



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

”Análise de perceções dos Colaboradores sobre Práticas de Gestão Ética, de Responsabilidade Social e de Comprometimento Organizacional - Estudo Aplicado a Organizações do Terceiro Setor”

Renato André Moreira Flores

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

”Análise de perceções dos Colaboradores sobre Práticas de Gestão Ética, de Responsabilidade Social e de Comprometimento Organizacional - Estudo Aplicado a Organizações do Terceiro Setor”

Renato André Moreira Flores

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2021



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

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Fernando Miguel dos Santos Henrique Seabra (Instituto Politécnico de Lisboa -
Instituto Superior de Contabilidade e Administração) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, à minha filha Margarida e à minha Catarina, pelo apoio, motivação e suporte para terminar esta dissertação. O apoio de todos foi determinante para terminar este capítulo da minha vida académica.

Um sincero agradecimento pelo vosso apoio

Resumo

Na presente investigação pretendeu-se compreender de que forma a percepção das práticas de gestão ética e responsabilidade social influenciam o comprometimento organizacional dos colaboradores das organizações do terceiro setor do distrito de Portalegre. Analisaram-se as dimensões em estudo, as práticas e ações das organizações, e a percepção dos indivíduos sobre as mesmas. Ao nível da metodologia, optou-se por uma investigação empírica de carácter exploratório, com uma abordagem mista para recolha de dados. Os resultados evidenciam as práticas existentes de gestão ética e responsabilidade social que fazem parte do quotidiano das organizações, bem como, a existência de uma tendência para o comprometimento afetivo por parte dos colaboradores.

Palavras-chave: gestão, gestão ética, responsabilidade social, comprometimento.

Abstract

ANALYSIS OF EMPLOYEES PERCEPTIONS ON ETHICAL MANAGEMENT PRACTICES, ORGANIZATIONAL SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT – A STUDY OF THIRD SECTOR ORGANIZATIONS

This research aims to understand how perception of practices of ethical management and social responsibility impact third sector employees' commitment to their work in organisations within the district of Portalegre. In addition to analysing the before-mentioned elements, this paper will also analyse third sector organisational practices and behaviours and participants' perception of these. Methodologically, this research will reflect an empirical approach and the use of mixed methods for data collection. The research results will reveal the everyday practices of ethical management and social responsibility in organisations, and confirm some tendency towards emotionally-driven work commitment by workers.

Keyword: management, ethical management, social responsibility, commitment

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representa a maturidade que tanto apregoei. Não há um momento ideal para iniciar um ciclo académico, mas há sem dúvida, momentos que definem o nosso carácter, a nossa fibra e a nossa força de vontade. A minha chegou com muitos altos e baixos, com muitas inseguranças, e sobretudo com muitas resistências.

Sou grato à professora Doutora Maria de Fátima Jorge, pelas palavras sempre positivas. Se há uma palavra que a possa definir, será seguramente o carisma.

Aos meus colegas Luís, Cármen, Ana Rita, Teresa, Ana Raquel, Filipa, Gabriel, Luís e Rita, que comigo caminharam durante um ano.

Agradeço aos meus pais, Teresa e Vitorino, que muito insistiram para retomar os estudos académicos, e que sempre fizeram questão de recordar-me as mais-valias de querer saber mais, e de que o saber não ocupa lugar. Pois bem, uma vez mais, estavam certos.

Agradecer à Catarina, que nunca facilitou a vida, que me fez cumprir na íntegra com todos os deveres de pai, mesmo quando precisava de tempo para dedicar à elaboração da dissertação, que me fez reconhecer a importância da organização, responsabilidade, resiliência, e sobretudo, comprometimento com o objetivo delineado em abril de 2018. O meu sincero agradecimento.

A minha filha Margarida, que nasceu durante este percurso, a quem dediquei muito tempo, com quem aprendi a valorizar as pequenas coisas da vida, que iluminou os dias menos bons. Foi por ela que dei continuidade a este desafio, pretendo ser um exemplo no seu percurso de desenvolvimento pessoal e social, e que possamos refletir no futuro sobre o fascinante mundo académico.

ÍNDICE

Índice de Anexos	11
Índice de Figuras	13
Índice de Gráficos.....	14
Índice de Tabelas.....	15
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	16
1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	17
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	19
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivo Específico	20
1.3. Metodologia	21
1.4. Estrutura da Dissertação	22
2. REVISÃO de literatura: AS TEMÁTICAS DA Gestão ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMPROMETIMENTO Organizacional	23
2.1 Introdução aos tópicos em análise	23
2.2 Gestão Ética.....	23
2.2.1 Ética e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	24

2.2.2	Ética nas Práticas de GRH – Contexto Organizacional	25
2.2.3	Comportamento Ético nas Organizações	27
2.2.4	Instrumentos de GRH – Evidências de Atitudes Éticas.....	28
2.3	Responsabilidade Social das Organizações	29
2.3.1	Desempenho e Dimensão Social das Organizações	31
2.3.2	Responsabilidade Social: Dimensão Interna	35
2.3.3	Responsabilidade Social: Dimensão Externa.....	37
2.4	Comprometimento Organizacional.....	38
2.4.1	Modelo Unidimensional.....	41
2.4.2	Modelo Tridimensional	42
2.5	A relevância da Ética, da RSO e do Comprometimento Organizacional do Terceiro Setor 44	
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	48
3.1	Tipo de Estudo.....	48
3.2	Conceção do guião de entrevista	49
3.3	Construção do Questionário	49
3.3.1	Pré-teste ao questionário.....	52
3.3.2	Aplicação do Questionário	53
3.4	Aplicação dos instrumentos.....	55

3.4.1	População e Amostra	55
3.5	Análise, tratamento e validação de dados	57
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1	Resultados Qualitativos.....	59
4.1.1	Análise detalhada da entrevista.....	59
4.2	Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	63
4.3	Análise de Frequências.....	67
4.3.1	Resultados da análise de frequências – Gestão Ética	67
4.3.2	Resultados da análise de frequências – Responsabilidade Social Organizacional 69	
4.3.3	Resultados da análise de frequências e descritivas – Comprometimento Organizacional.....	70
4.4	Análise de Perfil e Inferências.....	74
4.4.1	As práticas de gestão ética em comparação com a idade	74
4.4.2	As práticas de gestão ética em comparação com as habilitações literárias	75
4.4.3	As práticas de gestão ética em comparação com o tipo de vínculo com a organização	76
4.4.4	As práticas de gestão ética em comparação com a antiguidade	77
4.4.5	As práticas de gestão ética em comparação com a categoria profissional.....	78

4.4.6	As práticas de gestão ética em comparação com o cargo de chefia ou supervisão	79
4.4.7	As práticas de gestão ética em comparação com o concelho a que pertence a organização	80
4.4.8	As práticas de RSO em comparação com a idade	81
4.4.9	As práticas de RSO em comparação com as habilitações literárias	81
4.4.10	As práticas de RSO em comparação com o vínculo	82
4.4.11	As práticas de RSO em comparação com a antiguidade	83
4.4.12	As práticas de RSO em comparação com a categoria profissional	84
4.4.13	As práticas de RSO em comparação com o concelho	85
4.5	Resultados da análise de perfil e de inferências – gestão ética e de responsabilidade social nas suas dimensões internas e externas.....	86
4.5.1	Dimensão interna responsabilidade social – idade.....	87
4.5.2	Dimensão interna responsabilidade social – habilitações literárias	88
4.5.3	Dimensão interna responsabilidade social – vínculo	89
4.5.4	Dimensão interna responsabilidade social – antiguidade	89
4.5.5	Dimensão interna responsabilidade social – funções profissionais.....	90
4.5.6	Dimensão interna responsabilidade social – cargo de chefia ou supervisão.....	91
4.5.7	Dimensão interna da responsabilidade social – concelho	92
4.6	Dimensão externa da responsabilidade social.....	93

4.7	Correlação de variáveis	94
4.7.1	Avaliação da percepção sobre as práticas de gestão ética e de responsabilidade social, na sua dimensão interna e externa	94
4.8	Análise dos tipos e níveis de comprometimento organizacional.....	96
4.9	Discussão dos resultados	97
5.	CONCLUSÕES.....	107
5.1	Conclusões Gerais	107
5.2	Limitações do Estudo	110
5.3	Investigação Futura	111
	BIBLIOGRAFIA.....	112
	ANEXOS	CXXI

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Pedido de agendamento de entrevista ao Dr. Tiago Abalroado (print mail enviado)	CXXII
Anexo II - Resposta ao pedido de agendamento da entrevista via Zoom	CXXII
Anexo III - Inquérito por questionário	CXXIII
Anexo IV - Guião da entrevista	CXXVIII
Anexo V - Tabela de pessoas ao serviço das empresas registadas como IPSS - Distrito de Portalegre 2018.	CXXXI
Anexo VI - Tabela de análise dos conteúdos da entrevista	CXXXII
Anexo VII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com a idade.	CXLII
Anexo VIII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com as habilitações literárias	CXLIII
Anexo IX - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com o vínculo	CXLIV
Anexo X - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com a antiguidade.	CXLV
Anexo XI - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com a categoria profissional.	CXLVI
Anexo XII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com cargo de chefia ou supervisão	CXLVII
Anexo XIII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com o concelho do distrito de Portalegre	CXLVIII
Anexo XIV - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com a idade	CXLIX
Anexo XV - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com as habilitações literárias	CL
Anexo XVI - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com o vínculo	CLI
Anexo XVII - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com a antiguidade	CLII
Anexo XVIII - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com a categoria profissional.	CLIII
Anexo XIX - Inferência das práticas de responsabilidade social com o cargo de chefia ou supervisão	CLIV

Anexo XX - Inferência das práticas responsabilidade social em comparação com o concelho do distrito de Portalegre CLV

Anexo XXI - Tabela de interpretação de resultados dos tipos e níveis de Comprometimento Organizacional..... CLVI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da RSO.....	33
Figura 2 - Categorias da RS	33
Figura 3 - The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility.....	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cargo de chefia ou supervisão.....	66
Gráfico 2 - Distribuição da opinião da amostra sobre as práticas de GE.....	69
Gráfico 3 - Distribuição da opinião da amostra sobre as afirmações de CO.	73
Gráfico 4 - Perceção das práticas de GE de acordo com a idade	74
Gráfico 5 - Gráfico de perfil - habilitações literárias	75
Gráfico 6 - Perceção das práticas de GE de acordo com o tipo de vínculo...	76
Gráfico 7 - Gráfico de perfil - Antiguidade na Organização.....	77
Gráfico 8 - Gráfico de perfil - Categoria profissional.....	78
Gráfico 9 - Gráfico de perfil - Cargo de chefia ou supervisão.....	79
Gráfico 10 - Gráfico de perfil - Concelho a que pertence a Organização	80
Gráfico 11 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com a idade	81
Gráfico 12 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com as habilitações literárias.....	82
Gráfico 13 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com o vínculo	83
Gráfico 14 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com a antiguidade	83
Gráfico 15 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com a categoria profissional.....	84
Gráfico 16 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com cargo de chefia ou supervisão.....	85
Gráfico 17 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com os concelhos do distrito de Portalegre	86
Gráfico 18 - Perceção de RS interna de acordo com o cargo de chefia ou supervisão.....	92
Gráfico 19 - Perceção de RS interna de acordo com o concelho das organizações.....	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Componentes do Comprometimento Organizacional - Meyer e Allen (1997) ..	43
Tabela 2 - Distribuição da amostra pelos concelhos do distrito de Portalegre	57
Tabela 3 - Distribuição da amostra por género e idade.....	63
Tabela 4 - Distribuição da amostra pelo estado civil	64
Tabela 5 - Distribuição da amostra por habilitações literárias	64
Tabela 6 - Distribuição da amostra pela categoria profissional	65
Tabela 7 - Distribuição da amostra pelo tipo de vínculo	65
Tabela 8 - Distribuição da amostra por concelhos do distrito de Portalegre.....	66
Tabela 9 - Tabela de frequências das práticas de GE.....	67
Tabela 10 - Resultado da perceção da amostra sobre as práticas de GE.....	68
Tabela 11 - Tabela de frequências das práticas de RSO	70
Tabela 12 - Tabela de frequências das afirmações de CO	71
Tabela 13 - Resultado da perceção da amostra sobre as afirmações do CO	72
Tabela 14 - Resultados dos valores médios dos parâmetros de RS interna	87
Tabela 15 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com a idade	87
Tabela 16 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com as habilitações literárias.	88
Tabela 17 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com o tipo de vínculo	89
Tabela 18 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com a antiguidade.....	90
Tabela 19 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com as funções profissionais.	91
Tabela 20 - Tabela de interpretação de resultados dos valores médios dos parâmetros de RS externa	94
Tabela 21 - Representação do resultado da correlação de Spearman para: relação entre GE e RS, relação entre RS interna e relação entre RS interna e externa.....	95
Tabela 22 - Resultados do tipo de CO dos colaboradores da amostra	96

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- AM** – Adaptação à Mudança
- CE** – Comissão Europeia
- CO** – Comprometimento Organizacional
- GE** – Gestão Ética
- GIARN** – Gestão Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais
- GRH** – Gestão de Recursos Humanos
- MG** – Mestrado em Gestão
- ONG** – Organização Não Governamental
- RH** – Recursos Humanos
- RS** – Responsabilidade Social
- RSO** – Responsabilidade Social Organizacional
- SCM** – Santa Casa da Misericórdia
- SPSS** – Statistical Package for the Social Sciences
- SST** – Saúde e Segurança no Trabalho
- UE** – Universidade de Évora
- EU** – União Europeia

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será feito um breve enquadramento teórico das temáticas escolhidas, e será justificada a escolha do tema. Será esclarecida a identificação da problemática e todos os objetivos delineados, bem como, toda a metodologia de investigação. Neste ponto, será apresentado o objetivo de estudo e todos os meios e recursos utilizados, para a concretização deste trabalho e de todos os seus objetivos.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Na escolha do tema do Trabalho Final de Mestrado, há determinados fatores que explicam as motivações para a escolha das temáticas. O investigador é um colaborador de uma organização do terceiro setor, pelo que, desde há muito tempo, manifestou a intenção de aprofundar o conhecimento pelas temáticas da ética, responsabilidade social e comprometimento.

