



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Responsabilidade Social nas Indústrias Culturais e Criativas:  
Estudo Exploratório em Organização de Atividades Culturais  
no Subsetor das Artes Performativas**

Mário Filipe Mendonça Lourenço

Orientador(es) | Fátima Jorge

Évora 2019

---

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Responsabilidade Social nas Indústrias Culturais e Criativas:  
Estudo Exploratório em Organização de Atividades Culturais  
no Subsetor das Artes Performativas**

Mário Filipe Mendonça Lourenço

Orientador(es) | Fátima Jorge

Évora 2019

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

- Presidente | Marta da Conceição Cruz Silvério (Universidade de Évora)
- Vogal | António H M Guerreiro (Universidade de Évora)
- Vogal-orientador | Fátima Jorge (Universidade de Évora)

“Tem duas formas, ou modos, o que chamamos cultura. Não é a cultura senão o aperfeiçoamento subjectivo da vida. Esse aperfeiçoamento é directo ou indirecto; ao primeiro se chama arte, ciência ao segundo. Pela arte nos aperfeiçoamos a nós; pela ciência aperfeiçoamos em nós o nosso conceito, ou ilusão, do mundo.”

Fernando Pessoa *in* Revista de Arte “Athena”, nº1. Lisboa: Out. 1924.

## **Resumo**

A escolha do tema da responsabilidade social nas indústrias culturais e criativas reflete o interesse de perceber como estas organizações operam e se a responsabilidade social é uma componente presente na estratégia e nas atividades das organizações.

No que se refere ao objetivo geral, pretende-se identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio das atividades culturais nucleares, relativamente à sua dimensão interna e externa e nas vertentes económicas, sociais e ambientais.

O estudo utilizou a abordagem mista (quantitativa e qualitativa) recolhendo dados através de entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário, com o propósito de gerar conclusões para a questão de partida e objetivos.

Foram identificadas várias práticas de responsabilidade social nos teatros que participaram neste estudo. Estas organizações na sua dimensão interna expressaram vincadamente: a importância da gestão dos recursos humanos, o empenho dos seus colaboradores, a importância de uma comunicação eficaz, a conciliação da vida profissional com a vida pessoal através de horários flexíveis e a relevância da formação regular aos seus colaboradores. Na sua dimensão externa foi destacado principalmente: a realização de parcerias e cooperações com outras entidades, a importância da contemplação dos interesses do público e o privilégio dos fornecedores locais no que toca ao fornecimento de material administrativo, técnico e serviços de manutenção. Os resultados expuseram que estes teatros promovem nas suas comunidades desenvolvimentos mais a nível económico, social e cultural do que ambiental, pois nesta vertente apresentam práticas mais reduzidas.

## **Palavras-chave:**

Práticas de Responsabilidade Social, Indústrias Culturais e Criativas, Abordagem Mista, Teatros.

# **Social Responsibility in Cultural and Creative Industries: Exploratory Study in Organization of Cultural Activities in the Performing Arts Subsector**

## **Abstract**

Social responsibility is the selected topic for this study, it aims to understand and perceive how theatres operate and whether social responsibility is a component present in the strategy and activities of these organizations.

The overall objective is to identify and analyse the level of development of social responsibility practices in organizations that act in the field of nuclear cultural activities, taking into account their internal and external dimension and economic, social and environmental aspects.

The study will use the mixed approach (quantitative and qualitative), collecting data through semi-structured interviews and questionnaires, with the purpose to generate conclusions for the starting question and objectives.

Several social responsibility practices were identified in the theatres that participated in this study. In the internal dimension these organization have clearly expressed: the importance of human resource management, the commitment of their employees, the importance of effective communication, the reconciliation between work and personal life through flexible schedules and the relevance of regular training to its employees. In the external dimension, it was mainly highlighted: the establishment of partnerships and cooperation with other organizations, the importance of their public's interest and the privilege of local suppliers for maintenance services and administrative/technical material. The results showed that theatres promote more economic, social and cultural developments in the community than environmental development, due to the fact that they only have a few practices directed to the environment.

## **Keyword:**

Social Responsibility Practices, Cultural and Creative Industries, Mixed Method, Theatres.

## **Agradecimentos**

É de um enorme entusiasmo perceber que na conceção de algo que nos é importante podemos ser acompanhados por pessoas que nos tornam: mais capazes, mais humanos, mais inquietos e acima de tudo que nos ajudam a lapidar uma melhor versão de nós próprios.

O mais genuíno agradecimento à Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira que me orientou incondicionalmente, além de ser um ser humano incrível e carismático também partilhou comigo o seu conhecimento, valores e experiências de modo a proporcionar-me um caminho claro, objetivo e fascinante.

Um agradecimento especial à Sara Romeiro, além de amiga é uma pessoa dedicada e encantadora, disponibilizou-se sempre para dissipar algumas das minhas dúvidas.

Um importante agradecimento aos teatros que participaram na investigação, sem eles não seria possível a realização deste estudo, agradeço a incrível oportunidade que tive para tocar um pouco na vossa realidade.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE ANEXOS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
ÍNDICE DE QUADROS.....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	12
ÍNDICE DE TABELAS .....	13
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS .....	14
1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	16
1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos.....	17
1.3 Metodologia .....	18
1.4 Estrutura da Dissertação .....	19
2. CONTRIBUTOS PARA A REVISÃO DE LITERATURA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E DELIMITAÇÃO DO QUADRO CONCEPTUAL SOBRE O SETOR CULTURAL.....	20
2.1 Responsabilidade Social das Organizações.....	20
2.2 O Conceito de Responsabilidade Social das Organizações .....	21
2.3 Evolução do conceito de Responsabilidade Social das Organizações .....	23
2.4 Responsabilidade Social das Organizações na Perspetiva Europeia .....	32
2.5 Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	35
2.5.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a Responsabilidade Social das Organizações .....	37
2.6 Instrumentos de Formalização da Responsabilidade Social .....	38
2.6.1 A Normalização na Responsabilidade Social nas Organizações .....	41
2.6.2 Códigos de Ética e de Conduta .....	44
2.6.3 Relatórios de Sustentabilidade .....	46
2.7 Setor Cultural .....	47
2.7.1 Indústrias Culturais e Criativas .....	50
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	57
3.1 Modelo de Investigação .....	57
3.2 A Abordagem Metodológica.....	58
3.2.1 A abordagem mista.....	58
3.2.2 A esfera da investigação .....	60
3.2.3 Procedimentos de recolha, análise e tratamento de dados .....	61
3.3 Os Instrumentos para a Recolha de Dados.....	62

3.4	Análise de Conteúdo de Entrevistas e Caracterização dos Entrevistados.....	65
4.	INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....	67
4.1	Teatro das Figuras .....	67
4.1.1	Breve descrição .....	67
4.1.2	Análise sumária da entrevista do Teatro da Figuras .....	69
4.2	Teatro Ibérico .....	72
4.2.1	Breve descrição .....	72
4.2.2	Análise sumária da entrevista do Teatro Ibérico .....	74
4.3	Chão de Oliva .....	77
4.3.1	Breve descrição .....	77
4.3.2	Análise sumária da entrevista do Chão de Oliva.....	80
4.4	Teatro X.....	85
4.4.1	Análise sumária da entrevista do Teatro X .....	85
4.5	Análise Quantitativa de Dados .....	88
4.5.1	Caracterização da amostra .....	88
4.5.2	Análise de frequências.....	92
4.5.3	Análise de perfil e inferências – RS interna   Características da amostra .....	97
4.5.4	Análise de perfil e inferências – RS externa   Características da amostra .....	101
4.5.5	Análise das práticas de Responsabilidade Social nas suas três dimensões .....	106
4.6	Discussão de Resultados.....	107
5.	CONCLUSÕES.....	119
5.1	Conclusões Gerais .....	119
5.2	Limitações do Estudo.....	122
5.3	Sugestões para Investigação Futura .....	123
	BIBLIOGRAFIA.....	124
	ANEXOS.....	133

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I – Modelo de ofício de envio por <i>e-mail</i> – Pedido de colaboração .....	134
ANEXO II – Modelo da carta de apresentação.....	135
ANEXO III – Guião de entrevista .....	136
ANEXO IV – Inquérito por questionário.....	140
ANEXO V – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Teatro da Figuras .....	145
ANEXO VI – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Teatro da Figuras.....	149
ANEXO VII – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Teatro da Figuras ...	152
ANEXO VIII – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Teatro da Figuras .....	153
ANEXO IX – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Teatro Ibérico.....	155
ANEXO X – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Teatro Ibérico .....	159
ANEXO XI – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Teatro Ibérico.....	162
ANEXO XII – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Teatro Ibérico.....	163
ANEXO XIII – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Chão de Oliva .....	164
ANEXO XIV – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Chão de Oliva .....	171
ANEXO XV – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Chão de Oliva.....	176
ANEXO XVI – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Chão de Oliva.....	177
ANEXO XVII – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Teatro X .....	180
ANEXO XVIII – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Teatro X.....	184
ANEXO XIX – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Teatro X.....	186
ANEXO XX – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Teatro X.....	187
ANEXO XXI – Tabelas de apoio aos gráficos – Inferências   RS interna .....	188
ANEXO XXII – Tabelas de apoio aos gráficos – Inferências   RS externa.....	190

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Categorias da Responsabilidade Social .....	25
<b>Figura 2</b> - Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa.....	28
<b>Figura 3</b> - Modelo dos Três Domínios da RSE .....	30
<b>Figura 4</b> - Modelo de <i>Stakeholders</i> .....	36
<b>Figura 5</b> - Da Cultura para os Resultados .....	49
<b>Figura 6</b> - Classificação das Indústrias Criativas pela UNCTAD .....	53
<b>Figura 7</b> – Planta da localização do Teatro das Figuras .....	68
<b>Figura 8</b> – Convento de São Francisco de Xabregas   Exterior   Fachada Sul.....	73
<b>Figura 9</b> – Casa de Teatro de Sintra.....	79

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Dimensões e áreas do conceito de RSO – Livro Verde .....	32
<b>Quadro 2</b> - Dimensões da Responsabilidade Social – Livro Verde.....	33
<b>Quadro 3</b> - Lista de alguns organismos, códigos, padrões e modelos da RSO.....	39
<b>Quadro 4</b> - Triple Bottom Line dos vários instrumentos da RSO .....	41
<b>Quadro 5</b> - Delimitação do setor cultural e criativo .....	54
<b>Quadro 6</b> - Conceitos semelhantes .....	55
<b>Quadro 7</b> – Abordagem Mista - Estratégias Principais .....	59
<b>Quadro 8</b> - Caracterização dos entrevistados .....	66
<b>Quadro 9</b> – Síntese da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos teatros .....	108
<b>Quadro 10</b> – Práticas de RS reveladas pelos entrevistados no âmbito económico, social e ambiental .....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição percentual da variável “género” dos colaboradores dos teatros.....	88
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição percentual da variável “voluntariado ou causa de cidadania ativa” por parte dos colaboradores dos teatros .....	92
<b>Gráfico 3</b> – Perceção de Responsabilidade Social Interna consoante o género dos respondentes .....	98
<b>Gráfico 4</b> – Perceção de Responsabilidade Social Interna consoante as habilitações literárias dos respondentes .....	99
<b>Gráfico 5</b> – Perceção de Responsabilidade Social Interna consoante a antiguidade organizacional dos respondentes.....	100
<b>Gráfico 6</b> – Perceção de Responsabilidade Social Interna consoante o cargo superior hierárquico/supervisor/coordenado dos respondentes.....	101
<b>Gráfico 7</b> – Perceção de Responsabilidade Social Externa consoante o género dos respondentes .....	103
<b>Gráfico 8</b> – Perceção de Responsabilidade Social Externa consoante as habilitações literárias dos respondentes .....	103
<b>Gráfico 9</b> – Perceção de Responsabilidade Social Externa consoante a antiguidade organizacional dos respondentes.....	104
<b>Gráfico 10</b> – Perceção de Responsabilidade Social Externa consoante o cargo superior hierárquico/supervisor/coordenado dos respondentes.....	105
<b>Gráfico 11</b> – Práticas de Responsabilidade Social – Resultado da perceção dos respondentes .....	106

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Distribuição percentual da variável “idade” dos colaboradores dos teatros .....	89
<b>Tabela 2</b> – Distribuição percentual da variável “habilitações literárias” dos colaboradores dos teatros.....	89
<b>Tabela 3</b> – Distribuição percentual da variável “estado civil” dos colaboradores dos teatros ...	90
<b>Tabela 4</b> – Distribuição percentual da variável “vínculo contratual” dos teatros .....	90
<b>Tabela 5</b> – Distribuição percentual da variável “cargo superior hierárquico” dos teatros .....	90
<b>Tabela 6</b> – Distribuição percentual da variável “antiguidade” dos colaboradores dos teatros..	91
<b>Tabela 7</b> – Distribuição percentual da variável “carreira/categoria profissional” dos colaboradores dos teatros .....	91
<b>Tabela 8</b> – Resultado de frequências das práticas de RS nas suas duas dimensões nos teatros	93
<b>Tabela 9</b> – Práticas de Responsabilidade Social Interna – Resultado da percepção dos respondentes .....	94
<b>Tabela 10</b> – Práticas de Responsabilidade Social Externa – Resultado da percepção dos respondentes .....	95
<b>Tabela 11</b> – Práticas de Responsabilidade – Óticas – Resultado da percepção dos respondentes .....	96

## LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

<b>ANPC</b>	Autoridade Nacional de Proteção Civil
<b>APEE</b>	Associação Portuguesa de Ética Empresarial
<b>ASPI</b>	All Share Price Index
<b>CE</b>	Comissão Europeia
<b>CED</b>	Committee for Economic Development
<b>CERES</b>	Coalition for Environmentally Responsible Economies
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>DCMS</b>	Department for Culture, Media and Sport
<b>DJGSI</b>	Dow Jones Global Sustainability Index
<b>ECCR</b>	Ecumenical Council for Corporate Responsibility
<b>EMAS</b>	Eco-Management and Audit Scheme
<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>ICC</b>	Indústrias Culturais e Criativas
<b>ICCR</b>	Interfaith Center on Corporate Responsibility
<b>IGAC</b>	Inspeção Geral Das Atividades Culturais
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>ISEA</b>	Institute of Social and Ethical Accountability
<b>NP</b>	Norma Portuguesa
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RS</b>	Responsabilidade Social
<b>RSE</b>	Responsabilidade Social das Empresas
<b>RSO</b>	Responsabilidade Social nas Organizações
<b>SAI</b>	Social Accountability International
<b>SST</b>	Saúde e Segurança no Trabalho
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line
<b>UNCTAD</b>	United Nations Conference on Trade and Development
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme

**UNEP** United Nations Environmental Programme  
**UNESCO** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
**UNICEF** United Nations International Children's Emergency Fund  
**WHO** World Health Organization

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A gestão de recursos humanos abrange todas as atividades que ocorrem nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, pequenas ou grandes, com ou sem uma função diferenciada de gestão de recursos humanos, e que influem nas particularidades do capital humano que constitui essas organizações, promovendo desafios que encaminham o gestor de recursos humanos a desenvolver políticas de gestão e a promover atitudes que desencadeiam o desenvolvimento dos seus colaboradores a nível profissional, pessoal e social.

Uma organização socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes e conseguir incorporá-los no planeamento das suas atividades, procurando atender às necessidades de todos.

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll, 1979, p. 500).

A responsabilidade social assume-se assim como um valioso instrumento de mudança num mercado que propõe às organizações novos desafios a nível social e ambiental orientando-as para um desenvolvimento económico e social mais sustentável. A Responsabilidade Social nas organizações (RSO), fortemente vigente na atualidade, é um tema tratado não só por investigadores, mas também por gestores e empresários que apontam a sua influência nas decisões que acontecem na esfera estratégica das organizações. (Contreiras, 2008). É de apontar que muitas organizações se comprometem com a Responsabilidade Social porque concebem que algum tipo de vantagem competitiva lhes é atribuída (Branco & Rodrigues, 2006).

No contexto europeu, a Comissão Europeia (CE) tem desenvolvido variadas iniciativas no sentido de promover a RSO e colocar a Europa no caminho da excelência da responsabilidade social. No seu *Livro Verde* (2001) assume a “responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2001).

A criação de mercados globais, a alteração radical das formas de criação e difusão artística e cultural, sob o impacto da globalização, produziu efeitos diretos, indiretos e induzidos, nas estruturas nacionais, locais e nas atividades culturais combinando elementos de abertura, proteção, convergência e de diferenciação.

## **1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos**

Embora se verifique a crescente visibilidade do tema da responsabilidade social nos dias de hoje, constata-se que existe uma escassez de estudos sobre esta temática aplicada ao setor da cultura. Este *gap* constituiu uma oportunidade para dar um contributo...

A responsabilidade social aparece principalmente associada ao sector empresarial privado, sendo ligada com o nível de responsabilidade assumido pelas empresas perante o impacto que estas têm sobre o meio ambiente, stakeholders, consumidores e comunidades. Nos manuais e nas publicações relacionadas com estes conceitos não se alude às artes e à cultura, nem este setor surge como preferência nos programas, fundos, notícias ou discussões associadas com o tema.

Assim sendo, é importante perspetivar as especificidades das organizações sociais e culturais e apresentar de que modo a responsabilidade social pode ser considerada como parte integrante da estratégia e dos programas destas organizações. Importa também analisar de forma mais próxima e mais pragmática os mecanismos de parceria estratégica entre o mundo da cultura e mundo empresarial.

Emerge assim a pergunta de partida: Qual o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio das atividades culturais nucleares, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais?

O objetivo geral foi construído para: identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio das atividades culturais nucleares, relativamente à sua dimensão interna e externa e nas vertentes económicas, sociais e ambientais.

Estabelecendo-se os seguintes objetivos específicos:

- Perceber se as organizações do subsector das artes performativas estão sensibilizadas para o conceito de responsabilidade social (RS);
- Identificar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa;
- Perceber quais as práticas de RS que estão implementadas nas organizações do subsector das artes performativas, no âmbito económico, ambiental e social.

### **1.3 Metodologia**

O estudo iniciou-se através da pesquisa bibliográfica, foram consultados manuais e artigos científicos com o propósito de recolher a informação existente sobre a RS e as suas práticas nas organizações.

A recolha de dados neste estudo assumiu uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa). O inquérito por questionário e o guião de entrevista foram adaptados de Santos (2010), Brites (2015) e Romeiro (2017) tendo em conta as especificidades do setor cultural. Estas ferramentas foram aplicadas em quatro teatros (um localizado no distrito de Faro e os restantes no distrito de Lisboa). As entrevistas foram realizadas aos informantes chave da gestão de topo de cada organização.

É importante mencionar que o inquérito por questionário segue o modelo conceptual do *Livro Verde* da Comissão Europeia (2001) que apresenta as dimensões interna e externa da responsabilidade social.

## 1.4 Estrutura da Dissertação

O presente estudo está organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo – introdução – expõe um enquadramento breve do tema e as respetivas motivações que levaram à sua seleção, assim como o problema de estudo, os objetivos e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo – contributos para a revisão de literatura sobre Responsabilidade Social das Organizações e delimitação do quadro conceptual sobre o setor cultural – apresenta a revisão de literatura, as conceções dos principais autores com contributos relevantes para o tema e convida a um percurso pelos vários conceitos da responsabilidade social e a sua evolução cronológica, segue depois para um breve enquadramento do setor cultural com ênfase nas indústrias culturais e criativas.

O terceiro capítulo – metodologia de investigação – indica a metodologia utilizada, esclarecendo o tipo de estudo e abordagem empregue, ou seja, utiliza as características da abordagem mista. Este capítulo também apresenta a esfera de investigação, o procedimento de recolha, análise e tratamentos de dados, bem como os instrumentos utilizados para o efeito, que neste caso se traduzem em entrevistas e questionários.

O quarto capítulo – investigação empírica – esculpe uma investigação fundamentada na estratégia exploratória sequencial que se iniciou através de uma etapa qualitativa que se desenvolveu no decorrer da construção, aplicação e tratamento de entrevistas realizadas aos quatro teatros. Depois apresenta uma etapa quantitativa que se processa através da construção, aplicação e tratamentos dos questionários aplicados aos colaboradores dos teatros participantes.

O quinto capítulo – conclusões – configura o desfecho da investigação, reúne e apresenta os principais resultados, as limitações e futuras investigações com o propósito de promover a Responsabilidade Social nas Indústrias Culturais e Criativas.

## **2. CONTRIBUTOS PARA A REVISÃO DE LITERATURA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E DELIMITAÇÃO DO QUADRO CONCEPTUAL SOBRE O SETOR CULTURAL.**

É importante referenciar que a literatura sobre Responsabilidade Social (RS) é ampla, o que evidencia o elevado interesse por parte de muitos agentes (investigadores, gestores, organismos e até os meios de comunicação social) sobre este tema. Decorre assim a dificuldade de encontrar-se uma definição única e consensual sobre RS (Costa, 2005).

Com o decorrer dos anos a RS tem sido objeto de distintas abordagens, estas que, ainda hoje segmentam opiniões. No entanto, investigar este tema leva à reflexão sobre o papel das organizações na sociedade.

É verdade que a RS está fortemente presente na atualidade, o que não indica que seja uma “moda” recente, ela começou a ser tratada desde os anos 50 do século passado.

Por muito tempo foram as responsabilidades económicas (gerar lucro) as principais preocupações dos gestores e economistas. No entanto, as alterações socioculturais e o progresso tecnológico geraram novos princípios que aumentaram o conceito de RS (Jesus, Sarmiento, & Duarte, 2017).

### **2.1 Responsabilidade Social das Organizações**

O conceito de Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem sofrido uma evolução notável no campo académico e nas práticas da gestão nas organizações. No entanto a sua definição ainda não se centra num modelo comum e amplamente aceite. Na literatura é possível constatar duas esferas no que toca à definição de responsabilidade social, a esfera clássica

(numa perspetiva económica) e a esfera contemporânea (num comportamento socialmente e eticamente responsável).

Os autores mais citados na esfera clássica são Friedman (1970) e Levitt (1958). Ambos defendem que a responsabilidade social das empresas consiste em utilizar os seus recursos e as suas energias em atividades destinadas a aumentar os seus lucros, de uma forma legal e sempre num contexto competitivo (Carroll, 1999).

Por sua vez, na esfera contemporânea, defende-se que o conceito de responsabilidade social assenta num comportamento socialmente e eticamente responsável que segundo Seine (1971) citado por Carroll (1999, p. 275), é obrigação das empresas avaliar os efeitos do seu processo de decisão no sistema social externo de maneira a agregar benefícios sociais além dos ganhos económicos que a empresa procura.

Outros autores referenciados na literatura que também defendem esta perspetiva são: Andrews (1973); Carroll (1991); Davis & Blomstrom (1975); Epstein (1987) e McGuire (1963). Esta perspetiva vê a responsabilidade social como uma forma de os negócios serem comparados aos cidadãos, tendo por base uma ética pura, plena de direitos e deveres e com um papel ativo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada, mais preparada para os desafios (Schwartz & Carroll, 2003).

## **2.2 O Conceito de Responsabilidade Social das Organizações**

Como referido anteriormente existem muitas interpretações da RSO por parte dos autores, empresas, instituições e organizações mundiais<sup>1</sup>. O conceito de RSO varia assim entre definições

---

<sup>1</sup> Alguns exemplos: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), CRS Europe, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Amnesty International – Business Group (UK), The Corporate Responsibility Coalition (CORE), Novethic.

de carácter conceptual a definições muito práticas ou de gestão (Kakabadse, Rozuel, & Lee-Davies, 2005).

Sumariamente, determinados autores definem a RSO como um conjunto de políticas e práticas que as organizações adotam para incorporar nas suas várias dimensões (económica, social, legal e ambiental) de forma ética e permanente (Leandro & Rebelo, 2011).

“A ideia básica de responsabilidade social corporativa é que os negócios e a sociedade estão entrelaçados em vez de serem entidades distintas, por consequência, a sociedade tem certas expectativas em relação ao comportamento apropriado dos negócios e os seus resultados” (Wood, 1991, p. 695).

Apresenta-se o desafio das empresas equilibrarem as suas responsabilidades com a sociedade, através de estratégias que permitam suportar os seus objetivos e ao mesmo tempo satisfazer as expectativas de forma ética.

O conceito de RSO atinge outro nível com o *Livro Verde* da Comissão das Comunidades Europeias, com o propósito de fomentar um contexto europeu sobre a RS. Ele destaca a premissa das empresas:

“afirmarem a sua responsabilidade social e assumirem voluntariamente compromissos que vão além dos requisitos reguladores convencionais a que, de qualquer forma, estariam sempre vinculadas, as empresas procuram elevar o grau de exigências das normas relacionadas com o desenvolvimento social, a protecção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais e adoptam uma governação aberta em que se conciliam os interesses de diversas partes, numa abordagem global da qualidade e do desenvolvimento sustentável” (Comissão Europeia, 2001, p. 3).

Nesta abordagem estão presentes vários pontos: a referência do acréscimo de valor na sociedade por parte das empresas, que se comprometem a dialogar abertamente com os vários grupos de interesse de forma transparente. O empenho em sustentar as boas práticas de RSO que motivam o desenvolvimento social. É colocado ainda o âmbito do desenvolvimento sustentável como parte integrante da RSO, parte fundamental da preocupação global de todos os intervenientes.

### **2.3 Evolução do conceito de Responsabilidade Social das Organizações**

A génese do conceito de Responsabilidade Social das Organizações aconteceu nos Estados Unidos com a primeira definição de RS na obra de Bowen em 1953. Segundo Carroll (1999), o livro *Social Responsibilities of the Businessman* pode ser identificado como o primeiro marco no período da literatura moderna sobre este tema.

“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Bowen, 1953, p.6 cit in Carrol, 1999, p.270).

Howard R. Bowen apresentou na sua obra as características fundamentais do homem de negócios, um indivíduo responsável, íntegro que segue políticas e toma decisões que contribuem para os objetivos e valores da sociedade.

Nos anos 60 a definição de RSO sofreu um crescimento na tentativa de formalizar-se ou tornar-se mais precisa através da contribuição de vários autores<sup>2</sup>. William C. Frederick também influenciou a definição no início desta década (Carroll, 2008).

“Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms” (Frederick, *The Growing Concern Over Business Responsibility*, 1960, p. 60).

A visão que prevaleceu nesta faixa temporal assentou essencialmente na responsabilidade das empresas irem mais além do propósito de maximizar os seus lucros. Apresentou-se a necessidade de uma atitude pública face aos recursos presentes na sociedade e a vontade de os utilizar para fins sociais amplos e não apenas nos interesses individuais privados.

Por sua vez, na década de 70 surgiram mais contribuições importantes para o conceito de RSO, uma delas veio do *Committee for Economic Development* (CED) na sua publicação em 1971, *Social Responsibilities of Business Corporations*, onde apresentava que o “negócio de uma empresa funcionava por consentimento público e o seu propósito básico era servir construtivamente as necessidades da sociedade e a sua satisfação” (Committee for Economic Development (CED), 1971, p. 11).

A RSO começou a fazer parte da esfera pública, onde eram abordados problemas sociais como: a pobreza, desemprego, contratação, relações com os funcionários, crescimento económico, conservação ambiental entre outros (Carroll, 2008).

“It means that social responsibility begins where the law ends” (Davis, 1973, p. 313).

Mais uma vez, o reforço do princípio de que as empresas têm responsabilidades a assumir diretamente para com a sociedade, devem envolver-se nesses problemas, embora sem invalidar

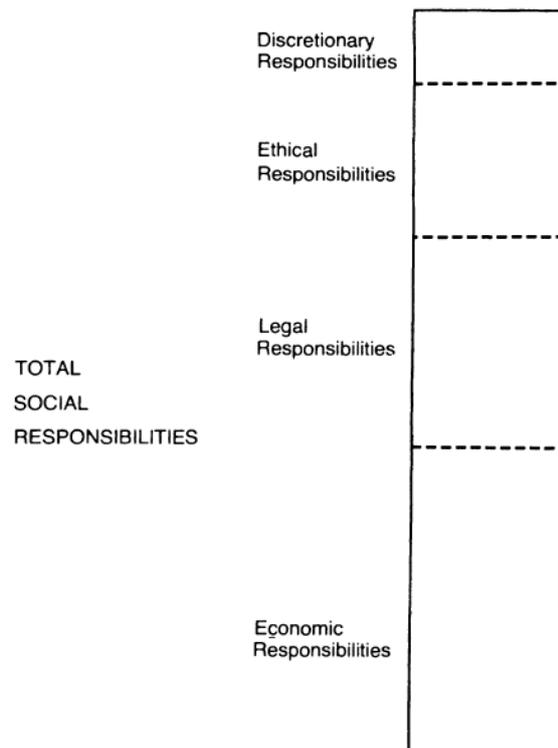
---

<sup>2</sup> Davis (1960); Davis & Blomstrom (1966); McGuire (1963); Walton (1967).

o facto de que a finalidade da empresa é o lucro. Deve então equilibrar os lucros com os objetivos sociais.

Em 1979, Carrol sugeriu um modelo conceptual que engloba várias responsabilidades das empresas para com a sociedade. O autor concebe um modelo de quatro categorias (Figura 1), dimensões ou expectativas diferenciadas que vão mais além da obtenção do lucro ou do cumprimento da lei.

**Figura 1-** Categorias da Responsabilidade Social



**Fonte:** Carroll (1979, p. 499).

Verifica-se na Figura 1 os diferentes tamanhos nos espaços dedicados a cada categoria de responsabilidade. O autor representa assim a importância das categorias na organização e explica o significado de cada uma delas.

**Responsabilidade Económica** (Economic Responsibilities): esta responsabilidade é de natureza económica, traduz-se na produção de bens e serviços que a sociedade deseja, com o objetivo de os vender e gerar lucro, através de uma administração eficiente com o propósito de realizar as suas responsabilidades económicas.

**Responsabilidade Legal** (Legal Responsibilities): esta responsabilidade foca-se nos aspetos legais. A sociedade aceita os lucros da missão económica, mas estes têm de enquadrar-se nas formalidades e exigências definidas pelos órgãos de soberania que regulamentam a atividade.

**Responsabilidade Ética** (Ethical Responsibilities): esta responsabilidade incorpora atitudes, condutas e práticas que a sociedade espera por parte das empresas mesmo que estas não estejam especificadas na lei. As responsabilidades de natureza ética concretizam-se quando os gestores atuam incorruptivelmente seguindo leis e normas, mas também quando honram os direitos individuais das partes interessadas.

**Responsabilidade Discricionária ou Filantrópica** (Discretionary Responsibilities): esta responsabilidade apresenta-se através de ações voluntárias tomadas pelas empresas. São ações que atuam onde a sociedade não apresenta uma expectativa clara e definida como nas dimensões anteriores. São as normas sociais e o julgamento individual dos gestores que fomentam esta dimensão, com o propósito de se inserirem em atividades sociais que não são propriamente obrigatórias, mas promovem a boa reputação das empresas.

Na década de 80 houve uma desaceleração na conceção de definições para a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), no entanto fomentaram-se mais aplicações e estudos empíricos.

“Corporate managers, however, can afford no such luxury. Their world begins where academic leaves off. Corporate managers do not advance by answering abstract questions but by making the pragmatic, specific decisions that confront them in the operation of their businesses. In short, they need to know how to use the principle of corporate social responsibility. What they need then is a rule or set of criteria to help them make socially responsible decisions in specific instances” (Jones, 1980, p. 60).

Surgiu assim a necessidade de entender e de como realmente aplicar o conceito da RS nas organizações, de materializar os seus objetivos e utilizar novas metodologias. Desenvolveu-se que a rentabilidade e a responsabilidade social são conceitos que se podem complementar, ou

seja, transformar um problema social em oportunidades e benefícios económicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados, e por fim em riqueza. (Drucker, 1984). Neste sentido, Cochran e Wood (1984) desenvolveram um estudo com ferramentas novas que relacionavam a rentabilidade das empresas com a responsabilidade social.

Foi na década de 90 que se consolidaram e comunicaram um conjunto de conceitos e teorias que se associaram à temática da responsabilidade social complementando-a, nomeadamente:

***Social Responsiveness*** – este conceito refere-se à capacidade que uma empresa tem para responder às pressões sociais (Frederick, 1978).

***Stakeholder Theory*** – esta teoria apresenta o pressuposto de que as empresas têm obrigações não só para com os seus acionistas e trabalhadores, mas também para com todos os grupos que existem na sociedade e interagem com as empresas (Freeman, 1984).

***Corporate Social Performance (CSP)*** – assume-se que os negócios e a sociedade são interdependentes em vez de serem entidades distintas, pois a sociedade tem certas expectativas relativamente aos comportamentos apropriados dos negócios e dos seus resultados. O modelo de CSP engloba princípios, processos, políticas, programas e resultados que são socialmente responsáveis e que interligam a empresa com a sociedade (Wood, 1991).

***Teorias Éticas*** – colocam a ênfase na construção de culturas organizacionais alicerçadas em valores fundamentais (honestidades, confiança, respeito e justiça) através da promoção dos direitos humanos, da liberdade, da justiça distributiva e até do desenvolvimento sustentável (Garriga & Melé, 2004).

Foi nesta década também que a Comissão Europeia começou a dar os primeiros passos no sentido de promover estratégias de responsabilidade social nas vertentes/pilares sociais, ambientais e económicos.

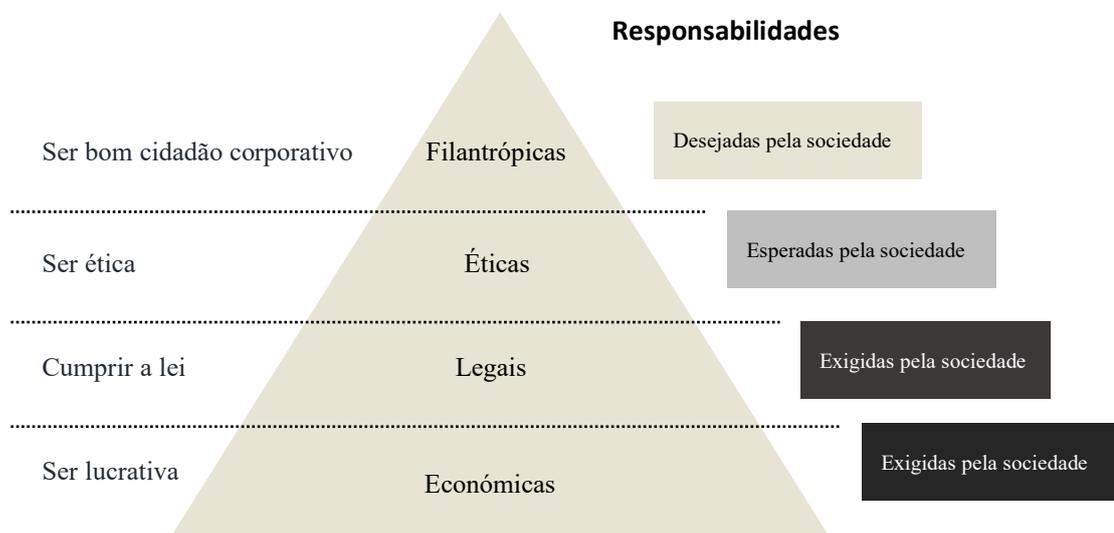
“CSR is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large” (Moir, 2001, p. 18).

Nesta presente década do século XXI a RSO continua a fomentar o seu compromisso de lançar as organizações para um nível consciente e ético de desenvolvimento, não só através da qualidade de vida das pessoas que integram uma organização, mas também onde esta está inserida.

Em 2001 a Comissão Europeia apresenta o “Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, onde materializa o conceito de responsabilidade social na perspetiva europeia (modelo apresentado no ponto 2.4). Esta visão engloba preocupações ambientais e sociais relativamente há relação da organização com as outras partes interessadas, assentes numa atitude de cunho voluntário (Jesus, Sarmiento, & Duarte, 2017).

Em 2003, Schwartz e Carroll expuseram a revisão do modelo da pirâmide da RSE (*Pyramid of Corporate Social Responsibility*, Figura 2) que nomeadamente gerou um modelo substituto, o modelo dos três domínios da RSE (*The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility*, Figura 3).

**Figura 2** - Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa



**Fonte:** Adaptado de Schwartz & Carroll (2003, p.504).

Este modelo, para alguns autores, apresenta particularidades confusas ou inapropriadas, das quais destaca-se: a sua forma geométrica para estruturar e relacionar as quatro responsabilidades do modelo; as características peculiares da categoria da filantropia para com as restantes levando à sua separação das demais; a incompleta discussão e inclusão de critérios para analisar as categorias éticas e legais e verificar os motivos corporativos que as afetam (Schwartz & Carroll, 2003).

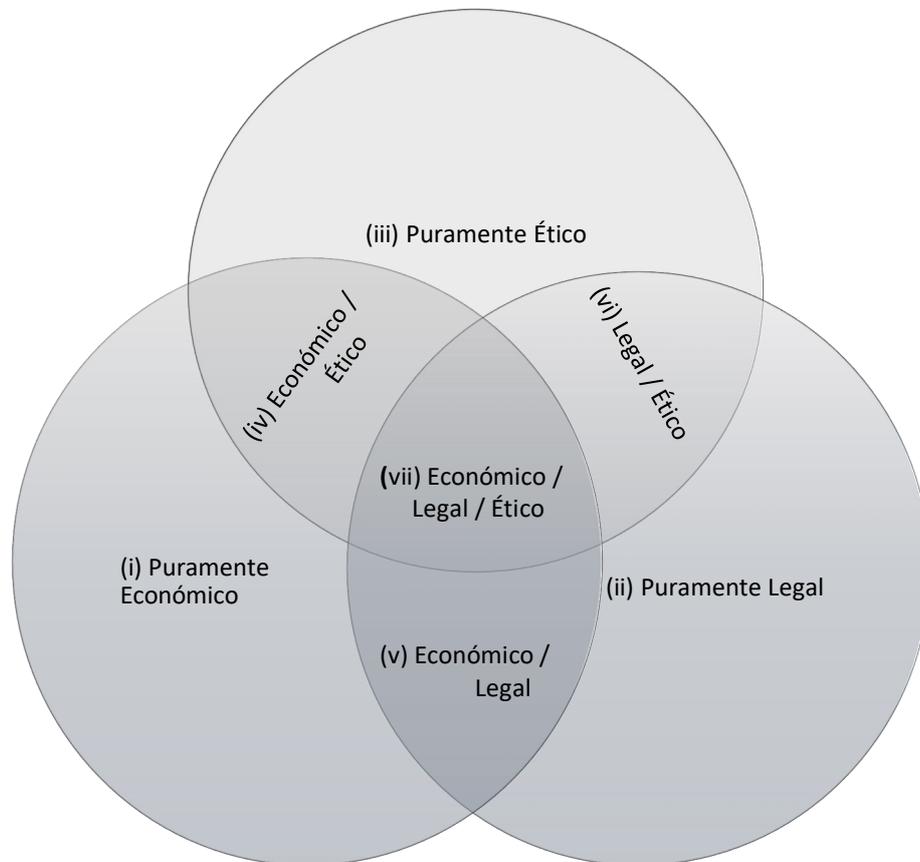
“Pyramid to Be Taken as a Unified Whole. A CSR or stakeholder perspective would focus on the total pyramid as a unified whole and on how the firm might engage in decisions, actions, policies, and practices that simultaneously fulfill all its component parts. This pyramid should not be interpreted to mean that business is expected to fulfill its social responsibilities in some sequential fashion, starting at the base. Rather, business is expected to fulfill all its responsibilities simultaneously” (Carroll & Buchholtz, 2009, p. 46).

A utilização da pirâmide pode remeter para a existência de uma hierarquia no campo da responsabilidade social, o que pode dar origem a que as responsabilidades filantrópicas sejam classificadas mais importantes do que as responsabilidades económicas por estas estarem na base. Com esta forma geométrica também não se consegue capturar a natureza da sobreposição/conjugação das categorias entre si (Schwartz & Carroll, 2003).

O modelo dos três domínios da RSE apresentado por Schwartz e Carroll (2003), pretende resolver alguns problemas dos modelos anteriores. Ele define temas centrais da RSE para desfazer a conceção errada de que a filantropia possui um lugar de destaque. A sua representação num diagrama de Venn permite aos autores eliminar a errada interpretação de que há uma hierarquia entre os temas centrais da RSE. Assim sendo, o modelo é composto por três áreas de responsabilidade: económico, legal e ética. No geral, estas categorias de domínio são definidas de maneira consistente com o modelo de quatro partes de Carroll (Figura 1) com a diferença que a categoria filantrópica está implícita nos domínios ético e/ou económico, refletindo as possíveis diferentes motivações para as atividades filantrópicas (Schwartz & Carroll, 2003).

O modelo considera as possibilidades de combinações entre os temas centrais da RSC que resultam em sete categorizações das atividades das empresas e que, portanto, desfaz o modelo do 'ou', e traz consigo a possibilidade do 'e'. O modelo é apresentado na Figura 3.

**Figura 3** - Modelo dos Três Domínios da RSE



**Fonte:** Adaptado de Schwartz & Carroll (2003, p.509).

Este modelo tem o objetivo de suavizar as fragilidades do modelo descrito anteriormente (Figura 2) e evidenciar que uma empresa obterá melhor desempenho se conseguir conciliar idealmente os três domínios, o que nem sempre é possível (Jesus, Sarmento, & Duarte, 2017).

No entanto este modelo também apresenta algumas falhas, as atividades são examinadas isoladamente sem a indicação de pressupostos, indicadores ou meios instrumentais essenciais para considerar, verificar e avaliar uma empresa na totalidade Outra falha é o caso de que uma empresa ou atividade dificilmente se inserirá na categoria “puramente ética, puramente

económica ou puramente legal”, mas sim acredita-se que haverá sempre uma propensão de ligação de no mínimo a duas dimensões. Outra falha prende-se ao fato de que a dimensão ambiental não está evidente, esta dimensão é entendida como uma porção do tema da ética, o que pode erradamente originar a conclusão de que é algo secundário (Schwartz & Carroll, 2003).

