
	Concordo Moderadamente	2	20,0	20,0	40,0
	Concordo Bastante	4	40,0	40,0	80,0
	Concordo Totalmente	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Anexo LVII – Correlação de Spearman

Dimensão Interna

Correlations						
		GRH	Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente e no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros, com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	
Spearman's rho	GRH	Correlation Coefficient	1,000	,380	,479	,272
		Sig. (2-tailed)	.	,278	,161	,447
		N	10	10	10	10
	Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros, com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho	Correlation Coefficient	,380	1,000	,472	,303
		Sig. (2-tailed)	,278	.	,168	,395
		N	10	10	10	10
	Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho	Correlation Coefficient	,479	,472	1,000	,863**
		Sig. (2-tailed)	,161	,168	.	,001
		N	10	10	10	10
	Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e protecção do meio ambiente	Correlation Coefficient	,272	,303	,863**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,447	,395	,001	.
		N	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo LVIII – Correlação de Spearman
Dimensão Externa

Correlations						
		CL	PCFC	DH	Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	
Spearman's rho	CL	Correlation Coefficient	1,000	,507	-,246	,092
		Sig. (2-tailed)	.	,135	,493	,801
		N	10	10	10	10
	PCFC	Correlation Coefficient	,507	1,000	,094	,792**
		Sig. (2-tailed)	,135	.	,796	,006
		N	10	10	10	10
	DH	Correlation Coefficient	-,246	,094	1,000	,537
		Sig. (2-tailed)	,493	,796	.	,109
		N	10	10	10	10
	Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	Correlation Coefficient	,092	,792**	,537	1,000
		Sig. (2-tailed)	,801	,006	,109	.
		N	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).