No âmbito dos princípios da “melhoria contínua”, em que a missão, valores e visão visam a promoção de um mundo melhor, com organizações alinhadas e posicionadas de acordo com as referidas premissas. Num mundo em permanente conexão, estamos todos muito próximos uns dos outros, pelo que, num mundo globalizado as organizações têm de se mostrar focadas em promover e evidenciar boas práticas. Baseado na filosofia de um consagrado autor, Lord Robert Powell, que referiu, “Deixar o mundo melhor do que encontramos” (Powell, 1977), é simplesmente olhar para o presente, criando todos os alicerces que sustentem esta forma de estar e ser no futuro.

A ética está englobada numa matéria muito sensível, onde muitas vezes é alvo de um grande escrutínio. A ética tem como princípio a honra, e debruça-se pelos comportamentos leais nas relações entre pessoas, empresas e instituições em geral. Não se pretende conotar pessoas ou organizações de bons ou maus, mas identificar as pessoas ou organizações que tenham grandes responsabilidades sociais, e que assumam e promovam uma conduta exemplar no sentido social e profissional.

Atualmente, no mundo empresarial, as decisões não são tomadas apenas com base nas diretrizes económicas. As decisões, no seu computo geral, são influenciadas pela influência dos valores. As organizações têm trabalhado para promover e transmitir os seus valores, para que desta forma se distingam dos demais (Cortina, 1994). Os códigos de

conduta são agora uma norma (Berenbeim, 1988), e as decisões tomadas diariamente afetam os direitos e interesses de todos os colaboradores, bem como, de todos aqueles que sofrem com essa influência.

A RS no meio quotidiano, tem sido alvo de uma crescente preocupação pelos agentes da comunicação, bem como, por toda a sociedade em geral. A CE (Comissão Europeia) tem promovido um papel ativo na sociedade, evidenciando nos seus planos de intervenção, uma crescente preocupação com a sustentabilidade e cuidados com o meio ambiente. Para a CE (2001), a RSO contribui para uma sociedade mais justa, através dos cumprimentos das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas ou voluntárias (Carroll, 1979).

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), a RS de uma empresa abrange a decisão de participar ativamente nas ações comunitárias e regionais, apoiando a evolução da comunidade, protegendo o meio ambiente, criando condições para reforço de competências dos colaboradores, desenvolver ambientes de trabalho saudáveis, bem como, promover uma comunicação aberta entre órgãos de gestão, garantir a sinergia entre *stakeholders* e a satisfação dos clientes ou consumidores.

“Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (CE, 2001, p. 12).

O comprometimento organizacional tem sido alvo de atenção dos investigadores nos últimos anos. Os investigadores Porter, Steers, Mowday e Boullian (1974) foram dos primeiros a manifestar interesse nesta temática. Este conceito está ligado ao campo da investigação em comportamento organizacional, e está relacionado com a ligação existente entre o indivíduo e a organização, a necessidade de permanência na organização e o contributo para o alcance dos objetivos da mesma.

O tema de investigação foi escolhido, com base na crescente importância no quotidiano das organizações. Hoje, mais do que nunca, urge falar e refletir sobre as premissas em estudo. Por tratar-se de um tema pouco explorado, no terceiro setor, é importante diferenciar as investigações, abrangendo-se outros setores com um poder muito grande em determinadas regiões do país. É um setor que garante um elevado nível de

empregabilidade, e como tal, devem ser aprofundados os estudos com o objetivo de avaliar os diferentes parâmetros da vida dos colaboradores. O diagnóstico às percepções dos trabalhadores, pode colocar as organizações do terceiro setor a caminho da melhoria contínua, criando melhores condições para que os mesmos possam desempenhar as suas funções, acrescentando valor ao serviço prestado em favor da comunidade.

Este estudo, torna-se pertinente, uma vez que, procura reconhecer as práticas existentes ao nível da Gestão Ética, Responsabilidade Social e Comprometimento nas organizações do terceiro setor do distrito de Portalegre, contribuindo para a identificação das práticas existentes, das práticas a melhorar, contribuindo para um pensamento e forma de estar mais proativo, com o objetivo de melhorar as práticas existentes. As organizações que pretendam entender mais sobre as percepções dos colaboradores, sobre as dimensões em estudo, têm nesta investigação uma oportunidade para aferir aspetos normais do dia-a-dia dos mesmos.

Do ponto de vista estrutural, este encontra-se dividido em cinco pontos. O primeiro ponto é dedicado ao enquadramento teórico das variáveis em estudo, tentando destacar outras investigações científicas e empíricas pertinentes para os objetivos presentes no estudo.

No segundo ponto, encontra-se a investigação empírica, composta por uma introdução e descrição detalhada da metodologia utilizada. O terceiro ponto, centra-se sobre os resultados do estudo, seguido de um último ponto onde são descritas as considerações finais, que corresponde a uma discussão teórica sucinta da relação entre a investigação científica existente sobre as temáticas e os resultados alcançados.

Importa ressaltar, que esta investigação não pretende ser um estudo representativo do Terceiro Setor, nem pretende ser do distrito de Portalegre, mas para analisar as percepções relativamente a estas temáticas.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

As organizações do terceiro setor em Portugal, são uma importante resposta às necessidades das comunidades, sejam elas urbanas ou rurais. Ao nível da economia social, são, hoje, um importante sector ao nível da empregabilidade no nosso país.

As organizações, têm sentido a pressão de administrar os seus recursos de forma adequada, de modo a cumprir as suas obrigações com os colaboradores e população a quem prestam serviço. Embora estejamos a falar de instituições que sobrevivem de apoios públicos e de empresas locais e/ou nacionais, é importante evidenciar de como os recursos humanos lutam diariamente para garantir o bem-estar de terceiros, e de como sentem que a sua contribuição é valorizada para além do serviço que prestam.

A análise dos princípios éticos na gestão das organizações, influencia as práticas de gestão corrente das instituições, refletindo-se sobretudo ao nível dos recursos humanos.

A identificação do problema de estudo, pretende reconhecer de que forma uma gestão com base nos princípios éticos, influencia o comprometimento dos colaboradores das IPSS. Embora estejamos a falar de organizações que pagam baixos salários aos colaboradores, instituições que sobrevivem de apoios públicos e de empresas locais e/ou nacionais, também podemos falar de como os mesmos colaboradores lutam diariamente para garantir o bem-estar de terceiros, e de como sentem que a sua contribuição é valorizada pelo serviço que prestam.

Neste âmbito, o problema que se pretende analisar enquadra-se na seguinte questão de partida: **Quais as perceções dos colaboradores sobre as práticas de Gestão Ética, de Responsabilidade Social e de Comprometimento Organizacional num conjunto de organizações do terceiro setor?**

1.2.1 Objetivo geral

Compreender as perceções dos colaboradores sobre as práticas de Gestão Ética, de Responsabilidade Social e de Comprometimento Organizacional num conjunto de instituições do terceiro sector.

1.2.2 Objetivo Específico

- Analisar as percepções dos colaboradores sobre as práticas de Gestão Ética e de Responsabilidade Social em Organizações do terceiro setor;
- Averiguar se os colaboradores têm a percepção de que as práticas de gestão ética e de responsabilidade social, nas suas dimensões interna e externa, são um fator determinante na estratégia das organizações;
- Identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores das instituições do terceiro setor:

1.3. Metodologia

A metodologia é determinante para analisar de forma fidedigna uma realidade que se pretenda estudar, uma vez que a opção metodológica permite recolher informação credível sobre a mesma.

A estratégia de investigação na presente dissertação, consistiu na pesquisa de informação sobre as temáticas em causa, para a elaboração de um enquadramento teórico sustentado na literatura existente. Este estudo, tem uma abordagem mista, uma vez que, utiliza instrumentos de abordagem quantitativa (questionário) e qualitativa (entrevista).

Com vista à obtenção de respostas ao questionário, optou-se pela metodologia *snowball* (bola de neve), que foi difundido através da plataforma *Google Forms*. O referido questionário foi difundido através de *email*, redes sociais (*Facebook*) e através da colaboração de amigos e conhecidos do investigador. Para a recolha dos dados qualitativos, foi realizada uma entrevista com um informante que tem cargos de chefia em organizações, e com uma carreira académica sólida e centrada totalmente alinhada com os objetivos em estudo.

Relativamente aos dados recolhidos, os questionários foram tratados através do *software* estatístico *SPSS* e do *Excel*, sendo que, no caso da entrevista foi realizada através de uma análise de conteúdos.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente investigação estruturou-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo é caracterizado pelo seu teor introdutório, onde é feito um enquadramento do tema e são referidas as motivações que levaram à escolha do tema, problema de estudo, objetivos e metodologia. O segundo capítulo é composto pela revisão de literatura, onde são evidenciados os conceitos, modelos teóricos e perspectivas dos vários autores das referidas especialidades. No terceiro capítulo encontra-se a metodologia de investigação, que serve de suporte à investigação realizada. A mesma está estruturada da seguinte forma: tipo de estudo; instrumento de recolha de dados; procedimentos adotados; população, amostra, análise e tratamento de dados. No quarto capítulo são tratados e analisados os dados, bem como, discutidos os resultados da investigação. Por último, no quinto capítulo surge a conclusão da investigação, bem como, as limitações e sugestões de investigação para o futuro.

2. REVISÃO DE LITERATURA: AS TEMÁTICAS DA GESTÃO ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

2.1 Introdução aos tópicos em análise

De acordo com a literatura da especialidade, o presente capítulo visa contextualizar e enquadrar o sentido das três dimensões em estudo. É feita uma abordagem teórica pelos conceitos da Gestão Ética (GE), Responsabilidade Social Organizacional (RSO) e Comprometimento Organizacional (CO), relacionando-se as três concepções com o terceiro setor.

2.2 Gestão Ética

Ethos é a palavra de origem grega, que na sua génese significa costume e hábito, termos que convergem para as variáveis do comportamento. Noutro contexto, *ethos* é o ponto onde reside o carácter do ser humano, os costumes, os hábitos, e o modo de agir que nos define como pessoa (Dias, 2004). Outros autores, tais como Beauchamp e Bowie (1983) defendem que a ética é um modelo de comportamento que distingue certo do errado, o bom do mau, o que se deve e o que não se deve fazer.

A ética caracteriza-se pela ponderação dos pensamentos da moral individual e social, como a “ciência do comportamento, dos costumes; a ética enquanto estudo teórico dos princípios que regulam as escolhas práticas” (Mercier, 2003, p. 6). O comportamento ético está intrinsecamente ligado aos Direitos Humanos Fundamentais. Numa perspetiva de psicologia positiva, o comportamento ético é somente o tratar os outros como gostaria que o tratassem, de forma justa e adequada aos princípios da equidade e integridade. Petrik e Quin (1997) referem que a ética “é o estudo da consciência moral individual e coletiva, do julgamento, do carácter e da conduta”.