É importante salientar que existe um conjunto de documentos de referência para estados e governos que servem de base para as organizações e as partes interessadas saberem como abordar a RSO, são os seguintes:

- *A Declaração Universal dos Direitos do Homem da ONU (1948);*
- *A Convenção do Conselho da Europa para a Protecção dos Direitos Humanos e dos Princípios Fundamentais (1950);*
- *A Convenção Internacional dos Direitos Políticos e Cívicos (1966);*
- *A Convenção Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1966);*
- *A Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e a Agenda 21 (1992);*
- *Carta Social do Conselho da Europa (1961, revista em 1996);*
- *A Declaração da OIT sobre os princípios fundamentais dos Direitos no Trabalho (1998);*
- *Convenção de Aarhus para o acesso à Informação, a Participação Pública e o acesso à Justiça em Questões Ambientais (1998);*
- *Os Princípios Orientadores da Nações Unidas para a Protecção do Consumidor (1999);*
- *A Carta Internacional de Direitos Fundamentais da União Europeia (2000);*
- *O Compacto Global das Nações Unidas (2000);*
- *A declaração tripartida da OIT sobre as empresas multinacionais e a política social (1977, revista em 2000);*
- *Os princípios orientadores da OCDE para as empresas multinacionais (1976, revistos em 2000);*
- *A Estratégia da União Europeia para o Desenvolvimento Sustentável, adoptada pelo Conselho Europeu na Cimeira de Gotemburgo (2001);*
- *A Declaração de Joanesburgo e o Plano de Acção para a Implementação (2002), (BusinessEurope, 2004).*

Em 2004, surge o relatório *European Multi Stakeholder Forum on CSR - Final results & recommendations*, em que o tema principal debruça-se na contribuição que as organizações e as partes interessadas podem fazer em matéria de RS e quais os fatores que demarcariam essa contribuição (BusinessEurope, 2004).

## 2.4 Responsabilidade Social das Organizações na Perspetiva Europeia

A RSO é de interesse também para a União Europeia, uma vez que esta é um contributo positivo para os objetivos estratégicos decididos em Lisboa que propõem tornar o “espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social”<sup>3</sup> (Commission of the European Communities, 2001).

Surgiu assim em 2001 o “Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, um marco importante para a RSO. O documento apresenta uma abordagem transparente ao desenvolvimento sustentável e o propósito de as empresas/organizações alcançarem três tipos de objetivos: económicos, sociais e ambientais.

A RS não passa apenas pelos interesses diretos dos gestores de uma organização, mas também pela apreciação das partes interessadas, e isso promove o trinómio (Quadro 1) apresentado no Livro Verde.

**Quadro 1** - Dimensões e áreas do conceito de RSO – Livro Verde

<b>Área:</b> <b>Dimensão:</b>	<b>Social</b>	<b>Económica</b>	<b>Ambiental</b>
<b>Interna</b>	Ambiente Social; Qualidade de vida no emprego; Empregabilidade.	Harmonização entre estratégia e sustentabilidade; Constância da organização.	Higiene e segurança no trabalho; Condições de trabalho; Saúde ocupacional.
<b>Externa</b>	Apoio sociocultural.	Apoio socioeconómico; Mecenato.	Salvaguarda do meio ambiente.

**Fonte:** Adaptado de Neves (2004) citado por Timóteo (2013, p. 109).

---

<sup>3</sup> O Conselho Europeu realizou uma reunião extraordinária de 23 a 24 de março de 2000, em Lisboa, a fim de acordar num novo objetivo estratégico para a União Europeia, tendo em vista reforçar o emprego, a reforma económica e a coesão social no âmbito de uma economia baseada no conhecimento.

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (...). Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados” (Comissão Europeia, 2001, p. 4).

Considerando as organizações que promovem as práticas de responsabilidade social, o *Livro Verde* apresenta uma abordagem de duas dimensões: a interna e a externa (Quadro 2).

A dimensão interna foca-se no trabalhador, ela engloba questões orientadas para o desenvolvimento do capital humano, para a saúde, para a segurança e para a gestão da mudança. A dimensão externa por sua vez envolve-se com a comunidade local e fomenta benefícios, alianças e contributos entre os parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e as organizações não governamentais (ONG). Importa referir também que esta dimensão também engloba aspetos referentes à gestão do impacto ambiental e da utilização dos recursos naturais (Rego, Moreira, & Sarrico, 2003).

**Quadro 2** - Dimensões da Responsabilidade Social – Livro Verde

<b>Dimensão:</b>	
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
<b>Gestão dos Recursos Humanos</b>	<b>Comunidades Locais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizagem continua;</li> <li>Responsabilização dos colaboradores;</li> <li>Melhor informação no meio organizacional;</li> <li>Otimização do equilíbrio entre a vida profissional, familiar e hobbies;</li> <li>Maior diversidade de RH;</li> <li>Igualdade de género;</li> <li>Promover o programa de participação nos lucros e resultados da organização;</li> <li>Preocupação com os temas relativos à empregabilidade e à segurança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusão social na comunidade local em termos de emprego, remunerações, benefícios e imposto;</li> <li>Estudo dos níveis de salubridade, estabilidade social e prosperidade;</li> <li>Relação com o meio físico, ambiental e rodoviário;</li> <li>Empenho e envolvimento social, disponibilização de estruturas, meios e patrocínios.</li> </ul>

Práticas de recrutamento e seleção não discriminatórias.

### **Saúde e segurança no trabalho**

Utilização de normas atualizadas;  
Aculturação sobre a prevenção do risco;  
Registro e quantificação, utilização de documentação e comunicação das boas práticas de saúde e segurança no trabalho (SST);  
Critérios de SST incluídos em programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamentos;  
Presença dos critérios SST nos regimes de concursos e concessão de contratos.

### **Adaptação à mudança**

Redução de custos, aumento da produtividade e melhoramento da qualidade e serviço aos clientes;  
Enfase na motivação, lealdade, criatividade e produtividade;  
Identificação dos riscos, previsão de custos (diretos e indiretos);  
Formação profissional suplementar, modernização dos processos de produção e seus instrumentos, captação de investimentos tanto públicos como privados;  
Diálogo, definição de procedimentos para informação, cooperação e parcerias.

### **Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores**

Parcerias através de alianças ou com empresas comuns e franqueados;  
Responsabilização social dos seus parceiros económicos.  
Investimento em capitais de risco em empresas promissoras;  
Fornecimento ético, eficiente e ecológico de produtos e serviços.

### **Direitos Humanos**

Respeito pelas normas afetas ao trabalho, garantir a proteção ambiental e dos direitos humanos;  
Recusa às práticas de suborno e corrupção;  
Adoção de códigos de conduta que abordam temas sobre as condições de trabalho, direitos humanos e aspetos ambientais;  
Monitorização do impacto das atividades da organização sobre os direitos humanos dos seus colaboradores e da comunidade local;  
Execução e acompanhamento dos códigos de conduta e da promoção das normas internacionais do trabalho em todos os níveis da organização e nos subcontratados;  
Políticas que promovem o diálogo e informação total auxiliadas com abordagens de melhoria progressiva ao nível dos órgãos de gestão, restantes trabalhadores e comunidade local;  
Verificação continua do cumprimento e respeito pelos direitos humanos através de

<p><b>Gestão do impacto ambiental e dos recursos humanos</b></p> <p>Redução na exploração de recursos; Redução na emissão de poluentes; Redução na produção de desperdícios; Redução nas despesas energéticas; Controlo dos custos ambientais da matéria-prima e da despoluição.</p>	<p>normas e padrões definidos pela denominada “auditoria social”<sup>4</sup> credibilizando assim os relatórios apresentados.</p> <p><b>Ambiente global</b></p> <p>Promover o desempenho ambiental positivo em toda a extensão da cadeia de produção; Desenvolvimentos globais a nível social e ambiental de modo a promover um desenvolvimento sustentável integrado.</p>
--	--

**Fonte:** Elaboração própria tendo por base Comissão Europeia (2001).

## 2.5 Teoria dos *Stakeholders*

A atual palavra “stakeholders” apareceu na literatura da gestão num memorando interno produzido em 1963 pelo Stanford Research Institute (atualmente, SRI Internacional, Inc.). O termo teve a intenção de generalizar a noção de stakeholders como apenas um grupo em que a gestão precisava ser responsiva, ou seja, a organização só sobreviveria se a direção percebesse a importância desse grupo, que originalmente envolvia: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, financiadores e a sociedade (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010).

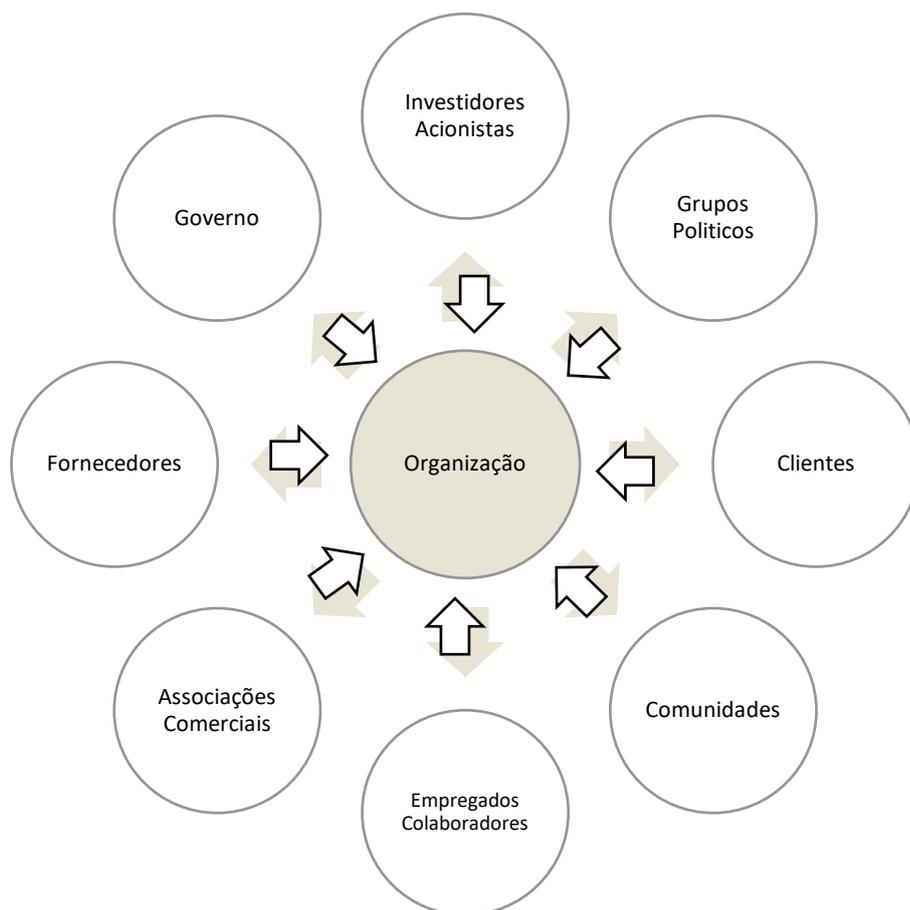
A teoria dos *stakeholders* (*stakeholder theory*) apresenta o conceito de que as organizações têm obrigações para com os grupos presentes na sociedade para além dos acionistas, colaboradores e trabalhadores. Este modelo particulariza as responsabilidades sociais, definindo os grupos específicos que devem ser apreciados na orientação da responsabilidade e atuação social (Freeman, 1984).

---

<sup>4</sup> São as partes interessadas tais como: as autoridades públicas, os sindicatos e as ONG.

Esta abordagem enfatiza a importância de investir nas relações com aqueles que têm participação na organização (Figura 4). A estabilidade dessas relações depende da partilha de, pelo menos, um núcleo de princípios ou valores. Assim, esta teoria permite que os gestores incorporem ideais pessoais na formulação e implementação de planos estratégicos (Freeman, 2004).

**Figura 4** - Modelo de *Stakeholders*



**Fonte:** Adaptado de Donaldson & Preston (1995, p. 69).

A teoria dos *stakeholders* apresenta a necessidade de os gestores identificarem os diferentes grupos envolvidos com a organização e quais os seus interesses específicos (Figura 4), permitindo assim perceber a influência deles na organização. Esta teoria pode ser, e tem sido utilizada de várias maneiras bastante diferenciadas através de várias metodologias, tipos de

evidências e critérios de avaliação. São de salientar três aspetos (três tipos de uso) que ela contem: o descritivo, o instrumental e o normativo. O aspeto descritivo acontece quando a organização utiliza o modelo para revelar e compreender as suas características e comportamentos no ambiente interno e externo. O aspeto instrumental, revelado quando o modelo é usado como uma ferramenta da gestão permitindo identificar as conexões ou a falta delas entre a gestão dos stakeholders e o alcance dos tradicionais objetivos de uma organização (lucro, crescimento). O aspeto normativo, que se desenvolve quando os gestores reconhecem os interesses de todos os stakeholders proporcionando-lhes importância, identifica-os pelo seu interesse (Donaldson & Preston, 1995).

Esta teoria pode ser compreendida como um processo de instrumentalização da RSO, como um corpo literário complementar em vez de discordante. No entanto, estes conceitos até à data ainda são em grande parte normativos em termos de espírito, tanto para responder à questão do “porquê” de esta teoria, e em que medida o envolvimento voluntário das organizações na sociedade deve ocorrer. Uma vez que na generalidade eram expressões de uma atitude crítica em relação aos negócios. A discussão desta teoria nunca transcendeu verdadeiramente a divisão ideológica entre os pensadores “capitalistas” (por exemplo Milton Friedman) e os proponentes “críticos”, “liberais” ou “socialistas” que defendiam uma responsabilidade mais forte para a organização na sociedade (Matten, Crane, & Chapple, 2003).

### **2.5.1 Teoria dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social das Organizações**

Uma nova caracterização da RSO nasce ao relacionar-se as suas conceptualizações existentes com uma perspetiva centrada na cultura organizacional e na teoria dos stakeholders. Neste sentido a RSO passa a ser caracterizada como: uma construção orientada pelos stakeholders no que diz respeito aos compromissos voluntários de uma organização relativamente às questões que se entendem dentro e fora dos limites dessa organização, estas são impulsionadas pela compreensão e reconhecimento das suas responsabilidades morais em relação aos impactos das suas atividades e processos na sociedade. Este conceito integrado de RSO reafirma a responsabilidade e a obrigação moral de linguagem voluntária para reconhecer

a influência corporativa, bem como a da própria compreensão e reconhecimento da organização dos seus deveres morais para com os stakeholders e as questões sociais que transmitem à organização. Também sugere um papel fundamental dos traços organizacionais, que influenciam as posturas corporativas em relação à capacidade de resposta social, no que diz respeito ao reconhecimento e assimilação de questões de RSO. Ou seja, esta abordagem enfatiza os aspetos culturais e estratégicos do processo de desenvolvimento da RSO (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010).

## **2.6 Instrumentos de Formalização da Responsabilidade Social**

A RS cada vez mais tem ampliado a sua presença nas organizações, este fenómeno contribui para aumentar a sua visibilidade e também os seus instrumentos: relatórios, códigos, sistemas de gestão, normas, certificações, auditorias, entre outros.

“Corporate responsibility standards, norms, principles and guidelines aim to provide generally accepted reference points for improving aspects of social and environmental performance. Although mostly voluntary, some are emerging as de facto industry standards that provide the desired legitimacy, consistency and comparability required by business and its stakeholders” (Ligteringen & Zadek, 2005, p. 1).

Os instrumentos da RS não foram desenvolvidos para substituir as regulamentações governamentais e acordos intergovernamentais, mas sim, para complementar leis que não apresentam todos os detalhes necessários aos gestores. Estes instrumentos nutrem a capacidade de proporcionar melhorias no desempenho organizacional através de negócios mais conscientes e responsáveis, também clarificam os conceitos de “desenvolvimentos

sustentável” e “responsabilidade corporativa” de modo a gerar um entendimento comum (Ligteringen & Zadek, 2005).

Visser (2012) mostra que muitos instrumentos têm sido criados para materializar a RS. Em todos os principais setores da indústria, praticamente em todas as áreas da sustentabilidade e responsabilidade social, os códigos proliferam. Tanto que o autor apresenta mais de 100 desses códigos, diretrizes e padrões para ilustrar uma amostra do que se tem investido nas agendas corporativas desde o ano 2000. O Quadro 3 é exemplo desse trabalho desenvolvido ao longo do tempo e que continua em constante otimização.

**Quadro 3** - Lista de alguns organismos, códigos, padrões e modelos da RSO

- The Carbon Disclosure Project;
- Aliança Global para Vacinas e Imunização;
- Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade GRI;
- Processo de Kimberley (para parar o comércio de diamantes de conflito);
- Projeto de Mineração e Minerais para o Desenvolvimento sustentável (MMSD);
- Pacto Global das Nações Unidas;
- Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas;
- Princípios Voluntários sobre os Direitos Humanos;
- FTSE4Good Index;
- Coligação Mundial de Empresas sobre HIV/SIDA;
- Fundo Global de Combate à SIDA
- Tuberculose e Malária;
- Princípios de Negócios para Combater a Corrupção:
- Campanha Publish What Pay;
- Mesa Redonda sobre Óleo de Palma Sustentável;
- Barómetro de Corrupção Global;
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção;
- Iniciativa Financeira da UNEP;
- Normas da ONU sobre Negócios e Direitos Humanos;
- Análise das Indústrias Extrativas do Banco Mundial;
- Norma AA 1000 para a Participação dos Stakeholders;
- Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa da União Europeia;
- Millennium Ecosystem Assessment;
- Norma ISO 14064 de Contabilidade e Verificação de Gases de Efeito de Estufa;
- Bribe Payers' Index;
- Princípios para o Investimento Responsável da ONU;
- Princípios ClimateWise (setor de seguros);

(continuação)

- |   |  |
|---|--|
| ➤ Declaração de Joanesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável;  | ➤ Declaração UNEP sobre Mudanças Climáticas;                                 |
| ➤ Princípios de Londres (setor financeiro);                     | ➤ Princípios das Nações Unidas para a Educação em Gestão Responsável (PRME); |
| ➤ Norma AA 1000;  | ➤ Comunicados de Bali, Poznan e Copenhaga (mudanças climáticas);             |
| ➤ Princípios do Equador (setor financeiro);                     | ➤ ... entre outros.  |
| ➤ Iniciativa de Transparência das Indústrias Extrativas (EITI); |  |

**Fonte:** Adaptado de Visser (2012, p. 1).

Os Códigos de conduta, as auditorias, os relatórios de informações sociais são também instrumentos que as organizações elaboram para materializar a sua participação no cenário da responsabilidade social (Comissão Europeia, 2001).

A preocupação com o impacto social e ambiental torna-se mais evidentes nas organizações, estas atentas e conscientes geram uma serie de alterações nos seus planeamentos de modo a gerir ativamente a sua pegada sustentável. Atualmente, nos seus relatórios organizacionais dão destaque à integração ética, nas questões éticas, sociais, ambientais, económicas e na sustentabilidade (Adams & Frost, 2008).

Alguns destes instrumentos também navegam no conceito de *Triple Boto Linhe*<sup>5</sup> (TBL) ou *Triple-P* (People, Planet, Profit). Este conceito tem o propósito de medir o desempenho económico, social e ambiental de uma organização durante um período de tempo, associando a sustentabilidade ao equilíbrio e harmonia entre as políticas económicas, sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental (Elkington, 1997).

Relativamente à diversidade e escala dos variadíssimos instrumentos disponíveis, em 2003, a Comissão Europeia publicou o *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility* (Mapa de Instrumentos para a RSE) apresentando as características e sinergias entre os instrumentos, estes resumidos no Quadro 4.

---

<sup>5</sup> John Elkington, fundador da empresa de consultadoria *SustainAbility* articulou mais aprofundadamente a frase *triple bottom line* e o seu conceito em 1994, no seu livro: *Cannibals with Forks: the Triple Botton Line of 21st Century Business*.

**Quadro 4** - Triple Bottom Line dos vários instrumentos da RSO

Instrumentos	Aspeto:		
	Económico	Social	Ambiental
<b>Princípios e códigos de práticas desejáveis</b>			
Pacto Global da ONU	*	*	*
Diretrizes da Amnistia Internacional		**	
Ethical Trading Initiative		***	
Princípios de Sullivan		**	
Diretrizes da OCDE para multinacionais	*	*	
WHO/UNICEF Breastmilk		**	
ECCR/ICCR		*	
<b>Sistema de gestão e esquemas de certificação</b>			
SA 8000		**	
ISO 9000/ ISO 14001			**
EMAS			***
EU Eco-label		*	**
FSC		*	**
<b>Índices de avaliação</b>			
DJGSI	*	**	**
FTSE4Good	*	**	**
ASPI	*	**	**
<b>Estruturas de apresentação de relatórios de contas</b>			
GRI	***	***	***
AA 1000S	*	***	*

Símbolo	Legenda
***	Inclusão, com ampla cobertura.
**	Inclusão, com alguma cobertura.
*	Inclusão, com o mínimo de cobertura.
	Sem inclusão.

**Fonte:** Adaptado de European Commission (2003, p. 16).

### 2.6.1 A Normalização na Responsabilidade Social nas Organizações

A normalização na RSO tem vindo a alcançar um papel expressivo no contexto internacional, têm a essência de nivelar as práticas organizacionais com um novo modelo de desenvolvimento alicerçado no diálogo com as partes interessadas e na ética (Ramalho, Patraquim, & Pinto, 2009).

## **Norma SA8000 – Responsabilidade Social**

Publicada em 1997, a *Social Accountability International* (SAI) apresenta a primeira norma auditável a nível mundial, a SA8000. Esta tem por base: as Declarações de Direitos Humanos da ONU, as convenções da OIT e em pactos internacionais (CRIS, 2012).

A SA8000 mede o desempenho social em nove domínios: trabalho infantil, trabalho forçado ou obrigatório, saúde e segurança, liberdade de associação e direito de negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistema de gestão. Ela é uma norma voluntária, as organizações assumem a responsabilidade pelo seu desempenho e monitorizam continuamente os seus protocolos sociais com os objetivos de os melhorar. A fiscalização é feita por entidades de certificação aprovadas, externas e independentes que garantem a confiança na capacidade de a organização gerir as suas operações de modo eficaz (SAI - Social Accountability International, 2016)

## **Norma ISO 26000:2010 – Linhas de orientação da Responsabilidade Social**

Publicada em 2010, a Norma Internacional ISO<sup>6</sup> 26000 apresenta às organizações (de todos os tipos, portes e nas várias esferas) linhas de orientação<sup>7</sup> sobre a RS de modo a auxiliá-las nos seus esforços na atuação socialmente responsável.

O impacto ambiental e o comportamento na sociedade, tornaram-se aspetos a ter em conta na avaliação geral de desempenho de uma organização, que capacidades ela contém para continuar a atuar de modo efetivo. Como tal, e com base no consenso internacional entre os representantes especialistas dos principais stakeholders, a ISO 26000 fornece orientações harmonizadas e globalmente relevantes sobre: conceitos, termos e definições relacionados à responsabilidade social; antecedentes, tendências e características da responsabilidade social; princípios e práticas relacionados à responsabilidade social; assuntos principais e questões de responsabilidade social; integrar, implementar e promover um comportamento socialmente responsável em toda a organização e, através de suas políticas e práticas, dentro de sua esfera

---

<sup>6</sup> A ISO (International Organization for Standardization) é uma organização internacional, não governamental e independente que desenvolve e publica padrões internacionais.

<sup>7</sup> A ISO 26000 não é um sistema de gestão padrão, não contém requisitos, e como tal, não pode ser utilizado para certificação.

de influência; Identificando e interagindo com as partes interessadas; comunicar compromissos, desempenho e outras informações relacionadas (ISO, 2015).

### **NP 4460 – Ética nas Organizações**

Esta norma portuguesa é dividida em duas partes: a NP4460-1:2007 (Parte 1) e a NP 4460-2:2010 (Parte 2). Em 1997, é criada a primeira parte da norma pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE). É uma norma não certificável, portanto, não tem a função de certificar a ética de uma organização, serve como uma norma de orientação com características de verificabilidade. Ela prima o planeamento e elaboração do código de ética definindo valores, objetivos e compromissos claros, também envolve os *stakeholders* na definição de comportamentos apropriados com a finalidade de elaborar um documento com significado para a organização. Em 2010, é criada a segunda parte, com o propósito de servir como um guião prático de interpretação da parte 1. Nesta parte é descrita cada ponto da norma e qual os fins esperados para cada um deles, apresenta as vantagens associadas e os riscos possíveis, as ferramentas de autodiagnóstico, os possíveis exemplos de aplicação e evidências. Em suma, estas duas partes complementam-se para serem instrumentos práticos com a intenção de melhorar o exercício ético nas organizações (CRIS, 2012).

### **NP 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social**

Tal como a norma anteriormente descrita, também esta se divide em duas partes: a NP 4469-1:2008 (Parte-1) e a NP4469-2:2010 (Parte 2). Criada igualmente pela APEE, caracteriza-se por uma norma de gestão da RS com o propósito de impulsionar as organizações para uma atuação socialmente responsável no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável. Mais concretamente, a parte 1, aponta que a RS deve ser desenvolvida através de dois ciclos: um ciclo de gestão estratégica e um ciclo de gestão operacional. O ciclo de gestão estratégica deve englobar definições produzidas pela organização que apresentam: os valores e princípios, os compromissos da gestão de topo, as políticas de RS, os aspetos da RS e a interação com os seus stakeholders. O segundo ciclo segue a metodologia do ciclo de melhoria contínua de

Deming (PDCA)<sup>8</sup>, com o propósito de executar a política de RS antecipadamente definida e o acompanhamento dos aspetos identificados da RS.

A NP4469-2:2010 (Parte 2) visa detetar pela própria organização o nível em que a NP 4469-1:2008 (Parte-1) é aplicada, ou seja, um guia prático que através de um amplo conjunto de questões mostra as evidências que expõem as práticas relevantes para os processos de avaliação e auditoria, e que ajuda a propiciar a certificação (CRIS, 2012).

### **Norma AA1000AS – Assurance<sup>9</sup> em Sustentabilidade**

Em 2003, a Norma AA1000As foi divulgada pela *AccountAbility*, uma organização internacional sem fins lucrativos criada em 1995. Esta norma fundamenta-se em três princípios: inclusão, materialidade e capacidade de resposta. Tem a intenção de possibilitar às organizações desenvolverem métodos de negócios responsáveis através do comprometimento ativo da organização com os seus *stakeholders*, identificando os assuntos de RS que têm influência no seu desempenho (AccountAbility, 2008).

## **2.6.2 Códigos de Ética e de Conduta**

Um das sugestões mais comuns para atender aos lapsos éticos nos negócios e nas profissões é o desenvolvimento de um código de ética (Jamal & Bowie, 1995).

Os códigos de ética e conduta têm aumentado a sua popularidade a nível global, eles ajudam a reduzir ambiguidades. Um código de ética e conduta traduz-se numa declaração

---

<sup>8</sup> O ciclo **PDCA** (**P**lan [planear], **D**o [Fazer], **C**heck [Verificar], **A**ct [Atuar]) é uma ferramenta de gestão da qualidade, que visa tornar os processos mais ágeis, claros e objetivos para as organizações.

<sup>9</sup> Termo original em inglês. Este refere-se aos métodos e processos aplicados para avaliar a fiabilidade da informação divulgada por uma organização relativamente ao desempenho em sustentabilidade, bem como aos sistemas, informações e processos subjacentes, de acordo com critérios e normas adequados.

formal dos valores de uma organização e as regras éticas que esta espera que os seus colaboradores sigam. Ele apresenta um conjunto escrito de orientações expressas pela organização de forma a auxiliar os seus colaboradores na concretização das suas ações de acordo com os valores éticos da respetiva organização (P. Robbins & Coulter, 2016).

Estudos sugerem que as organizações que possuem códigos de ética e conduta proporcionam aos seus colaboradores meios para facilmente tomarem decisões éticas, o que produz possivelmente níveis de compromisso mais elevados e atitudes positivas no local de trabalho (Weeks & Study, 1992).

Argandoña (1993) refere que os códigos de ética apresentam vários objetivos que as organizações desejam alcançar, estes traduzem-se em:

- Comprometer os colaboradores com a gestão de topo no cumprimento das obrigações éticas da organização;
- Motivar todos aqueles que fazem parte da organização de modo a cumprirem as suas obrigações para com ela, com seus colegas e com os agentes externos da melhor maneira possível, para o benefício de todos, definindo esses deveres de uma forma mais concreta;
- Contribuir na construção da cultura organizacional;
- Especificar os critérios morais quando a empresa reúne diversas culturas (por exemplo, após uma fusão);
- Criar uma imagem externa (e interna) de responsabilidade, seriedade, credibilidade e excelência;
- Dar maior profissionalismo às ações dos gestores e colaboradores, melhorar o desempenho de todos os colaboradores, evitando comportamentos oportunistas;
- Ter critérios amplos, robustos, que devem ser ajustados em caso de emergência ou de crise, economizando tempo e custos de decisão e garantindo respostas homogêneas a diferentes situações;
- Evitar incertezas sobre quais os comportamentos que podem ser esperados pela organização ou dos seus funcionários e gerentes, especialmente em situações de conflito;
- Proporcionar a outras empresas e à sociedade em geral um exemplo de conduta ética, um modelo a seguir;

- Motivar clientes, fornecedores, bancos, etc., para que se comportem de maneira ética com a organização (e em geral), em resposta ao compromisso de a organização ser ética para com as partes envolvidas;
- Criar um "capital" de confiança, interno ou externo, que facilite relacionamentos e reduza custos de transação;
- Evitar conflitos (internos ou externos) e fornecer procedimentos para superá-los. Especificamente, para melhor definir os critérios com os quais os líderes pretendem julgar o comportamento ético dos colaboradores, para fins de promoção, remuneração, punição, demissão, etc.;
- Integrar os colaboradores da organização, levando-os a tratá-los como seus, porque se identificam com a sua missão;
- Prestigiar a organização perante a sociedade;
- Entre outros.

### 2.6.3 Relatórios de Sustentabilidade

“Sustainability reporting is the practice of measuring, disclosing, and being accountable to internal and external stakeholders for organizational performance towards the goal of sustainable development. “Sustainability reporting” is a broad term considered synonymous with others used to describe reporting on economic, environmental, and social impacts (e.g., triple bottom line, corporate responsibility reporting, etc.)” (GRI - Global Reporting Initiative, 2006, p. 3).

Nos últimos anos, várias recomendações e diretrizes para os relatórios de sustentabilidade foram publicadas. As mais significativas e também as mais utilizadas são as da *Global Reporting Initiative* (GRI). Ela foi fundada em 1997 pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e pelo *United Nations Environmental Programme* (UNEP). As diretrizes da GRI foram publicadas inicialmente em 2000 com a finalidade de apoiar as organizações na criação de relatórios de sustentabilidade que integram os impactos sociais, ambientais e

económicos dos negócios. Esta organização internacional e independente, procura que as suas diretrizes sejam uma moldura comum na criação de relatórios de sustentabilidade de modo a criar um padrão de comparabilidade. A versão atual das diretrizes (GRI-G3) foi publicada em 2006. A nova estrutura contém princípios e diretrizes para a definição de conteúdo com qualidade dos relatórios de sustentabilidade, bem como para a definição dos limites do próprio, ou seja, a decisão de quais entidades de uma organização estão incluídos nele. As diretrizes requerem um conteúdo padrão para os relatórios de sustentabilidade, e que se relacionem com o perfil da organização, com as suas estruturas e processos de liderança e também com a gestão das questões de sustentabilidade, incluindo metas e indicadores de desempenho ambiental, social e económico (Isaksson & Steimle, 2009).

## **2.7 Setor Cultural**

“O conceito de cultura tem evoluído ao longo do tempo. Inicialmente, além de não ser considerada um setor económico, a cultura não estava acessível à maioria do seu público potencial, sendo a oferta de bens e serviços culturais dependente de iniciativas individuais de patronos. Com o decorrer do tempo, as atividades culturais deixaram de ser exclusivamente suportadas a nível individual para passarem a integrar as políticas públicas e foi reconhecida a sua capacidade de criação de valor económico e o seu setor específico” (Universidade do Minho Núcleo de Investigação em Políticas Económicas - NIPE, 2014, p. 43).

Cada vez mais, o mundo, a sociedade vive num compasso de mudança que tem vindo a aumentar nas últimas décadas. O desenvolvimento, a globalização e a implementação de novas tecnologias desperta nas organizações a aptidão de serem inovadoras, de conceber e formar comunidades criativas (Comissão Europeia, 2010).

“A noção de “sector cultural” foi-se alargando, neste contexto, a partir de um núcleo-duro centrado no conceito de produção e consumo artístico “irrepetível” e, conseqüentemente, na esfera das “belas-artes” e dos espetáculos (“artes visuais e performativas”), ao qual se acrescentaram, primeiro, as atividades de massificação e divulgação dos produtos artísticos e dos bens e serviços culturais (ligadas, por exemplo, à edição e à distribuição cinematográfica) e, posteriormente, aquelas em que a cultura e a criatividade surgem como inputs num modelo produtivo que se afirma pela utilização intensiva de conhecimento e pela diferenciação estética e funcional, aumentando o valor criado” (Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados, 2016, p. 6).

A globalização e a transição digital são agentes que fazem o sector cultural e criativo mudar constantemente. É interessante neste contexto ver a coexistência de organizações de grandes dimensões com micro entidades, ambas modificam as cadeias de valor e a evolução dos comportamentos e nomeadamente as expectativas dos consumidores. Note-se que estas alterações apresentam novas chances no que toca a custos produtivos mais baixos ou novos canais de distribuição que exigem uma atuação diferente. No entanto a crise económica e financeira também acaba por afetar esta situação pois mudanças exigem investimentos para adaptações (Comissão Europeia, 2012).

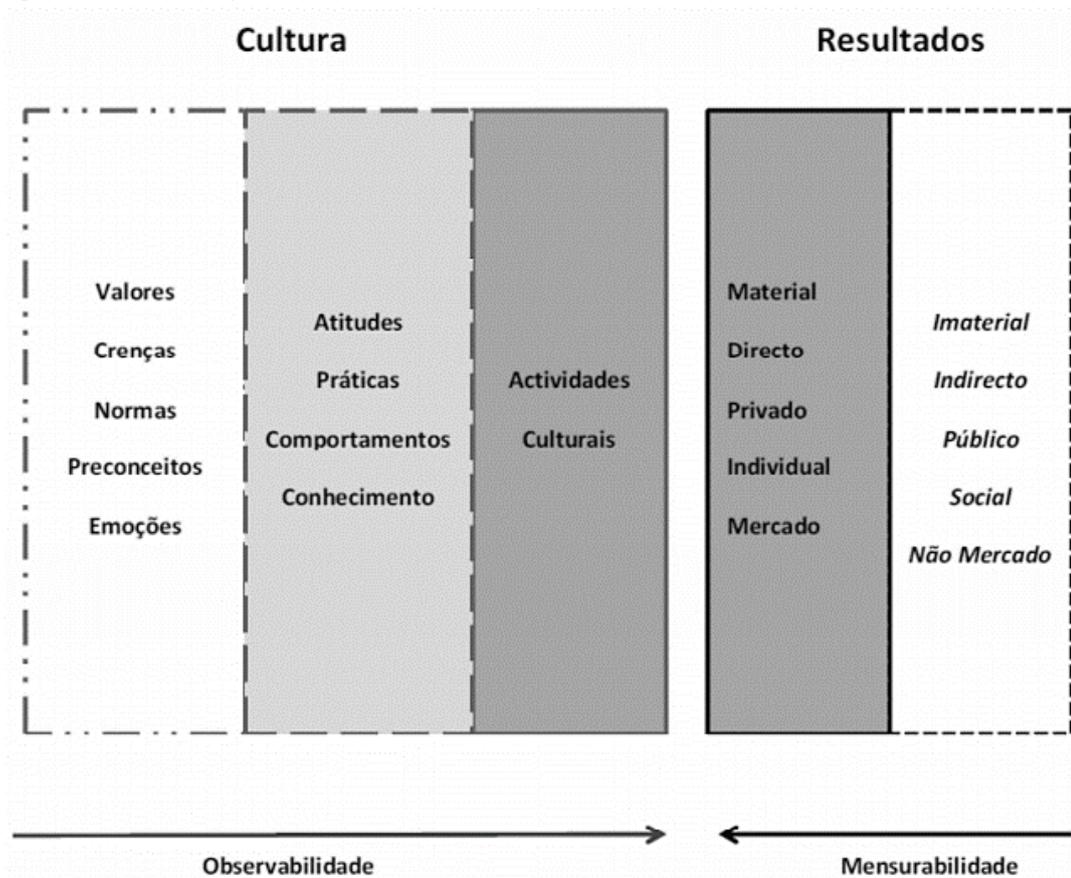
Gilles Lipovetsky citado pelo Gabinete de Análise Económica – GANEC (2014, p. 31) refere que “(...) a cultura já não é o outro da economia (...)”.

Nos últimos anos o sector cultural é alvo de políticas que visam fomentar a importância das atividades culturais para o desenvolvimento económico dos países. Portugal também está envolvido nesse reconhecimento, os agentes (governos, partidos políticos e associações profissionais) ligados a este sector percebem a importância da cultura e posicionam atenções para as especificidades do sector e as suas necessidades de: regulamentação, certificação, regimes contratuais e as condições do exercício do trabalho cultural e artístico (Gomes & Martinho, 2009).

Neste contexto é possível verificar a ligação entre as variadas manifestações de cultura e resultados económicos (Figura 5). O ser humano num nível intrínseco é afetado por valores, crenças, normas e pressupostos que se difundem na sociedade. Estas são características

intangíveis, mas que se manifestam através de atitudes, praticas, comportamentos e conhecimento, as atividades culturais servem-se dessas ações e outros inputs para produzir materiais, bens e serviços de que o sector cultural se serve. Os resultados, por si, podem ser divididos em duas categorias, os que são fáceis de observar e medir (natureza material, direta e privada) e os que não o são (natureza imaterial, indireta ou social) que muitas das vezes têm um valor que não é refletido no preço. As atividades culturais cada vez mais exercem um papel que modela os mercados, a economia, através da sua presença em marcas, objetos, publicidade, turismo, arquitetura, moda e na indústria de design. Ou seja, a globalização também se define pela união entre a cultura e a economia (Gabinete de Análise Económica - GANEC, 2014).

**Figura 5 - Da Cultura para os Resultados**



**Fonte:** Gabinete de Análise Económica – GANEC (2014, p. 56).

“A diversidade cultural amplia as possibilidades de escolha que se oferecem a todos; é uma das fontes do desenvolvimento, entendido não somente em termos de crescimento econômico, mas também como meio de acesso a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória” (UNESCO, 2002, p. 3).

A cultura também pode fortalecer a coesão social, aumentar a confiança pessoal e melhorar as habilidades para a vida, melhorar o bem-estar mental e físico das pessoas, fortalecer a capacidade de agir como cidadãos democráticos e desenvolver novas rotas de formação e emprego (Landry, 2008).

Mais do que qualquer outra atividade humana, a cultura está preocupada com valores e significados. Arte sem significado (interno, externo, relacional) é inconcebível, embora possa ser tão simples quanto uma música pop, ou complexo e renegociável como o romance pós-moderno (Matarasso, 1997).

### **2.7.1 Indústrias Culturais e Criativas**

No passado, a combinação dos termos “indústria” e “cultura” geraram uma certa perplexidade, pelo facto de se assentir que a indústria e a cultura eram conceitos<sup>10</sup> opostos. Hoje, embora existam diferentes interpretações de cultura enquanto indústria, já é aceite naturalmente, isto deve-se ao facto da evidente extensão do setor cultural e pela sua autonomia em relação às demais atividades produtivas (Vilar, 2007).

No presente, as Indústrias Culturais e Criativas (ICC) são agentes que impulsionam o crescimento económico., elas não se referem apenas ao domínio da cultura num sentido restrito, mas também aos bens e serviços culturais como núcleo de um setor novo, poderoso e

---

<sup>10</sup> O termo “indústria cultural” apareceu no período pós-guerra como uma crítica radical ao entretenimento de massa, feita por membros da escola Frankfurt, liderados por Horkheimer & Adorno (1947), e posteriormente por Marcuse (1991).

vasto que pode ser profusamente associado às áreas culturais. No entanto, desde os anos 90 do século XX, também está em uso o nome das indústrias criativas; o termo refere-se a uma produção muito grande que inclui bens e serviços produzidos pelas indústrias culturais e aqueles que dependem da inovação (Boccella & Salerno, 2016).

*“Indústrias culturais são as indústrias que produzem e distribuem bens ou serviços que, no momento em que são desenvolvidos, têm uma qualidade, utilização ou finalidade específica que incarna ou transmite expressões culturais, independentemente do seu valor comercial. Para além dos sectores tradicionais das artes (artes do espectáculo, artes visuais, património cultural, incluindo o sector público), estas indústrias incluem o cinema, DVD e vídeo, a televisão e a rádio, os jogos de vídeo, os novos suportes, a música, os livros e a imprensa. Este conceito é definido tendo por base as expressões culturais no contexto da Convenção da UNESCO de 2005 sobre a protecção e a promoção da diversidade das expressões culturais”* (Comissão Europeia, 2010, p. 6).

O aparecimento do termo “indústrias criativas” está relacionado com movimentos (mudanças económicas e sociais que motivaram o desvio da atenção das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento, situadas no setor terciário) ocorridos a partir dos anos 1990, para designar sectores em que a dimensão principal de um negócio é a criatividade. O conceito nasceu na Austrália, no entanto, foi em Inglaterra que ele ganhou relevância, o país foi pioneiro e associou o tema a uma agenda política e económica (Blythe, 2001; Bendassolli et al, 2009).