Cimadon (2005), refere que agir de forma ética, é transversal à figura do cidadão, é relacionar-se de igual forma com todos os outros seres humanos, colaboradores, fornecedores, consumidores e comunidade. Ao nível das organizações, as mesmas têm de agir em conformidade com os padrões éticos para manter a sua sustentabilidade num mercado competitivo e sedento de boas práticas éticas.

Para Pinto (2008) citado por Gonçalves (2017), existem valores transversais ao ser humano e organizações, que são universais na sua dimensão e interpretação. Estes valores pautam-se pela sua imutabilidade, e são a honestidade, cumprimento de promessas, respeito, integridade, responsabilidade individual e social, justiça e cidadania (Schwartz, 2005, citado por Gonçalves, 2017). Ainda de acordo com Vickers (2005), citado por Gonçalves (2017), a ética é o conjunto de princípios morais, valores e ações que distingue o certo do errado, o bom do mau, e influência a consciência moral do indivíduo perante os diferentes desafios em contexto pessoal e profissional.

2.2.1 Ética e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As organizações para serem aceites socialmente, têm de proceder de forma eticamente responsável para poderem manter-se em atividade, de acordo com os padrões existentes no âmbito da sustentabilidade e responsabilidade social.

Ao nível das práticas de gestão de recursos humanos (GRH), os gestores enfrentam diariamente dilemas que os colocam a refletir sobre a ética (Wooten, 2001, cit. por Nunes, 2017). Quando uma organização é conotada de antiética, a mesma enfraquece aos olhos da sociedade, perdendo valor e/ou importância social, o que cria constrangimentos ao nível do ambiente organizacional, empenho, motivação e comprometimento (Tonus & Oruç, 2012, cit. por Gonçalves, 2017). Estas condutas, têm provocado problemas difíceis de gerir nas organizações, condicionando a opinião pública e a forma como as mesmas são escrutinadas publicamente (Treviño & Brown, 2004, cit. por Nunes 2017).

Atualmente, a GRH enfrenta um conjunto de desafios que partem de vários quadrantes, pelo que é essencial agir de forma racional face aos desafios que se colocam ao nível da ética e comportamentos eticamente responsáveis. Wooten (2001) citado por Nunes (2017), referia nas suas investigações, que a ética é um desafio de uma complexidade

extrema, embora muitos dos seus dilemas já se encontrem identificados e enquadrados do ponto de vista jurídico. Não obstante, as novas dinâmicas de trabalho implementadas nas organizações existentes no mundo, alterou a perceção existente relativamente às capacidades e competências dos colaboradores, uma vez que a diversidade obrigou os gestores de RH a encarar problemas sociais nas empresas, tais como, discriminação de género, etária e étnica.

As organizações parecem apostadas em enfrentar estes problemas de forma estratégica, apoiando a tese de que a todos os colaboradores beneficiam do sucesso que a empresa eventualmente possa alcançar. Foote e Robinson (1999), identificaram que as intervenções mais frequentes da GRH, está a criar efeitos de instabilidade junto dos trabalhadores, uma vez que, geralmente acarretam iniciativas de reestruturação e reorganização, em função dos resultados que se pretendem. Todavia, também reconhecem que há mais preocupação dos RH em assegurar que as decisões são justas e de acordo com princípios éticos.

2.2.2 Ética nas Práticas de GRH – Contexto Organizacional

As questões éticas de maior relevo, apresentam-se como essenciais ao funcionamento de uma organização. Alguns autores, como Boxall e Purcell (2003), citados por Nunes (2017), defendem que as organizações continuam a evidenciar maior interesse nas questões económicas, relegando as preocupações éticas para segundo plano. Neste sentido, Harley e Hardy (2004), mencionam que as organizações partem do princípio, que as questões de GRH e ética, se resolvem a partir de uma gestão séria e responsável.

Alguns gestores de RH, sentem-se impelidos pela sua organização a agir de forma dúbia, colocando de parte os seus princípios e valores pessoais. Fisher (2000), aprofundou os seus estudos sobre os motivos que levam os gestores a anular-se em função da sua organização. Assim, refere o autor que o “quietismo”, enquadra-se nos profissionais que são forçados a seguir orientações que vão contra as suas crenças; a “neutralidade”, onde o colaborador não interfere nas decisões e/ou política institucional, remetendo-se a uma posição de alheamento e silêncio moral; por último, “a aceitação dos negócios lucrativos”.

Noutro sentido, Lowry (2006), defende uma perspetiva mais otimista para os GRH, uma vez que dá destaque ao facto de algumas empresas cumprirem com as obrigações

éticas e morais. As pressões existentes no âmbito da gestão, faz com que os colaboradores intervenham em situações específicas, no sentido de influenciar a tomada de decisões assertivas, alicerçadas nos princípios éticos e morais.

Nos seus estudos, Cimadon (2005) refere que a conduta ética de uma organização, está suscetível ao abuso económico, uma vez que este fator condiciona a ação dos colaboradores no seu espaço de trabalho, uma vez que procura ganhar vantagens de qualquer forma, manipulando resultados e balanços que prejudicam o discernimento do ser humano. Matos (2006), diz que a importância de uma empresa ter responsabilidade ética é porque:

“Possibilidades de construir uma cultura Ética profissional e empresarial verdadeira e apropriada aos novos tempos; Harmonia e equilíbrio dos interesses individuais e institucionais; Satisfação e motivação dos colaboradores e melhoria da sua qualidade de vida integral; Fortalecimento das relações da empresa com todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente com as suas atividades; Melhoria da imagem e da credibilidade da empresa e de seus negócios; Melhoria da qualidade, resultados e realizações empresariais” (Matos, 2006).

Em outro contexto, Moreira (2003, p. 7) citado por Cimadon (2005), refere que:

“Sabemos que a Ética empresarial, na sua essência, é a determinação, às pessoas que integram uma organização, de agir sempre em conformidade com os valores da honestidade, verdade e justiça, em todas as atividades nas quais representem essas entidades jurídicas: nas compras, nas vendas, nos empréstimos, nas relações com empregados, com a concorrência, com o governo e com a comunidade, e em quaisquer outras” (Moreira, 2003, p. 7).

Neste contexto, agir de boa-fé pressupõe proceder sem a intenção de provocar uma fraude, mantendo uma relação de reciprocidade com a outra parte e agindo de acordo com as normas jurídicas. Por outras palavras, a boa-fé é uma forma de agir eticamente, e de acordo com os valores morais e sociais. A conduta dos dirigentes nas organizações, deve evidenciar uma cultura de ética e postura ética, de modo a solidificar a reputação da organização no seu mercado. Todavia, a aplicação de um comportamento ético, consagra valor à organização, e os colaboradores seguirão o exemplo dado pelo seu líder (Cimadon, 2005).

As teorias de aprendizagem social, defendem que o ser humano desenvolve determinados comportamentos por modelação, através de pessoas ou grupos que admirem, tais como, pais, família, chefias e colegas de trabalho (Jones & Luthans, 1985, citados por Matela, 2016). Outros autores, defendem a necessidade de reajustar os sistemas de recompensas, de modo a promover e estimular os comportamentos éticos (Treviño, 1986; Hegarty & Sims, 1978; Worrel et al., 1985, citados por Matela, 2016). No mesmo sentido, White (1993), citado por Matela (2016), afirma que os indivíduos se tornam éticos se participarem e estiverem envolvidos em ações e atividades éticas.

As práticas de GRH, tais como, recrutamento/seleção e avaliação/desempenho, evidenciam-se nas práticas e políticas das organizações, desde que a ética esteja representada na cultura da empresa. Os profissionais de RH, têm a obrigação de garantir o cumprimento destas práticas, pois ao fazê-lo, vão conquistar o respeito e confiança dos colaboradores (Parkes & Davis, 2013). Nas organizações, os profissionais de RH que sigam e respeitem as normas éticas, são essenciais na implementação e manutenção de boas práticas em contexto organizacional (CIPD, 2009). Não obstante, outros investigadores, tais como, Van Buren (2011) citado por Nunes (2017), perceberam que as empresas e os profissionais de RH começaram a aplicar a ética de uma forma estratégica, levando de forma concreta à aplicação e cumprimento das obrigações das organizações para com os colaboradores.

Assim, os fatores que determinam a aplicação dos conceitos éticos no contexto das organizações, identificam-se pela sua natureza multideterminada (Simões, 2015), que naturalmente incide essencialmente nas questões da ética, responsabilidade social e liderança ética.

2.2.3 Comportamento Ético nas Organizações

Nas organizações, o comportamento ético pode ser definido como o “comportamento que é coerente com os princípios, normas e práticas nos negócios aceites pela sociedade” (Treviño & Nelson, 2010, pp. 19). Tal como referido, o comportamento ético é aceite pela sociedade, nas dimensões moral e legal, e corresponde à rejeição de comportamento prejudiciais ao indivíduo ou a grupo (Jones, 1991).

O comportamento ético pode ser compreendido através de um modelo desenvolvido por Stead et al. (1987) citado por Beu, Buckley e Harvey (2003), que é composto por

cinco elementos: fatores individuais, filosofia ética, ideologias de decisão ética, forças externas e fatores organizacionais. O carácter do trabalhador pode ser influenciado pelas ferramentas de recrutamento e seleção, embora as organizações não tenham total controlo pelos fatores individuais dos colaboradores. No mesmo âmbito, é ainda a organização responsável pela implementação de um clima de respeito e moral, uma vez que as mesmas não controlam os pensamentos éticos do colaborador. O comportamento ético do trabalhador, é condicionado pelas decisões do mesmo ao longo da vida (histórico de decisões, que segundo o modelo de Stead, é influenciado por várias variáveis.

O histórico de decisão é situacional e individual, uma vez que, as decisões passadas têm um padrão de historial comportamental que comporta uma grande influência nas decisões éticas tomadas pelos indivíduos (Stead et al., 1987). Estas variáveis são influenciadas pelas decisões éticas dos colaboradores, que por norma, evidenciam as variáveis da socialização e personalidade (Treviño, 1986; Hegarty, 1978; Stead et al., 1987, citados por Matela, 2016).

Nas suas investigações, Lewin (1947), citado por Matela (2016) afirmou que é importante compreender as condutas das organizações, pois as mesmas influenciam o contexto organizacional, bem como, são responsáveis pela evidência de determinadas atitudes e comportamentos individuais. Em suma, White (1993), citado por Matela (2016) afirma que os indivíduos são éticos quando participam em (mais) ações/atividades éticas.

2.2.4 Instrumentos de GRH – Evidências de Atitudes Éticas

A GRH é responsável pela prática e consolidação de comportamentos éticos no seio organizacional. Wiley (2000), refere que a cultura organizacional ética é importante a este nível, pois ajuda a concretizar as políticas, processos e práticas da organização neste âmbito.

Os gestores de RH devem munir esforços para dotar a organização de práticas e mecanismos comprometidos com os comportamentos éticos, e promover a aplicação das práticas e princípios éticos junto de todos os colaboradores (Lowry, 2006; Van Vuuren & Eiselen, 2006; citados por Gonçalves, 2017). As organizações, devem ainda, promover estruturas, processos e medidas de avaliação que influenciem a aplicabilidade de atitudes

e condutas éticas (Svensson & Wood, 2011). Na sua investigação académica, Gonçalves (2017) cita as seguintes práticas éticas:

1. Códigos de Ética e/ou Conduta (Berenbeim, 2000; Nijhof et al, 2003);
2. Auditorias Éticas (García-Marzá, 2005; Laczniak & Murphy, 1991);
3. Certificação Ética (Passos, 1991);
4. Provedores de Ética (García-Marzá, 2005; Laczniak & Murphy, 1991);
5. Comité de Ética (Wood, 2002);
6. Comité de Formação e Educação de Ética (O`Fallon & Butterfield, 2005);
7. Canais de Denúncia de Práticas Antiéticas (Wood, 2002);
8. Liderança Ética (Laczniak & Murphy, 1991; Sims, 1992; Treviño et al, 1999);
9. Declarações de Valores, Comportamentos e Princípios Éticos (Schwartz, 2013; Swiatkiewicz, 2008);
10. Partilha de histórias de indivíduos e/ou organizações que tenham agido de forma Ética, embora com evidências de falhas, que não se pretendem ver repetidas (Schwartz, 2013).

Neste sentido, é também recomendada a monitorização deste processo de implementação de atitudes e condutas éticas, garantindo que as mesmas são difundidas pelos colaboradores (Fraedrich, 1992; Svensson & Wood, 2011), através dos seguintes instrumentos, conforme Gonçalves (2017):

1. Avaliação de Desempenho (Sims, 1992);
2. Planeamento Estratégico (Svensson & Wood, 2011);
3. Disseminação do Código de Ética entre colaboradores e *stakeholders* (Schwartz, 2005);
4. Consequências aplicadas a violações dos princípios do Códigos de Ética (Schwartz, 2005).