Vários autores afirmam que o conceito de “indústrias criativas” ganha corpo quando o governo trabalhista de Tony Blair ganha as eleições do Reino Unido em 1997 (Cunningham, 2002; Hesmondhalgh & Pratt, 2005; Galloway & Dunlop, 2007; Flew, 2012). A adoção do conceito por parte deste governo originou a imediata criação do Department for Culture, Media and Sport (DCMS). Esta nova entidade criou o *Creative Industries Task Force* com o intuito de realizar o mapeamento do setor criativo. Surge assim em 1998 o *Creative Industries Mapping Document* com uma definição de indústria criativa que leva à mudança terminológica de

“indústrias culturais” para “indústrias criativas” (Galloway & Dunlop, 2007; BOP Consulting, 2010; Flew, 2012).

“Collectively, these industries take many names: cultural industries, creative industries, cultural-products industries, the creative economy, and the cultural economy. While individual authors are often consistent in the terms they use (at least within a single manuscript), when viewed collectively, these terms appear as an imprecise muddle” (Boggs, 2009, p. 2).

Os autores também evidenciam que os conceitos que andam à volta das ICC são imprecisos, vagos ou confusos, que são usados muitas vezes de forma indistinta entre si, como por exemplo: indústrias culturais e indústrias criativas (Galloway & Dunlop, 2007), indústrias da propriedade intelectual, indústrias do conhecimento, indústrias do *copyright* (Garnham, 2005; Boggs, 2009).

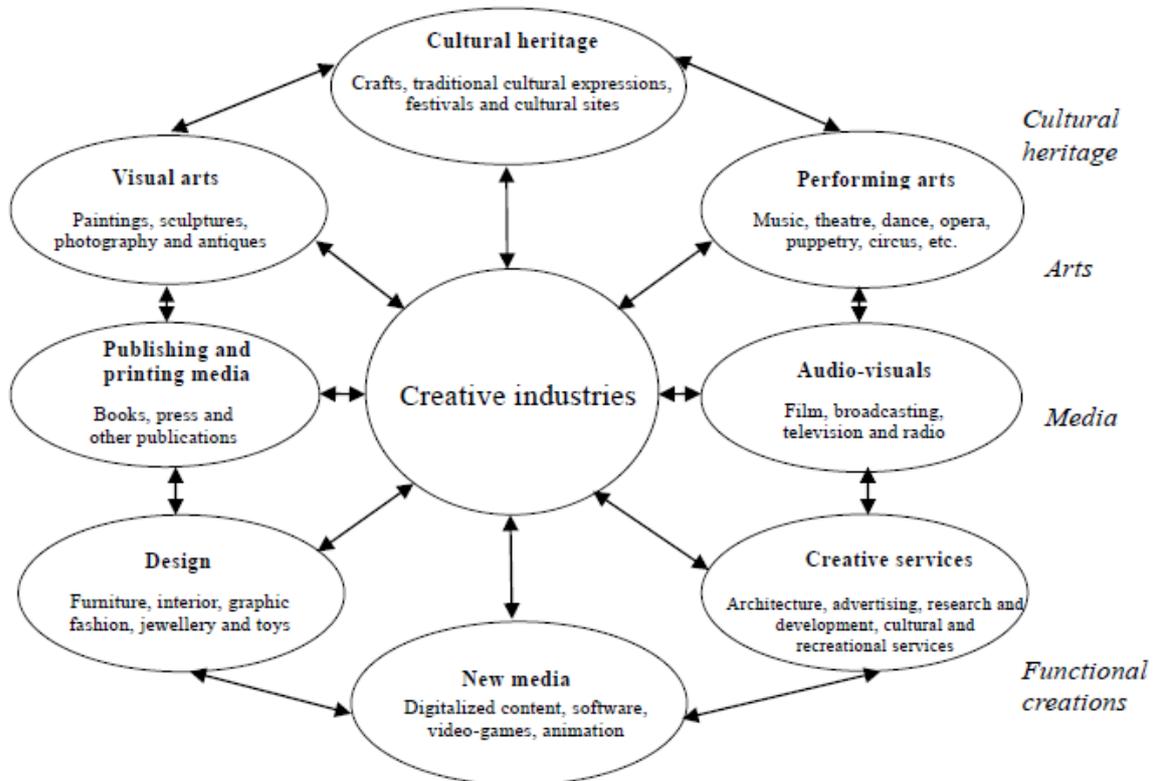
As definições que colocam a sua génese na criatividade inclinam-se a utilizar a expressão “indústria criativa”, como é o caso da definição elaborada pelo DCMS do Reino Unido em 1998 (BOP Consulting, 2010).

A abordagem da UNCTAD também se centra na criatividade, as indústrias criativas produzem e distribuem bens e serviços em que o principal *input* é a criatividade e propriedade intelectual.

“As indústrias criativas: são ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor económico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; e constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial” (UNCTAD, 2010, p. 8).

A UNCTAD classifica as indústrias criativas em quatro categorias abrangentes e oito subsectores. De acordo com a Figura 6, as indústrias criativas lidam com a interação de vários subsectores, variando entre o artesanato até setores intensivos em tecnologia.

**Figura 6** - Classificação das Indústrias Criativas pela UNCTAD



**Fonte:** UNCTAD (2008, p. 3).

Para caracterizar as ICC, um modelo de círculos concêntricos, proposto pela *Work Foundation* no Reino Unido, coloca de forma útil a noção de “valor expressivo” no centro, como um núcleo (*core arts*). Esta estruturação inclui diversos elementos e valores (estéticos, sociais, espirituais, simbólicos e de autenticidade). O modelo faz distinção entre indústrias culturais e indústrias criativas (apresentado em detalhe no Quadro 5), colocando-as na economia como um todo. Também tem a vantagem de apresentar a ligação próxima entre expressão criativa e propriedade intelectual / direitos de autor (UNDP & UNESCO, 2013).

**Quadro 5 - Delimitação do setor cultural e criativo**

<b>Círculos</b>	<b>Setores</b>	<b>Subsetores</b>	<b>Características</b>
<b>“Core Arts”</b>	<b>Artes Visuais</b>	Artesanato   Pintura Escultura   Fotografia	Atividades não industriais, em que os outputs são protótipos e trabalhos potencialmente protegidos pela propriedade intelectual.
	<b>Artes Performativas</b>	Teatro   Dança   Circo Festivais	
	<b>Património</b>	Museus   Bibliotecas Áreas Arqueológicas Arquivos	
<b>Círculo 1: Indústrias Culturais</b>	<b>Filmes e Vídeo</b>	Mercado da música gravada   Atuações ao vivo   Coletâneas  Publicação de Livros Publicação de Jornais Revistas	Atividades industriais destinadas a reprodução massiva, em que os outputs são baseados em direitos de propriedade intelectual.
	<b>Televisão e Rádio</b>		
	<b>Vídeo jogos</b>		
	<b>Música</b>		
	<b>Livros e imprensa</b>		
<b>Círculo 2: Indústrias Criativas e Atividades</b>	<b>Design</b>	Design de moda Design gráfico Design de interiores Design de produtos	As atividades não necessariamente industriais, em que os outputs são baseados em direitos de propriedade intelectual, podem incluir inputs igualmente protegidos por direitos de propriedade. Utilização da criatividade.
	<b>Arquitetura</b>		
	<b>Publicidade</b>		
<b>Círculo 3: Indústrias Relacionadas</b>	<b>Produção de: computadores, leitores mp3, telemóveis, etc...</b>		Esta categoria é impossível de circunscrever com base em critérios claros. Envolve muitos outros sectores económicos dependentes dos círculos anteriores, como as tecnologias da informação e comunicação.

**Legenda:**

O Setor Cultural.    
 O Setor Criativo.

**Fonte:** Adaptado de KEA European Affairs (2006, p. 3).

“A passagem do termo “indústrias culturais” para o termo “indústrias criativas” aponta para uma nova tentativa de articulação entre os domínios da arte ou cultura, da tecnologia e dos negócios, porém agora com pretensões de salientar os aspectos positivos dessa configuração” (Bendassolli et al, 2009, p. 15).

Na literatura surgem conceitos semelhantes que podem gerar alguma confusão, isto porque alguns autores utilizam-nos como sinónimos entre si, mas cada um destes conceitos possui pontos de convergência<sup>11</sup> e divergência<sup>12</sup> (Hirsch, 2000; Hesmondhalgh, 2002). O Quadro 6 apresenta as diferenças entre eles.

**Quadro 6** - Conceitos semelhantes

	Indústrias Criativas	Indústrias de Copyright	Indústrias de conteúdo	Indústrias Culturais	Indústrias de Conteúdo Digital
<b>Definição</b>	Caracterizadas amplamente pela natureza dos insumos de trabalho: “indivíduos criativos”.	Definidas pela natureza das receitas e pela produção da indústria.	Definidas pelo foco na produção industrial.	Definidas em função do objeto cultural.	Definida pela combinação de tecnologia e pelo foco na produção da indústria.
<b>Setores Envolvidos</b>	Propaganda Arquitetura Design Software interativo Filme e TV Música Publicações Artes performáticas	Arte comercial Artes criativas Filmes e vídeos Música Publicação Média de gravação Software de processamento de dados	Música pré-gravada Música gravada Música de varejo Broadcasting e filmes Software Serviços de multimídia	Museus e galerias Artes visuais e artesanato Educação de artes Broadcasting e filmes Música Artes performáticas Literatura Livrarias	Arte comercial Filme e vídeo Fotografia Jogos eletrônicos Média de gravação Gravação de som Sistemas de armazenamento e recuperação de informações

**Fonte:** Bendassolli et al (2009, p. 15)

<sup>11</sup> Os conceitos convergem: no seu carácter imaterial dos bens culturais, na sua intangibilidade, no seu carácter simbólico e na sua dependência da sociedade para gerar valor.

<sup>12</sup> Os conceitos divergem: através do seu relacionamento com políticas públicas e culturais, no papel do consumidor, nas suas características de consumo, entretenimento.

Neste sentido, a investigação empírica que se segue mergulhou no círculo das *Core Arts* (Atividades Culturais Nucleares) com o propósito de explorar as artes performativas. O estudo incidiu intencionalmente nos teatros. Esta escolha prendeu-se com o facto de os teatros fazerem parte do núcleo das ICC e constatar-se que ocupam um lugar especial na economia cultural (Towse, 2010).

A prática do teatro faz com que este se transforme num lugar de possibilidades e não de restrições, deste modo, cria-se comprometimento com a arte e desenvolve-se a produção criativa, e por efeito acentuam-se as tendências para o consumo cultural (Bennet, 1997).

O consumo cultural e criativo afeta o desenvolvimento das comunidades e desafia estas a repensar os territórios no sentido de reforçar a importância social e económica da criatividade, reconhecendo-se assim a criatividade como um *driver* económico e social fundamental na produção de riqueza, de emprego e de desenvolvimento sustentável (Fundação Serralves, 2008).

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

O presente capítulo expõe, descreve e fundamenta a metodologia utilizada nesta investigação, apresenta as opções metodológicas que nortearam a realização deste estudo de carácter misto (qualitativo e quantitativo).

Neste sentido é apropriado recordar a nossa questão de investigação: Qual o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio das atividades culturais nucleares, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais?

Por sua vez, a questão de investigação conduz-nos ao objetivo geral de identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio atividades culturais nucleares, relativamente à sua dimensão interna e externa e nas vertentes económicas, sociais e ambientais.

Quanto aos objetivos específicos: perceber se as organizações do subsector das artes performativas estão sensibilizadas para o conceito de responsabilidade social (RS); identificar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa e, por fim, perceber quais as práticas de RS que estão implementadas nas organizações do subsector das artes performativas, no âmbito económico, ambiental e social.

#### **3.1 Modelo de Investigação**

Na investigação é necessária uma visão mais holística do processo de pesquisa social, de modo a integrar a definição e a revisão de um problema, a sua teoria, a recolha dos dados, a análise dos dados e a apresentação dos resultados. Para auxiliar este processo existem diferentes métodos com diversas características que proporcionam diferentes contribuições (Bauer & Gaskell, 2008).

O estudo iniciou-se com a investigação bibliográfica, este tipo de investigação recolhe a bibliografia já divulgada em livros, revistas, artigos, teses, publicações e outras fontes de modo a proporcionar ao investigador informações relevantes de tudo aquilo que foi estudado sobre um determinado assunto. Os textos convertem-se em temas a serem pesquisados, ou seja, o investigador trabalha com base nas contribuições de autores que realizaram estudos (Lakatos & Marconi, 1992; Severino, 2013). Esta fase inicial permitiu explorar, compreender, sistematizar o tema da RS de modo a gerar conhecimento sobre os seus principais autores e seus estudos realizados. Uma vez que o estudo empírico foi aplicado ao sector da cultura foi também realizada uma pesquisa para delimitar o quadro concetual fundamental inerente a este setor de atividade.

A segunda etapa desenvolveu-se no contexto de uma investigação empírica, que de acordo com Hill & Hill (1998) “não é só um processo de aplicação de conhecimentos mas também um processo de planificação e criatividade controlada”. Este tipo de investigação recolheu dados nas observações registadas, dados inicialmente isentos de análise, mas que foram considerados e apreciados de modo a alcançar conclusões (Greenwood & Nunes, 1965).

## **3.2 A Abordagem Metodológica**

### **3.2.1 A abordagem mista**

“Mixed methods research is formally defined here as the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study” (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p. 17).

Este estudo firma-se na abordagem mista, como o próprio nome indica, é um procedimento de recolha, análise e associação de técnicas quantitativas e qualitativas num mesmo estudo, com o pressuposto de que esta abordagem proporciona mais variedade de

detalhes (Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Creswell & Clark, 2011). Existem várias estratégias, o Quadro 7 apresenta as estratégias principais.

**Quadro 7 – Abordagem Mista - Estratégias Principais**

<b>Principais estratégias da abordagem mista</b>		
<b>Estratégias</b>	<b>Definição</b>	<b>Notação</b>
<b>Explanatória sequencial</b>	Os dados quantitativos são recolhidos e analisados numa primeira fase da pesquisa, seguida da recolha e análise de dados qualitativos desenvolvida sobre os resultados quantitativos iniciais.	<b>QUAN → qual</b>
<b>Exploratória sequencial</b>	Os dados qualitativos são recolhidos e analisados numa primeira fase da pesquisa, seguida da recolha e análise de dados quantitativos desenvolvida sobre os resultados qualitativos iniciais.	<b>QUAL → quan</b>
<b>Transformativa sequencial</b>	Projeto de duas fases com um aspecto teórico que se sobrepõem aos procedimentos sequenciais. Tem uma fase inicial (quantitativa ou qualitativa) seguida de uma segunda fase (quantitativa ou qualitativa), que se desenvolve sobre a fase anterior.	<b>QUAN → qual</b> <b>QUAL → quan</b>
<b>Triangulação concomitante</b>	Dados quantitativos e qualitativos são recolhidos concomitantemente e depois comparados com o objetivo de determinar convergências, diferenças e combinações.	<b>QUAN + QUAL</b>
<b>Incorporada concomitante</b>	Dados quantitativos e qualitativos são recolhidos concomitantemente. No entanto, há um método principal que guia o estudo e um banco de dados secundário.	<b>qual(QUAN) → quan(QUAL)</b>
<b>Transformativa concomitante</b>	Adota uma perspectiva teórica específica, com dados quantitativos e qualitativos são recolhidos concomitantemente. No entanto, pode-se ter um método incorporado no outro.	<b>QUAN + QUAL</b> <b>→ quan</b>

## Sistema de notação para pesquisas de abordagem mista

Notação	Definição
<b>QUAN</b>	Estudo conduzido quantitativamente.
<b>QUAL</b>	Estudo conduzido qualitativamente.
<b>quan</b>	Dados quantitativos secundários em relação a dados qualitativos.
<b>qual</b>	Dados qualitativos secundários em relação a dados quantitativos.
<b>Sinal de mais: +</b>	Recolha simultânea ou concomitante de recolha de dados quantitativos e qualitativos.
<b>Seta: →</b>	Forma sequencial de recolha de dados.
<b>Parêntesis: ( )</b>	Método incorporado dentro de outro projeto maior.

**Fonte:** Adaptado de Morse (1991; 2003), Morgan (1997), Smith (2008), Creswell (2014) e Santos et al (2017).

Desta forma, o presente estudo seguiu a estratégia exploratória sequencial, envolveu uma primeira etapa de recolha e análise de dados qualitativos, seguindo-se de uma segunda etapa de recolha e análise de dados quantitativos, estes foram desenvolvidos sobre os resultados da primeira etapa qualitativa.

### 3.2.2 A esfera da investigação

Uma vez que as ICC atuam em vários setores foi necessário posicionar a investigação num sector específico de modo a estruturar e facilitar a investigação. Neste sentido os teatros foram as organizações escolhidas para este estudo. A seleção dos teatros ocorreu através do seu interesse em participar no estudo, eles foram convidados via *e-mail*. Dos convites enviados a

vários teatros no distrito de Faro, Évora e Lisboa<sup>13</sup>, os seguintes aceitaram prontamente: no distrito de Faro - Teatro das Figuras; no distrito de Lisboa - Teatro Ibérico, Chão de Oliva e o Teatro X<sup>14</sup>.

### **3.2.3 Procedimentos de recolha, análise e tratamento de dados**

No total foram contactados dezassete teatros nos três distritos<sup>15</sup>, os envios dos *e-mails* de convite (Anexo I) decorreram de 26 de março de 2018 a 14 de setembro de 2018. Por este meio de contacto foi enviado uma carta de apresentação (Anexo II) contendo os objetivos do estudo de modo a elucidar os seus recetores sobre a intenção e assim promover uma maior probabilidade de resposta. Foram obtidas quatro respostas positivas por parte dos teatros contactados.

Após a aceitação de participação foram realizados contactos telefónicos que permitiram clarificar alguns pontos que não estavam presentes na carta de apresentação, nomeadamente o conteúdo das entrevistas, dos questionários e de como estes seriam geridos. Foram também neste momento agendadas as datas para a realização das entrevistas e posterior entrega dos questionários aos entrevistados.

As entrevistas realizaram-se nas seguintes datas: Teatro X a 26 de abril de 2018, Teatro Ibérico a 18 de junho de 2018, Teatro das Figuras a 22 de junho de 2018 e o Chão de Oliva a 17 de setembro de 2018. O tempo médio global das entrevistas foi aproximadamente de 45 minutos; estas seguiram o método exploratório, semiestruturado com perguntas abertas, orientadas por um guião de entrevista (Anexo III). A informação obtida pelos entrevistados foi registada através da utilização de um gravador. Após a realização de todas as entrevistas seguiu-

---

<sup>13</sup> Os três distritos foram selecionados pelo fator da deslocação e da naturalidade do mestrando.

<sup>14</sup> O teatro escolheu participar no estudo de modo anónimo.

<sup>15</sup> Faro, Évora e Lisboa.

se a transcrição das mesmas pelo tipo não naturalista e posterior análise de conteúdo (do Anexo V até ao Anexo XX).

A transcrição de uma entrevista pode ser tratada por dois tipos: naturalista e não naturalista. A transcrição naturalista apresenta uma característica minuciosa, onde são captados todos os elementos presentes na gravação, não só o conteúdo verbal, mas também a linguagem não-verbal, os aspetos contextuais e a interação entre os presentes na entrevista. A transcrição não naturalista, ao contrário da anterior, traduz-se numa transcrição mais tratada, ou seja, cuidada e seletiva. Esta, beneficia o discurso verbal omitindo alguns elementos idiossincráticos<sup>16</sup> do discurso (Azevedo, et al., 2017).

A ordem da aplicação dos instrumentos de recolha de dados foi igual para os quatro teatros, ou seja, foram realizadas entrevistas nas instalações de cada teatro à respetiva gestão de topo (diretores) que depois recebeu os questionários (Anexo IV) para os distribuir aos seus colaboradores mais próximos. A receção de todos os questionários ficou concluída no dia 4 de março de 2019, com a seguinte amostra: Teatro da Figuras – 10 questionários, Teatro Ibérico – 3 questionários, Chão de Oliva – 5 questionários e o Teatro X – 12 questionários.

Com uma amostra de 30 questionários decidiu-se que seria mais adequado tratá-los em conjunto de modo a gerar resultados mais expressivos.

### **3.3 Os Instrumentos para a Recolha de Dados**

“The researcher has to conceptualize the project, establish access and make contact with participants, interview them, transcribe the data, and then work with the material and share what he or she has learned” (Seidman, 2006, p. 12).

---

<sup>16</sup> Exemplos: pausas, linguagem não-verbal, gaguez, vocalizações involuntárias.

O investigador pode aproximar-se da experiência dos colaboradores de uma organização contemporânea através: da observação, da análise de documentos institucionais, da investigação da história, da experimentação, de pesquisas, questionários e da revisão da literatura existente. No entanto, se o objetivo do investigador é perceber o significado do envolvimento dos colaboradores na organização e as suas resultantes experiências nela, a entrevista fornece uma via de investigação necessária, para não mencionar que estabelece uma atitude de interrogação e riqueza na recolha de informação (Seidman, 2006).

Neste sentido, com o intuito de moldar a entrevista aos objetivos específicos deste estudo e não limitar de forma rígida o entrevistado, foi realizada a entrevista semiestruturada<sup>17</sup> nos vários teatros. Esta variante da entrevista, analisada por Quivy & Campenhoudt (1998) proporciona ao investigador uma série de perguntas-guia, relativamente abertas que implicitamente retiram informação do entrevistado. As perguntas-guia dão alguma liberdade ao entrevistado, ele pode falar abertamente com as suas palavras e na ordem que desejar bastando apenas ao entrevistador reorientar naturalmente a entrevista aos objetivos previamente definidos.

“Na fase inicial da etapa investigativa, impõe-se, pois, que se proceda à produção do guião da(s) entrevista(s). Este é entendido como um roteiro ou guia orientador da condução do diálogo, e deve ser estruturado em blocos temáticos, tendo em conta os objetivos gerais da investigação” (Silvestre, Fialho, & Saragoça, 2014, p. 322).

Um dos aspetos mais importantes na elaboração de um guião é a clarificação dos objetivos e as dimensões de análise que a entrevista abarca, para não falar do espaço que dá às formas de narração do entrevistado (Guerra, 2006).

Deste modo, para auxiliar a entrevista foi construído um guião de entrevista (Anexo III), este foi adaptado de Romeiro (2017) para o presente estudo, teve como suporte a revisão de literatura e incidiu principalmente no *Livro Verde* da Comissão Europeia (2001). O guião foi

---

<sup>17</sup> Pode chamar-se também de entrevista semidirectiva ou semidirigida (Quivy & Campenhoudt, 1998).

agrupado por blocos; começou com uma sintética caracterização do entrevistado (cargo; habilitações académicas; idade; vínculo ao teatro), depois o segundo bloco relativo à dimensão interna da RS, seguiu-se o terceiro bloco sobre a dimensão externa da RS, o quarto bloco sobre a normalização da RS e por fim o quinto bloco que questionou o impacto do teatro na comunidade a nível do desenvolvimento económico, social e cultural.

Para recolher os dados quantitativos, foi utilizado o inquérito por questionário (Anexo IV), este instrumento “pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 7 e 8).

“O Inquérito por Questionário é uma técnica de investigação que, através de um conjunto de perguntas, visa suscitar uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos. Trata-se de uma técnica de observação não participante, uma vez que não exige a integração do investigador no meio, no grupo ou nos processos sociais estudados. Sendo constituído por uma série de perguntas, mas também podendo integrar outros instrumentos, como por exemplo, testes e escalas de atitudes e opiniões que visam aferir um certo tipo de comportamentos-reações, e avaliar a intensidade com que se dá determinada opinião ou atitude, as respostas assim obtidas vão constituir o material, sobre o qual o investigador vai produzir interpretações e chegar a generalizações” (Dias, 1994, p. 5).

Na totalidade o questionário foi formado por quatro grupos, estes anteriormente desenvolvidos por Santos (2010), Brites (2015) e Romeiro (2017), foram modificados por nós no sentido adaptar e formular novas questões que considerassem os objetivos da investigação. O primeiro grupo apresentou questões que atenderam aos tópicos da dimensão interna e externa da RS sustentados pelo *Livro Verde* da Comissão Europeia (2001), construído por dezanove questões dicotómicas<sup>18</sup>. Os grupos que se seguiram apresentaram uma escala de sete itens com o propósito de detalhar a investigação, foi definida então a seguinte atribuição: 1. Discordo Totalmente, 2. Discordo Bastante, 3. Discordo um pouco, 4. Não concordo nem discordo, 5.

---

<sup>18</sup> Nas respostas dicotómicas pretende-se que os sujeitos escolham uma de duas opções, neste caso, Sim/Não.

Concordo Moderadamente, 6. Concordo Bastante e 7. Concordo Totalmente. O segundo grupo, composto por nove questões, focou-se na dimensão interna da RS segundo a Comissão Europeia (2001), enquanto que o terceiro grupo, composto por sete questões, procurou avaliar o grau de concordância dos colaboradores nos teatros no que diz respeito à dimensão externa da RS. O quarto grupo do questionário, concebido por nove questões, destaca a ótica ambiental, social e económica da RS. A última parte do questionário apresentou questões com o objetivo de caracterizar o respondente, relativas à: idade, género, estado civil, habilitações literárias, vínculo há organização, carreira profissional e, por fim uma distinta questão sobre voluntariado a título pessoal. Na totalidade o inquérito por questionário foi formado por 52 questões e informações sociodemográficas.

A análise quantitativa dos dados dos inquéritos foi realizada através do programa *IBM SPSS® Statistics versão 25*. Foram definidas as variáveis e inseridas no separador “visualização de variável”. Por sua vez, os dados dos 30 questionários recolhidos também foram inseridos no programa, no separador “visualização de dados”. Geraram-se tabelas de frequência, tabelas com percentagens e desvios padrão e gráficos para auxiliar a interpretação dos dados.

### **3.4 Análise de Conteúdo de Entrevistas e Caracterização dos Entrevistados**

“A análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito. De facto, quando falamos em investigação empírica, falamos de uma série de operações de como descrever os fenómenos (nível descritivo), descobrir as suas co-variações ou associações (nível correlacional e *grosso modo* objectivo da análise categorial) e ainda descobrir relações de causalidade/de interpretações das dinâmicas sociais em estudo (nível interpretativo e *grosso modo* correspondente à análise tipológica)” (Guerra, 2006, p. 69).

A análise de conteúdo representa assim um conjunto de técnicas de análise das comunicações que emprega processos organizados e objetivos para descrever o cerne das

mensagens, inicia-se pela descrição e termina na interpretação, em que a inferência<sup>19</sup> tem um papel importante entre estas duas etapas (Bardin, 2011).

Não se encontra apenas uma única e específica forma de fazer a análise de conteúdo, no entanto é importante que ela seja realizada através de processos bem estruturados e explícitos, que possua uma técnica de organização clara para a informação e que seja fiável. Fiabilidade e objetividade são características que devem estar presentes no sistema de categorias<sup>20</sup> (Lima, 2013).

Como referido anteriormente, realizou-se a análise de conteúdo às quatro entrevistas realizadas nos teatros em estudo, foi extraída a primeira informação, presente no Quadro 8, sobre a caracterização dos entrevistados.

**Quadro 8** - Caracterização dos entrevistados

Código da Entrevista	Organização	Idade	Formação Académica	Cargo que ocupa na Organização	Antiguidade na Organização
E1	Teatro das Figuras	44	Licenciatura em Economia	Diretor Delegado	14 anos
E2	Teatro Ibérico	31	Mestrado em Teatro	Vice-Presidente	8 anos
E3	Chão de Oliva	49	Mestrado em Teatro	Presidente da Direção e Diretor Artístico	15 anos
E4	Teatro X	46	Licenciatura em Gestão da Cultura e das Artes	Diretor Executivo	25 anos

**Fonte:** Elaboração própria.

<sup>19</sup> “Inferência: operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras.

Inferir: extrair uma consequência (Petit Robert, Dictionnaire de la langue Française, S. N. L., 1972)”. (Bardin, 2011, p. 45).

<sup>20</sup> “Conjunto de temas (categorias) que constituem conjuntos semanticamente coerentes de unidades de registo e que terão, cada um deles, um código específico a aplicar no decurso do processo de codificação. Poderão existir (e normalmente existem) subtemas (subcategorias), que também deverão ter os respetivos códigos” (Lima, 2013, p. 9 e 10).

## **4. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

Este capítulo configura uma investigação fundamentada na estratégia exploratória sequencial, ela iniciou-se através de uma etapa qualitativa que se desenvolveu no decorrer da construção, aplicação e tratamento de entrevistas realizadas aos quatro teatros. Seguiu-se depois uma etapa quantitativa que se processou através da construção, aplicação e tratamento dos questionários aplicados aos colaboradores dos teatros participantes.

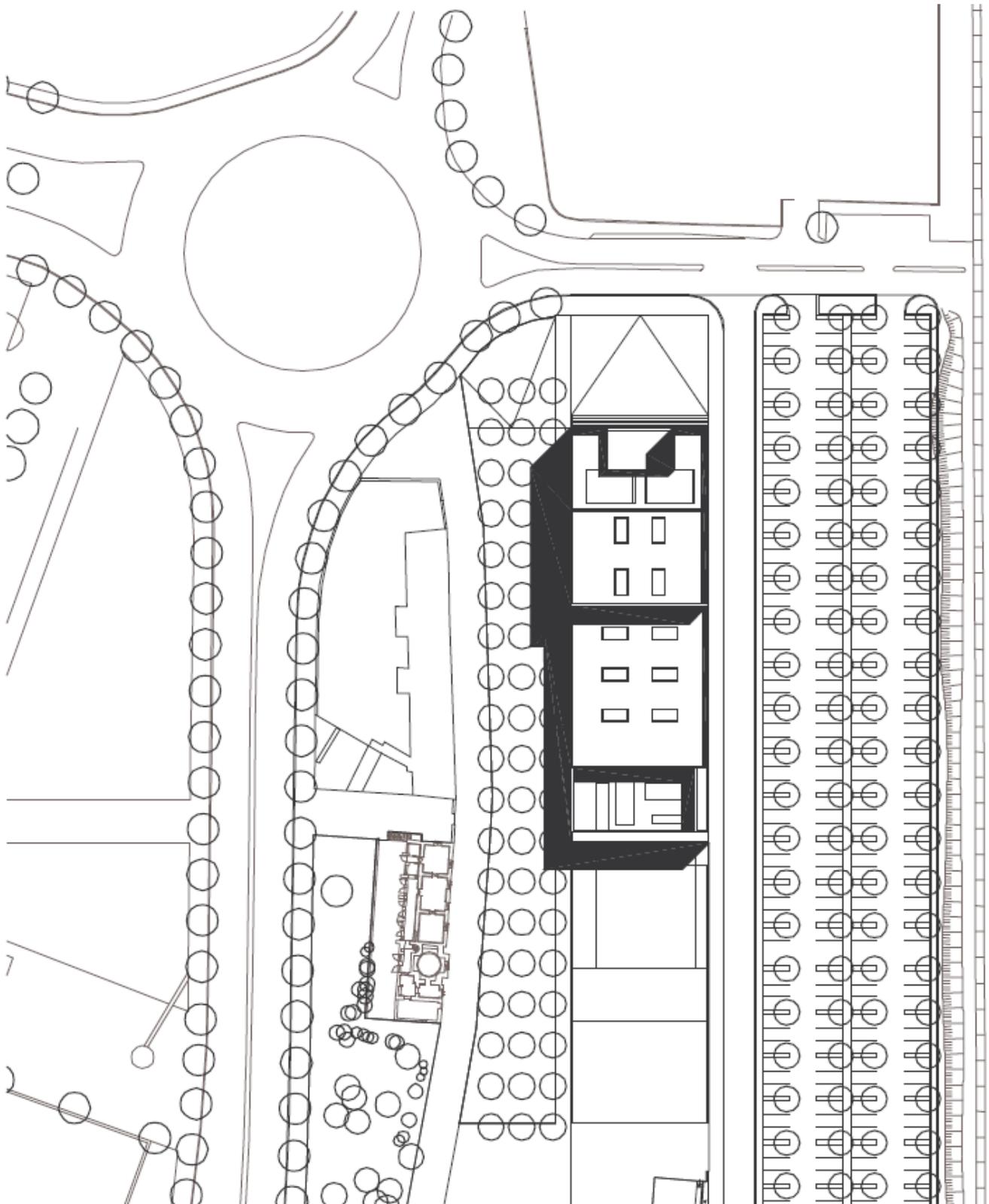
A informação resultante da investigação é estruturada neste capítulo em três pontos estipulados previamente: o primeiro ponto estará designado para uma breve caracterização de cada teatro; o segundo ponto será afeto à análise sucinta de cada entrevista realizada aos informantes chave de cada teatro; o último ponto apresentará a análise quantitativa de todos os questionários realizados com o propósito de identificar as práticas de responsabilidade social na suas dimensões internas e externas e também na sua vertente social, ambiental e económica.

### **4.1 Teatro das Figuras**

#### **4.1.1 Breve descrição**

O ano de 2005 foi culturalmente relevante no Algarve, nomeadamente em Faro. No âmbito do evento - *Faro, Capital Nacional da Cultura 2005* (FCNC 2005) - surgiu a grande oportunidade de desenvolver-se durante vários meses um conjunto de eventos e desenvolvimentos no sector cultural (Ferreira, et al., 2007). Nasce assim o Teatro das Figuras (também conhecido por Teatro Municipal de Faro), inaugurado no dia 01 de julho de 2005, é hoje um dos principais espaços culturais da cidade que promove o encontro do público com as artes performativas através de uma programação diversificada. Projetado pelo arquiteto Gonçalo Byrne, o Teatro dispõe de uma sala de espetáculos moderna com um palco de grandes dimensões que propicia o recebimento de espetáculos diversificados, tais como: teatro, cinema digital, orquestras de música clássica, artistas de música ligeira, dança contemporânea, ballet, entre outros. O Teatro das Figuras é um prisma de 80 x 26.2 x 15.5 m (Figura 7) e contém uma sala de espetáculos com capacidade para 782 espetadores (www.teatrodasfiguras.pt, 2019).

**Figura 7** – Planta da localização do Teatro das Figuras



© Gonçalo Byrne Arquitectos.

**Fonte:** Planta facultada por Gonçalo Byrne Arquitectos.

O Teatro das Figuras encontra-se logo na entrada de Faro e é facilmente visto devido ao tamanho e arquitetura moderna do edifício.

A missão desta organização centra-se na “prestação de um serviço público no domínio das atividades culturais, assente num projeto cultural unificado, que se centra na produção e apresentação de espetáculos de teatro, música, dança, artes circenses e outros, segundo os mais elevados padrões de qualidade, dotados de autonomia administrativa e financeira e explorados sob forma empresarial, adentro da Administração Municipal, e cuja gestão é entregue a um Conselho de Administração” (Despacho n.º 5916/2014, 2014).

No *web site*<sup>21</sup> do teatro também é possível encontrar a sua visão, esta informa que o Teatro das Figuras “pretende ser um espaço de referência nacional em termos de excelência na programação, de liderança regional, de afirmação da capitalidade e centralidade da cidade de Faro e de consolidação da imagem cultural do destino turístico” ([www.teatrodasfiguras.pt](http://www.teatrodasfiguras.pt), 2019).

#### **4.1.2 Análise sumária da entrevista do Teatro da Figuras**

Foi realizada uma entrevista no Teatro das Figuras em Faro, o entrevistado – designado como **E1** – ocupa o cargo de diretor delegado desta organização e a sua área de formação é em Economia, no entanto, ao longo dos seus 14 anos na organização tem realizado uma série de cursos na área cultural, nomeadamente em Gestão e Produção de Artes do Espetáculo. A análise de conteúdo desta entrevista pode ser consultada nos Anexos: V, VI, VII e VIII.

#### DIMENSÃO INTERNA

Ao dissecar as respostas expressadas pelo entrevistado verifica-se que relativamente à dimensão interna da RS, no que respeita concretamente à importância dada pela organização à gestão de recursos humanos o **E1** declara que “são a parte principal de qualquer organização

---

<sup>21</sup> <https://www.teatrodasfiguras.pt>

(...), para nós é muito importante (...)" . Esta importância cria aspetos positivos na relação entre colaboradores e liderança, proporcionando assim um ambiente estável na organização, **E1** apresenta que "o ambiente é bom, (...) é importante para nós ter um ambiente saudável, promove um desempenho positivo". A nível comunicacional, entre a direção e os colaboradores, o entrevistado afirma que existe uma comunicação eficaz e que as informações internas são difundidas por vários meios, "há muita comunicação direta, (...) reuniões, emails, telefones" **E1**. Na atualidade a maioria das organizações tenta equilibrar a balança no que se refere às políticas de conciliação da vida profissional com a vida familiar e esta organização não foge a esta apreciação, o Teatro tem "sempre isso em consideração (...), ou seja, tentamos ajustar de modo que não sobrecarreguemos os funcionários" **E1**. Os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores são bem específicos, ocorrem através de concurso externo, o Teatro das Figuras é uma entidade pública e "toda a contratação é feita de acordo com a legislação em vigor" **E1**. O entrevistado também menciona que esse facto condiciona a inclusão social de trabalhadores com incapacidades devido às especificidades dos concursos, ou seja, "muitas vezes não é fácil (...) porque as normas de contratação pública também não o permitem regularmente" **E1**. Relativamente aos procedimentos de higiene e segurança no trabalho, o **E1** informa que são "uma empresa que é (...) inspecionada (...) pela ANPC (...) e pela IGAC, (...) nós temos todas as normas de segurança e prevenção de riscos em dia". Ainda referente à dimensão interna da RS, o entrevistado apresenta que a organização proporciona aos seus colaboradores os dois tipos de formação, interna e externa, embora dê mais ênfase à "formação externa", **E1** menciona que "no (...) plano de formação, tínhamos ações de formação previstas (...) por uma entidade externa". O entrevistado também salientou a formação em higiene e segurança no trabalho, "(...) para medidas de autoproteção temos alguma formação, (...) *upgrade* à formação em fogos, primeiros socorros" **E1**. No que diz respeito às práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente o entrevistado apresentou duas: reciclagem e a poupança de energia, esta está limitada às especificidades do serviço, nomeadamente no palco, ou seja, **E1** informa que está "a mudar algumas lâmpadas que eram incandescentes para os sistemas LED, embora no Teatro a coisa não seja fácil, porque o sistema LED a nível de palco ainda não consegue dar resposta ao que uma lâmpada convencional consegue".

#### DIMENSÃO EXTERNA

No que concerne à dimensão externa da RS, este teatro apresenta como resposta à comunidade local em que está inserida a "aceitação de estágios curriculares e profissionais" **E1**, de modo a valer-se de Faro e da sua grande oferta de ensino (Universidade do Algarve com os

seus dois campus e também outras entidades). Nas políticas de parceria e cooperação é de destacar a realização de espetáculos de solidariedade e protocolos, muitos deles celebrados na área de cuidados da saúde, nomeadamente as “associações oncológicas, associações de doentes mentais, associações de paralisia cerebral, entre outras” **E1**. O entrevistado refere que estas políticas são postas em prática através de “muitos projetos com organizações locais, principalmente espetáculos de solidariedade, em que nós acolhemos as iniciativas, (...) em que cedemos os espaços para que eles organizem as suas atividades”. No que tange aos critérios de escolha dos fornecedores, **E1** especifica que para os fornecedores de serviços administrativos “o preço é um fator a ter em conta” e que “a nível de fornecedores de serviços administrativos privilegiam obviamente empresas locais (...) para incentivar o mercado, o mercado local”, já as “questões de espetáculo (...) está aliada mais à ótica de qualidade”. O Teatro da Figuras contempla os interesses do público através de uma oferta de programação variada que se evidencia na seguinte afirmação do entrevistado, “fazemos programas quadrimestrais, nós tentamos ter uma programação heterogénea, (...) sentimos essa ‘obrigação’ de dar esta heterogeneidade de programação para conseguirmos abarcar todos os públicos da cidade”. Para a definição do perfil de público este teatro costuma “fazer inquéritos nos espetáculos” **E1**, este procedimento permite perceber quais as preferências dos espetadores e a “nível comunicacional, como é que lhes chegam as informações dos espetáculos” **E1**. No que respeita a normas e valores na qual o Teatro da Figuras se orienta ficou claro que este pretende “ser um espaço de referência no panorama cultural e a nível nacional, ter elevados padrões de qualidade” **E1** e que é possível ter acesso a esses valores no site<sup>22</sup> e documentos<sup>23</sup> que apresentam “o regulamento dos Serviços Municipalizados do Teatro Municipal de Faro, que te descreve os objetivos, missão e atributos, o tipo de organização, os princípios gerais de atuação, entre outros, ou seja, informação pela qual este Teatro se rege” **E1**. O entrevistado também afirma que a nível de sustentabilidade ambiental é algo que “já está intrínseco” da mesma maneira que o respeito pelos Direitos Humanos Fundamentais, salientando que “sim, nós temos esta preocupação de respeitar” **E1**.

#### NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Teatro da Figuras de momento não apresenta nenhuma certificação a nível da Responsabilidade Social.

---

<sup>22</sup> <https://www.teatrodasfiguras.pt>

<sup>23</sup> Lei n.º 50/2012 - Diário da República n.º 169/2012, Série I de 2012-08-31. Despacho n.º 5916/2014

A respeito do desenvolvimento económico, **E1** apresentou o impacto da organização em três sectores presentes na região: restauração, alojamento e aluguer logístico. Em todos eles é afirmado a vantagem desta organização na cidade e o impacto económico que proporciona. O entrevistado **E1** disse que existe “uma série de vantagens, de desenvolvimentos que acontecem devido à presença do Teatro na cidade (...) temos um volume de dormidas e alimentação que faz com que os operadores que trabalham neste mercado tenham mais (...) resposta, os alojamentos que nós temos, que nós fazemos já são parte significativa da faturação deles”. “A nível logístico também temos empresas que se constituíram depois de o Teatro estar aqui, para fornecimento de pessoas para apoio aos espetáculos” **E1**. No âmbito do desenvolvimento social destaca-se as parcerias anteriormente referidas, estas ajudam a “promover a entreaajuda e a consciencialização” **E1**. Para finalizar, este teatro aposta no desenvolvimento cultural através do seu principal papel, ou seja, o de “promover e desenvolver as artes de palco” **E1**.

## **4.2 Teatro Ibérico**

### **4.2.1 Breve descrição**

O Teatro Ibérico é um espaço de referência na Freguesia do Beato no lado oriental de Lisboa, não só pela história do antigo Convento de São Francisco de Xabregas mas também pela aproximação e visão holística da área em que está inserido, atualmente entranha-se criativamente no público através da sua audácia de cunho mais contemporâneo; é latente nesta atitude a identidade própria que quer exsudar ([www.olharesdelisboa.pt](http://www.olharesdelisboa.pt), 2018).

O Convento de São Francisco de Xabregas ou Convento de Santa Maria de Jesus foi fundado em 1455 em terrenos do antigo Paços de Xabregas cedidos por D. Afonso V a D. Guiomar de Castro, condessa de Atouguia. A obra ficou terminada em 1460. Gravemente deteriorado pelo Sismo de 1755, o convento foi reconstruído pelo favorecimento do Marquês de Pombal e de Frei Manuel do Cenáculo, ganhando uma estrutura e orientação diferente com dimensões maiores. No decorrer dos anos o edifício (Figura 8) foi ocupado por várias entidades, das quais: o Batalhão

de Infantaria 1, os Artífices Engenheiros e o Batalhão Naval (até 1839); a Companhia de Fiação de Tecidos Lisbonenses (1839-1844); depois esteve então ligado à produção de tabaco (1845-1965). Atualmente, o Teatro Ibérico ocupa a antiga igreja (patrimoniocultural.cm-lisboa.pt, 2019).

**Figura 8** – Convento de São Francisco de Xabregas | Exterior | Fachada Sul



© CML | DMC | Arquivo Municipal de Lisboa.  
**Fonte:** patrimoniocultural.cm-lisboa.pt (2019).

Em 1981, Xosé Blanco Gil juntamente com um grupo de jovens atores estabeleceu a Associação Teatro Ibérico. A associação começou a desenvolver as suas atividades na igreja do Convento de Xabregas, localizado na Rua de Xabregas, a utilização do espaço resultou de um acordo com o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra<sup>24</sup>, ficando assim até hoje o edifício conhecido simplesmente como Teatro Ibérico, um espaço com uma arquitetura religiosa e uma surpreendente acústica que o tornam sui generis nas suas características (www.orientre.pt, 2017).

Em 2016, a Companhia João Garcia Miguel torna-se residente no Teatro Ibérico, esta partilha proporcionou uma diversificação da programação cultural e difusão continua na freguesia, gerando-se assim mais enriquecimento cultural na cidade (www.orientre.pt, 2017).

“O Teatro Ibérico dispõe de três espaços para o desenvolvimento das atividades: a sala de entrada, a qual dispõe de um bar; o Foyer, uma sala com cerca de 100 m<sup>2</sup> onde se realizam as atividades de foro pedagógico e a sala de espetáculo, composta por uma plateia de 169 lugares e de um palco com cerca de 13.5 metros de largura e cerca de 10 metros de profundidade para área de representação. O espaço deverá, segundo o diretor, ser dedicado à criação e apresentação de propostas artísticas contemporâneas que preencham requisitos de originalidade, radicalidade e liberdade” (www.teatroiberico.org, 2019)

#### **4.2.2 Análise sumária da entrevista do Teatro Ibérico**

Foi realizada uma entrevista no Teatro Ibérico em Lisboa, a entrevistada – designada como **E2** – ocupa o cargo de vice-presidente da Associação Teatro Ibérico e a sua área de formação é em Teatro possuindo academicamente o grau de mestre. Está nesta organização há oito anos. A análise de conteúdo desta entrevista pode ser consultada nos Anexos: VIX, X, XI e XII.

---

<sup>24</sup> Conhecido atualmente como o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

No que se manifesta sobre a importância dos RH nesta organização, ou seja, no Teatro Ibérico, a entrevistada **E2** atribui que “tem elevada importância, ela é a ligação entre as necessidades individuais e organizacionais”, apreciando positivamente o ambiente de trabalho em que participa, referiu na entrevista que esse ambiente “é bom, temos um grupo jovem, um grupo de pessoas (...) focadas (...) com o mesmo objetivo” **E2**, que consiste numa “relação até bastante coesa no sentido de trabalharmos todos para o mesmo, (...) trabalhar por amor à camisola” **E2**. Destacou-se também uma comunicação eficaz, realizada de várias formas: “telefone” **E2**, “por e-mail” **E2**, “reuniões, somos uma associação, portanto precisamos de ter assembleias constantemente” **E2** e inclusive por comunicação direta, em que o colaborador pode “falar diretamente” **E2**. Resumido a entrevistada expôs que “a comunicação é muito boa”. A forma de estabelecimento de horários de trabalho não é clara, **E2** disse somente que “no Teatro é muito difícil estabelecer um horário laboral fixo”, no entanto são promovidas algumas políticas que permitem conciliar o horário de trabalho com a vida profissional e familiar, “existe uma preocupação constante, sim, em manter a carga horária que permita conciliar tanto a vida pessoal como a vida laboral” **E2**. A entrevistada apresentou três critérios de seleção utilizados no Teatro: “análise curricular”; “entrevista para conhecer o candidato” e “muitos estagiários que recebemos aqui”. No entanto nenhum destes critérios de seleção abrangeu até à data a inclusão de trabalhadores com incapacidades pelo simples facto de não se ter proporcionado ainda essa oportunidade. No que diz respeito a procedimentos de higiene e segurança no trabalho a entrevistada informa que “tudo o que seja espaços culturais têm que cumprir com todas as normas do IGAC” **E2**, nomeadamente a nível de segurança, e que esta “obriga por norma a cumprir todas as regras e normas de segurança e higiene no trabalho” **E2**. Alguns dos aspetos apreciados por esta entidade neste Teatro foram dirigidos a questões de “divulgação, (...) remoção de detritos, (...) planeamento de emergência” **E2**. Ainda no contexto da dimensão interna da responsabilidade social, esta organização privilegia a “formação interna” **E2** e ganha forma através de “(...) workshops, (...) *master class*, (...) cursos” **E2**. Partilhou também neste assunto que têm “(...) neste momento uma Companhia residente no Teatro Ibérico há já dois anos e meio, que é a Companhia João Garcia Miguel, e a própria Companhia promove esse tipo de formação” **E2**. No que toca à formação externa esta foi referida no contexto do plano de emergência em que “(...) os funcionários da casa são obrigados por lei – e mesmo por regras internas – a ter formação nessa área” **E2**. Para as práticas de gestão eficientes dos recursos e proteção do meio ambiente foi apontado principalmente a reciclagem, em que a entrevistada

afirma a sua importância ao referir que “(...) é uma das normas da casa” **E2**, e a manutenção/otimização da luz e do material técnico/elétrico do Teatro.

#### DIMENSÃO EXTERNA

Esta organização tem “(...) como objetivo chegar cada vez mais às comunidades locais” **E2**, expressando o seu “sim” **E2** na organização de atividades em parceria e cooperação com organizações da sua comunidade envolvente, transformando as necessidades da comunidade num objetivo. Para o desenvolvimento desse objetivo, a entrevistada afirmou que se desenvolvem atividades conjuntas, parcerias e projetos e referiu alguns exemplos, tais como: “(...) a Casa Pia, em que eles nos cedem espaços, nós damos aulas gratuitamente para ter essa mobilização. Várias atividades locais, a própria Junta de Freguesia (...), que é uma das entidades que mais ajuda o Teatro Ibérico desde a história do Teatro Ibérico, a própria Ar.Co (Centro de Arte & Comunicação Visual) com quem vamos estabelecer parceria” **E2**. No que toca aos critérios de escolha dos fornecedores, esta organização privilegia os fornecedores da sua envolvente, em que “procura numa primeira fase fornecedores locais e depois os restantes” **E2**, através de critérios assentes num equilíbrio entre o fornecedor e a organização, ou seja, que “satisfaçam as necessidades de ambas as partes de forma justa” **E2**. Na contemplação dos interesses do público a entrevistada disse que “o Teatro funciona através de dois regimes: o regime de criação própria e o regime de acolhimento, (...)fazemos uma seleção (...) e normalmente colocamos aqui dentro aquilo que se coaduna com o nosso objetivo, com a nossa própria identidade enquanto espaço cultural” **E2**. Isto origina a captação de públicos que se identificam com a identidade do Teatro Ibérico para construção dessa própria identidade, quer dizer, “cada vez mais a tentar criar uma entidade própria e só isso já é uma obrigatoriedade de mobilização de público” **E2**. A respeito de documentos formais que contenham normas e valores da organização, a entrevistada referiu que “não temos nada disso formalizado” **E2**, no entanto apresentou verbalmente que as normas e valores na qual o Teatro se rege orientam-se “na audácia de descobrir novas formas de fazer teatro com as nossas comunidades” **E2**. A resposta ao respeito pelos Direitos Humanos fundamentais foi nítida e firme através de um “sim, claro!” **E2**. Para rematar esta dimensão, a entrevistada sobre a preocupação com a sustentabilidade ambiental apresentou uma perspectiva interessante, a de promover a sustentabilidade ambiental através de produção artística, ou seja, “(...) as peças também têm a função de inquietar a sociedade sobre esses temas” **E2**.

O Teatro da Ibérico de momento não apresenta nenhuma certificação a nível da Responsabilidade Social. A entrevistada expôs que “as entidades culturais por norma não têm de ter esse certificado” **E2**.

#### IMPACTO NA COMUNIDADE

A nível de desenvolvimento económico, esta organização promove esta área peculiar da cidade de Lisboa, ou melhor, a entrevistada apresenta que “(...) o facto de neste momento estares inserido aqui nesta zona acho que já contribui economicamente, atrai público que acaba por explorar a restauração local” **E2**. O desenvolvimento social é apresentado pela dinamização e reforço social que o teatro promove, onde “(...) o teatro auxilia o desenvolvimento humano e impulsiona transformações sociais” **E2**. Por fim, a respeito do desenvolvimento cultural, a entrevistada referiu a proximidade e difusão das artes performativas noutras áreas da cidade, neste caso na envolvente de Xabregas, indicando que “o objetivo é precisamente descentralizar e fazer chegar o teatro a mais gente” **E2**.

### **4.3 Chão de Oliva**

#### **4.3.1 Breve descrição**

O Chão e Oliva - Centro de Difusão Cultural foi criado em 1987 através do empenho multifacetado de atividades de animação cultural realizado na envolvente escolar e associativa de Sintra. É uma associação que desenvolve atividades alicerçadas em quatro vetores: criação, programação, acolhimentos e formação, porém o teatro é a atividade prevaiente (www.chaodeoliva.com, 2019).

A Companhia de Teatro de Sintra nasce em 1990 dentro do Chão de Oliva, no sentido de dar resposta aos incontáveis pedidos que não eram exequíveis através de uma estrutura amadora, tornando-se assim o primeiro grupo profissional de teatro gerado em Sintra. O

processo que conduziu á formação desta companhia partiu de dentro, através do desenvolvimento do trabalho de animação teatral feito junto das comunidades: escolar, associativa e a imprescindibilidade genuína de desenvolvimento qualitativo que só foi potencializado através da profissionalização (www.chaodeoliva.com, 2019).

Em 1994 e no seguimento de um programa de formação dirigido por especialistas nasceu um novo grupo profissional, o Fio d’Azeite – Grupo de Marionetas, este explora e promove a “arte da marioneta” através do: nível técnico, domínio das linguagens tradicionais e a procura de novas soluções formais para esta expressão teatral milenar, não só explora o imaginário ligado há infância como elabora para além dos tempos e das faixa etárias (www.chaodeoliva.com, 2019).

Em suma são as criações destes dois grupos que norteiam as atenções do Chão de Oliva, no entanto também se integram iniciativas de produção, estas arrancaram no início da década de 90 através do acolhimento de propostas transversais às artes do espetáculo (www.dgartes.gov.pt, 2019).

Em 1999, com o apoio da Câmara Municipal de Sintra, a Casa de Teatro (Figura 9) tornou-se o espaço sede do Chão de Oliva (www.cm-sintra.pt, 2018). O edifício, inaugurado a 18 de fevereiro de 1928, transporta as características arquitetónicas do início do século XX; ao longo dos anos teve várias funções, tais como: armazém, carpintaria e antigo cinema Tivoli. Uma vez que Sintra carece de espaços direcionados para o desenvolvimento das atividades culturais este projeto revelou um cariz importante no desenvolvimento cultural no concelho, oferecendo a oportunidade de apresentar espetáculos de teatro. O edifício foi provido com uma sala de espetáculos de 60 lugares e respetivas dependências de apoio para os atores e também para o público; a plateia da sala apresenta um sistema de recolha que permite amplificar o espaço (www.chaodeoliva.com, 2019).

**Figura 9** – Casa de Teatro de Sintra



**Fonte:** Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo (2002).

### 4.3.2 Análise sumária da entrevista do Chão de Oliva

Foi realizada uma entrevista no Chão de Oliva, o entrevistado – designado como **E3** – ocupa o cargo de presidente da direção e diretor artístico desta organização e a sua área de formação é em Teatro na especialidade Ator Marionetista possuindo academicamente o grau de mestre. Está ligado a organização há mais ou menos 30 anos, sendo que profissionalmente há 15 anos. A análise de conteúdo desta entrevista pode ser consultada nos Anexos: XIII, XIV, XV e XVI.

#### DIMENSÃO INTERNA

Na análise da pertinência dos RH na organização o entrevistado manifesta que “em qualquer estrutura empresarial ou em qualquer estrutura amadora que se quer fazer um planeamento, que se queira realizar algumas tarefas e que tenha que haver uma gestão, os Recursos Humanos são sempre a parte fundamental” **E3**. Neste sentido, foi possível verificar uma análise positiva e coesa em relação ao ambiente de trabalho, especificando algumas facetas que se geram num ambiente artístico, que no Chão de Oliva, ou como o entrevistado refere, “nesta casa (...) trabalhamos com muita coisa que é visceral e muito orgânico, ou seja, muito de nós próprios, as nossas emoções, (...) mas (...) sempre tivemos bons ambientes” **E3**. Esta afirmação possibilitou fazer a ponte para a apreciação da comunicação entre a direção e os colaboradores, foi revelado que “a comunicação é eficaz” **E3**, onde ficou esclarecido que tipo de intervenção tem o entrevistado neste tema, informou que é “o pivô da comunicação da direção e os restantes colaboradores” **E3**, exercendo uma comunicação interpessoal, referiu também alguns meios de comunicação interna, ou seja, contacto “telefónico e *e-mails*” **E3**. Sobre a forma de estabelecimento de horários de trabalho foi confirmado que existe uma matriz como apresentou o entrevistado, “há uma matriz, nós trabalhamos com uma matriz, esta é uma indústria com características especiais, (...) nós temos uma indústria que serve a população à noite e ao fim de semana e portanto as pessoas que trabalham aqui têm que se encaixar nisto, (...) normalmente nós sabemos que entramos às 10:00 horas e saímos às 18:00 horas (...) nós temos um padrão de 40 horas semanais e cinco dias por semana (dois tempos por cada dia)” **E3**. No que respeita às políticas de conciliação da vida profissional com a vida familiar o entrevistado demonstrou que é essencial equilibrar esses dois campos de modo a criar um ambiente saudável, tanto no trabalho como fora dele, o entrevistado estabeleceu que nesta organização dão “(...) muita prioridade à vida familiar e é isso que prolonga a relação que temos com as pessoas” **E3** e que “há uma padrão que tentamos assegurar para que as pessoas tenham nas

próprias famílias uma convivência são” **E3**. Relativamente há definição de critérios de recrutamento e seleção o entrevistado indicou apenas algumas características que os possíveis novos colaboradores deveriam possuir, estas prendem-se pela “(...) polivalência e (...) mobilidade, experiência na área” **E3**. Outra das políticas que se insere na dimensão interna é a de inclusão social de trabalhadores com incapacidades, e este teatro está sensível para esta temática, o entrevistado apresentou um exemplo de como o Chão de Oliva atuou neste campo e a sua receptividade, que “sim, (...) já tivemos essa preocupação em integrar pessoas com deficiências que davam perfeitamente para fazer o trabalho, (...) uma pessoa que tem problemas de locomoção, que se desloca com muita dificuldade não vai para o palco representar! Mas pode fazer um trabalho de escritório normal, houve períodos em que nós já tivemos isso” **E3**. Atualmente esta organização promove o incentivo à inclusão social através da realização de oficinas, seminários e ateliers pelo teatro, foi com entusiasmo que o entrevistado confirmou esta informação proferindo que estava “(...) a desenvolver agora algumas oficinas, formações para professores e (...) a incentivar que haja arte inclusiva, (...) não é por acaso que já fizemos com colaboração com outras entidades de maneira a incentivar essas entidades a serem sensíveis também para isto, para a inclusão desses deficientes” **E3**. Em relação a procedimentos de higiene e segurança no trabalho o entrevistado informou que a IGAC e a Autoridade para as Condições do Trabalho desempenham um papel importante neste tema, **E3** comunicou que são alvo de inspeções “pela Autoridade para as Condições do Trabalho e pela IGAC que tem algumas normas de (...) usufruição do público em relação aquilo que nós fazemos” e que “a Autoridade para as Condições do Trabalho (...) vê em que condições (...) trabalhamos”. Sobre as políticas de formação, esta organização privilegia os dois tipos de formação: a formação interna é exercida através da partilha de conhecimento entre os colaboradores e outros profissionais envolvidos no meio artístico, o entrevistado exemplificou este procedimento afirmando que se realizam “(...) reuniões semanais” **E3** com algum tempo para formação onde “(...) cada um, à vez, partilha uma área qualquer, pode ser sobre marionetas, sobre teatro, sobre um autor, depois internamente ainda, quando escolhemos um determinado autor tentamos estudá-lo e partilhar essa informação entre nós, para que toda a gente tenha consciência da importância, não só daquilo que estamos a fazer mas também para uma *upgrade* aos conhecimentos que sabe. Ainda internamente são feitas coproduções ou contratamos por exemplo encenadores, atores, pessoas que venham do exterior e que nos possam acrescentar algo, maneiras de: ver, agir, pensar” **E3**; a formação externa traduz-se pela realização de formações e cursos aos colaboradores, “cursos por exemplo de produção, (...) formação na Gulbenkian por causa da arte inclusiva, (...) curso ao técnico para ele ir saber um módulo qualquer sobre por exemplo: som, luz” **E3**. Para completar esta dimensão foram perguntadas quais as práticas de gestão eficientes

dos recursos e proteção do meio ambiente que a organização executa, a resposta revelou três práticas: a reciclagem – “nós fazemos reciclagem, (...) temos muito cuidado, como nós fazemos muito lixo, (...) os cenários (...) temos sempre o cuidado de contatar a Câmara, não pomos lixo em qualquer sítio” **E3**; a otimização do papel – “a maior parte dos nossos documentos tem um assunto atrás das costas e outro noutro, não deitamos papel fora com páginas em branco, enquanto não esteve escrito nos dois serve, (...) incentivamos as pessoas a não gastarem muito papel” **E3**; e a poupança de eletricidade – “(...) mudança das lâmpadas até por uma questão de custo” **E3**.

#### DIMENSÃO EXTERNA

Na resposta às necessidades das comunidades locais a organização afirma que o seu projeto se desenvolve através da integração na comunidade local de modo a proporcionar a satisfação da própria. Este propósito ficou explícito na resposta do entrevistado, “o nosso projeto (...) tem a haver com o meio que nós estamos inseridos, (...) nós queremos nos implementar (...) nesta região e para isso gostamos que as (...) pessoas que trabalham aqui estejam identificadas com o contexto da comunidade local” **E3**. o entrevistado do Chão de Oliva apresentou a característica principal do projeto, fomentar o teatro, e para tal também segue políticas de parceria e cooperação com organizações “públicas e não públicas com o objetivo de promover o teatro” **E3**. Neste seguimento, foram fornecidos exemplos dos tipos de parcerias que desenvolvem, estas são: públicas, em que “é o mais normal, juntas de freguesia, as câmaras, as escolas... trabalhamos muito com as escolas, trabalhamos muito com projetos que tenham a haver com a nossa área, o teatro” **E3**; não públicas, em que “fazemos parcerias com algumas empresas, não só regionais, mas com algumas empresas privadas, (...) exemplo: temos um cartão de desconto, (...) a pessoa paga á cabeça um valor e isso dá-lhes direito a entrar em vários espetáculos gratuitamente (já pagou à parte) e dá-lhes acesso a trazer também outras pessoas (...). Esse cartão tem associado alguns serviços (...) o facto de a pessoa apresentar esse cartão nesses estabelecimentos, ou no comércio local aderente tem descontos, a mesma coisa ao contraio, ou seja, os clientes desses estabelecimentos apresentado uma fatura (...) usufruem também de descontos” **E3**; protocolos “para empresas que tenham um número razoável de empregados estabelecemos protocolos de bilhetes mais baratos” **E3**. Foi salientado o objetivo de trabalhar com comunidades e coletividades, em que se proporciona o “(...) sair (...) das quatro paredes e ir lá fora, isto não é propriamente uma indústria que as pessoas tenham muita necessidade de consumo, portanto muito dificilmente elas se deslocam cá, então se eles não vêm cá, vamos nós lá” **E3**. Na continuação do tema da dimensão externa da RS nesta organização

foi perguntado qual os critérios de escolha dos fornecedores do Teatro, o entrevistado respondeu que para os serviços de manutenção era o preço e a escolha local era privilegiada, ou seja “serviços de manutenção (...) mais barato e que normalmente é aqui da zona” **E3**, no entanto quando se trata da prestação de serviços essa escolha deixa de ser localmente privilegiada e valorizada pelo portfolio, ou melhor, “na prestação de serviços, muita das vezes não tem a haver com a localização do prestador, mas sim com o trabalho que já realizou, se a gente já conhece ou não, que se encaixa bem” **E3**. O entrevistado informou que o Chão de Oliva dispõe de uma programação variada de modo a contemplar os interesses do público, conforme se comprova pela sua afirmação “Dentro de cada segmento temos que ter o cuidado de fazer uma programação muito eclética, ou seja, num sentido transversal (...) nós temos esse cuidado, durante o ano fazemos não só criações próprias (...) como também os acolhimentos dos vários sítios de Portugal (...), também tentamos espalhar um bocadinho (...), ou seja, fazer umas coisas mais leves ou umas coisas mais pesadas, (...) tanto em público constituído por crianças e bebês ou em público da terceira idade” **E3**. No sentido de perceber o perfil do público, o entrevistado informou que são realizados estudos de público através de questionários, “esses questionários dão-nos indicações de onde elas vêm, que tipo de profissão têm, como é que souberam do espetáculo (...), para a gente perceber onde pode-mos atacar mais a nossa promoção e também qual é o gosto das pessoas” **E3**. Foram também perguntadas questões mais intrínsecas, nomeadamente as normas e valores na qual o teatro se rege, o entrevistado identificou o “bom senso, educação, autonomia, (...) fazer um público mais sensível, mais crítico (...) no sentido de pensar por ele próprio” **E3**, mas no que toca a documentos formais sobre as normas e os valores a organização não possui nenhuns, uma vez que “(...) nunca tivemos assim uma necessidade” **E3**. O respeito pelos Direitos Fundamentais Humanos é algo que esta organização preza, conforme assegura o entrevistado “sim, quer dentro da estrutura, quer fora da estrutura (...) nem fazia sentido de outra forma (...) depois a nossa missão é o público, ora se nós não o respeitarmos até em coisas mais simples eles não vão vir aqui” **E3**. Para finalizar a dimensão externa o entrevistado apresentou o papel que a organização desempenha na consciencialização da sustentabilidade ambiental, não diretamente, mas na maneira como pode sensibilizar o público e “(...) contribuir para uma sociedade mais justa e mais sensível em todas as áreas, não é só na área do teatro, não é só na área da cultura, é em todas as áreas” **E3**.

O Chão de Oliva de momento não apresenta nenhuma certificação a nível da Responsabilidade Social. O entrevistado disse que “não, não estou a lembrar-me de nenhuma certificação ou processo de certificação” **E3**.

#### IMPACTO NA COMUNIDADE

A nível de desenvolvimento económico, esta organização tem um impacto significativo no setor: da restauração, do alojamento, e noutros aspetos da comunidade; dos vários exemplos que o entrevistado forneceu, destacou-se o da transformação de uma sala de cinema, que “(...) de uma sala de cinema fez-se uma sala de teatro. Isto estava inserido num centro comercial que estava completamente às moscas, (...) ao fim de dois anos, saímos desse espaço e foi para lá outra companhia (...). As pessoas vinham ver os nossos espetáculos e depois procuravam os serviços das lojas, ou seja, as pessoas tinham que ir ao centro comercial para ver o teatro e de repente começavam a ver que naquele centro comercial existia isto e aquilo” **E3**; outro exemplo centrou-se na área da restauração, ou seja, “outro caso, esta rua tem dois restaurantes (...) começamos a vir para aqui, a envolver artistas, fazer protocolos (...), de repente os dois restaurantes começaram a ter mais gente” **E3**. A nível de desenvolvimento social destacam-se projetos de desenvolvimento social em lares, como confirma o entrevistado “projetos com lares de terceira idade, de maneira que eles consigam desenvolver” **E3**, e a capacitação artística da malha jovem da comunidade, isto é, “projetos nas escolas, desde os jardins de infância, que lhes damos ferramentas do teatro - a expressão dramática - para que eles sejam mais capazes de se concentrar, mais capazes de se organizar em grupo, para terem um pensamento mais coletivo e não tão individual, ou seja, que ganhem capacidades” **E3**. Por fim, a nível de desenvolvimento cultural, o entrevistado destacou o conhecimento que se gera na partilha cultural entre os vários elementos que por exemplo intervêm no desenvolvimento e acontecimento de uma peça, “produtores, músicos, cantores, atores (...), produção e técnicos (...) temos impacto com as pessoas com quem nós nos envolvemos, e a partilhar cultural por onde passamos” **E3**.

## 4.4 Teatro X

### 4.4.1 Análise sumária da entrevista do Teatro X

Foi realizada uma entrevista no Teatro X<sup>25</sup>, o entrevistado – designado como **E4** – ocupa o cargo de diretor executivo desta organização e a sua área de formação é em Gestão da Cultura e das Artes, no entanto, ao longo dos seus 25 anos na organização tem realizado uma série de cursos na área cultural, nomeadamente palco, produção, entre outras. A análise de conteúdo desta entrevista pode ser consultada nos Anexos: XVII, XVIII, XIX e XX.

#### DIMENSÃO INTERNA

Quanto há importância dos RH neste teatro o entrevistado afirmou que “dá-se sempre importância aos Recursos Humanos” **E4**, salientou de forma positiva o ambiente de trabalho que se vive na organização ao qual especificou o carácter dedicado dos seus colaboradores, conforme se confirma na seguinte afirmação, “isto funciona pela carolice de cada um, (...) é um trabalho mesmo por amor, não é só pela remuneração” **E4**. Na apreciação da comunicação entre direção e colaboradores foi evidenciada a sua importância, o entrevistado referiu que “era uma ineficácia total se a informação ficasse estagnada num sector, estão demasiado interligados para que não haja comunicação, existe uma comunicação eficaz” **E4**, também expressou que a comunicação é boa, que “é essencial que exista uma boa comunicação porque os projetos entram pela Direção, mas depois têm que ser diluídos pelos vários setores” **E4**. Os meios de difusão da informação desta organização ocorrem através: da comunicação direta, onde o entrevistado informou que “por proximidade, eu estou sempre no Teatro, a comunicação existe a todos os níveis” **E4**; da comunicação interna, utilizando mensagens “por escrito, por *e-mail*” **E4**; e das “tabelas de trabalho” **E4**. A política de conciliação da vida profissional com a vida familiar é outra categoria que se insere na dimensão interna, neste sentido houve a resposta de que a organização se preocupa com esta política, “há essa preocupação, a pedido das pessoas é trocado folgas ou reajustado horários porque temos duas pessoas por área o que dá sempre para fazer essa gestão” **E4**. No que concerne a inclusão de trabalhadores com incapacidades, o entrevistado referiu que “nunca foi equacionada essa possibilidade” **E4**, que no teatro “é demasiado específico, a nível técnico, e as capacidades têm que ser funcionais (...) o que nos limita a margem de ter alguém com dificuldades” **E4**, no entanto a fundação a que pertence o

---

<sup>25</sup> O teatro escolheu participar no estudo de modo anónimo.

teatro promove essa inclusão, o entrevistado informou que “na Fundação X, a casa mãe, sim! Têm esse cuidado, temos inclusivamente alguns refugiados que estão inseridos na estrutura” **E4**. Para os procedimentos de higiene e segurança no trabalho foram especificados três procedimentos: a inspeção por parte de uma entidade, ou seja, “a Fundação X tem uma empresa que faz essa inspeção anual, (...) é feito um relatório” **E4**; as consultas de medicina do trabalho, em que os colaboradores vão “(...) ao médico (...), está sempre tudo em dia e nós fazemos por cumprir” **E4**; e as medidas de autoproteção onde são promovidas atitudes preventivas através de políticas criadas pelo próprio teatro que os “obriga a uma marcação preventiva a nível global, desde os equipamentos de segurança, adequação, portas, escadas, sinalética, tudo é tomado em conta” **E4**. A nível de políticas de formação, a organização apresenta os dois tipos, embora a formação externa seja a mais privilegiada, é possível comprovar isto pela resposta do entrevistado, ou seja, “a maior parte da formação é externa” **E4**. A formação interna é utilizada maioritariamente para as especificidades do teatro em si, em que “a especificidade é muito técnica, regularmente é sempre feito (...) formação a técnicos de som, técnicos de luz, formação a nível de *softwares*” **E4**. A formação externa é mais ampla, são “formações que a Fundação X gere através da academia, desde informática a relações públicas, as mais variadas. É sempre feito um levantamento todos os anos das nossas necessidades e que depois se vão encaixando na disponibilidade dos vários setores de formação da Fundação e é sempre contemplado alguém do Teatro também” **E4**. No que toca às práticas de gestão eficientes dos recursos e proteção do meio ambiente a organização faz reciclagem dos *toners*, o entrevistado informou que esta prática acontece porque faz parte do “(...) contrato da empresa, as máquinas são deles, os consumíveis são deles, no final é feita essa retoma” **E4**. Temos também a reciclagem de papel, onde existe especificamente para esse fim “(...) um caixote de papel onde é posto todas as sobras (...), é chamado sempre a Câmara Municipal para depois fazer uma recolha” **E4**. Por fim, a poupança de eletricidade no edifício através da utilização de iluminação LED, “(...) exceto a sala, porque a sala é dimável e os LEDs ainda não fazem esse efeito da mesma forma, a nossa sala tem 150 anos, (...) o resto do edifício está em LEDs” **E4**.

#### DIMENSÃO EXTERNA

O Teatro X não está orientado apenas para a comunidade local, ao responder ao tema da resposta às necessidades das comunidades locais, o entrevistado disse que “(...) as pessoas que nos chegam, chegam pelas suas capacidades e não por serem daqui da área” **E4**. Nas políticas de parcerias e cooperação o entrevistado relatou alguns exemplos de parceria, na qual se

centram no regime de acolhimento, como a “ZDB<sup>26</sup>,vem aqui fazer o concerto, eles organizam eventos também, mas a sala deles é limitada, precisam de uma sala maior” **E4**, outro exemplo acontece com o Festival de Almada que “(...) costuma ter aqui um espetáculo – vamos ter este ano também a CARMEN<sup>27</sup> – e o resto da carreira é nossa, e isso é muito comum em vários projetos” **E4**. Os critérios de escolha dos fornecedores deste teatro prendem-se pelo critério económico, ou seja, o entrevistado informou que é através de “(...) contratos (...) realizados via instituição, porque é uma forma global, procura só utilizar o preço comprando em escala” **E4**. Na contemplação dos interesses do público foi evidenciado a oferta de uma programação variada com o propósito de adquirir novos públicos, como foi referido pelo entrevistado, “(...) não se condiciona, não funcionamos por nichos, antes pelo contrário, a perspetiva é sempre abrangente” **E4**, no entanto o entrevistado não referiu se eram feitos estudos de público. No que respeita à conduta da organização e documentos formais que contêm normas e valores o entrevistado informou que estão presentes no site, que “(...) a Fundação tem um documento que é global, não se aplica só ao Teatro X, o documento que existe é da Fundação X. Também tens no site deles os valores” **E4**. Na questão da ética na organização foi respondido “sim” **E4**, ou seja, o entrevistado afirmou que são respeitados os Direitos Humanos Fundamentais. No que toca à preocupação com a sustentabilidade ambiental, o Teatro X difunde a informação, fui informado que “há essa constante informação do que é feito e das preocupações, passa sempre essa mensagem” **E4**.

#### NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Teatro X de momento não apresenta nenhuma certificação a nível da Responsabilidade Social. O entrevistado disse que “no teatro não” **E4**.

#### IMPACTO NA COMUNIDADE

A nível do desenvolvimento económico, foi destacado o facto de o Teatro pertencer à Fundação e a fundação operar noutros setores, nomeadamente o alojamento e a restauração, nesse sentido o entrevistado indicou que “(...) estão em vários pontos do país e esta presença

---

<sup>26</sup> Galeria Zé dos Bois (ZDB) é uma Associação cultural sem fins lucrativos, criada por iniciativa civil em 1994.

<sup>27</sup> Homenageada pelo Festival de Almada em 2007, Carmen Dolores é o âmagu do espetáculo Cármen, que Diogo Infante concebeu a partir do livro autobiográfico *Vozes dentro de mim*, da autoria da atriz, e que, por sua vez, constitui um documento essencial para a escrita da História do Teatro Português do século XX.

nos vários pontos do país acaba por ser importante as pessoas também nos reconhecem como essa mais valia, nomeadamente no desenvolvimento económico” E4. A respeito de desenvolvimento social o entrevistado apontou o facto de terem colaboradores com vários anos de antiguidade na organização, especificamente “(...) a Fundação tem muitos funcionários já com muitos anos” E4. Por fim, o desenvolvimento cultural é promovido pela organização no sentido de proporcionar uma difusão cultural na sociedade e reforçar-se como referência criativa, conforme se pode confirmar pela resposta do entrevistado, “(...) reafirmamo-nos sempre como referência criativa no coração da capital, o nosso espaço também é um espaço onde acontecem conferências e debates sobre arte, cultura, sociedade e outras grandes questões da atualidade e isso tem impacto na comunidade” E4.

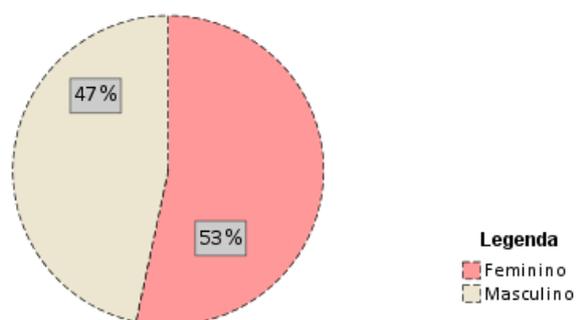
## 4.5 Análise Quantitativa de Dados

### 4.5.1 Caracterização da amostra

A gestão de topo das organizações distribuiu os questionários aos seus colaboradores, apenas foram considerados válidos os questionários totalmente completos nos cinco blocos que os constituem; consequentemente a investigação teve por base amostra de 30 colaboradores provenientes dos quatro teatros em estudo.

Verifica-se que a amostra é constituída ligeiramente, por mais colaboradores do género feminino (Gráfico 1), ou seja, composta por 16 respondentes do género feminino (53%) e 14 respondentes do género masculino (47%).

**Gráfico 1** – Distribuição percentual da variável “género” dos colaboradores dos teatros



**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente às idades presentes na amostra, é possível constatar (Tabela 1) que esta constitui-se maioritariamente por colaboradores com idades compreendidas entre os 40 a 48 anos, ou seja, 33,3% dos participantes pertence a esta faixa de idades.

**Tabela 1** – Distribuição percentual da variável “idade” dos colaboradores dos teatros

CLASSES DE IDADES	N.º DE RESPONDENTES	% DE RESPONDENTES
< 21	0	0%
22 - 30	8	26,7%
31 - 39	5	16,7%
40 - 48	<b>10</b>	<b>33,3%</b>
49 - 57	5	16,7%
> 58	2	6,6%
TOTAL	30	100%

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao nível de habilitações literárias, 60,33% dos respondentes têm formação académica de nível superior (Tabela 2). Verifica-se também que a licenciatura é o grau académico predominante nesta amostra, com uma presença de 30%. Sendo de evidenciar que 23,63% possui o grau de mestre. Apenas 3,3% dos colaboradores que participaram neste estudo possuem habilitações literárias até ao 9.º ano.

**Tabela 2** – Distribuição percentual da variável “habilitações literárias” dos colaboradores dos teatros

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	N.º DE RESPONDENTES	% DE RESPONDENTES
3.º ciclo (9.ºano)	<b>1</b>	<b>3,3%</b>
Curso Profissional	4	13,3%
Ensino Secundário	7	23,3%
Bacharelato	2	6,7%
Licenciatura	<b>9</b>	<b>30,0%</b>
Mestrado	7	23,63%
TOTAL	30	100%

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao estado civil dos respondentes (Tabela 3), mais de metade está casado(a) ou em união de facto, ou seja, 63,3% dos colaboradores da amostra declaram pertencer a uma destas condições definida pela lei civil. Os restantes: 33,3% são solteiros e apenas um respondente é divorciado (3,3%).

**Tabela 3** – Distribuição percentual da variável “estado civil” dos colaboradores dos teatros

ESTADO CIVIL	N.º DE RESPONDENTES	% DE RESPONDENTES
Solteiro(a)	10	33,3%
Casado(a) / União de Facto	<b>19</b>	<b>63,3%</b>
Divorciado(a)	1	3,3%
TOTAL	30	100%

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne ao vínculo contratual da amostra (Tabela 4), 26,7% do colaboradores estão vinculados aos teatros em estudo com um contrato individual de trabalho, 23,3% tem um contrato sem termo, 16,7% tem um contrato a termo certo, 13,3% estão vinculados como funcionário(a)s públicos, o contrato a termo incerto apresenta também a mesma percentagem que o vínculo anterior, ou seja, 4 colaboradores com este vínculo (13,3%), por fim a prestação de serviços / avença representa 6,7% da amostra.

**Tabela 4** – Distribuição percentual da variável “vínculo contratual” dos teatros

VÍNCULO CONTRATUAL	N.º DE RESPONDENTES	% DE RESPONDENTES
Contrato individual de trabalho	<b>8</b>	<b>26,7%</b>
Funcionário(a) público	4	13,3%
Contrato sem termo	7	23,3%
Contrato a termo certo	5	16,7%
Contrato a termo incerto	4	13,3%
Prestação de serviços / avença	<b>2</b>	<b>6,7%</b>
TOTAL	30	100%

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 5 apresenta que 76,7% dos respondentes não ocupa qualquer cargo de supervisão ou coordenação enquanto 23,3% possui um cargo de superior hierárquico.

**Tabela 5** – Distribuição percentual da variável “cargo superior hierárquico” dos teatros

CARGO DE SUPERIOR HIERÁRQUICO	N.º DE RESPONDENTES	% DE RESPONDENTES
/SUPERVISOR/COORDENADOR		
Sim	7	23,3%
Não	<b>23</b>	<b>76,7%</b>
TOTAL	30	100%

Fonte: Elaboração própria.

Sobre a variável “antiguidade” (Tabela 6), é possível constatar que dos 30 respondentes, 11 (36,7%) estão no teatro entre 1 a 5 anos, 8 (26,7%) dos colaboradores da amostra têm entre 6 a 10 anos de antiguidade, 4 (13,3%) dos participantes têm entre 11 a 15 anos, outros 4 estão na organização entre 16 a 20 anos, por ultimo, 3 (10%) respondentes estão no teatro entre os 21 a 25 anos.

**Tabela 6** – Distribuição percentual da variável “antiguidade” dos colaboradores dos teatros

ANTIGUIDADE (ANOS)	N.º DE RESPONDENTES	% DE RESPONDENTES
1 - 5	11	36,7%
6 - 10	8	26,7%
11 - 15	4	13,3%
16 - 20	4	13,3%
21 - 25	3	10%
TOTAL	30	100%

**Fonte:** Elaboração própria.

Quanto à variável “carreira/categoria profissional” da amostra em estudo com n=30 (Tabela 7, página seguinte), constata-se que a maior percentagem pertence à categoria profissional de técnico(a) com 46,7% (14 colaboradores), nesta categoria estão agrupados os técnicos de: som, luz, cenografia e artes plásticas. Depois segue-se a produção com 13,3% (4 colaboradores) e também a direção (4 colaboradores) com a mesma percentagem. O restante encontra-se na amostra em menor percentagem, ou seja, 2 (6,7%) respondentes na carreira de teatro, esta apresenta os colaboradores que não indicaram uma categoria específica, apenas mencionaram que trabalhavam no teatro, 2 (6,7%) respondentes com funções administrativas, 1(3,3%) a desempenhar funções na secretaria, 1(3,3%) como rececionista, 1(3,3%) como fotógrafo e por fim 1(3,3%) como assistente de produção.