2.3 Responsabilidade Social das Organizações

O conceito de responsabilidade social (RS) é relativamente recente, ainda que tenha vindo a ser reconhecida a sua importância em termos económicos, políticos e sociais. De

acordo com Dahlsrud (2006), a RS ainda não é totalmente aceita pelas organizações, uma vez que o seu conceito ainda não foi clarificado de forma inequívoca. Contudo, a visão social e económica da sociedade tem-se manifestado intransigente quanto à demonstração inequívoca das responsabilidades, quer a nível económico, legal e ético (Carrol, 2004; Margolis & Walsh, 2003, cit. por Maon, Lindgrren, & Swaen, 2010).

O Instituto Ethos (2009), citado por Pereira (2013), refere que a RS representa a ligação ética e transparente das organizações com todos os *stakeholders* com quem interage, que converge para a promoção do desenvolvimento sustentável da sociedade, bem como, para a preservação dos recursos naturais e diminuição das disparidades sociais. A nível organizacional, Brites (2015, p. 20), refere que, “a RS contextualiza o fazer com o fazer bem. E o fazer da melhor forma, mais rentável, menos prejudicial, com qualidade e com preceitos que envolvam sempre o bem-estar das partes interessadas”.

O conceito de RS mantém-se em conflito, gerando muitas reflexões sobre o mesmo. Os autores manifestam a sua opinião sobre as motivações que levam as organizações a aplicar princípios e práticas de RS. Os padrões culturais e ambientais disseminados no século XXI, têm tornado os *stakeholders* mais exigentes e intransigentes quando se trata de proteger o meio. Embora muitos se debrucem sobre este conceito de uma perspetiva mais económica, outros como Armstrong e Green (2013) defendem que essa visão é redutora da realidade, pelo que evidenciam que as organizações devem ter uma consciência socialmente responsáveis.

A CE apresentou em 2001, o Livro Verde, que tinha como objetivo dar resposta as várias questões no âmbito da RSO, para responder ao crescendo de questões e preocupações nesse âmbito, uma vez que dúvidas começaram a ser discutidas em vários meios – europeu, nacional e local.

“O presente Livro Verde visa lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade de avaliação e validação. Preconiza ainda uma abordagem baseada em

parcerias mais estreitas, de modo a que todas as partes interessadas desempenhem um papel ativo” (Comissão Europeia, 2001).

Em Portugal, adotou-se em 2001, o Livro Verde, com o objetivo de seguir um conjunto de diretrizes com uma finalidade muito específica ao nível das organizações.

“Na ausência de um acordo genérico em matéria de RSE (responsabilidade social das empresas), entre as empresas nacionais ou fixadas no País e o Estado português, o Livro Verde da CE orienta as organizações no sentido de considerarem duas grandes vertentes de responsabilidade social – a interna e a externa –, que por sua vez se subdividem em categorias» (Vau, 2005, p. 32, citado por Evangelista, 2010, p. 89).

Ainda em 2001, e com a notoriedade do conceito de Sustentabilidade em Portugal, começaram a surgir mais empresas com a premissa do desenvolvimento sustentável, pelo que começaram a aumentar as campanhas de marketing sobre temática, e empresas a publicar relatórios de Sustentabilidade relativamente à sua atividade.

“Tem-se verificado uma preocupação crescente relativamente à necessidade das empresas apresentarem um papel ativo em questões sociais e ambientais, para além do seu necessário desenvolvimento económico” (Santos, 2006).

De acordo com o Instituto Ethos (2009), a RS representa a ligação entre a ética e transparência nas organizações, que converge para a promoção do desenvolvimento sustentável da sociedade, bem como, para a preservação dos recursos naturais e diminuição das disparidades sociais.

2.3.1 Desempenho e Dimensão Social das Organizações

A RSO tem estado em permanente evolução no mundo organizacional, trilhando um caminho desafiante, mas que pretende solidificar-se como um conceito inerente às organizações do presente, com olhos postos no futuro. A RSO tem tentado mostrar-se nas diferentes dimensões, sejam elas internas e/ou externas, uma vez que, para que possa criar

alicerces para o futuro necessita de ser estável, séria e comprometida com os padrões criados pela sociedade empresarial e social.

Há autores, que referem que as organizações devem evidenciar o seu compromisso com a RSO através de ações socialmente responsáveis perante os seus colaboradores (Henriques e Sadorky, 1999), porque só desta forma é possível transmitir a mensagem de que estão efetivamente envolvidos com o conceito. Curiosamente, Carroll (1991) refere que as responsabilidades devem ser divididas entre todos os intervenientes, de modo a que a responsabilização seja consciente e aceite de forma linear entre todos os agentes. Todavia, o mesmo defende que a RSO pode ser distribuída em quatro categorias, nomeadamente: económica, legal, ética e filantrópica.

- **Dimensão económica** – ao nível da RSO esta representa e assegura a eficiência operacional das organizações, são o motor de sustentabilidade das instituições e pretendem manter a capacidade de competitividade, dentro dos parâmetros da RSO. Não obstante, considera-se importante maximizar e manter os lucros, ser eficiente;
- **Dimensão legal** – o cumprimento das normas legais e jurídicas está na gênese da atividade organizacional, mantendo o foco no funcionamento das mesmas dentro das normas estabelecidas. Defendem ainda, que é essencial seguir o certo e evitar o errado, cumprir regulamentos e a lei;
- **Dimensão ética** – orientado para a reflexão sobre as normas morais e sociais, enquadrando as mesmas nos objetivos das organizações. Nesta categoria, as organizações devem desenvolver e estabelecer comportamentos adequados com às normas éticas, aplicar práticas justas e de igualdade entre géneros, de modo a evitar a ocorrência de dilemas e conflitos éticos e morais, bem como, aceitar que a ética vai para além das leis e regulamentos;
- **Dimensão filantrópica** – socialmente, as organizações adotam comportamentos de cariz altruísta, nomeadamente, ao nível da participação em projetos de caridade, apoio a instituições de educação e desportivas, com o pressuposto de evidenciar as boas práticas internas e externas no seu âmbito social. Esta dimensão, torna as instituições mais apelativas aos olhos da sociedade.

Carroll (1991), desenvolveu dois modelos de modo a representar as estruturas sobre a RSO. Na figura das quatro dimensões (Figura 1), Carroll (1979) cataloga as diferentes variáveis numa estrutura com a importância de cada uma, e na Figura 2, o autor volta a

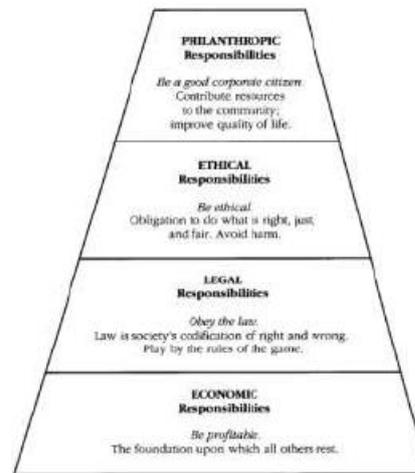
organizar as quatro responsabilidades numa estrutura piramidal que devem ser interpretadas da base para o topo, correspondendo às expectativas da sociedade (Carroll, 1991).

Figura 1 - Categorias da RS



Fonte: (Carroll, 1979, p. 499)

Figura 2 - Pirâmide da RSO



Fonte: (Carroll, 1991, p. 42)

No modelo em pirâmide (Figura 2), o autor pretende caracterizar de forma mais objetiva as RSO, onde é evidenciado que as dimensões económica e legal são preponderantes na dinâmica e atividade das organizações. Se por um lado, é essencial que as instituições sejam autónomas e sustentáveis do ponto de vista económico, não deixa de ser menos importante que a lei é a linha que separa o legal do ilegal, e o certo do errado no âmbito do campo jurídico. Nos níveis mais próximos do topo, a ética define a fronteira entre a razão/emoção e o justo/injusto, enquanto a filantropia permite colocar os recursos da organização ao dispor da comunidade de modo a desenvolver e promover uma crescente melhoria na qualidade de vida (Carroll, 1991).

Embora o modelo anterior tenha alcançado prestígio no meio académico, em 2003, houve a necessidade de ajustar os mesmos para evitar interpretações erradas, e esclarecer de forma definitiva a importância da dimensão da filantropia no modelo de Carroll. Centrando-se no modelo piramidal criado em 1991, Schartz e Carroll (2003) afirmam:

“(…) philanthropic responsibilities are considered less important than the other three domains” (Schwartz & Carroll, 2003, p. 505, cit. por Seabra, 2012).

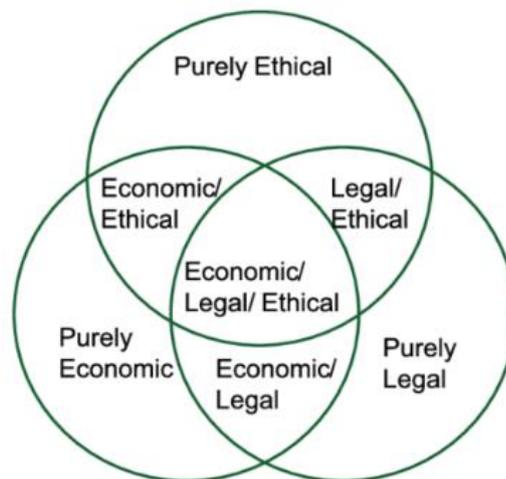
Os referidos autores sugerem uma alteração no posicionamento da dimensão filantrópica, alegando que:

- Não é clara a separação entre as dimensões filantrópicas e éticas;
- Não é clara a separação entre a filantropia e a dimensão económica, uma vez que outros autores consideram que uma não acontece sem a outra (Porter & Kramer, 2002).

Schwarz e Carroll (2003) citados por Seabra (2012), criam então um modelo, avançando com a proposta de que a dimensão filantrópica esteja integrada nas questões éticas e económicas, para dissipar as dúvidas existentes sobre a ligação entre todas, e ainda, porque são todas fundamentadas em benefícios económicos. O modelo, *The Three Domain Model of Corporate Social Responsibility*, pretendia esclarecer as limitações do modelo piramidal de 1991, nomeadamente:

- Proporcionar um modelo uniforme, que permita analisar as diferentes dimensões, evidenciando maior importância para as responsabilidades representadas mais próximo do topo, no modelo piramidal de 1991 proposto por Carroll (1991);
- Evitar constatações desadequadas sobre as sobreposições identificadas;
- Não permite criar condições para classificar as responsabilidades e motivos na sequência das motivações identificadas.

Figura 1 - The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility



Fonte: Schwartz & Carroll (2003)

No modelo representado na Figura 3, é importante realçar que a sobreposição mais importante é a existente no centro da figura, onde as dimensões éticas, filantrópicas e económicas partilham o mesmo espaço simultaneamente (Schwartz & Carroll, 2003, cit. por Zita, 2018). Todavia, as referidas dimensões são descritas pelos autores:

“Purely Economic”: *“activities which are purely economic in nature must have a direct or indirect economic benefit, be illegal (criminally or civilly) or passively comply with the law, and be considered amoral or unethical (...)”* (Schwartz & Carroll, 2003, p. 513).

“Purely Legal”: *“Corporate actions that are not considered ethical and have no direct or indirect economic benefit (...)”* (Schwartz & Carroll, 2003, p. 515).

“Purely Ethical”: *Any purely activity that has no direct or indirect economic or legal implications would fall into this theoretical category. Such activities are performed because they are considered ethical based on at least one moral principle (e.g., conventions, deontological, consequential) despite their lack of positive economic impact”* (Schwartz & Carroll, 2003, p. 515).

Schwartz e Carroll (2003), citados por Seabra (2012) concluem que as sete dimensões criadas pelo novo modelo, deviam ser essencialmente motivadas e influenciadas pelas dimensões económica, legal e ético, referindo:

“From a normative point of view, this central segment (economic/legal/ethical) is where firms should seek to operate whenever possible, or in the economic/ethical segment (as long as the company is passively complying with the law” (Schwartz & Carroll, 2003, p. 519)

O modelo proposto carece do desenvolvimento de instrumentos que permitam avaliar o alcance dos referidos domínios na sua plenitude e nos pontos em que há interceção dos mesmos (Schwartz & Carroll, 2003).

2.3.2 Responsabilidade Social: Dimensão Interna

As práticas de RS devem focar-se em proveito das preocupações a nível da dimensão interna (nível das organizações) e dimensão externa (todo o contexto fora da organização) (CE, 2001).