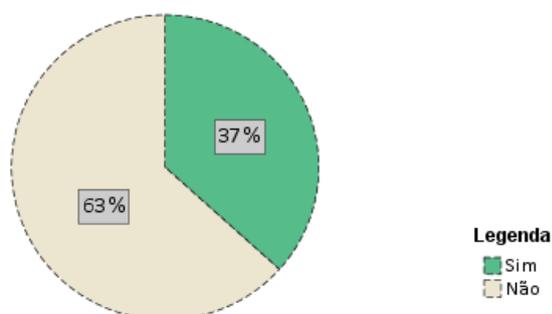
**Tabela 7** – Distribuição percentual da variável “carreira/categoria profissional” dos colaboradores dos teatros

CARREIRA/CATEGORIA PROFISSIONAL	N.º DE RESPONDENTES	% DE RESPONDENTES
Técnico(a)	14	46,7%
Produção	4	13,3%
Teatro	2	6,7%
Secretaria	1	3,3%
Rececionista	1	3,3%
Administrativo(a)	2	6,7%
Direção	4	13,3%
Fotógrafo(a)	1	3,3%
Assistente de produção	1	3,3%
TOTAL	30	100%

**Fonte:** Elaboração própria.

No sentido de apreciar a participação de movimentos de voluntariado ou causas de cidadania ativa por parte dos colaboradores dos teatros que participaram neste estudo foi elaborado o Gráfico 2, este apresenta que 11 (37%) respondentes participam em ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada, expressando o trabalho voluntário com alguma regularidade.

**Gráfico 2** – Distribuição percentual da variável “voluntariado ou causa de cidadania ativa” por parte dos colaboradores dos teatros



**Fonte:** Elaboração própria.

Não obstante, 19 (63%) dos respondentes não participa em nenhum movimento de voluntariado nem em nenhuma causa ativa de cidadania.

#### 4.5.2 Análise de frequências

A Tabela 8 corresponde ao primeiro grupo de investigação do questionário aplicado aos colaboradores dos quatro teatros. Este grupo apresentou questões que atenderam aos tópicos da dimensão interna e externa da RS. Nesta tabela é possível distinguir quais as práticas que apresentam uma elevada percentagem de concordância (80% a 100%) por parte dos respondentes, estes realçam positivamente as seguintes práticas: “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”, “Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos

informáticos”, “Promove o desenvolvimento cultural e criativo das comunidades locais”, “Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais”, “Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais”, “Respeita os interesses máximos do público na prestação de serviços com a máxima qualidade” e “Preocupa-se em respeitar os Direitos Humanos Fundamentais de todas as partes interessadas”.

**Tabela 8** – Resultado de frequências das práticas de RS nas suas duas dimensões nos teatros

DE ACORDO COM AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL QUE SERÃO ENUMERADAS DE SEGUIDA INDIQUE QUAIS AS QUE FORAM IMPLEMENTADAS OU PRATICADAS NA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA (NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS).	SIM	NÃO
	Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.	<b>93,3%</b>
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	<b>93,3%</b>	6,7%
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.	<b>86,7%</b>	13,3%
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.	46,7%	<b>53,3%</b>
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	70,0%	30,0%
Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	56,7%	43,3%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	76,7%	23,3%
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	<b>90,0%</b>	10,0%
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	55,2%	44,8%
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.	33,3%	<b>66,7%</b>
Promove o desenvolvimento cultural e criativo das comunidades locais.	<b>83,3%</b>	16,7%
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais.	<b>86,7%</b>	13,3%
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	70,0%	30%
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	76,7%	23,3%
Respeita os interesses máximos do público na prestação de serviços com a máxima qualidade.	<b>90,0%</b>	10,0%
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.	73,3%	26,7%
Preocupa-se em respeitar os Direitos Humanos Fundamentais de todas as partes interessadas	<b>90,0%</b>	10,0%
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	66,7%	33,3
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social.	36,7%	<b>63,3%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Também se observa que três práticas não ultrapassam os 50% de concordância na frequência de respostas, ou seja, apresentaram um “Não” mais vincado nas seguintes práticas: “Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores”, “Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho” e “Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social”.

A Tabela 9 apresenta os valores da média e do desvio padrão das repostas provenientes dos colaboradores dos teatros, esta reflete as percepções dos respondentes sobre as características e práticas de RS na dimensão interna. Os dados foram gerados pelas respostas assinaladas na escala<sup>28</sup> presente no segundo grupo do questionário.

Relativamente às práticas de responsabilidade social interna nos teatros destaca-se uma média mais elevada no item “Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho”, com  $m=5,67$ , sucedendo a prática “Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos” com  $m=5,53$ .

**Tabela 9** – Práticas de Responsabilidade Social Interna – Resultado da percepção dos respondentes

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	DESVIO		
	N	MÉDIA	PADRÃO
<b>A organização onde trabalho:</b>			
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	30	<b>5,67</b>	<b>1,241</b>
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	30	<b>5,53</b>	<b>1,252</b>
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	30	5,20	1,243
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	30	5,47	1,502
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	30	5,43	1,524
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	30	4,77	1,591
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.	30	<b>3,93</b>	<b>1,112</b>
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	30	5,23	1,278
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	30	5,07	1,230
	VALOR MÉDIO	5,15	1,330

**Fonte:** Elaboração própria.

<sup>28</sup> Uma escala (não só presente no segundo, mas também no terceiro e quarto grupo do inquérito) de sete itens: 1. Discordo Totalmente, 2. Discordo Bastante, 3. Discordo um pouco, 4. Não concordo nem discordo, 5. Concordo Moderadamente, 6. Concordo Bastante e 7. Concordo Totalmente.

“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” é a prática que apresenta um valor médio mais baixo de  $m=3,93$ . Também é possível verificar na Tabela 9 que o valor médio das respostas foi de  $m=5,12$  que corresponde ao grau de concordância “Concordo Moderadamente”.

A Tabela 10 apresenta os valores da média e do desvio padrão referentes à percepção da amostra no que respeita às ações de RS na dimensão externa nos teatros, tal como na tabela anterior, foi utilizada a mesma escala de 1 a 7, no entanto os dados vêm do terceiro grupo do questionário. Esta apresenta que o valor médio das respostas é de  $m=5,05$  e o desvio padrão de 1,328, ou seja, os respondentes neste tema também têm uma opinião de concordância moderada. A prática “No que diz respeito aos públicos são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades” destaca-se com o valor médio mais alto de  $m=5,70$ , seguindo-se a prática “Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais” com  $m=5,57$ . Relativamente à prática onde se evidencia uma média mais baixa, de  $m=4,27$ , é no item “Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho”.

**Tabela 10** – Práticas de Responsabilidade Social Externa – Resultado da percepção dos respondentes

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA		DESVIO	
A organização onde trabalho:	N	MÉDIA	PADRÃO
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	30	<b>4,27</b>	<b>1,461</b>
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	30	<b>5,57</b>	<b>1,455</b>
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	30	4,86	1,552
No que diz respeito aos públicos são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	30	<b>5,70</b>	<b>1,022</b>
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	30	5,07	1,230
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	30	5,40	1,192
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	30	4,50	1,383
VALOR MÉDIO		5,05	1,328

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 11 apresenta os valores da média e do desvio padrão referentes à percepção da amostra no que respeita às ações de RS nos teatros na ótica ambiental, social e económica. Os dados são gerados pelas respostas dos respondentes ao quarto grupo do questionário.

Na ótica social, é destacado pelos respondentes a prática de que o Teatro na qual colaboram “É socialmente responsável e serve a comunidade em geral” com o valor médio mais alto de  $m=5,43$ , note-se que esta prática tem um desvio padrão de  $0,935$  (o mais baixo da Tabela 11), isto indica que as opiniões dos 30 respondentes é a mais homogénea. Na ótica económica, é destacado pelos respondentes a prática de que o Teatro no qual colaboram “Gere eficazmente os seus recursos energéticos” com o valor médio mais alto de  $m=5,17$ . Na ótica ambiental, é destacado pelos respondentes a prática de que o Teatro na qual colaboram “Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental” com o valor médio mais alto de  $m=4,80$ .

**Tabela 11** – Práticas de Responsabilidade – Óticas – Resultado da percepção dos respondentes

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL			DESVIO	
A organização que represento:	N	MÉDIA	PADRÃO	
É socialmente responsável e serve a comunidade em geral.	30	5,43	0,935	
Gere eficazmente os seus recursos energéticos.	30	<b>5,17</b>	<b>1,341</b>	
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.	30	5,13	1,306	
Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	30	<b>4,80</b>	<b>1,243</b>	
Tem em consideração a melhoria na qualidade de vida dos seus funcionários.	30	4,87	1,252	
Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.	30	4,53	1,279	
Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	30	4,63	1,402	
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	30	<b>4,73</b>	<b>1,437</b>	
No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.	30	5,27	1,311	
VALOR MÉDIO		4,95	1,279	

**Legenda:**

Ótica social.    
 Ótica económica.    
 Ótica ambiental.

**Fonte:** Elaboração própria.

Na globalidade, as práticas de RS nas suas três dimensões apresentam na opinião dos respondentes um valor médio de  $m=4,95$  e um desvio padrão de  $1,279$ .

#### 4.5.3 Análise de perfil e inferências – RS interna | Características da amostra

A análises que se seguem apresentam a conceção de gráficos<sup>29</sup> que expõem quatro parâmetros da RS interna, gerados a partir das afirmações presentes no segundo grupo do questionário, estas organizam-se da seguinte forma:

**Gestão de Recursos Humanos (GRH)** – parâmetro que reúne a preocupação na criação de um bom ambiente de trabalho, a importância necessária dada à gestão de recursos humanos, a difusão da informação sobre os direitos e deveres dos colaboradores, a comunicação eficaz entre direção e colaboradores, a preocupação da conciliação da vida pessoal e profissional dos seus colaboradores e a clarificação dos critérios de recrutamento e seleção;

**Adaptação à Mudança (AM)** – parâmetro que revela a preocupação dos colaboradores no panorama da inclusão social, a sua contribuição em processos de inclusão de trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, bem como no que toca a ou estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho;

**Saúde e Segurança no Trabalho (SST)** – parâmetro que traduz a preocupação de garantir serviços que fomentem a saúde e segurança no trabalho;

**Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN)** – parâmetro que se debruça sobre as práticas de gestão eficiente dos recursos, despesas e custos de modo a evitar desperdícios e a proteger o meio ambiente.

Os parâmetros anteriormente definidos foram cruzados com as variáveis de caracterização da amostra, ou seja, pelas suas características individuais<sup>30</sup>, profissionais<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Tabelas de apoio aos gráficos no ANEXO XXI.

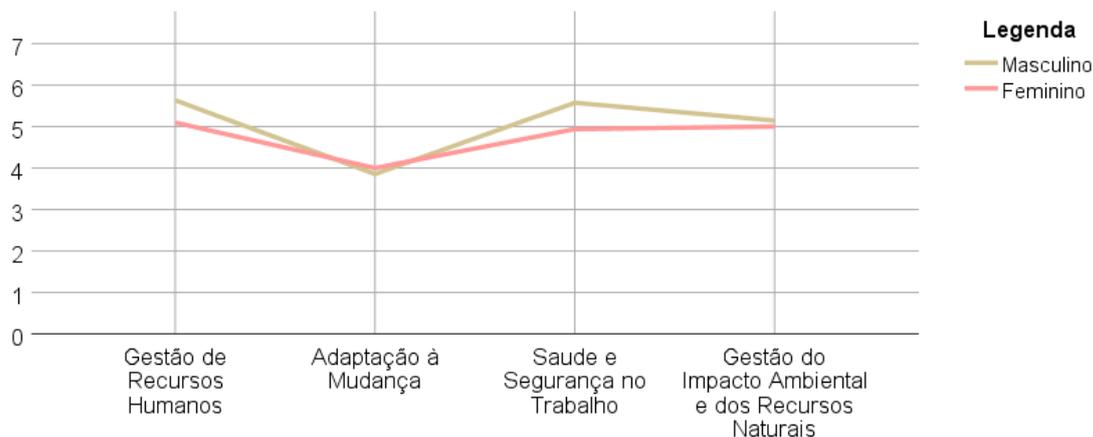
<sup>30</sup> Género e habilitações literárias.

<sup>31</sup> Antiguidade e cargo superior hierárquico/supervisor/coordenador.

Da inferência entre a percepção de RS interna de acordo com o género dos colaboradores participantes no estudo é possível verificar no Gráfico 3 que o género masculino (que representa 47% dos respondentes) atribui a quase todos os parâmetros um grau de concordância ligeiramente mais elevado do que o género feminino, ou seja, a percepção dos homens relativamente às ações de RS interna é ligeiramente superior à das mulheres exceto na “Adaptação à Mudança” (masculino,  $m=3,86$ ; feminino,  $m=4,00$ ). O género masculino na questão da AM apresenta que “discorda um pouco” no sentido de a sua organização estar preocupada com a inclusão de trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, enquanto que o género feminino (que representa 53% dos respondentes) “não concorda nem discorda”.

Para as restantes ações organizacionais da RS interna (GRH, SST e GIARN), homens e mulheres atribuem percepções localizadas em 5 “Concordo Moderadamente” numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”.

**Gráfico 3** – Percepção de Responsabilidade Social Interna consoante o género dos respondentes

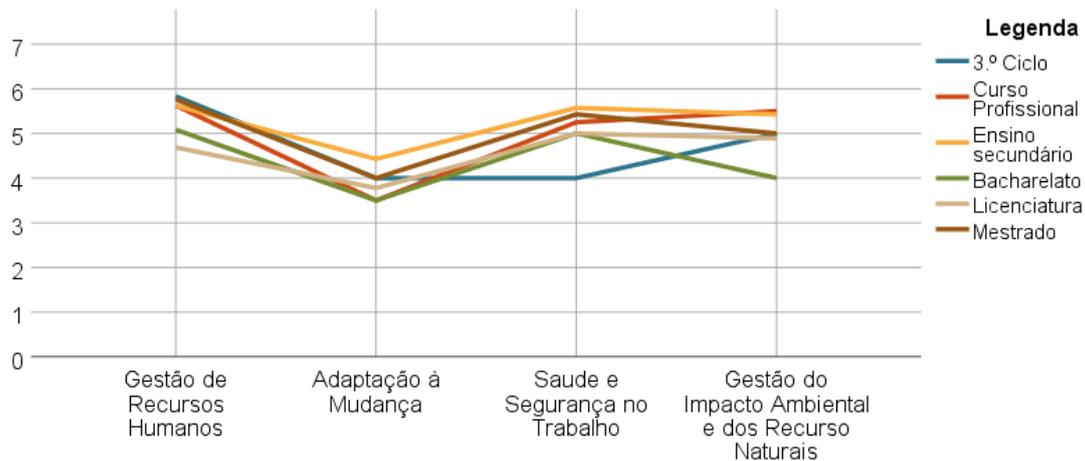


**Fonte:** Elaboração própria.

No que diz respeito à análise do Gráfico 4 relativamente à comparação da RS interna com as habilitações literárias da amostra, verifica-se uma notória percepção diferente dos colaboradores que possuem o 3 Ciclo em relação ao parâmetro da SST, estes apresentam a percepção mais baixa, ao contrario dos restantes, de  $m=4,00$ . No que toca à AM, temos

colaboradores com curso profissional e bacharelato a apresentar também a percepção mais baixa neste parâmetro  $m=3,50$ . Relativamente à GIARN, os respondentes que possuem o grau de bacharelato transmitiram uma percepção de  $m=4,00$  (a mais baixa). Constatou-se também que os colaboradores que possuem o ensino secundário e mestrado são os que atribuem médias mais elevadas em quase todas as práticas da RS interna, exceto na GRH.

**Gráfico 4** – Percepção de Responsabilidade Social Interna consoante as habilitações literárias dos respondentes



**Fonte:** Elaboração própria.

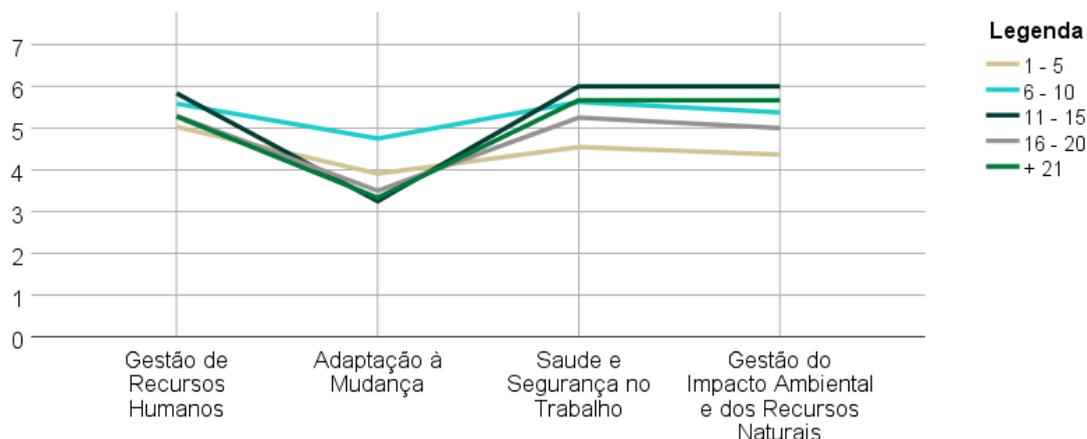
#### RS INTERNA | ANTIGUIDADE

É possível através do Gráfico 5 observar que de certa forma a antiguidade influi na percepção dos parâmetros da RS interna. As médias atribuídas variam entre  $m=3,25$  (média atribuída pelos respondentes cuja antiguidade está compreendida entre os 11 aos 15 anos ao parâmetro AM, correspondendo a numa percepção negativa) e  $m=6,00$  (média atribuída pelos correspondentes cuja antiguidade é superior entre os 11 aos 15 anos aos 21 ao parâmetro da SST e da GIARN, correspondendo a uma percepção positiva).

Verifica-se que relativamente ao parâmetro da AM apenas a classe cuja antiguidade se situa entre os 6 aos 10 anos apresenta uma percepção neutra (4 “Não concordo nem discordo”).

Os colaboradores das classes entre os 11 aos 15 anos e os mais de 21anos apresentam percepções semelhantes, mas a classe referida em primeiro lugar apresenta percepções mais vincadas em cada uma das ações organizacionais da RS interna.

**Gráfico 5** – Percepção de Responsabilidade Social Interna consoante a antiguidade organizacional dos respondentes



**Fonte:** Elaboração própria.

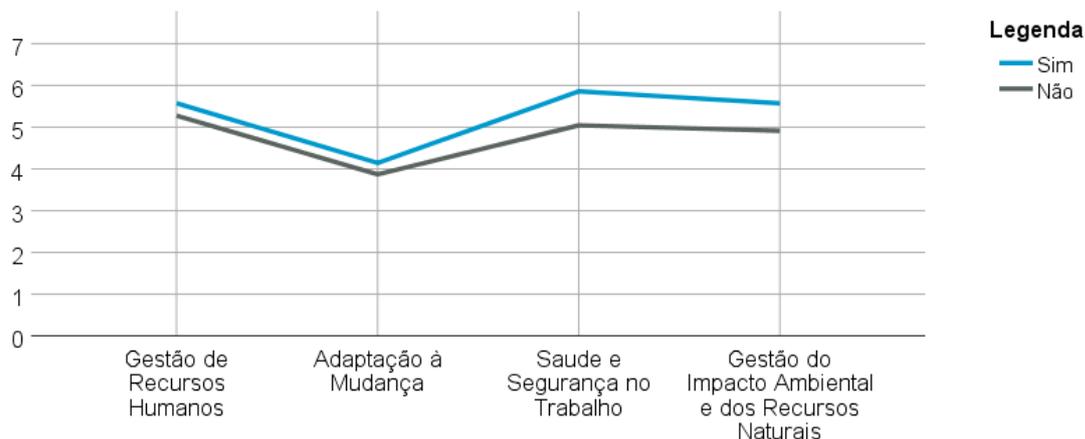
#### RS INTERNA | CARGO SUPERIOR HIERÁRQUICO/SUPERVISOR/COORDENADOR

O Gráfico 6 (página seguinte) apresenta a inferência entre os parâmetros de RS interna com a variável “cargo superior hierárquico/supervisor/coordenador”, este evidencia que os colaboradores que participaram no estudo e ocupam um cargo superior atribuem médias superiores a todas as ações, isto é, GRH com  $m=5,57$ , SST com  $m=5,86$  e GIARM com  $m=5,67$ ; todas com percepção positiva e depois o parâmetro AM ( $m=4,14$ ) não manifestando opinião.

Os colaboradores que participaram no estudo e não ocupam um cargo superior atribuem médias ligeiramente inferiores, a média mais baixa foi atribuída ao parâmetro AM ( $m=3,87$ ) e a mais alta atribuída ao parâmetro GRH ( $m=5,28$ ).

Verifica-se que tanto os respondentes com cargo superior como os respondentes sem cargo superior apresentam percepções de certa forma similares, no entanto os que possuem um cargo superior tendem a apresentar uma percepção mais positiva, especialmente no parâmetro da SST e da GIARN.

**Gráfico 6** – Percepção de Responsabilidade Social Interna consoante o cargo superior hierárquico/supervisor/coordenado dos respondentes



**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.5.4 Análise de perfil e inferências – RS externa | Características da amostra

A análises que se seguem apresentam a conceção de gráficos<sup>32</sup> que expõem quatro parâmetros da RS externa, gerados a partir das afirmações presentes no terceiro grupo do questionário, estas organizam-se da seguinte forma:

**Comunidades Locais (CL)** – parâmetro que reúne a preocupação em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho e no costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais;

**Parceiros Comerciais, Fornecedores e Público (PCFP)** – parâmetro que revela se na escolha de fornecedores há preferência aos da região e no que respeita aos públicos, se são sempre contemplados os seus interesses;

**Direitos Humanos (DH)** – parâmetro que traduz o respeito aos direitos humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização e se as suas práticas internas e

<sup>32</sup> Tabelas de apoio aos gráficos no ANEXO XXII.

externas também se inserem nesse contexto, clarifica a existência de documentos formais onde se explicita as regras, éticas e os valores da organização;

**Preocupação Ambiental Global (PAG)** – parâmetro que se debruça sobre as atividades da organização no sentido de contribuir para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.

Os parâmetros anteriormente definidos foram cruzados com as variáveis de caracterização da amostra, ou seja, pelas suas características individuais<sup>33</sup>, profissionais<sup>34</sup>.

#### RS EXTERNA | GÉNERO

Da inferência entre a percepção de RS externa de acordo com o género dos colaboradores participantes no estudo é possível verificar no Gráfico 7 que o género masculino e o género feminino (que representa 53% dos respondentes) estão quase em consonância, ou seja, os géneros diferem apenas em um parâmetro, na CL os géneros apresentam graus de concordância diferentes (feminino – “Não concordo nem discordo”, masculino – “Concordo Moderadamente”) no entanto os valores médios estão muito próximos (Anexo XXII). PCFP é o parâmetro da RS extrema que apresenta a média maior (masculino, m=5,32; feminino, m=5,22), por sua vez, a PAG é o parâmetro que apresenta a média menor (masculino, m=4,50; feminino, m=4,50) mas igual entre géneros.

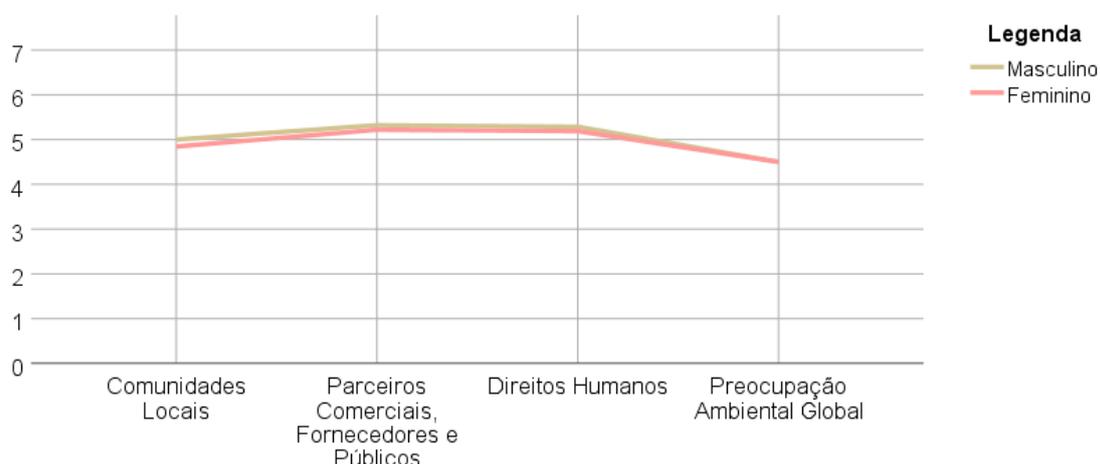
Pode-se então referir que as percepções das ações organizacionais de RS externa (CL, PCFP, DH e PAG) são similares entre os géneros.

---

<sup>33</sup> Género e habilitações literárias.

<sup>34</sup> Antiguidade e cargo superior hierárquico/supervisor/coordenador.

**Gráfico 7 – Perceção de Responsabilidade Social Externa consoante o género dos respondentes**

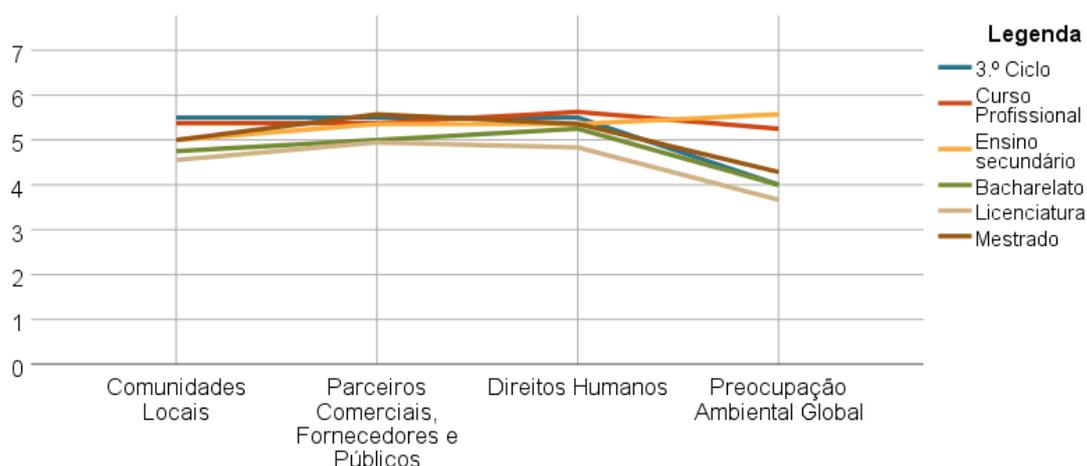


**Fonte:** Elaboração própria.

RS EXTERNA | HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

No que diz respeito à análise do Gráfico 8 relativamente à comparação da RS externa com as habilitações literárias da amostra, verifica-se uma notória perceção diferente dos colaboradores que possuem o curso profissional e o ensino secundário em relação ao parâmetro da PAG, estes apresentam uma perceção mais alta em relação aos restantes, o ensino secundário com uma média de  $m=5,57$  e o curso profissional uma média de  $m=5,25$ . Ainda neste parâmetro, os respondentes licenciados apresentam a média mais baixa, de  $m=3,67$ , aliás, estes apresentam também as medias mais baixas nas restantes ações organizacionais da RS externa (CL,  $m=4,56$ ; PCFP,  $m=4,94$  e DH,  $m=4,83$ ).

**Gráfico 8 – Perceção de Responsabilidade Social Externa consoante as habilitações literárias dos respondentes**



**Fonte:** Elaboração própria.

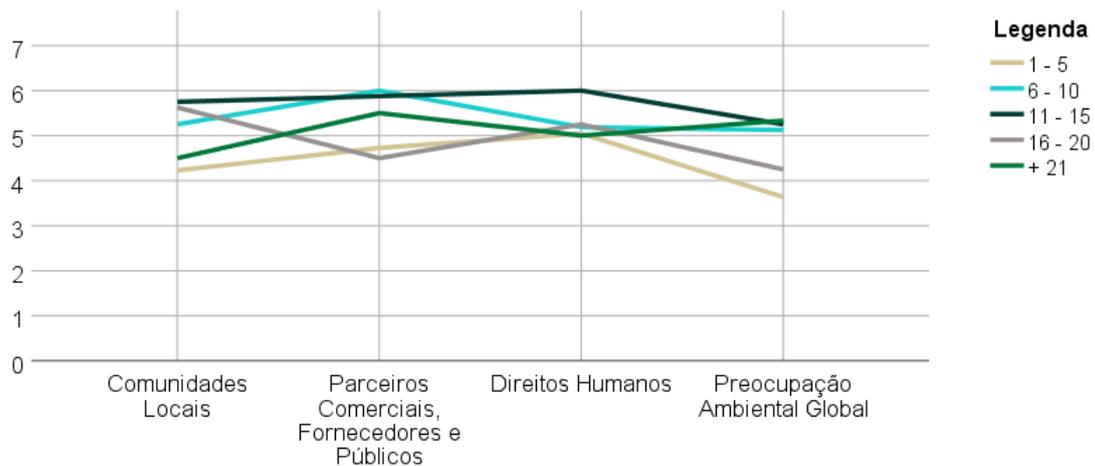
No que toca às Comunidades Locais, os respondentes que possuem: o 3.º ciclo, ou um curso profissional, ou um mestrado, apresentam uma perceção positiva (“Concordo Moderadamente”) em relação aos respondentes que possuem outras habilitações (que indicam que não concordam nem discordam). O DH é parâmetro que apresenta mais consenso entre os vários respondentes com diferentes habilitações literárias, exceto os licenciados.

#### RS EXTERNA | ANTIGUIDADE

É possível através do Gráfico 9 observar que as médias atribuídas variam entre  $m=3,64$  (média atribuída pelos respondentes cuja antiguidade está compreendida entre o 1 aos 5 anos ao parâmetro PAG, correspondendo a numa perceção negativa) e  $m=6,00$  (média atribuída pelos correspondentes cuja antiguidade está compreendida entre os 6 aos 10 ao parâmetro da PCFP e média atribuída pelos correspondentes cuja antiguidade está compreendida entre os 11 aos 15 ao parâmetro DH, correspondendo a uma perceção positiva).

Os colaborados das classes entre os 11 aos 15 anos apresentam as medias maiores em quase todos os parâmetros em relação às outras classes, exceto nos PCFP. OS colaboradores com menos anos de antiguidade expressam uma média baixa em todos os parâmetros.

**Gráfico 9** – Perceção de Responsabilidade Social Externa consoante a antiguidade organizacional dos respondentes

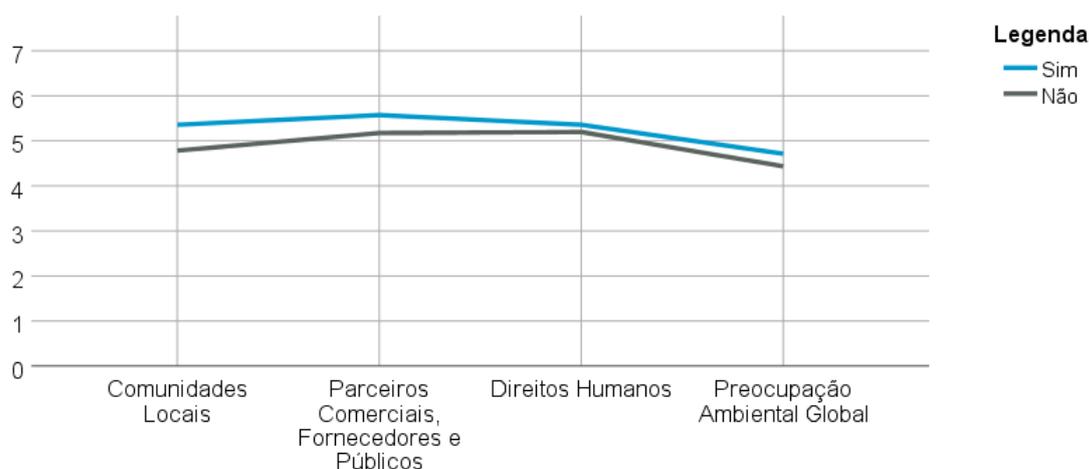


**Fonte:** Elaboração própria.

O Gráfico 10 apresenta a inferência entre os parâmetros de RS externa com a variável “cargo superior hierárquico/supervisor/coordenador”, este evidencia que os colaboradores que participaram no estudo e ocupam um cargo superior atribuem médias superiores a todas as ações, isto é, CL com  $m=5,36$ , PCFP com  $m=5,57$  e DH com  $m=5,36$ ; todas com percepção positiva e depois o parâmetro PAG ( $m=4,71$ ) não manifestando opinião.

Os colaboradores que participaram no estudo e não ocupam um cargo superior atribuem médias ligeiramente inferiores, a média mais baixa foi atribuída ao parâmetro PAG ( $m=4,43$ ) e a mais alta atribuída ao parâmetro DH ( $m=5,20$ ).

**Gráfico 10** – Percepção de Responsabilidade Social Externa consoante o cargo superior hierárquico/supervisor/coordenado dos respondentes



**Fonte:** Elaboração própria.

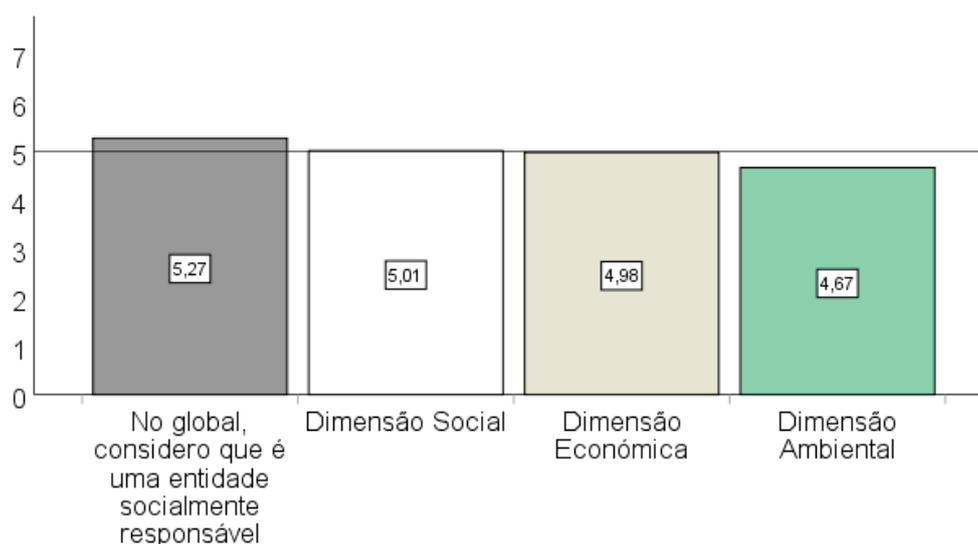
Verifica-se que tanto os respondentes com cargo superior como os respondentes sem cargo superior apresentam percepções de certa forma similares, no entanto os que possuem um cargo superior tendem a apresentar uma percepção mais positiva, especialmente no parâmetro das CL e dos PCFP.

#### 4.5.5 Análise das práticas de Responsabilidade Social nas suas três dimensões

A análise que se segue apresenta a construção de um gráfico que expõem a dimensão social, económica e ambiental das práticas de responsabilidade social percebidas pelos respondentes que colaboram nos teatros em estudo, os dados são gerados pelo quarto grupo do questionário.

No Gráfico 11 foram agrupadas em dimensões as óticas presentes na Tabela 11 e mais uma afirmação interessante para a análise. Os respondentes atribuem percepções localizadas em 5 “Concordo Moderadamente” numa escala de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente” de que no global os teatros ao qual pertencem são entidades sociavelmente responsáveis. A dimensão social apresenta a média mais alta com  $m=5,01$  e a dimensão ambiental a média mais baixa com  $m=4,67$ .

**Gráfico 11** – Práticas de Responsabilidade Social – Resultado da percepção dos respondentes



Fonte: Elaboração própria.

Note-se que a média da percepção dos respondentes sobre a dimensão económica e a dimensão ambiental não estão muito distantes do grau de concordância 5 (“Concordo Moderadamente”).

## 4.6 Discussão de Resultados

No âmbito desta dissertação, foi desenvolvido conjuntamente com a orientadora um guião de entrevista<sup>35</sup> (Anexo III) e um inquérito por questionário<sup>36</sup> (Anexo IV). O guião permitiu auxiliar as entrevistas realizadas aos quatro teatros participantes de modo a extrair dados qualitativos, este teve como principal suporte a revisão de literatura e incidiu principalmente no *Livro Verde da Comissão Europeia (2001)*. O questionário por sua vez foi modificado no sentido adaptar e formular novas questões de modo a gerar dados quantitativos relevantes para este estudo.

### RESULTADOS DOS ENTREVISTADOS SOBRE AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS SUAS ORGANIZAÇÕES

Assim sendo, o Quadro 9 (na página seguinte) apresenta de forma simplificada as informações resultantes das entrevistas realizadas aos informantes chave (com cargos hierárquicos elevados) dos quatro teatros; depois da análise individual de cada entrevista no início do capítulo da investigação empírica torna-se agora pertinente comparar e discutir os resultados num todo, observar as características das práticas de responsabilidade social nestas organizações nas suas dimensões (interna, externa) bem como as características de normalização e certificação da RS, o impacto na comunidade a nível económico, social e cultural, e também as suas contribuições para a sustentabilidade ambiental.

#### NO CONTEXTO DA DIMENSÃO INTERNA

De acordo com o Quadro 9, no que diz respeito ao nível de desenvolvimento das práticas de RS na dimensão interna é possível afirmar que as quatro organizações apresentam níveis significativos de implementação, no entanto apenas o Chão de Oliva apresenta na sua entrevista informação que completa todas as práticas descritas nesta dimensão. Todos os teatros salientam a importância da gestão de recursos humanos, apontando que ela faz a ligação entre as necessidades individuais e organizacionais e que ajuda na planificação. Pode-se extrair que é positivo o ambiente de trabalho dentro destas organizações, que é saudável e também orgânico,

---

<sup>35</sup> Adaptado de Romeiro (2017).

<sup>36</sup> Adaptado de Santos (2010), Brites (2015) e Romeiro (2017).

pois envolve vincadamente a componente humana, os sentidos e as emoções e que os colaboradores dedicam-se muito pela paixão que têm pelo setor, pela arte, pela cultura.

**Quadro 9 – Síntese da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos teatros**

RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS		TEATRO DAS FIGURAS	TEATRO IBÉRICO	CHÃO DE OLIVA	TEATRO X	
Dimensão Interna	Importância da Gestão Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	
	Ambiente de trabalho positivo	✓	✓	✓	✓	
	Comunicação eficaz	✓	✓	✓	✓	
	Conciliação entre o trabalho e a vida pessoal/familiar	✓	✓	✓	✓	
	Estabelecimento claro de horário trabalho	—	—	✓	—	
	Critérios claros de recrutamento e seleção de colaboradores	✓	✓	✓	—	
	Inclusão de trabalhadores com incapacidade física ou intelectual	✗	✗	✓	✗	
	Higiene e Segurança no Trabalho. Normas praticadas.	✓	✓	✓	✓	
	Formação regular aos colaboradores	Interna	—	✓	✓	✓
		Externa	✓	✓	✓	✓
Gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente	✓	✓	✓	✓		
Dimensão Externa	Criação de postos de trabalho na resposta às necessidades comunidades locais	—	—	—	—	
	Parcerias e cooperações	✓	✓	✓	✓	
	Privilégio os fornecedores locais	✓	✓	✓	—	
	Contemplanção dos interesses do público	✓	✓	✓	—	

(continuação)

	Possui ou já elaborou um documento formal onde explicita regras e valores	✓	✗	✗	✓
	Respeita os Direitos Humanos Fundamentais nas suas práticas internas e externas	✓	✓	✓	✓
	Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental	—	—	—	—
<b>Normalização e Certificação da RS</b>	Tem certificação em termos de qualidade, higiene e segurança, ambiente e responsabilidade social.	✗	✗	✗	✗
<b>Impacto na Comunidade</b>	Desenvolvimento económico	✓	✓	✓	✓
	Desenvolvimento social	✓	✓	✓	✓
	Desenvolvimento cultural	✓	✓	✓	✓

**Legenda:**

✓ Práticas identificadas.      — Práticas parcialmente identificadas.      ✗ Práticas não identificadas.      — Sem informação.

**Fonte:** Elaboração própria.

Em relação à comunicação, ela acontece de forma eficaz, os entrevistados das quatro organizações apresentaram meios comuns para a partilha de informação, através de: reuniões, e-mail, telefone, tabelas de trabalho e acima de tudo por comunicação direta.

Ficou claro que estas organizações sobre a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal/familiar apresentam muita flexibilidade derivado aos horários peculiares do sector, no entanto apenas o Chão de Oliva referiu especificamente na entrevista como é estabelecido esse horário.

No que diz respeito à definição de critérios de recrutamento e seleção de colaboradores existem alguns aspetos que diferem de organização para organização. O teatro das Figuras rege-se pelas regras e normativos legais da função pública, por isso as contratações ocorrem por concurso de acordo com a legislação em vigor, o Teatro Ibérico usa critérios que incidem sobre a análise curricular, entrevista e a aceitação de estágios, o Chão de Oliva apresenta critérios chave que se prendem à polivalência, mobilidade e experiência, por ultimo, o Teatro X não revela informação sobre o tema na entrevista.

Relativamente à prática de inclusão de trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, pode-se afirmar que é quase inexistente, é expresso por todos os entrevistados que existe uma grande dificuldade para tal, o Teatro das Figuras salienta a especificidade dos concursos, que estes não incluem pessoas com qualquer tipo de incapacidade, o Teatro Ibérico aponta que nunca surgiu essa oportunidade mas que estão recetivos, o Teatro X indica que nunca foi equacionada essa possibilidade, restando apenas o Chão de Oliva que apresenta um caso de inclusão de um colaborador com problemas de locomoção.