Neste contexto, a dimensão interna centra-se nas seguintes necessidades:

- Gestão de recursos humanos (GRH):

Corresponde às necessidades e dignidade dos trabalhadores, e corresponde as ações que pretendem fortalecer as competências, bem como, o acompanhamento do desenvolvimento das mesmas.

A GRH focada nos princípios da RS, preocupa-se com o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações, respeitando as normas que regulam estas atividades, e focando as práticas em atender às expectativas dos colaboradores, preocupa-se com a integridade e igualdade no acesso às melhores condições para um ambiente de trabalho sustentável (Barthe & Belabbes, 2016, citados por Zita, 2018). De acordo com a CE (2001), promove-se ações de aprendizagem ao longo da vida; responsabilizar os colaboradores; promover a melhoria das vias de comunicação e informação; promover práticas que permitam conciliar a vida profissional, familiar e pessoal; promover a igualdade de gênero, bem como, do acesso às mesmas oportunidades de emprego, progressão na carreira e remuneração; promover a criação de emprego e ressalva a segurança dos postos de trabalho.

Segundo Barthe e Belabbes (2016, 108), citados por Zita (2018), os mesmos referem que a RSO reforça a RH como “a oportunidade de formalizar a sua política, gerir, divulgar e comunicar as suas ações sociais”. Os mesmos autores, defendem que a “RSO pode ser vista como uma forma de “melhor” orientar a gestão de pessoal, (...) a GRH pode ser uma poderosa alavanca para desenvolver a RSO dentro da empresa” (Barthe & Belabbes, 2016, p. 97, citados por Zita, 2018).

- Saúde e segurança no trabalho:

Prevenção de riscos, complementando-se a tendência de reforçar as preocupações nesta área, procurando-se a certificação nesta área. Neste âmbito, procura-se uma melhoria contínua dos processos (CE, 2001).

- Adaptação à mudança:

Procura pela conciliação entre todas as partes interessadas, que são afetados pela mudança. Preocupação com os direitos dos trabalhadores, e com a salvaguarda dos mesmos.

Segundo a CE (2001), as mudanças são inevitáveis, todavia, as mesmas devem ser preparadas de modo a evitar as resistências, pelo que devem ser bem preparadas. Os colaboradores devem participar nestes processos.

- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais:

Redução da exploração de recursos, emissões poluentes, produção de resíduos, gastos energéticos. Esta situação torna-se vantajosa para a organização e para o ambiente, uma vez que, existe uma crescente preocupação com o desempenho ecológico e com a ecogestão.

2.3.3 Responsabilidade Social: Dimensão Externa

A dimensão externa da RS refere-se quando falamos sobre a comunidade local, e saímos do âmbito da organização. Embora sejam externos à organização, consideram-se parte interessada da atividade da mesma, tais como, os *stakeholders*: fornecedores, as Organizações Não Governamentais (ONG), parceiros comerciais, clientes e autoridades públicas. Na dimensão externa da RS, há um grande respeito pelo cumprimento dos direitos humanos, e questões ambientais.

- Comunidades Locais:

De acordo com o Livro Verde da CE (2001, p.12), as empresas e organizações, criam emprego nas comunidades onde estão inseridas, bem como, outros benefícios para a comunidade.

As organizações pretendem os colaboradores mais capacitados nos seus quadros, e como tal, pretendem elementos integrados na comunidade onde estão inseridos. Determinadas políticas de recrutamento aumentam o envolvimento com a comunidade e organizações locais (CE, 2001, p. 13).

- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores:

A escolha dos fornecedores e outros parceiros, tem como objetivo facilitar as aquisições através de preços mais acessíveis, e em operações em que a qualidade dos serviços seja mais importante.

As organizações, no âmbito dos seus negócios e estratégias de negociação, devem ter em conta a ética, a ecologia e a eficiência. Estes três valores, devem estar sempre presentes na tipologia de serviço oferecido aos clientes, de modo a corresponderem aos padrões do mercado e satisfazer as suas necessidades (CE, 2001).

- Direitos Humanos:

Os direitos humanos relacionam-se com a RSO. O respeito pelos direitos humanos nas organizações, corresponde à consideração pelas normas laborais, da proteção ambiental, direitos humanos e promoção da transparência no trabalho (CE, 2001, p.14).

- Preocupações Ambientais Globais:

As atividades das organizações, muitas vezes, causam problemas ambientais numa dimensão à escala mundial (CE, 2001). A projeção das preocupações ambientais, visa sensibilizar os colaboradores a ajustar o seu desempenho em função destas questões de natureza ambiental, incentivando os mesmos a promover comportamentos sociais e ambientalmente responsáveis. A promoção de uma consciência mais focada nestas premissas, pretende despertar a sociedade para estes conceitos.

2.4 Comprometimento Organizacional

O conceito de comprometimento tem estado em permanente evolução, embora tenha atraído maior atenção desde 1960. De acordo com Becker (1960), o comprometimento pode ser definido numa perspetiva comportamental e instrumental, que é caracterizado pelo esforço e dedicação do indivíduo face à sua atividade. Neste sentido, o indivíduo

sente-se conectado à sua organização, não por aquilo que a mesma lhe proporcionou, mas por tudo aquilo que o mesmo investiu no decorrer do seu percurso profissional.

Mowday, Porter e Steers (1979), referem que o comprometimento organizacional caracteriza-se por ser uma dimensão que relaciona a identificação e o envolvimento do colaborador para a organização para a qual presta serviço. Sucintamente, é o vínculo existente entre o colaborador e a sua organização.

O conceito de comprometimento tem-se formado com base na relação de ligação entre o indivíduo para com a organização a que presta o seu serviço (Tavares, 2011). Caetano e Tavares (2000), referem que os resultados do comprometimento organizacional tornam-se relevantes quando as organizações e os indivíduos estão ligados para além da envolvimento profissional e social.

Ao longo das últimas décadas, as transformações organizacionais obrigaram os colaboradores a ajustar-se perante as mudanças verificadas em todos os contextos organizacionais. A instabilidade e competição, criaram as condições adequadas para uma crescente monitorização da performance do trabalhador. Os cenários de instabilidade organizacional, têm mudado a perceção dos colaboradores face à gestão dos recursos humanos. Rego (2003), afirma que as organizações precisam de indivíduos que façam coisas para além das suas funções, e com capacidade de promover ações rápidas, construtivas, inovadoras para novos desafios, uma vez que o ambiente atual estimula à competitividade permanente. O mesmo autor, afirma ainda que o CO “presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais” (Rego, 2003, p. 26).

As organizações pretendem que os colaboradores estejam comprometidos, pois pretendem reduzir ao máximo o desejo de mudança dos mesmos, evitando a ocorrência de situações de absentismo e turnover, aspetos importantes para medir e analisar a produtividade organizacional (Tavares, 2011). Todavia, os indivíduos que estão comprometidos com a sua organização, evidenciam condutas mais direcionadas para a criação e inovação, comportamentos considerados essenciais para a competitividade organizacional (Tavares, 2011). A competitividade instigou um aumento do ritmo de

produção e desenvolvimento das próprias empresas, sendo este facto possível, devido à postura de maior comprometimento, envolvimento e iniciativa dos colaboradores.

Na década de 60, o conceito de comprometimento passou a constar no interesse dos investigadores. A sua noção desenvolveu-se a partir da Teoria dos Side-Bets de Becker, uma vez que o referido autor, mostrou desde cedo um particular interesse no conceito. Becker (1960), relaciona comprometimento com a conduta do indivíduo que presta serviço de forma empenhada e dedicada, evidenciando um comportamento consistente. Nesta ótica, o colaborador ao longo do seu percurso na organização, faz um conjunto de investimentos que tornam o término do vínculo entre as partes demasiado dolorosa, e difícil pela carga emotiva envolvida. Contudo, Tavares (2011) referiu que a sociedade tende a beneficiar com o comprometimento organizacional, uma vez que os níveis de produtividade associados podem levar a um crescimento económico da sociedade.

Os estudos sobre o comprometimento organizacional passaram a contar com inúmeras evidências empíricas e científicas, no entanto, os investigadores perceberam que a pesquisa continha um determinado tipo de comprometimento, que remete para o vínculo existente entre o colaborador com a sua organização.

Leite (2006), identificou outras vertentes do estudo sobre o comprometimento que estavam a ser remetidos para segundo plano, uma vez que o grande interesse neste conceito mantém-se no estudo da relação entre o indivíduo e a sua organização. Os estudos efetuados neste âmbito, pretendiam identificar e clarificar os motivos que levam os indivíduos a comprometer-se com a sua organização.

Mowday, Porter e Steers (1979) referem que o comprometimento organizacional centra-se em três domínios fundamentais, nomeadamente, ao nível da assimilação dos valores que caracterizam a organização, que por sua vez facilita a prossecução dos objetivos definidos; a determinação de cumprir com as suas obrigações laborais e participar ativamente na vida social da organização; e o anseio em manter-se vinculado à mesma, para além das suas funções. O questionário “*OCQ – Organizational Commitment Questionnaire*”, foi usado em vários estudos por vários autores, e identificou o afeto como a principal variável do estudo do comprometimento. Neste sentido, concluiu-se que o comprometimento é uma atitude afetiva, pelo que, Meyer e Allen (1997) afirmaram que

o comprometimento afetivo está conectado ao envolvimento emocional e identificação com a organização.

O mercado de trabalho criou uma série de mudanças estruturais, pelo que a concepção de “um trabalho para a vida” começa a esvaír-se perante a realidade. Porém, as organizações continuam a identificar e seleccionar os melhores trabalhadores, nomeadamente, os mais competentes, dedicados, flexíveis e de elevado desempenho, pois para o sucesso da mesma, é necessário estar munido dos melhores indivíduos (Tavares, 2011).

Os estudos mais recentes, indicam que apenas 13% dos colaboradores estão comprometidos com a sua organização, embora os colaboradores que apresentam sentimentos negativos, e/ou potencialmente hostis face à organização onde trabalham, comparativamente aos que estão comprometidos com a organização, é de dois para um (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017).

2.4.1 Modelo Unidimensional

A definição de comprometimento continua a gerar controvérsia, está longe da conformidade entre os investigadores. Becker (1960) defendia o modelo unidimensional, enquanto outros defendiam a formação do conceito de comprometimento como um modelo tridimensional (O`Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990).

Para Porter et al. (1974) o CO é descrito como um conjunto de eventos que definem o envolvimento de um indivíduo com a sua organização, manifestando predisposição para determinados fatores: para benefício da instituição, estar disponível a esforçar-se para além do habitual; aceitar e partilhar valores e objetivos da organização; evidenciar desejo de permanecer vinculado à organização.

Bandeira, Marques e Veiga (2000), afirmam que a CO pode ser compreendida de várias formas, nomeadamente, como uma **disposição** para a organização, que junta o indivíduo à companhia; como um **fenómeno** que acontece como produto de trocas entre os agentes no mesmo contexto; o **momento** em que o indivíduo está conectado à

companhia por suas ações e crenças; e por último, como a essência de um relacionamento entre um elemento com toda a organização.

Wiener (1982) defendeu uma corrente sobre CO focada numa vertente normativa, afirmando que as normas e valores organizacionais tendencialmente moldam a conduta do indivíduo em concordância com o que a organização deseja.

Sintetizando, Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que o CO se conjuga com o grande desejo em pertencer a uma organização, manifestando disponibilidade para praticar ações que beneficiem a organização, bem como, a aceitação dos objetivos e valores da mesma. De forma mais concreta, Borges-Andrade (1994, p. 38) definem CO como “vestir a camisola da organização”.

2.4.2 Modelo Tridimensional

Meyer e Allen (1991) explicam o CO como uma condição psicológica que determina a relação entre o indivíduo e a sua organização, bem como, as implicações sobre a decisão do mesmo permanecer ou não vinculado à organização, e os efeitos psicológicos criados por qualquer que seja a decisão. Os mesmos autores referem que o CO pode ser analisado do ponto de vista atitudinal e comportamental. Relativamente à perspectiva atitudinal, fala-se do comprometimento como um estado que faz com que um indivíduo se interesse pelos objetivos da sua organização (Mowday, Porter & Steers, 1979), bem como, do ponto de vista comportamental, em que se identifica que o comprometimento tende a ser uma consequência de comportamentos, que posteriormente se repetirão (Meyer & Allen, 1991).

O CO da perspectiva de O'Reilly e Chatman (1986) citado por Rafael (2017), é definido como uma ligação emocional e afetiva de um indivíduo com uma organização, referindo que esta ligação está assente em três pilares fundamentais, a identificação, internalização e o aquiescimento. A identificação é o processo que faz o indivíduo sentir desejo de afiliar-se à organização; a internalização corresponde à coerência dos valores do indivíduo com os da organização; por último, o aquiescimento que acontece quando um indivíduo adota determinados comportamentos com o objetivo de alcançar determinados benefícios.

Meyer e Allen (1991) apresentam um modelo de CO alicerçado em três pilares implícitos em estados psicológicos: afetivo, normativo e instrumental. O comprometimento afetivo corresponde à ligação emocional com a sua organização, bem como, quanto maior for o seu vínculo com a organização, maior é a motivação para continuar a colaborar com a mesma e a cooperar para o seu sucesso (Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento normativo corresponde à obrigação moral de permanecer vinculado à organização, contudo, não existe um envolvimento emocional neste processo, uma vez que a permanência na organização perdurará enquanto o sentimento de dever moral permanecer (Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento instrumental resulta de uma reflexão racional em que o indivíduo avaliará a necessidade de permanecer vinculado à organização, ponderando os ganhos e perdas da relação existente. O indivíduo mantém-se ligado à organização, se sentir que não tem outras opções no mercado de trabalho, ou se sentir que sacrificou muito em prol da ligação existente com a mesma. Este comprometimento é consciente, e representa uma avaliação ponderada dos custos inerentes ao término do vínculo existente, que poderão representar ganhos/perdas financeiras e/ou psicológicas (Meyer & Allen, 1997).

Tabela 1 - Componentes do Comprometimento Organizacional - Meyer e Allen (1997)

Componente	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

	os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.		
--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Rego (2003)

A relação dos indivíduos com as respectivas organizações pode experienciar em simultâneo várias dimensões, pelo que pode passar de um estado de ligação afetiva com a companhia, a um estado de obrigação, bem como, a um estado de necessidade de trabalhar na mesma.

2.5 A relevância da Ética, da RSO e do Comprometimento Organizacional do Terceiro Setor

Os estudos sobre a relevância da Ética, RSO e CO no Terceiro Setor, são escassos. Ao indagar sobre os modelos de gestão das organizações do Terceiro Setor, verificamos que é urgente aprofundar os estudos e investigações neste âmbito, procurando, promover a aplicação dos procedimentos mais adequados em função das referidas dimensões.

“Elas são incontáveis, espalhadas pelos quatro cantos do planeta, existindo nos mais diferentes contextos nacionais. Atuam em campos variados como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário, fortalecimento de organizações de base... Acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São mercado de trabalho e também terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, familiar, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria são pequenas, embora frequentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteira nacionais. De natureza privada, não são empresas; atuando em benefício público, não são órgãos do governo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos” (Landim, 1993, p. 5).

O Terceiro Setor é assim, definido como o grupo de instituições e organizações consideradas voluntárias ou sem fins lucrativos. Este grupo é fortemente representando

pelas ONG's, associações voluntárias, organizações de economia social, comunitárias, religiosas, sindicatos, entre outros.

De acordo com Cruz (2000, p.1), a mesma refere que:

“Quando trabalhamos por uma missão e solicitamos recursos a uma organização sem fins lucrativos, não estamos pedindo em benefício próprio, mas em nome da missão de uma instituição que tem credibilidade. Assim, se o pedido é feito em nome da missão, cada centavo arrecadado tem de ser utilizado nela.”.

O Terceiro Setor tem um público-alvo muito diversificado, pelo que os benefícios concebidos aos mesmos são também bastante variados. Segundo Salado (2007), a prestação de contas no Terceiro Sector deve estar alicerçada em pilares como a consciencialização e envolvimento, no sentido em que as pessoas devem saber a quem e porque devem prestar contas. Ainda de acordo com a mesma autora, estas organizações pretendem promover o desenvolvimento do meio em que estão implementadas, de modo a potenciar de forma mais eficiente a gestão dos recursos existentes, bem como, minorar os impactos na sociedade e ambiente (Salado, 2007).

As práticas éticas têm sido amplamente partilhadas na sociedade, pois os seus efeitos são essenciais para o bom funcionamento da comunidade, estando a mesma, relacionada com o sentimento de justiça social. A ação das organizações do Terceiro Setor deve ser fundamentada com base na ética e na transparência.

O Terceiro Setor tem como grande desafio, o envolvimento dos seus colaboradores na missão organizacional. Drucker (1994) refere que os colaboradores do Terceiros Setor são diferentes dos demais, uma vez que trabalhar numa organização deste tipo requer que os mesmos tenham em consideração a importância da dimensão da RS. O mesmo autor, refere que é fundamental manter as pessoas motivadas em função dos objetivos da instituição, de modo a criar condições para que o trabalho seja efetuado com o rigor ético que se exige.

Drucker (2001, p. 48) refere que “a dimensão social é uma dimensão de sobrevivência.”. Num mundo global em constante desenvolvimento, as organizações

desenvolvem a sua atividade com base em padrões criados pela sociedade e economia. O mesmo autor, refere que “a sociedade e a economia podem acabar com a existência de uma empresa da noite para o dia. As empresas existem por tolerância e existem apenas enquanto a sociedade e a economia acreditarem que ela faz o seu trabalho e que ele é necessário, útil e produtivo.” (Drucker, 2001, p. 48).

No Terceiro Setor, as organizações geralmente são multidisciplinares, contendo profissionais com variadas habilitações acadêmicas. O objetivo visa promover e desenvolver a articulação entre os diferentes saberes técnicos, de modo a fortalecer a estrutura das organizações com indivíduos competentes. Pancieri (2001, p. 59) defende que a multidisciplinaridade “implica numa articulação eficaz de diversos tipos de saberes junto aos postos de trabalho, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política, entre outras”.

Segundo um estudo de Veiga *et al* (2019, p. 81), sobre a dimensão do comprometimento humano em organizações do terceiro setor, os mesmos referem:

“De modo geral, destaca-se que o comprometimento é a identificação do grau de relação dos indivíduos com os objetivos e valores da organização e associa-se a um nível de satisfação de fazer parte da mesma. Assim, a análise do comprometimento humano em uma organização sem fins lucrativos é de suma importância, pois, ele deve existir em um nível alto, visto que o foco deste tipo de organização é proporcionar múltiplas experiências com pessoas diferentes, mas com um objetivo em comum. Esse é o segredo das organizações tradicionalistas gaúchas, além de cultivar as tradições do Estado do Rio Grande do Sul, vivenciar momentos de prazer, conhecimento, arte e construção de vínculos de amizades duradouras, que promovem tanto o crescimento da organização quanto das pessoas.”

De acordo com o Instituto Ethos (2007), a RSO pode ser explicada como:

“Empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas,

funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários, além de pressupor o bom relacionamento da empresa com seus públicos.” (Instituto Ethos, 2007, p. 5)

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo procede-se à descrição e apresentação das opções metodológicas do estudo, descreve-se o tipo de investigação referenciando-se a abordagem mista, apresenta-se o contexto e os participantes no estudo, bem como, os métodos de investigação e os instrumentos de recolha de dados.

3.1 Tipo de Estudo

Uma investigação académica, pressupõe que através de provas e factos, colabora para a evolução do conhecimento (Barañano, 2004), porém, o processo de investigação carece da necessária orientação para a concretização do(s) objetivo(s) definido(s).

Neste âmbito, este estudo decorre de uma investigação empírica, que de acordo com Hill e Hill (2009), “é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas as ciências naturais, bem como todas as ciências sociais, têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas.”

No que concerne à aplicação de um questionário existente, Hill e Hill (2009) referem que “deve-se mostrar primeiro o questionário a uma pessoa que conheça bem o tipo de pessoas que fazem parte do Universo novo, e deve pedir a sua opinião sobre a relevância das perguntas do questionário. Por vezes o processo ajuda a eliminar perguntas desnecessárias, bem como, a formular perguntas mais relevantes”.

A temática em investigação necessita de maior interesse e colaboração das organizações do terceiro setor, pelo que se considera esta investigação de carácter exploratório, uma vez que, pretende “uma visão geral e aproximada dos objetivos” (Vilelas, 2009, p. 119), que recordamos: **I) Analisar as percepções dos colaboradores sobre as práticas de gestão ética e da responsabilidade social em organizações do terceiro setor; II) Averiguar se os colaboradores têm a perceção de que as práticas de gestão ética e de responsabilidade social, nas suas dimensões interna e externa, são um fator determinante na estratégia das organizações; III) Identificar os tipos e**

níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores das instituições do terceiro sector.

Esta investigação é um estudo de natureza mista, uma vez que a aplicabilidade destas abordagens possibilita “minimizar a subjetividade e aproximar o investigador do objeto de estudo” (Vilelas, 2009, p. 114). Esta abordagem permite uma triangulação dos dados, explorar aspetos diferentes da pesquisa, utilização de dados quantitativos para contextualizar o estudo, bem como, na facilidade de interpretação.

3.2 Conceção do guião de entrevista

De modo a servir de complemento ao inquérito por questionário, foi idealizada a construção de um guião de entrevista (anexo IV), uma vez que o objetivo, pretendia abordar questões mais concretas das dimensões em causa (Yin, 2001, p. 112). Elaborou-se uma entrevista semi-estruturada, com “uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192).

O guião da entrevista, paralelamente ao inquérito por questionário, é composto por quatro blocos, embora o primeiro corresponda à caracterização pessoal do entrevistado, com o objetivo de criar empatia, conhecer o percurso profissional, e enquadrar o mesmo relativamente ao projeto da dissertação. De seguida, o segundo bloco correspondente à gestão ética, que foi construído com base na literatura da especialidade e nas questões abordadas no questionário. A dimensão da RS representa o terceiro bloco, e foi concebida a partir do Livro Verde da CE (2001), e por último, segue-se a dimensão do comprometimento organizacional, com base na leitura da especialidade.

3.3 Construção do Questionário

Para obter os dados para a presente dissertação, identificou-se o inquérito por questionário como o instrumento de recolha mais adequado, uma vez que:

“Tal como no inquérito por entrevista quando se escolhe o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados deve respeitar-se o conjunto

de procedimentos habitual para qualquer investigação: definir rigorosamente os seus objetivos; formular hipóteses e questões orientadores, identificar as variáveis relevantes, selecionar a amostra adequada de inquiridos, elaborar o instrumento em si, testá-lo e administrá-lo para depois poder analisar os resultados” (Carmo & Ferreira, 2008).

Os instrumentos de recolha de dados nesta investigação têm vantagens e desvantagens, tal como todos os instrumentos existentes no âmbito das metodologias de investigação. Carmo e Ferreira (2008), reforçam que o questionário é um método rápido e económico, que permite facilitar a análise de resultados, todavia, pode sofrer de problemas no seu preenchimento, uma vez que, nem todas as respostas se enquadram ao indivíduo que as vai preencher. Todavia, as entrevistas têm como vantagem a facilidade em ajustar-se aos diferentes indivíduos, bem como, de permitir um contacto direto entre entrevistado/entrevistador. Não obstante, esta metodologia carece de tempo e custos acrescidos, uma vez que requer uma dinâmica enquadrada ao entrevistado (Carmo & Ferreira, 2008).

Relativamente à construção do questionário (anexo III) foi composto somente por questões fechadas, e foi planificado para ser pouco exaustivo para diminuir resistências. Numa primeira fase, a referida opção metodológica foi ponderada, decorrente da crise pandémica da COVID-19, pretendendo-se um questionário concreto e focado nos objetivos em estudo, diminuindo desde logo possíveis resistências ao seu preenchimento, uma vez que poderia ser considerado cansativo pelos inquiridos. As escalas utilizadas, foram usadas no estudo de Santos (2010), fundamentado na investigação de Valentine e Fleischman (2008), e Deshpande (1996). Não obstante, alteraram-se as escalas, usando-se uma escala de *Likert* de cinco pontos.

Num segundo momento, consideraram-se todas as respostas de cariz obrigatório, uma vez que a aplicação do questionário seria via *web*. Neste âmbito, a metodologia utilizada para a recolha de dados facilita a análise do investigador, porém, em determinadas questões, o inquirido pode responder sem que esteja totalmente enquadrado sobre as práticas da sua organização, dando por isso, uma resposta presumivelmente errada ou descontextualizada. Neste sentido, foram utilizados dois quadros de questões de escalas, utilizando uma escala tipo *Likert* de 5 pontos qualitativos para avaliar a

dimensão da gestão ética e comprometimento organizacional; e questões dicotómicas (Sim/Não) para avaliar as práticas de responsabilidade social.