No que concerne à higiene e segurança no trabalho, os teatros participantes informam que cumprem todas as normas provenientes da Inspeção Geral das Atividades Culturais e da Autoridade Nacional de Proteção Civil, que são estas as entidades que inspecionam as instalações. O Teatro X menciona a realização de consultas de medicina do trabalho aos seus colaboradores e que a Fundação a que pertence contrata uma empresa para realizar todos os anos uma inspeção, publicando os resultados num relatório corporativo.

No contexto da formação regular aos colaboradores pode-se concluir que as quatro organizações apresentam formações internas e externas, no entanto o Teatro das Figuras (na formação interna evidencia alguma carência) e o Teatro X privilegiam a formação externa enquanto que o Teatro Ibérico e o Chão de Oliva privilegiam a formação interna. As formações de modo geral ocorrem para partilha de conhecimento entre colaboradores (através de reuniões, ou workshops, ou coproduções) e a renovação de conhecimentos técnicos, nomeadamente a nível de palco, som e luz.

Na prática da gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente, as organizações apresentam de forma similar as mesmas ações e preocupações, a reciclagem surge em primeiro lugar, o aproveitamento de papel e o descarte adequado dos cenários, depois a eficiência energética através da substituição de lâmpadas incandescentes por sistemas LED, exceto no palco, porque os novos sistemas ainda não dão resposta a necessidades específicas de iluminação nas peças.

Pelos resultados obtidos, e de acordo com Rego, Moreira & Sarrico (2003), estas organizações tem efetivamente a sua dimensão interna da RS focada para os seus colaboradores, pois promovem características que permitem desenvolver o capital humano, proporcionar bons ambientes de trabalho, e asseguram o cumprimento das questões relacionadas com a higiene e segurança no trabalho.

No que diz respeito à criação de postos de trabalho na resposta às necessidades das comunidades locais os teatros em estudo apresentam a perspectiva de que a oportunidade de colaborar com a organização não se prende apenas às pessoas da região, ou seja, o Teatro das Figuras indica que os concursos não especificam regiões, o Teatro X evidencia que os novos colaboradores chegam pelas suas capacidades e não por serem da região, o Teatro Ibérico e o Chão de Oliva expressam que os objetivos das suas organizações se identificam bastante com a região e valorizam-na muito no entanto não estão fechados a colaboradores provenientes de outras localidades.

Pode-se apontar que existe um consenso forte no que se cinge a parcerias e cooperações, aliás é uma prática bem presente neste setor, as organizações em estudo apresentam vários exemplos de parcerias públicas, privadas e regimes de acolhimento, não só com projetos na área mas também em projetos de cariz social, seguem-se alguns exemplos: parcerias com “associações oncológicas e associações de paralisia cerebral” como afirma o Teatro das Figuras; parcerias com a “Casa Pia” como afirma o Teatro Ibérico; e a colaboração “com a proteção de menores” como afirma o Chão de Oliva.

O Teatro X é a organização presente neste estudo que não privilegia concretamente os fornecedores locais, este é fornecido pelos que apresentam o critério económico mais rentável, ou seja, o preço, comprando em escala através de contratos que a fundação realiza. É importante destacar que quando se fala em fornecedores, estamos a referir a empresas que fornecem material administrativo, material técnico e serviços de manutenção. Os restantes teatros também utilizam o preço como fator de escolha dos fornecedores, no entanto existe a preferência pelos da região.

Mais uma vez, o Teatro X tem uma característica diferente dos demais no que toca à contemplação dos interesses do público, tem em vista criar uma oferta ampla de espetáculos e abarcar o máximo possível de públicos, este não revela se faz estudos de público. Os restantes expuseram nas suas entrevistas que realizam estudos de público de modo a perceber as preferências e a origem dos públicos. O Teatro Ibérico apresentou que o seu carácter identitário está a construir-se conjuntamente com os públicos da comunidade onde está inserido.

Verifica-se que os teatros de maior dimensão organizacional (Teatro das Figuras e Teatro X) que participaram no estudo, possuem documentos formais que explicitam as suas regras e os seus valores e que segundo Visser (2012) é uma maneira de materializar a RS. O Teatro Ibérico e o Chão de Oliva não têm documentos formais, no entanto informam que cada colaborador intrinsecamente conhece e cumpre as regras e as éticas das organizações a que pertencem.

Para o respeito dos Direitos Humanos Fundamentais nas suas práticas internas e externas os entrevistados declaram unanimemente um “sim”, no entanto não foi possível confirmar a existência de códigos e ética e conduta.

Os entrevistados respondem que não contribuem diretamente para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental. No entanto promovem a consciencialização dos seus públicos com algumas peças que despertam esta temática.

De modo geral também vai de encontro com o que Moreira & Sarrico (2003) apresentam sobre as características da dimensão externa da RS numa organização, é visível o envolvimento destas organizações com a comunidade local e os benefícios que isso traz para ela a nível económico, social e cultural, e as parcerias/cooperações que fomentam a entreaajuda na comunidade e a relação com os fornecedores locais. O único ponto que fica aquém traduz-se mais a nível ambiental onde essas práticas não são tão latentes.

#### NO CONTEXTO DA NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os entrevistados comunicam que os teatros ao qual pertencem não têm atualmente certificação em termos de qualidade, higiene e segurança, ambiente e responsabilidade social.

#### NO CONTEXTO DO IMPACTO NA COMUNIDADE

O último bloco do guião de entrevista, o impacto na comunidade, apresenta as práticas dos teatros na dimensão económica, social e cultural. Foi revelado pelas entrevistas (e visualmente presente no Quadro 9) que estes teatros contribuem economicamente, socialmente e culturalmente na comunidade muito pelo seu envolvimento com outros setores e as pessoas. Pode-se afirmar que a sua presença na comunidade promove desenvolvimentos na restauração e alojamento, cria protocolos que beneficia ambas partes de modo a satisfazer públicos e artistas. A nível social dá-se ênfase a possibilidade de o teatro impulsionar o desenvolvimento

humano e transformações sociais. O Chão de Oliva apresenta o seu projeto nas escolas e jardins de infância, este visa a utilização da expressão dramática para o desenvolvimento da concentração, capacitação social e pensamento coletivo dos mais novos.

De modo geral as organizações que participaram no estudo reforçam o princípio apresentado por Davis (1973), elas não se limitam apenas a um possível lucro, assumem responsabilidades para com a sociedade envolvendo-se nos seus problemas com o propósito de os resolver ou minimizar.

Por fim, a nível cultural é destacado a necessidade de fazer o teatro chegar a mais gente, de promover as artes de palco e a difusão cultural, o que já acontece através de projetos que envolvem produtores, músicos, atores e técnicos, que em conjunto impactam, fascinam e inquietam os públicos.

Conforme o modelo de quatro categorias indicado por Carroll (1979), que aponta o cumprimento de responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias ou filantrópicas, constata-se que são cumpridas as quatro categorias ainda que umas sejam mais evidentes que outras.

O Quadro 10 apresenta as práticas de RS reveladas pelos entrevistados no âmbito económico, social e ambiental. Na sua generalidade pode-se concluir que as estas organizações pertencentes ao subsector das artes performativas apresentam no âmbito económico práticas que acontecem no sentido de promover o setor do alojamento e da restauração local, os públicos atraídos pela oferta cultural destas organizações acabam por explorar também as ofertas da cidade; no âmbito social estas organizações desenvolvem parcerias e cooperações com outras instituições de modo a estimular a ajuda e a solidariedade na comunidade; no âmbito ambiental as práticas centram-se em procedimentos de reciclagem e de sustentabilidade energética a nível da iluminação, embora estas organizações não apresentem um vasto leque de práticas de sustentabilidade ambiental, elas estão cientes da sua importância e por isso atribuem muita relevância à reciclagem que executam.

**Quadro 10** – Práticas de RS reveladas pelos entrevistados no âmbito económico, social e ambiental

PRÁTICAS DE RS REVELADAS PELOS ENTREVISTADOS:	NO ÂMBITO ECONÓMICO	NO ÂMBITO SOCIAL	ÂMBITO AMBIENTAL
<b>Teatro das Figuras</b>	“A nível logístico também temos empresas que se constituíram depois do Teatro estar aqui, para fornecimento de pessoas para apoio aos espetáculos” <b>E1</b>	Parcerias: “associações oncológicas, associações de doentes mentais, associações de paralisia cerebral, entre outras” <b>E1</b>	“Fazemos muita reciclagem” <b>E1</b>  “(…) a mudar algumas lâmpadas que eram incandescentes para os sistemas LED” <b>E1</b>
<b>Teatro Ibérico</b>	“(…) o facto de neste momento estares inserido aqui nesta zona acho que já contribui economicamente, atrai público que acaba por explorar a restauração local” <b>E2</b>	“(…) a Casa Pia, em que eles nos cedem espaços, nós damos aulas gratuitamente para ter essa mobilização. Várias atividades locais, a própria Junta de Freguesia (…), que é uma das entidades que mais ajuda o Teatro Ibérico desde a história do Teatro Ibérico, a própria Ar.Co (Centro de Arte & Comunicação Visual) com quem vamos estabelecer parceria” <b>E2</b>	“Fazemos reciclagem, é uma das normas da casa” <b>E2</b>  “(…) manutenção das luzes (…), e (…), material técnico e elétrico da parte do Teatro, está em constante manutenção otimização” <b>E2</b>
<b>Chão de Oliva</b>	“(…) para empresas que tenham um número razoável de empregados estabelecemos protocolos de bilhetes mais baratos”  “Outro caso, esta rua tem dois restaurantes (…), começamos a vir para aqui, a envolver artistas, fazer protocolos (…), de repente os dois restaurantes começaram a ter mais gente” <b>E3</b>	“(…) projetos nas escolas, desde os jardins de infância, que lhes damos ferramentas do teatro - a expressão dramática - para que eles sejam mais capazes de se concentrar, mais capazes de se organizar em grupo, para terem um pensamento mais coletivo e não tão individual, ou seja, que ganhem capacidades” <b>E3</b>	“(…) nós fazemos reciclagem”  “(…) incentivamos as pessoas a não gastarem muito papel” <b>E3</b>
<b>Teatro X</b>	“(…) nós estamos em vários pontos do país e esta presença nos vários pontos do país acaba por ser importante as pessoas também nos reconhecem como essa mais valia, nomeadamente no desenvolvimento económico” <b>E4</b>	“O público e os trabalhadores são extremamente importantes para nós, a Fundação tem muitos funcionários já com muitos anos” <b>E4</b>	“(…) do contrato da empresa, as máquinas são deles, os consumíveis são deles, no final é feita essa retoma” <b>E4</b>  “(…) um caixote de papel onde é posto todas as sobras (…), é chamado sempre a Câmara Municipal para depois fazer uma recolha” <b>E4</b>

Fonte: Elaboração própria.

A PERCEÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS SUAS  
ORGANIZAÇÕES

Segue-se a discussão de resultados da componente quantitativa da dissertação de modo a complementar e confirmar a veracidade das informações dadas pelos superiores hierárquicos das organizações em estudo. Pode-se afirmar que a percepção dos respondentes vai ao encontro com a informação recolhida nas entrevistas. É de apontar que os respondentes fornecem resultados muito semelhantes aos resultados que estão presentes visualmente no Quadro 9.

NO CONTEXTO DA DIMENSÃO INTERNA

Observa-se que o valor médio das respostas relativamente a esta dimensão é de  $m=5,15$ , ou melhor, os respondentes concordam moderadamente, é de destacar que as médias mais altas são direccionadas para a importância da Gestão de Recursos Humanos ( $m=5,53$ ), para um bom ambiente de trabalho ( $m=5,67$ ), para a comunicação eficaz entre Direção e os colaboradores ( $m=5,47$ ) e para a conciliação dos horários de trabalho com a vida profissional e pessoal ( $m=5,43$ ). Verifica-se também resultados expressivamente positivos nas frequências medias das respostas dicotómicas para as mesmas práticas, nomeadamente é atribuído 93,3% à importância da Gestão de Recursos Humanos; 86,7% na preocupação com a fixação e promoção de horários flexíveis e 93,3% na preocupação de disponibilizar informações relativas aos direitos e deveres laborais dos seus colaboradores. Para a questão da inclusão de trabalhadores com incapacidade física ou intelectual a média dos respondentes corresponde com a realidade expressa pelos entrevistados, ela é de  $m=3,93$  a par com frequência media negativa de 53,3% em relação a esta prática.

NO CONTEXTO DA DIMENSÃO EXTERNA

Observa-se que o valor médio das respostas relativamente à dimensão externa é de  $m=5,05$ ; uma vez mais os respondentes concordam moderadamente e estão em sintonia com os seus superiores, é de destacar que as médias mais altas são direccionadas para a realização de parcerias e cooperações com outras organizações locais ( $m=5,57$ ), é contemplado os interesses do público ( $m=5,70$ ) e o respeito dos Direitos Humanos Fundamentais em todas as práticas internas e externas está presente ( $m=5,40$ ). As frequências médias das respostas dicotómicas para as práticas na dimensão externa seguem a mesma avaliação positiva, ou seja, é atribuído 86,7% ao costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições,

90% no que se refere ao respeito pelos interesses máximos do público na prestação de serviços com a máxima qualidade e 90% na preocupação em respeitar os Direitos Humanos Fundamentais de todas as partes interessadas, ou seja, em plena convergência com o que Wood (1991) afirma, que a responsabilidade social não se resume apenas aos interesses da organização mas também aos interesses da sociedade em que participa, numa relação recíproca onde é necessário ter comportamentos apropriados e justos de modo a satisfazer as expectativas da sociedade.

As outras práticas apresentam valores neutros (“Não concordo nem discordo”) são as mesmas apontadas anteriormente pelos informantes chave, nomeadamente: a preocupação em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho ( $m=4,27$ ) e se as atividades da organização contribuem para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental ( $m=4,50$ ). O mesmo se verifica nas respostas dicotómicas relativamente à prática de criação de postos de trabalho na comunidade local, esta apresenta uma frequência média negativa de 66,7%.

#### NO CONTEXTO DA NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RS

Os entrevistados informam que os seus teatros atualmente não têm qualquer tipo de certificação. Os respondentes evidenciam essa realidade pela resposta dicotómica a esta questão, com uma frequência média negativa de 63,3%.

#### NO CONTEXTO DA DIMENSÃO: ECONÓMICA, SOCIAL E AMBIENTAL

Os respondentes atribuem uma perceção positiva no que se refere à gestão eficaz dos recursos energéticos ( $m=5,17$ ) e no que toca há modernização para gerir despesas e diminuir os gastos ( $m=5,13$ ). Também concordam moderadamente que as organizações onde colaboram servem a comunidades em geral, no entanto a nível ambiental a perceção que se apura, é uma perceção de neutralidade (no entanto muito próxima de uma perceção positiva) que a contribuição para uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental não é perceptível ou então é muito pequena. O mesmo se aplica no sentido de perceber se as organizações que representam explicitam através de atividades a preocupação com o meio ambiente.

## INFERÊNCIAS

Os gráficos de inferências presentes no estudo, elaborados através do cruzamento de variáveis de caracterização e os parâmetros de RS, revelam o interesse de investigar se as características individuais (género e habilitações literárias) e profissionais (antiguidade e cargo superior hierárquico/supervisor/coordenador) dos respondentes têm influência na perceção das práticas organizacionais exercidas no âmbito da RS.

### NO CONTEXTO DA DIMENSÃO INTERNA

Relativamente ao género, quase todas as médias (exceto “Adaptação á Mudança”) atribuídas pelo género masculino são ligeiramente superiores, no entanto não existe relação estatística significativa nesta análise, isto porque existe suficiente equilíbrio entre as perceções dos homens e mulheres que participaram no estudo. Esta situação provavelmente ocorre porque as organizações participantes não discriminam papéis diferentes relativamente ao género.

Em relação às habilitações literárias pode-se afirmar que as médias atribuídas pelos colaboradores com diferentes habilitações literárias são um pouco dispare, no entanto graficamente apresentam uma certa similaridade em quase todos os graus de escolaridade, exceto para quem detém o 3.º ciclo. Não se verifica um grau de influência determinante, no entanto a perceção de RS mais discordante está ligada ao nível menor de escolaridade apresentado.

No que toca há antiguidade dos respondentes, nota-se que ela influi ligeiramente na perceção dos parâmetros da RS interna. São os colaboradores com menos antiguidade (1 a 5 anos e 6 a 10 anos) que apresentam médias diferentes das demais classes.

Como referido anteriormente, os respondentes que ocupam um cargo superior atribuem médias mais elevadas a todas as ações da RS interna em relação aos que não possuem nenhum cargo superior, ou seja, pode-se afirmar que existe alguma influência, o mesmo é sublinhado no estudo realizado por Brites (2015), em que as pessoas com cargos de coordenação ou chefia também apresentam perceções mais positivas do que os restantes.

## NO CONTEXTO DA DIMENSÃO EXTERNA

Tal como aconteceu no contexto da dimensão interna, também no contexto da dimensão externa o género masculino apresenta médias mais altas em relação ao género feminino, mas neste caso em todos os parâmetros, também não existe significativa relação estatística nesta análise uma vez que as perceções das ações organizacionais de RS externa são quase idênticas entre os géneros.

No que diz respeito às habilitações literárias verifica-se que apenas os colaboradores que detêm o curso profissional e o ensino secundário atribuem uma perceção mais linear em todas as ações organizacionais da RS externa.

É possível verificar que a nível de antiguidade organizacional dos respondentes, os que possuem 11 a 15 anos apresentam opiniões bem distintas dos restantes seguindo um padrão mais regular quase sempre enquadrado na perceção “Concordo Moderadamente” (exceto o parâmetro “Direitos Humanos” com a perceção de “Concordo Bastante”).

Também no contexto da dimensão externa verifica-se que os respondentes com um cargo superior apresentam perceções mais positivas do que os que não possuem um cargo superior.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 Conclusões Gerais

As definições de Responsabilidade Social na generalidade diferenciam-se por interpretações mais amplas ou mais restritas de um conceito que tem evoluído através dos tempos. No entanto as definições mais destacadas são a de Carrol (1979) onde “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” e da Comissão Europeia (2001) apresentada no seu *Livro Verde* onde define a Responsabilidade Social “como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas” e que a existência de uma política de Responsabilidade Social envolve indispensavelmente o abarcamento de três pilares: o económico (lucro), o social (pessoas) e o ambiental (planeta).

Nesta etapa é apropriado relembrar os principais objetivos que foram propostos para a presente dissertação. Esta iniciou-se com a questão de partida:

**“Qual o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio das atividades culturais nucleares, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais?”**

A questão de partida por sua vez conduziu à construção do **objetivo geral** de identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio atividades culturais nucleares, relativamente à sua dimensão interna e externa e nas vertentes económicas, sociais e ambientais.

Para atender e desenvolver o objetivo acima referido foi essencial estabelecer **três objetivos específicos**: **1º** Perceber se as organizações do subsector das artes performativas estão sensibilizadas para o conceito de responsabilidade social (RS); **2º** Identificar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa; **3º** Perceber quais as práticas de RS que estão implementadas nas organizações do subsector das artes performativas, no âmbito económico, social e ambiental.

Depois realizou-se um estudo em quatro teatros através de uma abordagem mista (estratégia exploratória sequencial), ou seja, procedeu-se uma primeira etapa de recolha e análise de dados qualitativos, depois uma segunda etapa de recolha e análise de dados quantitativos em que estes foram desenvolvidos sobre os resultados da primeira etapa qualitativa.

Agora, no que diz respeito às principais conclusões da presente investigação é essencial antes demais considerar se os objetivos foram ou não alcançados. Após a discussão de resultados é concebível considerar que sim, e responder a questão de partida, que ao comparar os resultados da perceção dos respondentes com os resultados das entrevistas pode-se afirmar que estas organizações pertencentes ao subsector das artes performativas estão sensibilizadas para o conceito de responsabilidade social, vão ao encontro daquilo que a Comissão Europeia (2001) defende, que estas assumem “voluntariamente compromissos que vão além dos requisitos reguladores convencionais a que, de qualquer forma, estariam sempre vinculadas, as empresas procuram elevar o grau de exigências das normas relacionadas com o desenvolvimento social, a proteção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais”.

É importante destacar que o tema da Responsabilidade Social ainda não aparece normalmente associado às organizações do sector cultural, nomeadamente às artes performativas que como afirma a Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (2016) constituem o subsector mais relevante no domínio das Atividades Culturais Nucleares, no entanto mesmo pouco explorado, o nível de desenvolvimentos das práticas de RS na sua dimensão interna e externa e no âmbito económico, social e ambiental até é moderado nos quatro teatros.

A nível das práticas de Responsabilidade Social na sua **dimensão interna** é possível destacar resultados positivos, localizados em média numa perceção de concordância moderada nas quatro organizações no que diz respeito:

- À valorização da Gestão de Recursos Humanos e o papel que ela tem nas organizações;
- À existência de um bom ambiente no local de trabalho;

- À comunicação considerada eficaz entre direção e os seus colaboradores em que a partilha de informação ocorre através de comunicação direta, reuniões, *e-mails*, telefone e tabelas de trabalho;
- À preocupação presente nestes teatros em proporcionar flexibilidade aos seus colaboradores no que respeita a horários de trabalho de modo conciliar a vida profissional com a vida pessoal;
- À existência de critérios claros de recrutamento e seleção dos colaboradores;
- Ao cumprimento de normas provenientes da IGAC e da ANPC no que diz respeito à higiene de segurança no trabalho;
- À formação que é dada aos seus colaboradores com o objetivo de os capacitar para as funções que precisam de desempenhar e de se desenvolverem profissionalmente;
- À gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente através da reciclagem, descarte adequado de cenários, aproveitamento de papel, e na poupança de energia elétrica através da otimização do sistema de iluminação das instalações.

Dentro desta dimensão temos resultados negativos no que toca à inclusão de trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, nas entrevistas três dos quatro teatros afirmam que o sector tem especificidades que dificultam a inclusão de colaboradores com estas características.

A nível das práticas de Responsabilidade Social na sua **dimensão externa** é possível destacar resultados positivos, localizados em média numa perceção de concordância moderada nas quatro organizações no que diz respeito:

- À existência de cooperações e parcerias que acolhem muitos projetos de cariz social;
- Ao privilégio dos fornecedores da região no que toca ao fornecimento de material administrativo, técnico e também no fornecimento de serviços de manutenção;

- À satisfação dos interesses do público, onde três dos quatro teatros realizam estudos de público para entender os seus gostos e que aspetos melhorar;
- À existência de documentos formais onde está explícito regras e valores, no entanto apenas os teatros de maior dimensão os possuem;
- Ao respeito dos Direitos Humanos Fundamentais, no entanto não foi possível confirmar a existência de códigos de ética e conduta.

Dentro desta dimensão temos resultados neutros no que toca à criação de postos de trabalho na resposta às necessidades das comunidades locais, onde os respondentes não concordam nem discordam e os entrevistados indicam que os postos de trabalho que surgem não são somente específicos para a comunidade em que estão inseridos. Também se verificam resultados neutros por parte dos respondentes no que se refere à contribuição que os teatros têm para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental, os entrevistados afirmam que as suas organizações não contribuem diretamente para este tema.

A nível de normalização e certificação da RS nenhum dos teatros participantes está certificado.

Em suma, este trabalho visou obter informações sobre a presença das práticas de Responsabilidade social nas Indústrias Culturais e Criativas, neste caso nos teatros, de modo a verificar o seu nível de envolvimento nestas práticas. O resultado foi muito satisfatório, de facto muitas das práticas acontecem e isto evidencia que estas organizações se assumem socialmente responsáveis. Estas proporcionam ambientes de trabalho agradáveis e políticas que fomentam o desenvolvimento da organização, dos seus colaboradores e da comunidade.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Neste estudo surgiram limitações que atrasaram algumas etapas planeadas para a investigação. Destacou-se a restrita disponibilidade das organizações pertencentes ao subsetor das artes performativas, os primeiros contactos aos teatros dos distritos de Faro, Évora e Lisboa

ocorreram numa altura de grande agitação, muitas destas organizações estavam em fase de participação de concursos ou a desenvolver projetos, embora muitas tivessem manifestado um grande interesse em participar no estudo, nunca chegaram a efetivar a sua participação.

Salienta-se também a dificuldade na obtenção de respostas aos questionários, foram necessários repetidos contactos ao longo do ano para lembrar as organizações do preenchimento dos mesmos.

Outra limitação direciona-se para o facto de o número de respondentes ter ficado abaixo do espetável/desejado.

### **5.3 Sugestões para Investigação Futura**

Sugere-se para investigação futura que se amplifique o estudo para outras organizações pertencentes às Atividades Culturais Nucleares, por exemplo no sector das Artes Visuais e Criação Literária (constituídos por galerias de arte e edições) para obter uma visão mais ampla sobre as práticas de responsabilidade social neste tipo de organizações também pertencentes às ICC.

Outro estudo com o propósito de destacar a vertente ambiental destas organizações, ou seja, desenvolver uma linha de investigação que se concentrasse nas práticas de sustentabilidade ambiental e como estas se integram nas atividades de produção dos teatros.

Por fim, um estudo focado nos instrumentos de formalização da responsabilidade social presentes nas ICC, perceber como estes instrumentos surgem nestas organizações e que papel desempenham para promover a RS neste setor.

## BIBLIOGRAFIA

AccountAbility. (2008). *AA1000 Assurance Standard 2008*. London.

Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32, 288-302.

Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral? *Harvard Business Review*, pp. 57-64.

Argandoña, A. (1993). Documento de Investigación. *La Credibilidad de los Codigos Eticos*.

Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. *Revista de Enfermagem Referência, Série IV(14)*, 159-168.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans.) São Paulo: Edições 70.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa Qualitativas com Texto, Imagem e Som: Um manual prático* (7ª ed.). (P. A. Guareschi, Trad.) Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Bendassolli, P. F., Jr., T. W., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. (2009). Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 10-18.

Bennet, S. (1997). *Theatre Audiences: A Theory of Production and Reception* (2ª ed.). London: Routledge.

Blythe, M. (2001). The Work of Art in the Age of Digital Reproduction: The Significance of the Creative Industries. *Journal of Art & Design Education*, 20(2), 144-150.

Boccella, N., & Salerno, I. (2016). Creative Economy, Cultural Industries and Local Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 291-296.

Boggs, J. (2009). Cultural Industries and the Creative Economy - Vague but Useful Concepts. *Geography Compass*, 3.

BOP Consulting. (2010). *Mapping The Creative Industries: A Toolkit*. London: The British Council.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, pp. 111-132.

Brites, A. F. (2015). *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Évora: Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

BusinessEurope. (2004). *European Multistakeholder Forum on CSR - Final results & recommendations*.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. 4, pp. 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, pp. 268-295.

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *Oxford University Press*, 19-46.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2009). *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management* (7th ed.). South-Western Publishing Co.

Cochran, P., & Wood, R. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.

Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo. (2002). *Lisboa e Vale do Tejo - Valorização cultural, Reabilitação do património*. Lisboa: CCDR LVT.

Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.

Comissão Europeia. (2010). *Livro Verde: Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas*. Bruxelas.

Comissão Europeia. (2012). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Promover os setores culturais e criativos ao serviço do crescimento e do emprego na UE*. Bruxelas.

Commission of the European Communities. (18 de July de 2001). Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.

Committee for Economic Development (CED). (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York: CED.

Contreiras, J. P. (2008). Responsabilidade Social das Organizações e Atractividade Organizacional. *Dos Algarves*, 17, pp. 38-43.

Costa, M. A. (2005). Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, pp. 67-89.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2<sup>o</sup> ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

CRIS. (2012). Os Referenciais da Responsabilidade Social - Uma Breve Síntese. *Revista Qualidade*, 32-33.

Cunningham, S. D. (2002). From cultural to creative industries: Theory, industry and policy implications. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy: Quarterly Journal of Media Research and Resources*, 102(1), 54-65.

Davis, K. (1960). Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 70-76.

Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 312-322.

Davis, K. P., & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.

Davis, K. P., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility (Management)*. MacGraw-Hill.

Despacho n.º 5916/2014. (6 de maio de 2014). *Diário da República*, 2.ª série(86), 11847-11850.

Dias, M. I. (1994). *O Inquérito por Questionário: Problemas Teóricos e Metodológicos Gerais*. Porto: Trabalho Académico, FLUP - Faculdade de Letras.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, XXVI, 53-63.

Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Epstein, E. M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, XXIX.

European Commission. (2003). *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Luxembourg.

Ferreira, A. M., Martins, A. I., Gonçalves, A. R., Perdigão, F., Torkington, K., Pereira, L., & Martins, P. (2007). *O Evento FCNC 2005 e o Turismo*. Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, Centro de Estudos da ESGHT. Faro: Universidade do Algarve.

Flew, T. (2012). *The Creative Industries: Culture and Policy*. London: SAGE.

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern Over Business Responsibility. *California Management Review*, 2, 54-61.

Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CRS2: The Maturing of Business-and-Society Thought. Working Paper, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.

Freeman, E. R. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. pp. 228-241.

Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & Colle, S. d. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.

Fundação Serralves. (2008). *Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte: Estudo Macroeconómico | Relatório Final*.

Gabinete de Análise Económica - GANEC. (2014). *Cultura e Desenvolvimento: Um Guia Para os Decisores*. Relatório Final.

Galloway, S., & Dunlop, S. (2007). A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13(1), 17-31.

Garnham, N. (2005). From Cultural to Creative Industries: An analysis of the implications of the "creative industries" approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15-29.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 51-71.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Gomes, R. T., & Martinho, T. D. (2009). *Trabalho e Qualificação nas Actividades Culturais. Um Panorama em Vário Domínios*. OAC - OBS Pesquisas.

Greenwood, E., & Nunes, M. d. (1965). Métodos de investigação empírica em Sociologia. *Análise Social*, III(11), 313-345.

GRI - Global Reporting Initiative. (2006). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam. Obtido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia.

Hesmondhalgh, D. (2002). *The Cultural Industries*. London: Sage Publications.

Hesmondhalgh, D., & Pratt, A. C. (2005). Cultural Industries and Cultural Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 1-13.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório*. DINÂMIA -Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.

Hirsch, P. M. (2000). Cultural industries revisited. *Organization Science*, 11(3), 356-361.

Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 168-181.

ISO. (2015). *ISO 26000 and the International Integrated Reporting <IR> Framework briefing summary*. Switzerland: iso.org.

Jamal, K., & Bowie, N. E. (1995). Theoretical Considerations for a Meaningful Code of Professional Ethics. *Journal of Business Ethics*, 703-714.

Jesus, T. A., Sarmiento, M., & Duarte, M. (2017). Ética e responsabilidade social. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 29, 3-30.

Jesus, T. A., Sarmiento, M., & Duarte, M. (2017). Ética e responsabilidade social. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 29, 3-30.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33, 14-26.

Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, XXII, 59-67.

Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1, 277-302.

KEA European Affairs. (2006). *The Economy of Culture in Europe*.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.

Landry, C. (2008). *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovator* (Second Edition ed.). London: Comedia Earthscan.

Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra - Revista Científica*, 11-39.

Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, pp. 41-50.

Ligteringen, E., & Zadek, S. (2005). *The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*. Global Reporting Initiative.

Lima, J. Á. (2013). Por uma Análise de Conteúdo Mais Fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47(1), 7-29.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 20-38.

Matarasso, F. (1997). *Use Or Ornament? The social impact of participation in the arts*. Comedia.

Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 109-120.

McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.

Moir, L. (2001). What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance*, 16-22.

Morgan, D. L. (1997). *Focus Group as Qualitative Research*. London: SAGE PUBLICATIONS.

Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(1), 120-132.

Morse, J. M. (2003). Procedures and Practice of Mixed Method Design: Maintaining Control, Rigor, and Complexity. Em A. Tashakkori, & C. Teddlie, *The Sage Handbook of Mixed Methods Research in Social & Behavioral Research* (pp. 189-208). London: SAGE Publishing.

Neves, J. G. (2004). Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Conceito e Aplicabilidade. *Recursos Humanos Magazine*, 30, 52-63.

P. Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management* (Thirteenth Edition - Global Edition ed.). Pearson.

patrimoniocultural.cm-lisboa.pt. (08 de março de 2019). *Ficha de Casa Religiosa*. Obtido em 01 de junho de 2019, de Projecto LXCONVENTOS - Base de Dados: <http://patrimoniocultural.cm-lisboa.pt/lxconventos/ficha.aspx?t=i&id=581>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Gradiva.

Ramalho, J. E., Patraquim, P., & Pinto, V. B. (2009). A Normalização na Responsabilidade Social das Organizações. Perspectiva Internacional e o Caso Português. Em *Cadernos Sociedades e Trabalho XI: Responsabilidade Social das Organizações* (pp. 325-343). Lisboa.

Rego, A., Moreira, J. M., & Sarrico, C. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas - Um estudo da situação portuguesa*. Principia.

Romeiro, S. C. (2017). *Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora*. Évora: Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

SAI - Social Accountability International. (2016). *Guidance Document for Social Accountability 8000 (SA8000:2014)*. New York.

Santos, A. M. (2010). *A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Évora: Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Santos, J. L., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H., Lanzoni, G. M., & Viviane Pecini da Cunha, R. R. (2017). INTEGRAÇÃO ENTRE DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS EM UMA PESQUISA DE MÉTODOS MISTOS. *Texto & Contexto Enfermagem*, 26(3), 1-9.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, 503-530.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3ª ed.). New York: Teachers College Press.

Severino, A. J. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico* (23 ed.). São Paulo: Cortez Editora.

Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). Da palavra à construção de conhecimento. Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada. Em A. P. Costa, L. P. Reis, F. N. Souza, & R. Luengo (Ed.), *Libro de Actas de "3º Congreso Ibero-Americano en Investigación Cualitativa"* (Vol. 3, pp. 321-330). Badajoz: Ludomedia.

Smith, J. A. (2008). *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (2ª ed.). London: SAGE Publishing.

Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados. (2016). *A economia criativa em Portugal: Relevância para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa*. ADDICT Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas.

Timóteo, S. G. (2013). A Influência das orientações de Responsabilidade Social das Organizações nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. *EXEDRA Revista Científica*, 104-119.

- Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*. New York: Cambridge University Press.
- UNCTAD. (2008). Secretary-General's high-level panel on the creative economy and industries for development. *United Nations Conference on Trade and Development*, (p. 13). Accra, Ghana.
- UNCTAD. (2010). *Relatório de Economia Criativa 2010 - Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável*.
- UNDP & UNESCO. (2013). *Creative Economy Report 2013 Special Edition: Widening Local Development Pathways*.
- UNESCO. (2002). *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*.
- Universidade do Minho Núcleo de Investigação em Políticas Económicas - NIPE. (2014). *Cooperação Territorial Europeia e Cultura*. Relatório Final.
- Vilar, E. R. (2007). Sobre a Economia da Cultura. *Comunicação & Cultura*(3), 131-144.
- Visser, W. (2012). *Cracking the CSR Codes Puzzle*. Wayne Visser Blog Briefing Series. Obtido de <http://www.waynevisser.com/blog/cracking-the-csr-codes-puzzle>
- Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Weeks, W. A., & Study, J. N. (1992). Corporate Codes of Ethics and Sales Force. *Journal of Business Ethics*, 753-760.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 691-718.
- www.chaodeoliva.com. (2019). *Casa de Teatro de Sintra - Antigo Cinema Tivoli*. Obtido em julho de 2019, de Web site do Chão de Oliva: <https://www.chaodeoliva.com/casa-de-teatro>
- www.chaodeoliva.com. (2019). *Quem somos - Chão de Oliva*. Obtido em julho de 2019, de Web site do Chão de Oliva: <https://www.chaodeoliva.com/quem-somos/chao-de-oliva>
- www.chaodeoliva.com. (2019). *Quem somos - Companhia de Teatro*. Obtido em julho de 2019, de Web site do Chão de Oliva: <https://www.chaodeoliva.com/quem-somos/companhia-de-teatro-de-sintra>
- www.chaodeoliva.com. (2019). *Quem somos - Grupo de Marionetas*. Obtido em julho de 2019, de Web site do Chão de Oliva: <https://www.chaodeoliva.com/quem-somos/fio-d-azeite>
- www.cm-sintra.pt. (2018). *Os 15 anos da Casa de Teatro de Sintra*. Obtido em julho de 2019, de Web site da Câmara Municipal de Sintra: <https://cm-sintra.pt/sintra-em-agenda-arquivo/os-15-anos-da-casa-de-teatro-de-sintra>

www.dgartes.gov.pt. (2019). *Entidades - Chão de Oliva - Centro de Difusão Cultural em Sintra*. Obtido em julho de 2019, de Web site da Direção-Geral das Artes: <https://www.dgartes.gov.pt/pt/entidade/1063>

www.olharesdelisboa.pt. (30 de janeiro de 2018). *Espaço Cultural de Referência no Beato | Teatro Ibérico quer uma identidade “mais contemporânea”*. Obtido em 01 de junho de 2019, de Web site de Olhares de Lisboa: <https://olharesdelisboa.pt/espaco-cultural-de-referencia-no-beato-teatro-iberico-quer-uma-identidade-mais-contemporanea/>

www.orientre.pt. (7 de novembro de 2017). *Vizinhar com João Garcia Miguel do Teatro Ibérico*. Obtido em julho de 2019, de Web site de Orientre: <https://www.orientre.pt/amp/vizinhos/joao-garcia-miguel-teatro-iberico/>

www.teatrodasfiguras.pt. (junho de 2019). *Espaços*. Obtido de Web site do Teatro das Figuras: <https://www.teatrodasfiguras.pt/pt/menu/829/espacos.aspx>

www.teatrodasfiguras.pt. (junho de 2019). *Missão*. Obtido de Web site do Teatro das Figuras: <https://www.teatrodasfiguras.pt/pt/menu/824/missao.aspx>

www.teatroiberico.org. (2019). *Página Principal*. Obtido em julho de 2019, de Web site do Teatro Ibérico: <https://teatroiberico.org/>

## **ANEXOS**

**ANEXO I – Modelo de ofício de envio por e-mail – Pedido de colaboração**

---

De: louren.mario@gmail.com

[data do envio]

Para: [e-mail do teatro]

Assunto: Dissertação – Responsabilidade Social nas ICC - Autorização

---

**Boa tarde;**

Chamo-me Mário Lourenço e é com entusiasmo que venho por este meio apelar à vossa colaboração na realização de um estudo empírico no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora.

*Responsabilidade Social nas Indústrias Culturais e Criativas* é o tema em desenvolvimento que visa estudar a responsabilidade social neste sector.

É neste sentido que solicito a realização de uma entrevista à gestão de topo (se possível) do Teatro (nome do teatro) e a realização de questionários aos seus funcionários.

Em anexo envio-lhe a **carta de apresentação**, o **guião de entrevista** e o **inquérito** para que possa tomar conhecimento antecipado do seu conteúdo e saber concretamente o que pretendo estudar.

Aguardo a sua resposta com a maior brevidade possível de modo a realizar o estudo empírico da dissertação dentro das metas pré-definidas neste projeto.

**Desde já quero agradecer a sua disponibilidade e compreensão.**

**Sinceros cumprimentos.**

**Ass. Mário Lourenço**



**ANEXO II** – Modelo da carta de apresentação

**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Évora, [data]

**Assunto:** Estudo de Dissertação – Responsabilidade Social nas ICC

Chamo-me Mário Lourenço e é com entusiasmo que venho por este meio apelar à vossa colaboração na realização de um estudo empírico no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora.

O projeto intitulado *Responsabilidade Social nas Indústrias Culturais e Criativas* tem como objetivo geral identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações pertencentes ao domínio das atividades culturais nucleares, relativamente à sua dimensão interna e externa e nas vertentes económicas, sociais e ambientais.

Definiu-se como objetivos específicos os seguintes:

- i) Perceber se as organizações do subsector das artes performativas estão sensibilizadas para o conceito de responsabilidade social (RS);
- ii) Identificar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa;
- iii) Perceber quais as práticas de RS que estão implementadas nas organizações do subsector das artes performativas, no âmbito económico, ambiental e social.

No desenvolvimento do projeto 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 objeto de análise complementar constituindo-se como peças fundamentais para o desenvolvimento do tema do projeto.

Espero poder contar com a sua colaboração, de modo a divulgar a importância do sector cultural na nossa sociedade.

**Com os melhores cumprimentos.**

**Contacto:** [email]

[telemóvel]



## GUIÃO DE ENTREVISTA

### Organizações de Atividades Culturais

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 “Responsabilidade Social nas Indústrias Culturais e Criativas”.

Pretendem-se analisar os aspetos relacionados com as práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna e externa nas organizações do subsector das artes performativas, a normalização e certificação da responsabilidade social. 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 45 minutos. 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**

- 1.1. Qual é exatamente o cargo que ocupa nesta organização?
- 1.2. Qual é a sua formação académica?
- 1.3. Pode dizer-me a sua idade?
- 1.4. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

## **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. 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 organização 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 ao público alvo, 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 do público?

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?

#### **Tema/Bloco IV**

##### **Normalização e Certificação 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?

#### **Tema/Bloco V**

##### **Impacto na Comunidade**

5.1. De que forma a organização contribui para o desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade? Desenvolve ou participa em projetos com essa finalidade? Que importância tem o público e os seus trabalhadores para a organização?

**Fonte:** Adaptado de Romeiro (2017).



## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O objetivo da aplicação deste questionário é a realização de uma investigação académica, no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, intitulada “Responsabilidade Social nas Indústrias Culturais e Criativas”, 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. 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 organização 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 Organização onde trabalha:	Sim	Não
Atribui importância à Gestão de Recursos Humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupa-se em disponibilizar informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupa-se com a fixação e promoção de horários de trabalho flexíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupa-se com as questões de inclusão social nos processos de recrutamento e seleção dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sim	Não
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministra e promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difunde o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem a preocupação de dar resposta às necessidades das comunidades locais no que se refere à criação de postos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove o desenvolvimento cultural e criativo das comunidades locais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem o costume de organizar atividades em parceria e cooperação com outras instituições locais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeita os interesses máximos do público na prestação de serviços com a máxima qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui um documento formal onde explicita as principais normas e valores pelas quais se rege.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupa-se em respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem alguma certificação nas áreas da qualidade e da responsabilidade social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A Organização onde trabalha:	1	2	3	4	5	6	7
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>						

	1	2	3	4	5	6	7
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	<input type="checkbox"/>						
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>						
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	<input type="checkbox"/>						
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>						
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>						
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.	<input type="checkbox"/>						
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	<input type="checkbox"/>						
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	<input type="checkbox"/>						

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	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A Organização onde trabalha:	1	2	3	4	5	6	7
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	<input type="checkbox"/>						
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	<input type="checkbox"/>						
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	<input type="checkbox"/>						
No que diz respeito aos públicos são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	<input type="checkbox"/>						

	1	2	3	4	5	6	7
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	<input type="checkbox"/>						
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	<input type="checkbox"/>						
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	<input type="checkbox"/>						

**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	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

<b>A organização que represento:</b>	1	2	3	4	5	6	7
É socialmente responsável e serve a comunidade em geral.	<input type="checkbox"/>						
Gere eficazmente os seus recursos energéticos.	<input type="checkbox"/>						
Moderniza de forma a gerir as despesas e diminuir os gastos.	<input type="checkbox"/>						
Contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	<input type="checkbox"/>						
Tem em consideração a melhoria na qualidade de vida dos seus funcionários.	<input type="checkbox"/>						
Explicita através das suas atividades a sua preocupação com o meio ambiente.	<input type="checkbox"/>						
Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	<input type="checkbox"/>						
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	<input type="checkbox"/>						
No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.	<input type="checkbox"/>						

## DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

(informação confidencial)

Idade: \_\_\_\_ Género: Feminino

Masculino

Estado civil: Solteiro(a)  Casado(a)/União de Facto

Divorciado(a)  Viúvo(a)

### 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:

Contrato individual de trabalho

Estágio

Funcionário(a) público

Prestação de serviços/avença

Contrato Sem Termo

Voluntariado

Contrato a Termo Certo

Outro? \_\_\_\_\_.

Contrato a Termo Incerto

### 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), Brites (2015) e de Romeiro (2017).

**ANEXO V – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Teatro da Figuras**  
**Sinopse da Entrevista | E1 | Tema/Bloco II**

<b>DIMENSÃO INTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO TEATRO DAS FIGURAS</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO TEATRO.</b>	Análise da pertinência dos Recursos Humanos na organização.	“A minha ideia é que os Recursos Humanos são a parte principal de qualquer organização, e este Teatro também não foge há regra, não é! Então nós temos bastante cuidado na Gestão de Recursos Humanos porque para nós é muito importante esta questão dos recursos humanos (...)” <b>E1</b>	“são a parte principal de qualquer organização (...) para nós é muito importante (...)” <b>E1</b>
<b>APRECIÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO NO TEATRO</b>	Análise positiva em relação ao ambiente de trabalho.	“O ambiente é bom, respeita-se a individualidade dos colaboradores e partilha-se pontos de vista, aliás é importante para nós ter um ambiente saudável, promove um desempenho positivo no Teatro” <b>E1</b>	“O ambiente é bom, (...) é importante para nós ter um ambiente saudável, promove um desempenho positivo” <b>E1</b>
<b>APRECIÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E COLABORADORES</b>	Comunicação eficaz	“Existe sim, uma boa e eficaz comunicação entre a Direção e os colaboradores (...)” <b>E1</b>	“sim” <b>E1</b>
<b>MEIOS DE DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO</b>	Informações internas	“(…) porque também nós somos uma equipa relativamente reduzida, ou seja, há muita comunicação direta, há um fácil acesso quer a mim e de mim para os colaboradores, temos toda esta facilidade da comunicação direta, depois temos todos os outros meios que fazemos comunicação, desde reuniões, mails, telefones...” <b>E1</b>	“há muita comunicação direta, (...) reuniões, emails, telefones” <b>E1</b>
<b>FORMA DE ESTABELECIMENTO DE HORÁRIOS DE TRABALHO</b>	Sem um estabelecimento claro nos horários de trabalho	“Os horários de trabalho, nós como deve calcular somos um Teatro, e o Teatro tem uns horários um pouco fora do normal da função pública - nós pertencemos há função publica - tem uns horários um pouco fora do normal da função publica, porque nos obriga muitas vezes a	“o Teatro tem uns horários um pouco fora do normal (...) porque nos obriga muitas vezes a trabalhar em períodos até à meia noite, regra geral” <b>E1</b>

<p><b>POLÍTICA DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA FAMILIAR</b></p>	<p>Conciliabilidade do horário de trabalho com a vida profissional e familiar</p>	<p>trabalhar em períodos até à meia noite, regra geral” <b>E1</b></p> <p>“Temos sempre isso em consideração, ou seja, nunca trabalhamos... tentamos não trabalhar mais de 7 horas por dia, tentamos, se há um funcionário que trabalha num fim de semana, no fim de semana a seguir repousa, ou seja, tentamos sempre ajustar de modo que não sobrecarreguemos os funcionários de modo a que eles não se sintam... no fundo que dão demasiado à instituição e depois que isso vai fazer com que as suas vidas familiares sejam... sejam afetadas. Pronto, fazemos esta gestão que nem sempre é fácil, mas tentamos faze-la” <b>E1</b></p>	<p>“sempre isso em consideração (...), ou seja, tentamos ajustar de modo que não sobrecarreguemos os funcionários” <b>E1</b></p>
<p><b>DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b></p>	<p>Concurso externo</p>	<p>“Portanto, eu vou-te dar o nosso caso, o nosso caso é o caso da função pública, nós estamos muito restritos a nível de contratação, ou seja, toda a contratação é feita de acordo com a legislação em vigor (...).  Abre um concurso, tem uns parâmetros (...)” <b>E1</b></p>	<p>“toda a contratação é feita de acordo com a legislação em vigor” <b>E1</b></p>
<p><b>POLÍTICA DE INCLUSÃO SOCIAL DE TRABALHADORES COM INCAPACIDADES</b></p>	<p>Especificidade dos concursos</p>	<p>“(…) muitas vezes não é fácil nós estarmos a especificar, ou no fundo a incluir de modo mais efetivo as pessoas que referiste porque as normas da contratação pública também assim não o permitem regularmente.” <b>E1</b></p>	<p>“muitas vezes não é fácil (...) porque as normas da contratação pública também não o permitem regularmente” <b>E1</b></p>
<p><b>PROCEDIMENTO DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b></p>	<p>Inspeção e cumprimento de normas de higiene e segurança no trabalho</p>	<p>“Nós somos uma empresa que é fiscalizada com frequência – inspecionada - se calhar é melhor o termo.” <b>E1</b></p> <p>“Somos inspecionados quer pela ANPC, que é a Autoridade Nacional de Proteção Civil, e pela IGAC, que é a entidade fiscalizadora das atividades culturais, e nós temos todas as normas de segurança e prevenção de riscos em dia,</p>	<p>“uma empresa que é (...) inspecionada (..) pela ANPC (...) e pela IGAC, (...) nós temos todas as normas de segurança e prevenção de riscos em dia” <b>E1</b></p>

		temos todas as medidas de proteção e higiene no trabalho em dia. Pronto, temos toda uma série de normas e procedimentos que fazemos com regularidade para que os nossos colaboradores tenham acesso e tenham informação sobre estas matérias” <b>E1</b>	
<b>POLÍTICA DE FORMAÇÃO DO TEATRO</b>	Formação interna	“(…) mas ainda assim fazemos alguma formação, a formação que cada colaborador vai encontrando e depois pedem autorização. Nós temos todo o gosto e todo o interesse que as pessoas façam formação.” <b>E1</b>	“(…) fazemos alguma formação (...). Nós temos todo o gosto e todo o interesse que as pessoas façam formação” <b>E1</b>
	Formação externa	“No nosso plano de formação, tínhamos ações de formação previstas para o mês de junho por uma entidade externa, mas infelizmente essa entidade externa não nos está a dar resposta..., mas era esse o plano de formação que tínhamos previsto agora para junho que, entretanto, estamos a remediar isso” <b>E1</b>	“no (...) plano de formação, tínhamos ações de formação previstas (...) por uma entidade externa” <b>E1</b>
	Formação de primeiros socorros e combate de incêndios	“Também para medidas de autoproteção temos alguma formação, este ano vamos fazer também um <i>upgrade</i> há formação em fogos, primeiros socorros... com bombeiros. Estamos sempre também a tentar atualizar-nos e a perceber onde é que podemos investir mais na formação, só que confesso que é um dos aspetos que tem sido um pouco descurado na gestão do Teatro.” <b>E1</b>	“(…) para medidas de autoproteção temos alguma formação, (...) <i>upgrade</i> há formação em fogos, primeiros socorros” <b>E1</b>
<b>FORMAÇÃO PROPORCIONADA AOS TRABALHADORES</b>	Tipo de formação privilegiada	“Mas é mais formação externa do que interna” <b>E1</b>	“formação externa” <b>E1</b>
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO EFICIENTES DOS RECURSOS E PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE</b>	Reciclagem	“Fazemos muita reciclagem, basicamente é isto” <b>E1</b>	“fazemos muita reciclagem” <b>E1</b>
	Poupança de energia	“A iluminação, estamos a mudar algumas lâmpadas que eram incandescentes para os sistemas LED, embora no Teatro a coisa não seja ainda muito fácil,	“a mudar algumas lâmpadas que eram incandescentes para os sistemas LED, embora no Teatro a coisa não seja ainda muito fácil,

porque o sistema LED a nível de palco ainda não consegue dar resposta ao que uma lâmpada convencional consegue, ou seja, ainda não temos um sistema capaz de substituir o que nós tínhamos... o que nós temos a nível de palco, que obviamente é um sistema que consome muita energia, mas todos as outras luzes nós estamos a mudar, de lâmpadas incandescentes para lâmpadas mais economizadoras" **E1**

porque o sistema LED a nível de palco ainda não consegue dar resposta ao que uma lâmpada convencional consegue" **E1**

ANEXO VI – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Teatro da Figuras  
Sinopse da Entrevista | E1 | Tema/Bloco III

DIMENSÃO EXTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO TEATRO DAS FIGURAS			
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DAS COMUNIDADE LOCAIS	Concurso público	“Ou seja, as pessoas concorrem através do concurso público, uma pessoa de qualquer local pode concorrer desde que corresponda ao que é pedido” E1	“as pessoas concorrem através do concurso público, uma pessoa de qualquer local pode concorrer” E1
	Estágios curriculares e profissionais	“Para uma resposta às necessidades das comunidades locais posso fala-te por exemplo da aceitação de estágios curriculares e profissionais, uma vez que Faro tem uma grande oferta de ensino, a Universidade do Algarve tem dois campus para não falar de outras entidades” E1	“aceitação de estágios curriculares e profissionais” E1
POLÍTICAS DE PARCERIA E COOPERAÇÃO	Espectáculos de solidariedade e protocolos	“Nós temos muitos projetos com organizações locais, principalmente espetáculos de solidariedade, em que nós acolhemos as iniciativas e cedemos a sala para que elas aconteçam. Lá está, temos assim uma série de protocolos com associações locais em que cedemos os espaços para que eles organizem as suas atividades” E1	“muitos projetos com organizações locais, principalmente espetáculos de solidariedade, em que nós acolhemos as iniciativas, (...) em que cedemos os espaços para que eles organizem as suas atividades.” E1
TIPOS DE PARCERIAS	Solidariedade	“Sei lá, desde associações oncológicas, desde associações de doentes mentais, desde associações de paralisia cerebral, entre outras” E1	Parcerias: “associações oncológicas, associações de doentes mentais, associações de paralisia cerebral, entre outras” E1
CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS FORNECEDORES DO TEATRO	Preço	“Nós a nível de fornecedores de administrativo privilegiamos obviamente empresas locais, mesmo a nível de fornecedores de material técnico, temos alguma atenção para incentivar o mercado, o	“o preço é um fator a ter em conta” E1

		mercado local, o preço é um fator a ter em conta” E1	
	Qualidade	“Como deves calcular estas questões de espetáculo é uma coisa global, ou seja, não te posso dizer que só fazemos aqui os artistas d’aqui porque não é, nesta perspetiva está aliada mais à ótica de qualidade” E1	“questões de espetáculo (...) está aliada mais à ótica de qualidade” E1
	Escolha privilegiada de fornecedores locais	“Nós a nível de fornecedores de administrativo privilegiamos obviamente empresas locais, mesmo a nível de fornecedores de material técnico, temos alguma atenção para incentivar o mercado, o mercado local, o preço é um fator a ter em conta” E1	“a nível de fornecedores de administrativo privilegiamos obviamente empresas locais (...) para incentivar o mercado, o mercado local” E1
<b>CONTEMPLAÇÃO DOS INTERESSES DO PÚBLICO</b>	Oferta de programação variada	“Nós fazemos programas quadrimestrais, nós tentamos ter uma programação bastante heterogénea, porque nós consideramos que, sendo isto um Teatro Municipal, ou seja, sendo o município financiador, o único e exclusivo financiador deste espaço - não é o único mas é o grande financiador deste espaço - e sendo, como disse um espaço municipal, não tendo acima de tudo concorrência na cidade e na região, sentimos a “obrigação” de dar esta heterogeneidade de programação para conseguirmos abarcar todos os públicos da cidade” E1	“fazemos programas quadrimestrais, nós tentamos ter uma programação bastante heterogénea, (...) sentimos a “obrigação” de dar esta heterogeneidade de programação para conseguirmos abarcar todos os públicos da cidade” E1
<b>PERFIL DO PÚBLICO</b>	Estudos de público	“Nesse sentido também já fizemos estudos de público para perceber que tipo de espetáculos é que o nosso público está mais... gosta mais de ver aqui e que tipo de preferências. A nível comunicacional, como é que lhes chegam as informações dos espetáculos, todo esse trabalho de recolha de informação e tratamento de informação foi feito há	“a nível comunicacional, como é que lhes chegam as informações dos espetáculos” E1  “fazer inquéritos nos espetáculos” E1

		cerca de 4 ou 5 anos pela Universidade do Algarve” <b>E1</b> “Sim, nós costumamos fazer inquéritos nos espetáculos” <b>E1</b>	
<b>CONDUTA DA ORGANIZAÇÃO</b>	Normas e Valores na qual o Teatro se rege	“Sim, nós temos um documento que está na net, inclusive que tem a missão e os objetivos do Teatro, é segundo esse documento que nós nos regemos, está no site do Teatro, mas é ser um espaço de referência no panorama cultural e a nível nacional, ter elevados padrões de qualidade” <b>E1</b>	“ser um espaço de referência no panorama cultural e a nível nacional, ter elevados padrões de qualidade” <b>E1</b>
<b>DOCUMENTOS FORMAIS QUE CONTÊM NORMAS E VALORES</b>	Regulamento TMF, SM	“No site, tens uma secção da informação financeira que contém documentos para download, lá encontras o regulamento dos serviços municipalizados do Teatro Municipal de Faro, que te descreve os objetivos, missão e atributos, o tipo de organização, os princípios gerais de atuação, entre outros, ou seja, informação pela qual este Teatro se rege” <b>E1</b>	“o regulamento dos Serviços municipalizados do Teatro Municipal de Faro, que te descreve os objetivos, missão e atributos, o tipo de organização, os princípios gerais de atuação, entre outros, ou seja, informação pela qual este Teatro se rege” <b>E1</b>
	Lei 50/2012	“Temos outro documento que apresenta também os aspetos dos serviços municipalizados” <b>E1</b>	“documento que apresenta também os aspetos dos serviços municipalizados” <b>E1</b>
<b>ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO</b>	Respeito pelos Direitos Humanos Fundamentais	“Sim, nós temos esta preocupação de respeitar” <b>E1</b>	“Sim, nós temos esta preocupação de respeitar” <b>E1</b>
<b>PREOCUPAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>	Conscencialização	“Já está intrínseco, ou seja, isto é bom porque foi uma valência que se foi instituindo na sociedade e que hoje em dia já ninguém questiona, já ninguém publicita que reutiliza, que reciclam por vários motivos, não é? Porque, obviamente por uma questão ambiental, por uma questão de ética também, acho que é uma questão de ética e pronto, é um bocado por aí” <b>E1</b>	“Já está intrínseco” <b>E1</b>

**ANEXO VII – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Teatro da Figuras**  
**Sinopse da Entrevista | E1 | Tema/Bloco IV**

<b>NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO TEATRO DAS FIGURAS</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>TIPOS DE CERTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	Não tem certificação na RS	“Não temos essa certificação” <b>E1</b>	Não temos essa certificação” <b>E1</b>

**ANEXO VIII – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Teatro da Figuras**  
**Sinopse da Entrevista | E1 | Tema/Bloco V**

<b>IMPACTO NA COMUNIDADE – PRÁTICAS NO TEATRO DAS FIGURAS</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO</b>	Setor da restauração e alojamento	“Tu aqui tens desde logo uma serie de vantagens, de desenvolvimentos que acontecem devido á presença do Teatro na cidade. Posso dizer-te por exemplo a nível de alimentação e dormidas, obviamente que nós temos um volume de dormidas e alimentação que faz com que os operadores que trabalham neste mercado tenham cada vez mais..., ou seja... a resposta, os alojamentos que nós temos, que nós fazemos já são parte significativa da faturação deles, isto para te falar das questões mais logísticas” <b>E1</b>	“uma série de vantagens, de desenvolvimentos que acontecem devido à presença do Teatro na cidade (...) temos um volume de dormidas e alimentação que faz com que os operadores que trabalham neste mercado tenham cada vez mais (...) resposta, os alojamentos que nós temos, que nós fazemos já são parte significativa da faturação deles” <b>E1</b>
	Setor do aluguel logístico	“A nível logístico também temos empresas que se constituíram depois do Teatro estar aqui, para fornecimento de pessoas para apoio aos espetáculos, por exemplo. Temos empresas de aluguer de material que nós muitas vezes temos que recorrer, nós somos talvez um dos grandes clientes dessas empresas e especialmente numa altura do ano que é baixa, mas para nós é a alta, ou seja, na altura do outono/inverno e princípios da primavera. Nós conseguimos dar alguma garantia de continuidade de trabalho a estas instituições, a estas empresas que de outra forma estariam mais condicionadas, porque obviamente o turismo nesta época é menos significativo” <b>E1</b>	“A nível logístico também temos empresas que se constituíram depois do Teatro estar aqui, para fornecimento de pessoas para apoio aos espetáculos” <b>E1</b>
<b>DESENVOLVIMENTO SOCIAL</b>	Parcerias com instituições de caráter social	“A presença do Teatro também desenvolve aspetos sociais, a nossa	“promover a entreaducação e consciencialização” <b>E1</b>

<b>DESENVOLVIMENTO CULTURAL</b>	Artes de Palco	<p>parceria com instituições ajuda ainda mais a promover a entreaajuda e consciencialização” <b>E1</b></p> <p>“A nível cultural isso até está presenta na nossa missão, satisfazer, surpreender, encher a alma dos públicos da região, eles e os nossos trabalhadores são extremamente importantes para este Teatro, é nosso papel promover e desenvolver as artes de palco” <b>E1</b></p>	“promover e desenvolver as artes de palco” <b>E1</b>
---------------------------------	----------------	--	--

**ANEXO IX – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Teatro Ibérico**  
**Sinopse da Entrevista | E2 | Tema/Bloco II**

<b>DIMENSÃO INTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO TEATRO IBÉRICO</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO TEATRO.</b>	Análise da pertinência dos Recursos Humanos na organização.	“A Gestão de recursos Humanos tem elevada importância, ela é a ligação entre as necessidades individuais e organizacionais” <b>E2</b>	“tem elevada importância, ela é a ligação entre as necessidades individuais e organizacionais” <b>E2</b>
<b>APRECIÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO NO TEATRO</b>	Análise positiva e coesa em relação ao ambiente de trabalho.	<p>“É bom, temos um grupo jovem, um grupo de pessoas que estão também focadas para aquilo que é o objetivo neste momento do Teatro Ibérico” <b>E2</b></p> <p>“Aqui é uma relação até bastante coesa no sentido de trabalharmos todos para o mesmo, com o mesmo objetivo, com as várias dificuldades que existem, mas é uma equipa muito coesa e uma equipa que acaba por trabalhar quase mais por amor à camisola do que propriamente por amor ao trabalho” <b>E2</b></p>	<p>“é bom, temos um grupo jovem, um grupo de pessoas (...) focadas (...) com o mesmo objetivo” <b>E2</b></p> <p>“relação até bastante coesa no sentido de trabalharmos todos para o mesmo, (...) trabalhar por amor à camisola” <b>E2</b></p>
<b>APRECIÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E COLABORADORES</b>	Comunicação eficaz	<p>“A comunicação é boa, a segunda parte da pergunta é que eu não percebi muito bem.” <b>E2</b></p> <p>“Mas a relação é muito boa e a comunicação é muito boa também” <b>E2</b></p>	“a comunicação é muito boa” <b>E2</b>
<b>MEIOS DE DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO</b>	Reuniões de assembleia	“Fazemos através de tudo naturalmente, fazemos reuniões, somos uma associação, portanto precisamos de ter assembleias constantemente e de aí resultam: as atas, aquisição de novos sócios, apresentação e análise de tudo o que seja coisas relacionadas com a própria associação, ou seja, a programação, relatórios de atividade, relatórios fiscais, relatórios de contas, etc.” <b>E2</b>	“reuniões, somos uma associação, portanto precisamos de ter assembleias constantemente” <b>E2</b>

	Comunicação por telefone	por	“Também utilizamos as vias de comunicação comuns, por telefone” E2	“telefone” E2
	Comunicação por correio eletrónico	por	“por e-mail” E2	“e-mail” E2
	Comunicação direta		“e claro podem falar diretamente comigo” E2	“falar diretamente” E2
<b>FORMA DE ESTABELECIMENTO DE HORÁRIOS DE TRABALHO</b>	Sem um estabelecimento claro nos horários de trabalho	um	Por norma não temos horários fixos, porque no teatro é muito difícil nós estarmos a estabelecer um horário laboral fixo,” E2	“no teatro é muito difícil (...) estabelecer um horário laboral fixo,” E2
<b>POLÍTICA DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA FAMILIAR</b>	Conciliabilidade do horário de trabalho com a vida profissional e familiar		“mas existe uma preocupação constante, sim, em manter uma carga horaria que permita conciliar tanto a vida pessoal como a vida laboral” E2	“existe uma preocupação constante, sim, em manter uma carga horária que permita conciliar tanto a vida pessoal como a vida laboral” E2
<b>DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	Análise curricular		“Isto também depende um bocado do tamanho da própria estrutura em si, somos um Teatro pequeno então os critérios passam pela análise curricular, ou seja, a experiência que possui numa das áreas que estejamos a precisar” E2	“análise curricular” E2
	Entrevista		“e claro uma entrevista para conhecer o candidato e se corresponde ao perfil esperado...” E2	“entrevista para conhecer o candidato” E2
	Estágios		“mas posso dar-te o exemplo de muitos estagiários que nós recebemos aqui, que vão completamente de acordo com isso que estás aí a perguntar, por exemplo estrangeiros,” E2	“(…) muitos estagiários que (...) recebemos aqui” E2
<b>POLÍTICA DE INCLUSÃO SOCIAL DE TRABALHADORES COM INCAPACIDADES</b>	Não inclusão de trabalhadores com incapacidades	de	“agora pessoas com dificuldades físico-motoras nunca nos surgiu aqui, mas estamos abertos a isso” E2	“pessoas com dificuldades físico-motoras nunca nos surgiu aqui”
<b>PROCEDIMENTO DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b>	Inspeção por parte de entidade especifica do setor		“Todos os espaços culturais, quer em Lisboa, quer fora de Lisboa, têm que se reger pela Inspeção Geral das Atividades Culturais, todos! Sejam municipais, sejam estatais, sejam públicos. Tudo o que sejam espaços culturais tem que cumprir	“tudo o que sejam espaços culturais tem que cumprir com todas as normas do IGAC” E2

		com todas as normas do IGAC” E2	
	Cumprimento de normas de entidade específica do setor	“Por exemplo, nós há pouco tempo recebemos um auto do IGAC (Inspeção Geral das Atividades Culturais) – ainda não está finalizado – o qual temos estado a cumprir à risca desde o ano passado, que nos obriga por norma a cumprir todas as regras e normas de segurança e higiene no trabalho e que nós temos estado a cumprir à regra. Posso falar de divulgação, posso falar de remoção de detritos que já tivemos aqui, o próprio planeamento de emergência” E2	“obriga por norma a cumprir todas as regras e normas de segurança e higiene no trabalho” E2  “divulgação, (...) remoção de detritos, (...) planeamento de emergência” E2
POLÍTICA DE FORMAÇÃO DO TEATRO	Formação interna	“Damos muita formação, por norma formação interna, tem a haver com workshops, tem a haver com <i>master class</i> , tem a haver com cursos. Por acaso nos estamos em constante formação, até porque nós temos agora neste momento uma Companhia residente no Teatro Ibérico há já dois anos e meio, que é a Companhia João Garcia Miguel, e a própria Companhia promove esse tipo de formação” E2	“(…) workshops, (...) <i>master class</i> , (...) cursos” E2  “(…) neste momento uma Companhia residente no Teatro Ibérico há já dois anos e meio, que é a Companhia João Garcia Miguel, e a própria Companhia promove esse tipo de formação” E2
	Formação externa a nível de planos de emergência	“De resto temos outras formações que são obrigatórias, lá está, o próprio plano de emergência, os funcionários da casa são obrigados por lei – e mesmo por regras internas - a ter formação nessa área” E2	“(…) os funcionários da casa são obrigados por lei – e mesmo por regras internas - a ter formação nessa área” E2
FORMAÇÃO PROPORCIONADA AOS TRABALHADORES	Tipo de formação privilegiada	“Portanto promovemos sim, a formação interna é mais privilegiada” E2	“formação interna” E2
PRÁTICAS DE GESTÃO EFICIENTES DOS RECURSOS E PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE	Reciclagem	“Fazemos reciclagem, é uma das normas da casa” E2	“(…) é uma das normas da casa” E2
	Manutenção e otimização da luz	“O que é que eu posso-te dizer mais (...) manutenção das luzes, luz e tudo o que seja material técnico e elétrico da parte do Teatro,	“(…) manutenção das luzes (...) e (...) material técnico e elétrico da parte do Teatro, está em constante

		está em constante manutenção otimização" E2	manutenção otimização" E2
--	--	--	------------------------------

**ANEXO X – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Teatro Ibérico**  
**Sinopse da Entrevista | E2 | Tema/Bloco III**

<b>DIMENSÃO EXTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO TEATRO IBÉRICO</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DAS COMUNIDADE LOCAIS</b>	Aposta na comunidade envolvente e local como objetivo do teatro	<p>“Sim” <b>E2</b></p> <p>“Muito, até porque é uma das áreas que nós estamos a apostar muito, é tentar chegar à própria comunidade envolvente mais do que local, à própria comunidade envolvente até porque estamos inseridos num espaço também muito específico que esta cada vez mais se dinamizar. Temos como objetivo chegar cada vez mais às comunidades” <b>E2</b></p>	“(…) como objetivo chegar cada vez mais às comunidades” <b>E2</b>
<b>POLÍTICAS DE PARCERIA E COOPERAÇÃO</b>	Organiza atividades em parceria e cooperação.	“Sim” <b>E2</b>	“sim” <b>E2</b>
<b>TIPOS DE PARCERIAS</b>	Parcerias e projetos	<p>“Posso dar-te o exemplo aqui da Casa Pia, com o qual temos tido uma parceria enorme, em que eles nos cedem os espaços, nós damos aulas gratuitamente para também ter essa mobilização. Várias atividades locais, a própria Junta de Freguesia também, que é uma das entidades que mais ajuda o Teatro Ibérico desde a história do Teatro Ibérico, a própria Ar.Co (Centro de Arte &amp; Comunicação Visual) com quem vamos estabelecer parceria – estou a falar de entidades aqui, parceiras aqui envolventes - de resto temos também parceria com a própria Câmara Municipal e com várias outras entidades aqui há volta” <b>E2</b></p>	“(…) a Casa Pia, em que eles nos cedem espaços, nós damos aulas gratuitamente para ter essa mobilização. Várias atividades locais, a própria Junta de Freguesia (...), que é uma das entidades que mais ajuda o Teatro Ibérico desde a história do Teatro Ibérico, a própria Ar.Co (Centro de Arte & Comunicação Visual) com quem vamos estabelecer parceria” <b>E2</b>
<b>CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS FORNECEDORES DO TEATRO</b>	Escolha privilegiada de fornecedores locais	“O Teatro Ibérico prima por estar em contacto com o local onde está inserido e tem um grande interesse nessa relação, por isso sim, de certa forma quando necessita de algo procura numa primeira fase	“procura numa primeira fase fornecedores locais e depois os restantes” <b>E2</b>

		<p>fornecedores locais e depois os restantes” E2</p>	
<b>CONTEMPLAÇÃO DOS INTERESSES DO PÚBLICO</b>	<p>Crítérios assentes num equilíbrio entre fornecedor e a organização</p>	<p>“Os critérios são aqueles que satisfaçam as necessidades de ambas as partes de forma justa” E2</p>	<p>“satisfaçam as necessidades de ambas as partes de forma justa” E2</p>
	<p>Foco no público convergente à identidade do Teatro</p>	<p>“O Teatro funciona através de dois regimes: o regime de criação própria e o regime de acolhimento. Por norma os regimes de criação própria são feitos através da Companhia em parceria com o próprio Teatro Ibérico em que se cria a sinergia da própria equipa do Teatro Ibérico com a equipa da Companhia João Garcia Miguel criar as próprias obras e apresentá-las aqui. Depois temos o regime de acolhimento, que são entidades exteriores ao Teatro Ibérico que vêm aqui ao nosso espaço apresentar as suas atividades, nós dentro dessas atividades que nos são propostas fazemos uma seleção à priori daquilo que nos é proposto e normalmente colocamos aqui dentro aquilo que se coaduna com o nosso objetivo, com a nossa própria identidade enquanto espaço cultural” E2</p>	<p>“o Teatro funciona através de dois regimes: o regime de criação própria e o regime de acolhimento, (...) fazemos uma seleção (...) e normalmente colocamos aqui dentro aquilo que se coaduna com o nosso objetivo, com a nossa própria identidade enquanto espaço cultural” E2</p>
<b>PERFIL DO PÚBLICO</b>	<p>Captação de públicos que se identifiquem com a identidade do Teatro</p>	<p>“Nós temos a preocupação com a captação de públicos, nos estamos cada vez mais a tentar criar uma entidade própria e só isso já é uma obrigatoriedade de mobilização de público” E2</p>	<p>“cada vez mais a tentar criar uma entidade própria e só isso já é uma obrigatoriedade de mobilização de público” E2</p>
<b>CONDUTA DA ORGANIZAÇÃO</b>	<p>Normas e Valores na qual o Teatro se rege</p>	<p>“Está no próprio site, sim, tem a haver com o historial, tem a haver com o próprio espaço, tem a haver com a equipa, são todas essas normas, regras não temos, temos éticas. Traduz-se na audácia de descobrir novas formas de fazer teatro com as nossas comunidades” E2</p>	<p>“(…) na audácia de descobrir novas formas de fazer teatro com as nossas comunidades” E2</p>
<b>DOCUMENTOS FORMAIS QUE CONTÊM NORMAS E VALORES</b>	<p>Não está formalizado.</p>	<p>“Não temos nada disso formalizado. Nos temos uma ideia interna do que é que é a Associação, o que é</p>	<p>“não temos nada disso formalizado” E2</p>

		este espaço cultural e através disso trabalhamos dentro da nossa área” E2	
<b>ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO</b>	Respeito pelos Direitos Humanos Fundamentais	“Sim, claro!” E2	“sim, claro!” E2
<b>PREOCUPAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>	Através de produção artística.	“Não limitaria a coisa ao termo ambiental, mas penso que sim! Responsabilidade Social a nível de relação interpessoal, os valores de uma sociedade. As peças também têm a função de inquietar a sociedade sobre esses temas” E2	“(…) as peças também têm a função de inquietar a sociedade sobre esses temas” E2

**ANEXO XI – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Teatro Ibérico**  
**Sinopse da Entrevista |E2| Tema/Bloco IV**

<b>NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO TEATRO IBÉRICO</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>TIPOS DE CERTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	Não tem certificação	“As entidades culturais por norma não têm de ter esse certificado, o que acontece por norma é nos termos esta questão da IGAC” <b>E2</b>	“as entidades culturais por norma não têm de ter esse certificado” <b>E2</b>

**ANEXO XII – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Teatro Ibérico**  
**Sinopse da Entrevista | E2 | Tema/Bloco V**

<b>IMPACTO NA COMUNIDADE – PRÁTICAS NO TEATRO IBÉRICO</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO</b>	Promover área frágil e peculiar da cidade	“Frágil porque é uma zona que pra já não é muito habitada, é uma zona ainda muito industrial, toda a zona de Xabregas, Beato, Poço do Bispo, Marvila, tu se fores a ver tens neste momento dois centros culturais dentro destas áreas que eu te descrevi, que é o Teatro Meridional e o Teatro Ibérico, só o facto de neste momento estares inserido aqui nesta zona acho que já contribui economicamente, atraí público que acaba por explorar a restauração local” <b>E2</b>	“(…) o facto de neste momento estares inserido aqui nesta zona acho que já contribui economicamente, atraí público que acaba por explorar a restauração local” <b>E2</b>
<b>DESENVOLVIMENTO SOCIAL</b>	Dinamização e reforço social	“e socialmente para todo o tipo de atividades que aqui se desenvolvem, porque o teatro auxilia o desenvolvimento humano e impulsiona transformações sociais” <b>E2</b>	“(…) o teatro auxilia o desenvolvimento humano e impulsiona transformações sociais” <b>E2</b>
<b>DESENVOLVIMENTO CULTURAL</b>	Proximidade e difusão das artes performativas	“Sim, precisamente devido há especificidade que eu te falava há pouco, de uma orientação identitária também que nós procuramos aqui para o Teatro Ibérico. O objetivo é precisamente descentralizar e fazer chegar o teatro a mais gente” <b>E2</b>	“O objetivo é precisamente descentralizar e fazer chegar o teatro a mais gente” <b>E2</b>

ANEXO XIII – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Chão de Oliva  
Sinopse da Entrevista | E3 | Tema/Bloco II

DIMENSÃO INTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO CHÃO DE OLIVA			
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
<b>A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO TEATRO.</b>	Análise da pertinência dos Recursos Humanos na organização.	“Duas partes: em qualquer estrutura empresarial ou em qualquer estrutura amadora que se quer fazer um planeamento, que se queira realizar algumas tarefas e que tenha que haver uma gestão, os Recursos Humanos são sempre a parte fundamental. Criar essa estrutura com os Recursos Humanos certos é muito difícil, porque existe uma cultura nas empresas, nas associações, que é preciso que as pessoas se encaixem nessa cultura e muita das vezes procura-se por muitas tentativas que isso aconteça, é claro que isto tem aqui um dialogo, a estrutura tem uma espécie de cultura mas as próprias pessoas também influenciam essa cultura então arranja-se sempre uma maneira de as conjugar” E3	“em qualquer estrutura empresarial ou em qualquer estrutura amadora que se quer fazer um planeamento, que se queira realizar algumas tarefas e que tenha que haver uma gestão, os Recursos Humanos são sempre a parte fundamental” E3
<b>APRECIÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO NO TEATRO</b>	Análise positiva e coesa em relação ao ambiente de trabalho.	“Na segunda parte, nesta casa, sempre se tentou que as pessoas tivessem aqui um bom ambiente, aqui com uma regra que era separar a vida particular das pessoas da vida do trabalho, (conhaque é conhaque, trabalho é trabalho) precisamente porque nós vivemos numa industria que é muito fácil de misturar as duas coisas, passamos muito tempo juntos, trabalhamos com muita coisa que é visceral e muito orgânico, ou seja, muito de nós próprios, as nossas emoções, (...) sempre tivemos bons ambientes” E3	“nesta casa (...) trabalhamos com muita coisa que é visceral e muito orgânico, ou seja, muito de nós próprios, as nossas emoções, (...) sempre tivemos bons ambientes” E3

		dizer que um ou outro caso - no princípio é tudo às mil maravilhas - que com cansaço ou com as oportunidades não pudesse haver uma ou outra razão de queixa parte a parte, quer por parte da estrutura com a pessoa ou a pessoa com a estrutura, mas em plano geral nunca ninguém saiu daqui zangado conosco” <b>E3</b>	
<b>APRECIÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E COLABORADORES</b>	Comunicação eficaz	“Mas sim, a comunicação é eficaz” <b>E3</b>	“a comunicação é eficaz” <b>E3</b>
<b>MEIOS DE DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO</b>	Comunicação interpessoal	“uma vez que sou o pivô da comunicação da direção e os restantes colaboradores passo as informações o mais claro possível,” <b>E3</b>	“o pivô da comunicação da direção e os restantes colaboradores” <b>E3</b>
	Comunicação interna	“e depois o mais comum, contacto telefónico e <i>e-mails</i> ” <b>E3</b>	“telefónico e <i>e-mails</i> ” <b>E3</b>
<b>FORMA DE ESTABELECIMENTO DE HORÁRIOS DE TRABALHO</b>	Estabelecimento claro nos horários de trabalho através de uma matriz	Há uma matriz, nós trabalhamos com uma matriz, esta é uma indústria com características especiais, como são os bombeiros, como são os médicos, portanto tem características próprias, não é? Há um padrão que tentamos assegurar para que as pessoas tenham nas próprias famílias uma convivência sã, portanto tentamos estabelecer aqui um horário de expediente mais ou menos que toda a gente sabe, mas que também toda a gente sabe que nós temos uma indústria que serve a população à noite e ao fim de semana e portanto as pessoas que trabalham aqui têm que se encaixar nisto, que é... normalmente nós sabemos que entramos às 10:00 horas e saímos às 18:00 horas e quando é preciso trabalhasse um bocadinho mais. Há períodos nitidamente, que a pessoa já intuiu, já sabe que em vez de entrar às 10:00 horas entra só a tarde para fazer o turno da noite, e isso	“há uma matriz, nós trabalhamos com uma matriz, esta é uma indústria com características especiais, (...) nós temos uma indústria que serve a população à noite e ao fim de semana e portanto as pessoas que trabalham aqui têm que se encaixar nisto, (...) normalmente nós sabemos que entramos às 10:00 horas e saímos às 18:00 horas (...) nós temos um padrão de 40 horas semanais e cinco dias por semana (dois tempos por cada dia) <b>E3</b>

		está definido, se calhar não de uma forma como os noutros... nós temos um padrão de 40 horas semanais e cinco dias por semana (dois tempos por cada dia),” <b>E3</b>	
<b>POLÍTICA DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA FAMILIAR</b>	Conciliabilidade do horário de trabalho com a vida profissional e familiar	<p>“(…) portanto as pessoas vão gerindo, é as próprias pessoas que vão gerindo e sugerindo, por exemplo: “preciso de levar a minha filha ao não sei quê!” Sim senhora, aquele trabalho é assegurado por um colega. Nós damos muita prioridade à vida familiar e é isso que prolonga a relação que temos com as pessoas” <b>E3</b></p> <p>“Há um padrão que tentamos assegurar para que as pessoas tenham nas próprias famílias uma convivência sã” <b>E3</b></p>	<p>“(…) muita prioridade à vida familiar e é isso que prolonga a relação que temos com as pessoas” <b>E3</b></p> <p>“há um padrão que tentamos assegurar para que as pessoas tenham nas próprias famílias uma convivência sã” <b>E3</b></p>
<b>DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	Critérios chave	“Aqui dentro, para as pessoas que trabalham aqui dentro, o tipo de trabalho que é ou que neste momento nós necessitamos, precisamos mesmo da polivalência e da super mega mobilidade, de preferência experiência na área” <b>E3</b>	“(…) polivalência e (...) mobilidade, experiência na área” <b>E3</b>
<b>POLÍTICA DE INCLUSÃO SOCIAL DE TRABALHADORES COM INCAPACIDADES</b>	Inclusão de trabalhadores com incapacidades	“Sim, houve alturas... vamos ver... há alturas em que quando a estrutura e as coisas estão mais estáveis, já tivemos essa preocupação em integrar pessoas com deficiências que davam perfeitamente para fazer o trabalho, se calhar uma pessoa que tem problemas de locomoção, que se desloca com muita dificuldade não vai para o palco representar! Mas, pode fazer um trabalho de escritório normal, houve períodos em nós já tivemos isso” <b>E3</b>	“sim, (...) já tivemos essa preocupação em integrar pessoas com deficiências que davam perfeitamente para fazer o trabalho, (...) uma pessoa que tem problemas de locomoção, que se desloca com muita dificuldade não vai para o palco representar! Mas pode fazer um trabalho de escritório normal, houve períodos em nós já tivemos isso” <b>E3</b>
	Incentivo há inclusão social; realização de oficinas, seminários e ateliers pelo teatro	“O problema é que as coisas também vão se degradando um bocadinho, o ensino, as pessoas e a vontade, às vezes há períodos que não é	“(…) a desenvolver agora algumas oficinas, formações para professores e (...) a incentivar que haja arte