“Pede-se a um indivíduo para reagir positiva ou negativamente em relação a uma série de proposições que dizem respeito a ele próprio, a outros indivíduos, a atividades diversas, a instituições ou a situações. Deste modo características qualitativas podem posteriormente ser trabalhadas de forma quantitativa” (Carmo & Ferreira, 2008).

O questionário divide-se em três secções, sendo que, o primeiro corresponde à dimensão da GE. Utilizou-se uma escala de liderança ética composta por 10 questões, desenvolvida e validada por Brown *et al.* (2005).

No que concerne ao segundo bloco, o mesmo corresponde ao das práticas de responsabilidade social organizacional, e foi composto por 16 questões dicotómicas (Sim/Não), anteriormente desenvolvida e validada por Comissão Europeia (2001) e Santos *et al.* (2006), bem como, uma questão enquadrada na perceção de responsabilidade social organizacional, de um construto desenvolvido e validado por Valentine e Fleischman (2008). A questão integrada no respetivo quadro do segundo bloco, é de carácter conclusivo, nomeadamente: **“No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.”**

Relativamente ao terceiro bloco, correspondente à dimensão do comprometimento organizacional, o construto foi validado por Desphande (1996) e Peterson (2004). Não obstante, foram integradas questões da escala do comprometimento afetivo, validado por Meyer & Allen (1991), tais como: **gostaria de passar o resto da minha carreira nesta organização; sinto os problemas desta organização como sendo meus; esta organização tem um grande significado pessoal para mim; ficaria feliz por passar o resto da minha carreira nesta organização.**

O questionário, possui, ainda, um conjunto de questões relativas à idade em faixa etária, género, habilitações literárias, número de anos que colabora na organização, a categoria profissional, o tipo de vínculo, cargo de chefia/supervisão bem como, o concelho a que pertence do distrito de Portalegre.

“(…) são as que se destinam a identificar o inquirido, não nominalmente (muitas vezes os questionários são anónimos), mas referenciando-o a certos grupos sociais específicos (de idade, género, profissão, habilitações académicas, etc.)” (Carmo & Ferreira, 2008).

O questionário foi construído no *Google Forms* e disseminado através da metodologia bola de neve (*snowball*), distribuído por reencaminhamento de emails, grupos do *Facebook*, partilhas entre colegas e conhecidos.

3.3.1 Pré-teste ao questionário

O presente questionário foi sujeito a dois pré-testes, antes da sua utilização como método de recolha de dados.

A primeira fase de avaliação do questionário foi sujeita a apreciação da Professora Orientadora, que por sua vez, sugeriu as alterações tidas por conveniente, para tornar o documento válido do ponto de vista científico.

O primeiro pré-teste, foi aplicado em papel, de 9 a 12 de outubro de 2020, a dez pessoas com as mesmas características – colegas do investigador, e trabalhadoras de uma IPSS do Distrito de Portalegre, concelho de Ponte de Sor. Anexo ao referido questionário, foram enviadas perguntas e solicitadas sugestões de alterações ao nível da clareza da linguagem, adequação e validação do mesmo. Embora o questionário tenha tido uma boa aceitação, foram sugeridas alterações em duas questões da dimensão da RS, uma vez que as mesmas não se enquadravam no conhecimento na ótica do colaborador. De acordo com Ghiglione e Matalon (2001), para que um questionário tenha validação, devem fazer-se pré-testes para avaliar a clareza das questões, as perceções, dificuldades de interpretação, dúvidas e/ou recusas em responder a determinadas perguntas, avaliar se o mesmo é prático e concreto, ou longo e aborrecido.

A linguagem das referidas questões foi ajustada, de modo a tornar mais concreta a sua interpretação.

Depois de retificadas as alterações propostas no primeiro pré-teste, procedeu-se à segunda aplicação, no formato *Google Forms*, precisamente às mesmas dez pessoas, que voltaram a analisar e avaliar a clareza das questões, bem como, as escalas de avaliação. Neste âmbito, concluiu-se que o questionário estava claro e de fácil interpretação, pelo que o seu preenchimento demoraria entre 5 a 10 minutos.

3.3.2 Aplicação do Questionário

No dia 14 de setembro de 2020, foram enviados quatro *emails*, dirigidos aos órgãos sociais e respetivas diretoras técnicas das Santa Casa da Misericórdia (SCM) de Ponte de Sor, Avis, Alter do Chão e Gavião, a solicitar um pedido de colaboração de participação no presente estudo, uma vez que as referidas organizações partilhavam a mesma missão, visão e valores.

No referido email, foi explicado o teor da investigação, e solicitado que as referidas instituições autorizassem a aplicação de um questionário a trinta colaboradoras, sem qualquer preferência de valência. O mesmo poderia ser aplicado a qualquer colaborador, desde a categoria de Auxiliar de Serviços Gerais a Diretor Técnico/Dirigente. Não foi comunicada qualquer resposta ao investigador, pelo que houve necessidade de proceder a um reajuste do inicialmente planeado.

Uma vez que não foi obtida qualquer resposta junto das referidas entidades, optou-se por alterar a metodologia subjacente, optando-se pelo método de recolha de dados *snowball*.

A divulgação do questionário deu-se por via *internet*, socorrendo-se da ferramenta disponível pela *Google* para a elaboração e realização de questionários – *Google Forms*. A divulgação do questionário foi efetuada através da partilha do *link* de participação, através do e-mail oficial das IPSS do Distrito de Portalegre, para amigos, conhecidos, bem como, partilhado na rede social *Facebook* em grupos da categoria de trabalhadores das IPSS, entre outros. Foi ainda, solicitada, a partilha do questionário por outros colaboradores das IPSS do distrito de Portalegre.

O questionário foi divulgado a 24 de outubro de 2020 através das plataformas disponíveis na *internet*, nomeadamente, *e-mail* para a grande maioria das IPSS do distrito de Portalegre, através da ferramenta disponibilizada pela *Google* para formulários – *Google Forms*¹. Foi ainda, solicitada, a partilha do questionário por outros colaboradores das IPSS do distrito de Portalegre.

LaRose e Tsai (2014), referem que os questionários *online* são práticos e acarretam baixos custos, tanto na sua elaboração como na recolha de dados, bem como, na forma como filtra os dados apurados e apresentação gráfica. Ainda neste âmbito, os mesmos autores, concluem que os questionários *online* podem adicionar algumas dificuldades de aderência da população em estudo, uma vez que nem todos têm facilidade em aceder aos meios digitais, pelo que, os métodos tradicionais, têm uma aderência similar.

Fan e Yan (2009) evidenciam que, um questionário de sucesso deve ter um conteúdo e apresentação adequada; métodos de amostragem; métodos de divulgação; pré-notificações e lembretes; e incentivos.

Para captar a atenção da população-alvo, elaborou-se uma mensagem clara e concreta, explicando o motivo pelo qual foi solicitada a colaboração dos indivíduos em causa. Quem colaborou e respondeu ao questionário, foi agraciado com um agradecimento, sendo que, a base de dados atualizava-se em tempo real.

“Salvo raras exceções, é preferível que o inquirido não seja previamente conhecido pela pessoa que irá interrogar. Este ponto constitui um problema frequente nas dissertações universitárias, em que os estudantes, por falta de meios suficientes, prevê a possibilidade de serem eles próprios a interrogar as pessoas que constituem a amostra” (Albarello et. al. 1997).

O questionário esteve disponível a receber respostas desde 24 de outubro de 2020 a 24 de novembro 2020.

¹ ©2016 Google

3.4 Aplicação dos instrumentos

O questionário foi disponibilizado entre os dias 24 de outubro de 2020 e o dia 24 de novembro de 2020. Para participação no estudo, foi criado um *email* automático pela plataforma *Google Forms*, com uma apresentação sucinta do pretendido e uma mensagem sobre a importância da participação de todos, salvaguardando-se o anonimato e confidencialidade das respostas. Para todas as dúvidas e/ou questões, foi disponibilizado um contacto do investigador para todos os esclarecimentos que fossem precisos prestar, antes da submissão do questionário. As respostas, seriam posteriormente integradas numa base de dados da plataforma da *Google Forms*, para análise e reflexão sobre os dados existentes.

A obtenção das respostas ao questionário *online* foi difícil, sendo que o investigador teve de insistir na participação dos inquiridos e respetivas organizações, e reforçar a pertinência de participação no referido estudo.

Relativamente à entrevista, as diligências referentes à mesma ocorreram a 10 de setembro de 2020, tendo sido acordado com o entrevistado a realização da referida ação no dia 14 de setembro de 2020, pelas 18 horas. Face ao estado de contingência em que o país se encontrava, e em função dos problemas provocados pelas restrições da pandemia COVID-19, foi acordado que a entrevista iria decorrer através da plataforma *Zoom*. A entrevista teve a duração de aproximadamente 1h30m, tendo sido gravada através de um aplicativo da referida plataforma, com a devida autorização do entrevistado, para não se perder informação, que posteriormente foi transcrita e analisada o seu conteúdo.

3.4.1 População e Amostra

A técnica de amostragem aplicada nesta investigação foi a amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Maroco (2011, p. 11), “neste tipo de amostragem a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos (...). O problema com este tipo de amostras é que estas podem, ou não, ser representativas da população em estudo. Se bem que a amostragem probabilística seja preferida sobre a amostragem não probabilística, em muitos cenários

de investigação social, não é possível, prático ou mesmo desejável obter este tipo de amostras”.

A técnica de recolha de dados aplicada neste âmbito, foi a bola de neve (*snowballing*). Segundo Maroco (2011), esta técnica consiste essencialmente numa recomendação a um indivíduo, que posteriormente irá transmitir esta informação a outros elementos próximos de si, nomeadamente, grupo de amigos, conhecidos, colegas, até que a amostra tenha a dimensão adequada. Sucintamente, esta técnica é vulgarmente conhecida como efeito de partilha bola de neve, uma vez que, com o passar dos dias vai atingir a amostra previamente idealizada.

“Este tipo de amostragem faz-se quando se pretende incluir sujeitos pouco acessíveis ou com determinado atributo difícil de encontrar. Neste caso começa-se por selecionar um indivíduo, que por sua vez recomendam outros, aumentando a dimensão da amostra geometricamente.” (Maroco, 2007).

A recolha de dados através da *internet* pode assumir proporções bastante dispersas, no entanto, os resultados não poderiam ser mais claros e concretos relativamente ao que se pretendia. Todavia, evidencia-se que indivíduos com mais idade, com menos conhecimento das novas tecnologias, e com menos habilitações escolares, não tenham participado na investigação, ora por falta de conhecimento das plataformas de divulgação do questionário, desvalorização dos estudos académicos, bem como, pelo facto do convite para participarem não lhes ter chegado.

Na investigação, selecionou-se a população segundo um critério fundamental para a validade da pesquisa e do problema de estudo. O primeiro critério pretendia apenas a participação de indivíduos empregados em IPSS do distrito de Portalegre. De uma população de 3755 colaboradores (anexo V), integrados nas IPSS do distrito de Portalegre (GEP/MTSSS, 2018), esperava-se alcançar uma amostra diversificada, pelo que foram disseminados convites de participação pelas várias IPSS, com a solicitação de partilha do questionário pelos vários colaboradores das várias organizações. Houve controlo sobre os convites enviados, tendo-se solicitado a participação de todos na investigação. A amostra foi composta por todos aqueles que responderam ao questionário, pelo que, N=140. A distribuição da amostra representa-se com os dados presentes na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição da amostra pelos concelhos do distrito de Portalegre

Concelhos:	N.º inquiridos por concelho	Percentagem de resposta	de	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Alter do Chão	12	8,6		8,6	8,6
Arronches	1	,7		,7	9,3
Avis	3	2,1		2,1	11,4
Campo Maior	3	2,1		2,1	13,6
Castelo de Vide	0	0		0	13,6
Crato	0	0		0	13,6
Elvas	6	4,3		4,3	17,9
Fronteira	0	0		0	17,9
Gavião	6	4,3		4,3	22,1
Marvão	6	4,3		4,3	26,4
Monforte	2	1,4		1,4	27,9
Nisa	1	,7		,7	28,6
Ponte de Sor	72	51,4		51,4	80,0
Portalegre	26	18,6		18,6	98,6
Sousel	2	1,4		1,4	100,0
Total	140	100,0		100,0	

Fonte: Elaboração própria

A investigação decorreu entre 24 de outubro e 24 de novembro 2020, sendo que a amostra é composta por colaboradores das IPSS do distrito de Portalegre.

“O problema é escolher um grupo de indivíduos, uma amostra, de tal forma que das observações que dele fizermos possam ser generalizadas à totalidade da população; é, portanto, necessário que a amostra apresente características idênticas às da população, isto é, que seja representativa” (Ghiglione & Matalon, 2001).