		<p>possível a gente tomar atenção a essas pessoas porque de facto isto cada vez aperta mais o trabalho e para nós darmos atenção a essas pessoas acaba por a gente ter que deixar... portanto temos essa preocupação, não é por acaso que nós por exemplo estamos a desenvolver agora algumas oficinas, formações para professores e estamos a incentivar que haja arte inclusiva, portanto estamos a tentar a partir do teatro haver seminários e ateliers para deficientes; não é por acaso que já fizemos com colaboração com outras entidades de maneira a incentivar essas entidades a serem sensíveis também para isto, para a inclusão desses deficientes, ou seja, isto é a nossa sensibilidade” <b>E3</b></p>	<p>inclusiva, (...) não é por acaso que já fizemos com colaboração com outras entidades de maneira a incentivar essas entidades a serem sensíveis também para isto, para a inclusão desses deficientes” <b>E3</b></p>
<p><b>PROCEDIMENTO DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b></p>	<p>Inspeção por parte de entidade especificas</p>	<p>“Normalmente pela Autoridade para as Condições do Trabalho e pela IGAC que tem algumas normas de usufruição do público, lá está... tem muito o foco, não nos termos em que nós trabalhamos, mas da usufruição do público em relação aquilo que nós fazemos” <b>E3</b></p>	<p>“pela Autoridade para as Condições do Trabalho e pela IGAC que tem algumas normas de (...) usufruição do público em relação aquilo que nós fazemos” <b>E3</b></p>
	<p>Cumprimento de normas de entidade especificas</p>	<p>“Normalmente há normas de segurança, nós somos auditados por várias entidades” <b>E3</b></p> <p>“São ele que... têm normas de utilização de espaços que especifica a utilização de espaços como o nosso... “é preciso o pé direito disto, a tinta daquilo e essas coisas todas.” Depois a Autoridade para as Condições do Trabalho, que por acaso está aqui em Sintra agora há pouco tempo, são eles depois que veem que condições é que nós trabalhamos. Claro que nós somos particulares, eles se calhar não têm tanta atenção, mas por exemplo:</p>	<p>IGAC:</p> <p>“normas de utilização de espaços que especifica a utilização de espaços como o nosso” <b>E3</b></p> <p>“a Autoridade para as Condições do Trabalho (...) vê em que condições (...) trabalhamos” <b>E3</b></p>

		sei de trabalhadores, que trabalham no mesmo ramo na Câmara e eles são “massacrados” com as normas” <b>E3</b>	
<b>POLÍTICA DE FORMAÇÃO DO TEATRO</b>	Formação interna	<p>“Na interna nós fazemos reuniões semanais, uma das coisas que nós incentivamos aqui é que cada um possa partilhar alguns assuntos, às vezes é só uma partilha de curiosidades e outras de formação em que na ultima... portanto são reuniões semanais para normalmente preparar para toda a gente, para terem consciência daquilo que se está a fazer... eu estou a dizer isto, parece que nós somos vinte ou trinta mas não somos, somos cinco ou seis, mas como há muita dispersão, muito trabalho e muitos <i>layers</i> ao mesmo tempo a serem trabalhados às vezes é preciso nos coordenar e portanto reunimo-nos aqui, ao final da semana para a gente preparar a próxima semana, ver as folgas, ver quem é que vai faz isto e aquilo e no fim dessa reunião, resguardamos normalmente cinco minutos (acaba-se às vezes por fazer mais) de formação, cada um, à vez, partilha uma área qualquer, pode ser sobre marionetes, sobre teatro, sobre um autor, depois internamente ainda, quando escolhemos um determinado autor tentamos estudá-lo e partilhar essa informação entre nós, para que toda a gente tenha consciência da importância, não só daquilo que nós estamos a fazer mas também para um <i>upgrade</i> aos conhecimentos que sabe. Ainda internamente também são feitas coproduções ou contratamos por exemplo encenadores, atores, pessoas que venham do exterior e que nos possam acrescentar algo, maneiras de: ver, agir, pensar” <b>E3</b></p>	<p>“(…) reuniões semanais” <b>E3</b></p> <p>“(…) cada um, à vez, partilha uma área qualquer, pode ser sobre marionetes, sobre teatro, sobre um autor, depois internamente ainda, quando escolhemos um determinado autor tentamos estudá-lo e partilhar essa informação entre nós, para que toda a gente tenha consciência da importância, não só daquilo que nós estamos a fazer mas também para um <i>upgrade</i> aos conhecimentos que sabe. Ainda internamente também são feitas coproduções ou contratamos por exemplo encenadores, atores, pessoas que venham do exterior e que nos possam acrescentar algo, maneiras de: ver, agir, pensar” <b>E3</b></p>

	Formação externa	<p>“Na externa, não é por acaso que nós mandamos pessoas, que são colaboradores fazer cursos por exemplo de produção... ainda agora na sexta feira, precisamente por causa da arte inclusiva, ouve uma colaboradora que esteve o dia inteiro em formação na Gulbenkian por causa da arte inclusiva, eles têm os serviços pedagógicos muito desenvolvidos nessa área, ela foi lá... eles convidaram-nos porque são parceiros... aliás foi um dos que a gente bateu á porta para que nos ajudassem nesta coisa da inclusão.</p> <p>Mas coisas assim simples, as vezes pagamos curso ao técnico para ele ir saber um modulo qualquer sobre por exemplo: som, luz ou uma coisa qualquer. Outro exemplo, ainda agora uma das nossas colaboradoras veio-nos com uma proposta sobre apadrinhar na ajuda quer na dispensa de horas e dias para poder estudar, quer eventualmente para pagar algumas propinas numa área, que é uma pós-graduação numa área que nos interessa, a inclusão social, ou seja, de alguma forma somos sensíveis, não utilizamos metodicamente, mas pontualmente fazemo-lo” E3</p>	<p>Formação e cursos:</p> <p>“cursos por exemplo de produção, (...) formação na Gulbenkian por causa da arte inclusiva, (...) curso ao técnico para ele ir saber um modulo qualquer sobre por exemplo: som, luz” E3</p>
<p><b>FORMAÇÃO PROPORCIONADA AOS TRABALHADORES</b></p>	<p>Tipo de formação privilegiada</p>	<p>“Nós privilegiamos as duas formações” E3</p>	<p>“nós privilegiamos as duas formações” E3</p>
<p><b>PRÁTICAS DE GESTÃO EFICIENTES DOS RECURSOS E PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE</b></p>	<p>Reciclagem</p>	<p>“Sim olhe, nós fazemos reciclagem, somos todos malucos pela reciclagem, isso é o mais normal, temos muito cuidado, como nós fazemos muito lixo porque é os cenários e depois estragamos coisas e tal, temos sempre o cuidado de contactar a Câmara, não pomos lixo em qualquer sítio. Depois o cuidado normal... não utilizar desodorizantes, aerossóis porque já nos deixamos disso há muito tempo, mas</p>	<p>“nós fazemos reciclagem, (...) temos muito cuidado, como nós fazemos muito lixo, (...) os cenários (...) temos sempre o cuidado de contactar a Câmara, não pomos lixo em qualquer sítio” E3</p>

		lá está, é um bocado consciência de cada um” <b>E3</b>	
	Otimização do papel	<p>Nós, uma das coisas que nós fazemos é a reciclagem, e a reciclagem é efetiva, a maior parte dos nossos documentos tem um assunto atrás das costas e outro noutro, não deitamos papel fora com páginas em branco, enquanto não estiver escrito nos dois serve” <b>E3</b></p> <p>“(…) incentivamos as pessoas a não gastarem muito papel” <b>E3</b></p>	<p>“a maior parte dos nossos documentos tem um assunto atrás das costas e outro noutro, não deitamos papel fora com páginas em branco, enquanto não estiver escrito nos dois serve” <b>E3</b></p> <p>“(…) incentivamos as pessoas a não gastarem muito papel” <b>E3</b></p>
	Poupança de eletricidade	<p>“Outro exemplo é a mudança das lâmpadas até por uma questão de custo” <b>E3</b></p>	<p>“(…) a mudança das lâmpadas até por uma questão de custo” <b>E3</b></p>

ANEXO XIV – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Chão de Oliva  
Sinopse da Entrevista | E3 | Tema/Bloco III

DIMENSÃO EXTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – CHÃO DE OLIVA			
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DAS COMUNIDADES LOCAIS	Identificação com a comunidade onde está inserido	“O nosso projeto, é um projeto assumidamente que tem a haver com o meio que nós estamos inseridos, é um projeto que tem cada vez mais créditos e está a firmar cada vez mais em termos nacionais e internacionais, mas é um projeto que toda a gente olha e às vezes até com um olhar mais regionalista em que nós queremos nos implementar aqui nesta região e para isso gostamos que as pessoas estejam aqui a trabalhar sejam pessoas que percebam o sítio onde estamos inseridos e que as pessoas que trabalham aqui estejam identificados com o contexto da comunidade local” E3	“O nosso projeto (...) tem a haver com o meio que nós estamos inseridos, (...) nós queremos nos implementar (...) nesta região e para isso gostamos que as (...) pessoas que trabalham aqui estejam identificados com o contexto da comunidade local” E3
POLÍTICAS DE PARCERIA E COOPERAÇÃO	Fomentar o Teatro	“Costuma sim, públicas e não públicas com o objetivo de promover o teatro” E3	“públicas e não públicas com o objetivo de promover o teatro” E3
TIPOS DE PARCERIAS	Publicas	“Fazemos parcerias às vezes com empresas... bom, publicas é o mais normal, juntas de freguesia, as câmaras, as escolas..., trabalhamos muito com as escolas, trabalhamos muito com projetos que tenham a haver com a nossa área, o teatro. Depois colaboramos, por exemplo, com a proteção dos menores, em que não é uma colaboração de formação, mas vão nos pedidos coisas e nos vamos colaborar” E3	“é o mais normal, juntas de freguesia, as câmaras, as escolas... trabalhamos muito com as escolas..., trabalhamos muito com projetos que tenham a haver com a nossa área, o teatro. Depois colaboramos, por exemplo, com a proteção dos menores, em que não é uma colaboração de formação, mas vão nos pedindo coisas e nos vamos colaborar” E3
	Não publicas	“Depois fazemos parcerias com algumas empresas, não só regionais, mas com algumas empresas privadas em que incentivamos, isto por uma questão de troca de públicos e de	“fazemos parcerias com algumas empresas, não só regionais, mas com algumas empresas privadas (...) exemplo: temos um cartão de desconto, (...) a pessoa

		<p>conhecimento, para dar-te um exemplo: temos um cartão de desconto, que é no fundo um cartão, a pessoa paga á cabeça um valor e isso dá-lhes direito a entrar em vários espetáculos gratuitamente (já pagou à parte) e dá-lhes acesso a trazer também outras pessoas (...). Esse cartão tem associado alguns serviços (...) o facto de a pessoa apresentar esse cartão nesses estabelecimentos, ou no comercio local aderente tem descontos, a mesma coisa ao contraio, ou seja, os clientes desses estabelecimentos apresentado uma fatura, ou coisa assim simples, desde que justifique, usufrui também de descontos. Portanto nós trabalhamos não só com entidades, mas também associações... vendemos bilhetes em alguns estabelecimentos e eles ganham uma percentagem dos bilhetes de nós” <b>E3</b></p>	<p>paga á cabeça um valor e isso dá-lhes direito a entrar em vários espetáculos gratuitamente (já pagou à parte) e dá-lhes acesso a trazer também outras pessoas (...). Esse cartão tem associado alguns serviços (...) o facto de a pessoa apresentar esse cartão nesses estabelecimentos, ou no comercio local aderente tem descontos, a mesma coisa ao contraio, ou seja, os clientes desses estabelecimentos apresentado uma fatura (...) usufruem também de descontos” <b>E3</b></p>
	Comunidades e Coletividades	<p>“Queremos trabalhar com comunidades e coletividades porque queremos sair aqui também um bocadinho das quatro paredes e ir lá fora, isto não é propriamente uma indústria que as pessoas tenham muita necessidade de consumo, portanto muito dificilmente elas se deslocam cá, então se eles não vêm cá, vamos nós lá” <b>E3</b></p>	<p>“(...) sair (...) das quatro paredes e ir lá fora, isto não é propriamente uma indústria que as pessoas tenham muita necessidade de consumo, portanto muito dificilmente elas se deslocam cá, então se eles não vêm cá, vamos nós lá” <b>E3</b></p>
	Protocolos	<p>“Para empresas que tenham um número razoável de empregados estabelecemos protocolos de bilhetes mais baratos” <b>E3</b></p>	<p>“para empresas que tenham um número razoável de empregados estabelecemos protocolos de bilhetes mais baratos” <b>E3</b></p>
<b>CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS FORNECEDORES DO TEATRO</b>	Preço	<p>“Não, o critério é o preço” <b>E3</b></p>	<p>“o critério é o preço” <b>E3</b></p>

	Escolha privilegiada de fornecedores locais para manutenção	“O critério dos serviços de manutenção é o mais barato e que normalmente é aqui da zona,” <b>E3</b>	“serviços de manutenção (...) mais barato e que normalmente é aqui da zona” <b>E3</b>
	Escolha não privilegiada na de fornecedores locais para a prestação de serviços	“quando se trata na prestação de serviços, muitas das vezes não tem a haver com a localização do prestador, mas sim com o trabalho que já realizou, se a gente já conhece ou não, que se encaixa bem” <b>E3</b>	“na prestação de serviços, muitas das vezes não tem a haver com a localização do prestador, mas sim com o trabalho que já realizou, se a gente já conhece ou não, que se encaixa bem” <b>E3</b>
<b>CONTEMPLAÇÃO DOS INTERESSES DO PÚBLICO</b>	Oferta de programação variada	“Dentro de cada segmento temos que ter o cuidado de fazer uma programação muito eclética, ou seja, num sentido transversal, não só em termos de estrato social, e sabemos que há uns que têm mais acesso a informação, talvez um bocadinho mais pseudointelectuais e depois os outros, uma coisa mais popular, para se divertir, para as pessoas virem ver sem ter aquela grande necessidade de ter que estudar um texto do autor para perceber o que eles querem dizer. Nós temos esse cuidado, durante o ano fazemos não só criações próprias, e essas criações são escolhidas nesse critério como também os acolhimentos dos vários sítios de Portugal (Vila Real, do Algarve, de Évora, também Sintra e outros), também tentamos espalhar um bocadinho, não só em termos de idades, ou seja, fazer umas coisas mais leves ou umas coisas mais pesadas, ou seja, tanto em público constituído por crianças e bebés ou em público da terceira idade” <b>E3</b>	“Dentro de cada segmento temos que ter o cuidado de fazer uma programação muito eclética, ou seja, num sentido transversal (...) nós temos esse cuidado, durante o ano fazemos não só criações próprias (...) como também os acolhimentos dos vários sítios de Portugal (...), também tentamos espalhar um bocadinho (...), ou seja, fazer umas coisas mais leves ou umas coisas mais pesadas, (...) tanto em público constituído por crianças e bebés ou em público da terceira idade” <b>E3</b>
<b>PERFIL DO PÚBLICO</b>	Estudos de público	“O que nós fazemos intuitivamente aqui é ter uns questionários que nós pedimos às pessoas para preencher. Esses questionários dão-nos indicações de onde elas	“esses questionários dão-nos indicações de onde elas vêm, que tipo de profissão têm, como é que souberam do espetáculo (...), para a gente perceber onde

		vêm, que tipo de profissão têm, como é que souberam do espetáculo e de onde vêm, para a gente perceber onde podemos atacar mais a nossa promoção e também qual é o gosto das pessoas. Vieram porquê?" <b>E3</b>	podemos atacar mais a nossa promoção e também qual é o gosto das pessoas" <b>E3</b>
<b>CONDUTA DA ORGANIZAÇÃO</b>	Normas e Valores na qual o Teatro se rege	"Há uma que é intrínseca, a educação e o bom senso, eu acho que isso é preciso ir lembrando às pessoas. Bom senso, educação, autonomia, estou sempre a dizer às pessoas que autonomia não é anarquia. A nossa missão é de facto levar a partir do teatro, fazer um público mais sensível, mais crítico, não no sentido de andar a dizer mal de toda a gente, critico no sentido de pensar por ele próprio, essa é a nossa missão. Fazer com que as pessoas sejam mais sensíveis, mais críticas e mais capazes, ou seja, mas capazes no sentido de poderem proporcionar, de poderem manifestar, de poderem fazer coisas" <b>E3</b>	"bom senso, educação, autonomia, (...) fazer um público mais sensível, mais crítico (...) no sentido de pensar por ele próprio" <b>E3</b>
<b>DOCUMENTOS FORMAIS QUE CONTÊM NORMAS E VALORES</b>	Não tem documentos formais	"Portanto, escrito não há, mas falamos disto muitas vezes! Mas nunca tivemos assim uma necessidade" <b>E3</b>	"(...) nunca tivemos assim uma necessidade" <b>E3</b>
<b>ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO</b>	Respeito pelos Direitos Humanos Fundamentais	"Sim, quer dentro da estrutura, quer fora da estrutura. Eu acho que nem fazia sentido de outra forma. Primeiro porque temos um bom ambiente, somos muito humanos, isso e uma marca aqui da casa, depois a nossa missão é o público, ora se nós não o respeitarmos até em coisas mais simples eles não vão vir aqui... ninguém vem cá se for maltratado, se achar que está a ser desrespeitado" <b>E3</b>	"sim, quer dentro da estrutura, quer fora da estrutura (...) nem fazia sentido de outra forma (...) depois a nossa missão é o público, ora se nós não o respeitarmos até em coisas mais simples eles não vão vir aqui" <b>E3</b>
<b>PREOCUPAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>	Consciençialização	A área ambiental não, não diretamente. Nós acreditamos que as pessoas sejam cada vez mais capazes, mais sensíveis e mais críticas. Ora, se nós	"(...) contribuir para uma sociedade mais justa e mais sensível em todas as áreas, não é só na área do teatro, não é

	<p>contribuirmos para isso, vamos contribuir para uma sociedade mais justa e mais sensível em todas as áreas, não é só na área do teatro, não é só na área da cultura, é em todas as áreas.</p> <p>Indiretamente sim, nesse sentido.</p>	<p>só na área da cultura, é em todas as áreas” <b>E3</b></p>
--	--	--

---

**ANEXO XV – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Chão de Oliva**  
**Sinopse da Entrevista | E3 | Tema/Bloco IV**

<b>NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – CHÃO DE OLIVA</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>TIPOS DE CERTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	Não tem certificação	“Não, não estou a lembrar-me de nenhuma certificação ou processo de certificação que nós tenhamos. Temos muitos produtos que têm que ser certificados, nomeadamente em termos de segurança, temos que passar por vários processos impostos pelo IGAC, sempre do ponto de vista de usufruição do público, o público tem que ter a garantia de que ao entrar na nossa casa tem alguma segurança” <b>E3</b>	“não, não estou a lembrar-me de nenhuma certificação ou processo de certificação” <b>E3</b>

ANEXO XVI – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Chão de Oliva  
 Sinopse da Entrevista |E3| Tema/Bloco V

IMPACTO NA COMUNIDADE – PRÁTICAS NO CHÃO DE OLIVA			
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO	Setor da restauração e alojamento entre outros	<p>É muito fácil responder a isso. Nós temos até um impacto económico no comércio local, vou dar-lhe vários exemplos para perceber que tem mesmo impacto.</p> <p>Outro exemplo, quando não tínhamos esta sala, foi-nos emprestado uma sala, que era um antigo cinema (na altura Lusomundo), estava fechado e tal, mas conseguiu-se arranjar o espaço, tiramos umas cadeiras da frente e montamos um palco e..., portanto, de uma sala de cinema fez-se uma sala de teatro. Isto estava inserido num centro comercial que estava completamente às moscas, ou seja, três ou quatro lojas, mais um café e o resto às moscas... ao fim de dois anos, saímos desse espaço e foi para lá outra companhia e as pessoas que no princípio nem sequer nos queriam dar a chave para nós irmos às casas de banho, porque “íamos para lá sujar aquilo tudo”, vieram ter connosco, deram uma comissão para nos dizer vocês não podem sair daqui! Porque, entretanto, das três lojas que estavam ainda funcionar mais o restaurante passaram a estar... quase cem por cento das lojas todas a funcionar, porque nós começamos a pôr aquele centro comercial no mapa. As pessoas vinham ver os nossos espetáculos e depois procuravam os serviços das lojas, ou seja, as pessoas tinham que ir ao centro comercial para ver o teatro e de repente começavam a ver que naquele centro</p>	<p>“(…) de uma sala de cinema fez-se uma sala de teatro. Isto estava inserido num centro comercial que estava completamente às moscas, (...) ao fim de dois anos, saímos desse espaço e foi para lá outra companhia (...). As pessoas vinham ver os nossos espetáculos e depois procuravam os serviços das lojas, ou seja, as pessoas tinham que ir ao centro comercial para ver o teatro e de repente começavam a ver que naquele centro comercial existia isto e aquilo” E3</p> <p>“Outro caso, esta rua tem dois restaurantes (...) começamos a vir para aqui, a envolver artistas, fazer protocolos (...), de repente os dois restaurantes começaram a ter mais gente” E3</p>

comercial existia isto e aquilo. Passaram a ter quase 100% das lojas todas já com coisas, lojistas a comprar lojas uns aos outros para ter mais espaço e ter outros negócios e houve pessoas a chorar a dizer "isto nunca mais vai ser aquilo que foi". Isto para lhe dizer que foi um caso concreto, que nós vivemos isto e que nos orgulhou muito.

Outro caso, esta rua tem dois restaurantes, estavam completamente às moscas, começamos a vir para aqui, a envolver artistas, fazer protocolos... muito reticentes no início mas a verdade é que com o tempo começamos a ver as pessoas que nós levávamos lá, começaram a trazer os amigos e os familiares porque gostaram do serviço ou gostaram do espaço, estamos a falar de pessoas que não eram aqui da terra, pessoas de Lisboa e até apanhei uma vez aqui um que vinha do Porto, de repente os dois restaurantes começaram a ter mais gente. Hoje já funcionam... já não precisam de nós para coisa nenhuma, eles gostam muito de nós.

Outro impacto, a maior parte do público não é de Sintra, porque aqui não mora ninguém, parece que é uma zona residencial mas deixou de ser, ou seja, a população é muito envelhecida, muitos alojamentos locais, lojas e serviços, portanto a maior parte do público que entra aqui vem de Oeiras, Cascais, Mafra, vem de outros lados... Algueirão, Mem Martins, essencialmente dos concelhos limítrofes. Nós injetamos novos potenciais consumidores aqui, eles vêm ver o teatro e depois vão lanchar ali, ou põe gasolina ali na bomba ao lado" E3

<p><b>DESENVOLVIMENTO SOCIAL</b></p>	<p>Projetos desenvolvimento social</p>	<p>“Não é por acaso que nós temos por exemplo projetos com lares de terceira idade, de maneira que eles consigam desenvolver. Não é por acaso que nos temos projetos nas escolas, desde os jardins de infância, que lhes damos ferramentas do teatro - a expressão dramática - para que eles sejam mais capazes de se concentrar, mais capazes de se organizar em grupo, para terem um pensamento mais coletivo e não tão individual, ou seja, que ganhem capacidades” <b>E3</b></p> <p>“Temos dois projetos para trabalhar com o pessoal da terceira idade, uma de leituras encenadas e outra com coisas com marionetas” <b>E3</b></p>	<p>“projetos com lares de terceira idade, de maneira que eles consigam desenvolver” <b>E3</b></p> <p>“projetos nas escolas, desde os jardins de infância, que lhes damos ferramentas do teatro - a expressão dramática - para que eles sejam mais capazes de se concentrar, mais capazes de se organizar em grupo, para terem um pensamento mais coletivo e não tão individual, ou seja, que ganhem capacidades” <b>E3</b></p>
<p><b>DESENVOLVIMENTO CULTURAL</b></p>	<p>Difusão cultural através de projetos</p>	<p>“Nós andamos a pular de casa em casa e ainda queremos pular para um outra casa que esta em um problema, tem uma escala pequena para aquilo que a gente faz e para as nossas necessidades de trabalho, só este fim de semana... sábado e domingo animações ali na rua ao vivo, vários animadores ali, estávamos a fazer ensaios da nova criação, portanto atores e produtores, tínhamos um acolhimento aqui com... eram onze pessoas( produtores, músicos, cantores, atores) e ainda fomos sábado e domingo para a Maia, Porto fazer o espetáculo que eram cinco pessoas também (atores, produção e técnicos), isto para dizer o quê? Mais do que não seja temos impacto com as pessoas com quem nós nos envolvemos, e a partilhar cultural por onde passamos” <b>E3</b></p>	<p>“produtores, músicos, cantores, atores (...), produção e técnicos (...) temos impacto com as pessoas com quem nós nos envolvemos, e a partilhar cultural por onde passamos” <b>E3</b></p>

ANEXO XVII – Análise de conteúdo – Dimensão Interna da RS – Teatro X  
 Sinopse da Entrevista |E4| Tema/Bloco II

DIMENSÃO INTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRÁTICAS NO TEATRO X			
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
<b>A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO TEATRO.</b>	Análise da pertinência dos Recursos Humanos na organização.	“Dá- se sempre importância aos Recursos Humanos, principalmente nesta área que é uma área tão específica de trabalho, em que as pessoas que trabalham nisto é mesmo por gosto, tanto por vezes pela dificuldade da carga horária, no empenho... os projetos requerem sempre muito das pessoas, não é só pela sua função que são pagos que as coisas funcionam” <b>E4</b>	“dá- se sempre importância aos Recursos Humanos” <b>E4</b>
<b>APRECIÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO NO TEATRO</b>	Análise positiva e coesa em relação ao ambiente de trabalho.	“Costumamos dizer que isto funciona pela carolice de cada um, independentemente do vencimento que levam no final do mês. É um trabalho mesmo por amor, não é só pela remuneração” <b>E4</b>	“isto funciona pela carolice de cada um, (...) é um trabalho mesmo por amor, não é só pela remuneração” <b>E4</b>
<b>APRECIÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E COLABORADORES</b>	Comunicação eficaz	“Não há forma de não partilhar, aliás isso era uma ineficácia total se a informação ficasse estagnada num sector, estão demasiado interligados para que não haja comunicação, existe uma comunicação eficaz” <b>E4</b>  “e é essencial que exista uma boa comunicação porque os projetos entram pela Direção, mas depois têm que ser diluídos pelos vários setores” <b>E4</b>	“era uma ineficácia total se a informação ficasse estagnada num sector, estão demasiado interligados para que não haja comunicação, existe uma comunicação eficaz” <b>E4</b>  “é essencial que exista uma boa comunicação porque os projetos entram pela Direção, mas depois têm que ser diluídos pelos vários setores” <b>E4</b>
<b>MEIOS DE DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO</b>	Comunicação direta	“Isto tem que ser visto a dois níveis, entre Direção do Teatro X e os funcionários daqui, por proximidade, eu estou sempre no Teatro, a comunicação existe a todos os níveis: pessoal,” <b>E4</b>	“por proximidade, eu estou sempre no Teatro, a comunicação existe a todos os níveis” <b>E4</b>

	Comunicação interna	“por escrito, por e-mail; nós temos várias formas de comunicar,” E4	“por escrito, por e-mail” E4
	Tabelas de trabalho	“funciona-se muito por tabelas de trabalho” E4	“tabelas de trabalho” E4
<b>POLÍTICA DE CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA FAMILIAR</b>	Conciliabilidade do horário de trabalho com a vida profissional e familiar	“Há três anos para cá, quando eu assumi estas funções, conta-se pelos dedos de uma mão os dias que as pessoas têm que fazer três turnos de trabalho, ou que ficam sem uma folga mas por vezes há um acordo expresso entre todos que se trabalha no dia que seria de folga e compensa noutro dia, as pessoas até preferem não receber e preferem gozar o outro dia. Há essa preocupação, a pedido das pessoas é trocado as folgas ou reajustado horários porque temos duas pessoas por área o que dá sempre para fazer essa gestão, se é para o lado pessoal, se é para lazer, nós não perguntamos porque é que querem trocar a folga, mas sim ajustamos ao pedido do funcionário, da mesma forma quando nós necessitamos de alguma sobrecarga de trabalho eles estão disponíveis” E4	“há essa preocupação, a pedido das pessoas é trocado as folgas ou reajustado horários porque temos duas pessoas por área o que dá sempre para fazer essa gestão” E4
<b>POLÍTICA DE INCLUSÃO SOCIAL DE TRABALHADORES COM INCAPACIDADES</b>	Não Inclusão de trabalhadores com incapacidades devido a especificidade das funções.	“No Teatro X é muito específico, não podemos ou... ou nunca foi equacionado essa possibilidade.” E4  “No Teatro X é demasiado específico, a nível técnico, e as capacidades têm que ser muito funcionais, não temos um excesso de funcionários, o que temos é tudo muito limitado às nossas necessidades, não temos gente a mais o que nos limita a margem de ter alguém com dificuldades” E4	“nunca foi equacionado essa possibilidade.” E4  “é demasiado específico, a nível técnico, e as capacidades têm que ser muito funcionais (...) o que nos limita a margem de ter alguém com dificuldades” E4
	Inclusão social por parte da Fundação X	“Mas na Fundação X, a casa mãe, sim! Têm esse cuidado, temos	“na Fundação X, a casa mãe, sim! Têm esse cuidado, temos

		inclusivamente alguns refugiados que estão inseridos na estrutura” <b>E4</b>	inclusivamente alguns refugiados que estão inseridos na estrutura” <b>E4</b>
<b>PROCEDIMENTO DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b>	Inspeção por parte de entidade específicas	“A Fundação X tem uma empresa que faz essa inspeção anual aos vários sítios, incluindo aqui também o Teatro, é feito um relatório” <b>E4</b>	“uma empresa que faz essa inspeção anual, (...) é feito um relatório” <b>E4</b>
	Consultas de medicina do trabalho	“Nós vamos ao medico também todos... penso que não é todos os anos, acho que é de dois em dois anos, está sempre tudo em dia e nós fazemos por cumprir. Aliás, os três ou quatro itens que vinham no último relatório já foram todos executados” <b>E4</b>	“(...) ao medico (...), está sempre tudo em dia e nós fazemos por cumprir” <b>E4</b>
	Medida de autoproteção	“O Teatro X tem uma medida de autoproteção, o que nos obriga a uma marcação preventiva a nível global, desde os equipamentos de segurança, adequação, portas, escadas, sinalética, tudo é tomado em conta, isso digamos que englobámos dentro deste modelo de autoproteção; somos a nível da Fundação o modelo que eles seguem e tentam implementar no outros sítios” <b>E4</b>	“(...) os equipamentos de segurança, adequação, portas, escadas, sinalética, tudo é tomado em conta” <b>E4</b>
<b>POLÍTICA DE FORMAÇÃO DO TEATRO</b>	Formação interna	“Interna; aqui a especificidade é muito técnica, regularmente é sempre feito, aliás no ano passado foi feita formação a técnicos de som, técnicos de luz, formação a nível de softwares,” <b>E4</b>	“a especificidade é muito técnica, regularmente é sempre feito (...) formação a técnicos de som, técnicos de luz, formação a nível de softwares” <b>E4</b>
	Formação externa	“há também outro tipo de formações que a Fundação X gere através da academia, desde informática a relações publicas, as mais variadas. É sempre feito um levantamento todos os anos das nossas necessidades e que depois se vão encaixando na disponibilidade dos vários setores de formação da Fundação e é sempre	“formações que a Fundação X gere através da academia, desde informática a relações publicas, as mais variadas. É sempre feito um levantamento todos os anos das nossas necessidades e que depois se vão encaixando na disponibilidade dos vários setores de formação da Fundação

		contemplado alguém do Teatro também” E4	e é sempre contemplado alguém do Teatro também” E4
<b>FORMAÇÃO PROPORCIONADA AOS TRABALHADORES</b>	Tipo de formação privilegiada	“A maior parte da formação é externa” E4	“a maior parte da formação é externa” E4
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO EFICIENTES DOS RECURSOS E PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE</b>	Reciclagem de toners	“No Teatro X nós fazemos uma reciclagem dos <i>toners</i> , isto tem já a haver com o hábito do contrato da empresa, as máquinas são deles, os consumíveis são deles, no final é feita essa retoma” E4	“(…) do contrato da empresa, as máquinas são deles, os consumíveis são deles, no final é feita essa retoma” E4
	Reciclagem de papel	“Temos também um caixote de papel onde é posto todas as sobras que nós temos de programas, é chamado sempre a Câmara Municipal para depois fazer uma recolha” E4	“(…) um caixote de papel onde é posto todas as sobras (...), é chamado sempre a Câmara Municipal para depois fazer uma recolha” E4
	Poupança de eletricidade	“Parte que é possível dos espaços tudo com luzes LED, exceto a sala, porque a sala é dimável e os <i>LEDs</i> ainda não fazem esse efeito da mesma forma, a nossa sala tem 150 anos, não permite ainda... a tecnologia ainda não está tão avançada que a gente conseguisse transpor os <i>LEDs</i> para a sala, o resto do edifício esta em <i>LEDs</i> ” E4	“(…) exceto a sala, porque a sala é dimável e os <i>LEDs</i> ainda não fazem esse efeito da mesma forma, a nossa sala tem 150 anos, (...) o resto do edifício esta em <i>LEDs</i> ” E4

ANEXO XVIII – Análise de conteúdo – Dimensão Externa da RS – Teatro X  
Sinopse da Entrevista | E4 | Tema/Bloco III

DIMENSÃO EXTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – TEATRO X			
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DAS COMUNIDADES LOCAIS	Não está orientado apenas à comunidade local.	“Não, não é bem... não se aplica, porque a cultura tem que ser transversal, abrangente, não podemos estar aqui neste nicho, as pessoas que nos chegam, chegam pelas suas capacidades e não por serem daqui da área, nesta área não se pode aplicar” E4	“(…) as pessoas que nos chegam, chegam pelas suas capacidades e não por serem daqui da área” E4
POLÍTICAS DE PARCERIA E COOPERAÇÃO	Parcerias	<p>“Temos o FEST também que por vezes faz aqui; o Festival de Almada também costuma ter aqui um espetáculo - vamos ter este ano também a CARMEN – e o resto da carreira é nossa, e isso é muito comum em vários projetos” E4</p> <p>“Acontece, fazemos imensas parcerias, temos agora da ZDB, vem aqui fazer o concerto, eles organizam eventos também, mas a sala deles é limitada, precisam de uma sala maior” E4</p>	<p>Exemplos:</p> <p>“(…) ZDB, vem aqui fazer o concerto, eles organizam eventos também, mas a sala deles é limitada, precisam de uma sala maior” E4</p> <p>“(…) costuma ter aqui um espetáculo – vamos ter este ano também a CARMEN – e o resto da carreira é nossa, e isso é muito comum em vários projetos” E4</p>
TIPOS DE PARCERIAS	Regime de acolhimento	“e vêm aqui no regime de acolhimento” E4	“regime de acolhimento” E4
CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS FORNECEDORES DO TEATRO	Preço	“O critério é o económico, isso não há... pontualmente a qualidade, mas será sempre o económico e estes contratos são realizados via instituição, porque é uma forma global, procura só utilizar o preço comprando em escala” E4	“(…) contratos (...) realizados via instituição, porque é uma forma global, procura só utilizar o preço comprando em escala” E4
CONTEMPLAÇÃO DOS INTERESSES DO PÚBLICO	Oferta de programação variada	“Não, isto costuma funcionar ao contrário. Não podemos condicionar, aliás o princípio da cultura até é o contrário, é a amplitude e a abertura sempre a novos públicos, não fazemos um espetáculo para um público, fazemos espetáculo para o	“(…) não se condiciona, não funcionamos por nichos, antes pelo contrário, a perspetiva é sempre abrangente” E4

		público, não se condiciona, não funcionamos por nichos, antes pelo contrario, a perspectiva é sempre abrangente, angariar novos públicos” E4	
<b>CONDUTA DA ORGANIZAÇÃO E DOCUMENTOS FORMAIS QUE CONTÊM NORMAS E VALORES</b>	Normas e Valores na qual o Teatro se rege	“Sim, a Fundação tem um documento que é global, não se aplica só ao Teatro X, o documento que existe é da Fundação X. Também tens no site deles os valores” E4	“(…) a Fundação tem um documento que é global, não se aplica só ao Teatro X, o documento que existe é da Fundação X. Também tens no site deles os valores” E4
<b>ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO</b>	Respeito pelos Direitos Humanos Fundamentais	“Sim, sim, sim” E4	“sim” E4
<b>PREOCUPAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>	Passagem de informação.	“Internamente sei que são, para fora não temos tanto esse conhecimento abrangente, vivemos fechados na nossa realidade. Mas sim, existe essa preocupação, isso é passado para o interior, há essa constante informação do que é feito e das preocupações, passa sempre essa mensagem” E4	“(…) há essa constante informação do que é feito e das preocupações, passa sempre essa mensagem” E4

**ANEXO XIX – Análise de conteúdo – Normalização e Certificação da RS – Teatro X**  
**Sinopse da Entrevista | E4 | Tema/Bloco IV**

<b>NORMALIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – TEATRO X</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>TIPOS DE CERTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	Não tem certificação	“Não, no Teatro não. Na hotelaria e na restauração tem de certeza” <b>E4</b>	“no Teatro não” <b>E4</b>

**ANEXO XX – Análise de conteúdo – Impacto na Comunidade – Teatro X**  
**Sinopse da Entrevista | E4 | Tema/Bloco V**

<b>IMPACTO NA COMUNIDADE – PRÁTICAS NO TEATRO X</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES / UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>
<b>DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO</b>	Setor da restauração e alojamento entre outros	“A perceção que eu tenho, é que é essencial, não é? Os Recursos Humanos é que fazem a casa, são as pessoas que fazem a casa e eu acho que é esta perceção global também... porque nós estamos em vários pontos do país e esta presença nos vários pontos do país acaba por ser importante as pessoas também nos reconhecem como essa mais valia, nomeadamente no desenvolvimento económico” <b>E4</b>	“(…) nós estamos em vários pontos do país e esta presença nos vários pontos do país acaba por ser importante as pessoas também nos reconhecem como essa mais valia, nomeadamente no desenvolvimento económico” <b>E4</b>
<b>DESENVOLVIMENTO SOCIAL</b>	Projetos desenvolvimento social	“O público e os trabalhadores são extremamente importantes para nós, a Fundação tem muitos funcionários já com muitos anos” <b>E4</b>	“(…) a Fundação tem muitos funcionários já com muitos anos” <b>E4</b>
<b>DESENVOLVIMENTO CULTURAL</b>	Referencia criativa e difusão cultural	“O Teatro tem como uma das várias funções, para além do lazer, consciencializar, despertar a sociedade, culturalmente e socialmente. Reafirmarmo-nos sempre como referência criativa no coração da capital, o nosso espaço também é um espaço onde acontecem conferencias e debates sobre arte, cultura, sociedade e outras grandes questões da atualidade e isso tem impacto na comunidade” <b>E4</b>	“(…) reafirmarmo-nos sempre como referência criativa no coração da capital, o nosso espaço também é um espaço onde acontecem conferencias e debates sobre arte, cultura, sociedade e outras grandes questões da atualidade e isso tem impacto na comunidade” <b>E4</b>

**ANEXO XXI – Tabelas de apoio aos gráficos – Inferências | RS interna**

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 3**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM O GÊNERO</b>		
	FEMININO	MASCULINO
GRH	5,09	5,63
AM	4,00	3,86
SST	4,94	5,57
GIARN	5,00	5,14

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 4**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM AS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</b>						
	3.º CICLO	CURSO	ENSINO	BACHARELATO	LICENCIATURA	MESTRADO
		PROFISSIONAL	SECUNDÁRIO			
GRH	5,83	5,63	5,62	5,08	4,69	5,76
AM	4,00	3,50	4,43	3,50	3,78	4,00
SST	4,00	5,25	5,57	5,00	5,00	5,43
GIARN	5,00	5,50	5,43	4,00	4,89	5,00

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 5**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM A ANTIGUIDADE</b>					
Anos	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	+21
GRH	5,03	5,58	5,83	5,29	5,28
AM	3,91	4,75	3,25	3,50	3,33
SST	4,55	5,62	6,00	5,25	5,67
GIARN	4,36	5,38	6,00	5,00	5,67

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 6**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM O CARGO SUPERIOR HIERÁRQUICO/SUPERVISOR/COORDENADOR</b>		
	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>GRH</b>	5,57	5,28
<b>AM</b>	4,14	3,87
<b>SST</b>	5,86	5,04
<b>GIARN</b>	5,57	4,91

**ANEXO XXII – Tabelas de apoio aos gráficos – Inferências | RS externa**

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 7**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM O GÊNERO</b>		
	FEMININO	MASCULINO
CL	4,84	5,00
PCFP	5,22	5,32
DH	5,19	5,29
PAG	4,50	4,50

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 8**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM AS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</b>						
	3.º CICLO	CURSO	ENSINO	BACHARELATO	LICENCIATURA	MESTRADO
		PROFISSIONAL	SECUNDÁRIO			
CL	5,50	5,38	5,00	4,75	4,56	5,00
PCFP	5,50	5,38	5,36	5,00	4,94	5,57
DH	5,50	5,63	5,36	5,25	4,83	5,36
PAG	4,00	5,25	5,57	4,00	3,67	4,29

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 9**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM A ANTIGUIDADE</b>					
Anos	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	+21
CL	4,23	5,25	5,75	5,63	4,50
PCFP	4,73	6,00	5,88	4,50	5,50
DH	5,05	5,19	6,00	5,25	5,00
PAG	3,64	5,13	5,25	4,25	5,33

■ Tabela de apoio ao **Gráfico 10**

<b>MÉDIAS ATRIBUÍDAS DE ACORDO COM O CARGO SUPERIOR HIERÁRQUICO/SUPERVISOR/COORDENADOR</b>		
	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
CL	5,36	4,78
PCFP	5,57	5,17
DH	5,36	5,20
PAG	4,71	4,43