3.5 Análise, tratamento e validação de dados

Os dados recolhidos através dos instrumentos, foram observados através de uma análise descritiva de frequências para a caracterização sociodemográfica dos participantes

no estudo. Neste ponto, foram analisadas as questões de índole pessoal, tais como: idade, género, habilitações literárias e estado civil; questões profissionais, como o tipo de vínculo contratual com a organização, antiguidade, categoria profissional, cargo de coordenação e/ou chefia, bem como, o concelho onde a organização pertence.

No que concerne às questões de escala, e porque se pretendia analisar a perceção dos colaboradores sobre as referidas ações organizacionais, procedeu-se a uma análise descritiva das médias, avaliadas numa escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, em que 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Os *softwares SPSS e Excel* foram usados para o cruzamento dos dados referentes à caracterização individual e profissional, para aferir se estes dados afetam as perceções relativamente às variáveis em estudo, e para a elaboração de gráficos e tabelas descritivas.

Para se aferir a perceção dos colaboradores, sobre se as práticas de GE e RS, na sua dimensão interna e externa são um fator determinante na estratégia das organizações, procedeu-se a uma análise de correlação de *Spearman*, com algumas variáveis representativas destas questões.

Foi construída uma tabela de análise de conteúdos para as informações obtidas na entrevista, que serviu para enquadrar os dados recolhidos nas mesmas. Primeiramente, fez-se uma caracterização do entrevistado, e posteriormente, foram analisadas as respostas e enquadradas nas respetivas unidades de investigação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Resultados Qualitativos

Como referido anteriormente, foi realizada uma entrevista, ao Presidente da UDIPSS – Évora, e Presidente da Direção da UNITATE, de 30 anos, e com formação ao nível da licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, pós-graduação em Gestão - Marketing, e doutorado em Gestão, Estratégia e Empreendedorismo. A entrevista foi analisada através de uma tabela de conteúdo (conforme anexo VI).

4.1.1 Análise detalhada da entrevista

Na categoria da **relevância da gestão ética**, e dos aspetos que devem ser evidenciados junto das IPSS/colaboradores, é que deve ser dada efetivamente importância, “(...) é sem dúvida importante ter uma gestão que se regule pela ética, mecanismos de partilha, mecanismos de decisão que sejam envolventes, e que não se cinja à dimensão hierárquica (...)”, todavia, “(...) continuamos a ter instituições em que é o Presidente, (...) diretora técnica, administrativa, ou quem quer que seja, e ali em 10 minutos resolvem os destinos da instituição”. No que concerne à sub-categoria das **decisões justas e equilibradas**, foi referido que, “(...) parece-me que há uma coisa que é transversal (aos dirigentes dos meios pequenos e grandes), que é uma grande proximidade ou uma grande tentativa de aproximação entre as instituições e o poder político-partidário”, e “aquilo que se pretende, independentemente do modelo e da dimensão da localidade e do que seja, é que haja capacidade de isenção e objetividade na decisão por parte dos dirigentes”.

Quanto à análise sobre a **discussão de valores éticos com os órgãos de gestão**, o entrevistado considerou que “(...) é sempre característico das IPSS as partidarites”, reforçando que, “ou procura mudar a organização, e isto é muito difícil, ou então rende-se ao posto de trabalho que executa, ou tem de abandonar a instituição”. Neste âmbito, o colaborador que “depende menos da instituição, ainda que, colaborando com ela, sentir-se-á mais livre para tomar uma decisão de rutura, do que uma pessoa, mãe de filhos, que depende da instituição para sustentar a família”. Relativamente à categoria da **violação**

de valores éticos, foi afirmado que ““(…) estas instituições, (…) existem somente para servir as pessoas”, e que “Quando eu pratico uma ação, (…) não era digna para uma pessoa, (…) significa que estou a falhar e que violei todos os princípios que são reconhecidos”, determinando que ““(…) há determinados limites que não podem ser ultrapassados”.

Relativamente às questões enquadradas na **dimensão da RSO**, questionado sobre a **relevância que a RSO deve dar à GRH nas IPSS**, foi referido que “nos livros lemos que se deseja que o clima organizacional seja bom, todavia, o problema é a luta diária de quem está nas instituições, e todos os níveis hierárquicos têm que fazer disto uma realidade diária e que se perpetue”. A **influência da RSO nas IPSS**, tem assumido uma crescente importância no quotidiano das organizações, pelo que, relativamente à subcategoria: **preocupação com o clima existente entre IPSS**, o entrevistado afirma, “as IPSS (...) apenas devem existir enquanto houver necessidades para elas satisfazerem”.

No que concerne à categoria dos **conflitos entre IPSS**, foi afirmado que começa a haver concorrência entre organizações. “Entrar num clima de concorrência, significa que as necessidades que estão a satisfazer não tem a dimensão que justifique a existência de duas IPSS no mesmo território a satisfazer as mesmas necessidades”, reforçando ainda, que “criaram-se muitas instituições em localidades pequenas, em que começam quase a concorrer, e isso não é de todo saudável”.

Na continuidade da categoria anterior, relativamente aos conflitos entre organizações do terceiro setor, abordaram-se ainda, questões sobre a **cooperação entre IPSS**, tendo o entrevistado respondido que, “o que vemos são cenários de total falta de cooperação entre instituições”. No que concerne às **estratégias de sustentabilidade e partilha de recursos**, foi esclarecido que ““(…) temos vindo a defender, é a complementaridade entre instituições e a parceria permanente, e acima de tudo assente na partilha”, e que ““(…) para dar esse passo, obriga a alguma perda de autonomia ou soberania sobre a outra”, todavia, ““(…) preferem ter uma coisa separada, gastar mais dinheiro, do que estar a expor-se a uma possibilidade de cooperação efetiva. Isto é transversal a todo o sector (...)”.

A classificação do ambiente de trabalho, é considerado ““(…) muito diferente de instituição para instituição”, “depende muito das lideranças, e daquilo que é a coesão das

equipas”, e “somos pessoas, e como tal, somos uma variável que não é muito estável”. No âmbito, da **informação aos colaboradores, relativamente às tarefas, procedimentos e respetivos direitos e deveres**, “tem vindo a ser estruturada de acordo com o referencial ideológico, de valores, até mesmo dos procedimentos que nós conseguimos ir construindo, e quando a coisa não está a correr bem, facilmente destruímos e voltamos a construir, trata-se de um processo muito controlado”.

Na categoria da **comunicação entre gestão e restantes colaboradores**, é afirmado que, “ainda que nós possamos promover o diálogo e a decisão partilhada, o que percebemos é que as pessoas até estranham quando se promove isso”, concluindo que, “o mais curioso, é sentirmos por parte das pessoas a sua incapacidade para participar nas decisões, como nunca estiveram habituados a decidir, pouco habituadas a dar a opinião, habituadas apenas a ser mandadas, elas nem opinião têm”. De acordo com a sub-categoria da **participação nos processos de decisão**, foi referido que, “é mais fácil, para os colaboradores, dizer que está tudo mal, seja aquilo que for, qualquer opção tomada pela direção, do que fazer qualquer sugestão sobre seguir pelo caminho A ou pelo caminho B”, e esta situação é transversal também às Equipas Técnicas, “porque são equipas que nunca participaram nos processos de decisão, não estão interessados em colaborar e em participar”.

Questionado sobre os **benefícios de uma atitude organizacional socialmente responsável**, foi referido que, “(...) a GRH no contexto das IPSS é muito importante, porque no futuro é nos RH que as instituições têm de apostar, para poderem a partir daí trabalhar os seus profissionais, não só numa ótica de capacitação diária, desenvolvimento de carreira, mas sobretudo ao nível do recrutamento e seleção das pessoas”. Ao nível do **alinhamento das IPSS com os valores da RSO**, “qualquer organização que se distinga pelas boas práticas, seja a que nível for, deve e pode ser inspiradora para outras organizações”.

A **RS na relação Estado/IPSS** foi um ponto essencial da entrevista, na medida em que foi analisado o **modelo de cooperação**, que segundo o entrevistado, “o modelo de cooperação entre o Estado e as Instituições está doente”, e deve ser naturalmente revisto, em função das grandes diferenças de caso para caso, “aquele utente que tem um serviço de apoio domiciliário, onde eu só vou deixar a alimentação, não deveria receber a mesma

comparticipação do Estado, que recebe a outra que vou 7 dias da semana fazer higiene, levantar, deitar, entre outras. Isto não está certo”.

Relativamente à **dimensão do CO**, foi feita uma questão relativamente à **avaliação do CO dos órgãos de gestão**, ao nível da **preocupação com o bem-estar dos colaboradores**, tendo-se obtido a seguinte resposta, “deve existir”. No que concerne à **avaliação do CO dos colaboradores**, e na sequência da mesma pergunta, foi afirmado que, “todos vão dizer que sim, mas infelizmente nem todos estão. Existe de tudo”, concluindo que, “é muito o interior das pessoas, o saber estar na organização, o trabalhar, a competência é uma dimensão muito individual (...)”. Ainda na mesma categoria, abordou-se a questão de como **tornar os colaboradores mais comprometidos**, tendo-se obtido as respostas, “é uma questão que nos colocamos todos os dias”, e “todas as pessoas gostam de ser ouvidas, todos gostam de sentir que tiveram uma palavra a dizer, e aquilo que disseram foi tido em conta para a decisão que acabou de ser tomada”.

No que respeita à categoria **dos dificultadores do CO dos colaboradores**, foi referido que “é essencialmente a ligação à instituição”, tendo esclarecido que, “sinto-me muito triste quando numa equipa temos trabalhadores recentes, e eles referem “vocês aqui”, “vocês”, “nós lá fazíamos”, e portanto, este discurso não é de pertença”, acrescentando que “(...) depende da forma como cada instituição toca cada pessoa (...)” e por conclusão, “naquilo que é a relação das instituições com os trabalhadores, é uma relação que deve passar por esta convergência e que as pessoas se sintam parte integrante da causa”.

4.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Dos 140 participantes nesta investigação, foram todos considerados válidos, pelo que, n=140. Dos participantes, 127 (91%) são do sexo feminino e apenas 13 (9%) são do sexo masculino. Não existiram *missings* na análise de género.

Relativamente à questão da idade, apenas foram consideradas 139 respostas, uma vez que um dos respondentes não respondeu à referida questão. Neste âmbito, a maioria dos inquiridos na investigação está enquadrado nas idades entre 31 a 40, com 50 participantes (35,%) e 41 a 50 com 45 respostas (32,1%). Nota, para a participação de dois indivíduos com idade igual ou superior aos 60 anos de idade. Como referido, evidencia-se a existência de 1 *missing*.

Tabela 3 - Distribuição da amostra por género e idade

Género	Frequência	Percentagem Válida
Masculino	13	9,3%
Feminino	127	90,7%
Total	140	100,0%
Idades		
21 a 30	25	17,9%
31 a 40	50	35,7%
41 a 50	45	32,1%
51 a 60	17	12,1%
> 60	2	1,4%
Total	139	99,3%
Omisso Sistema	1	0,7%
Total	140	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à variável estado civil dos respondentes, das 140 respostas, percebe-se que 32 (22,9%) são solteiros, 98 (70%) são casados, 10 (7,1%) são divorciados, e 0 (0%) são viúvos. Não existem *missings* na variável do estado civil da amostra.

Tabela 4 - Distribuição da amostra pelo estado civil

Estado Civil	Frequência	Porcentagem
Casada(o)/União de Facto	98	70,0
Solteiro(a)	32	22,9
Divorciado(a)	10	7,1
Viúvo(a)	0	0
Total	140	100,0

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as habilitações literárias, 46 (32,9%) participantes eram licenciados, 38 (27,1%) terminaram o ensino secundário, e 19 (13,6%) tinham o mestrado. Registo ainda, para a participação de 9 indivíduos com pós-graduação, o que totaliza um total de 74 respondentes (52,9%) com habilitações académicas. Não se verificam *missings* nesta variável.

Tabela 5 - Distribuição da amostra por habilitações literárias

Habilitações Literárias	Frequência	Porcentagem Válida
1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade)	0	0%
2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade)	0	0%
3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade)	16	11,4%
Curso Profissional	9	6,4%
Ensino Secundário	38	27,1%
Bacharelato	3	2,1%
Licenciatura	46	32,9%
Pós-graduação	9	6,4%
Mestrado	19	13,6%
Doutoramento	0	0%
Total	140	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à função desempenhada pelos indivíduos da amostra, observa-se que 63 (45%) são técnicos superiores, 19 (13,6%) são auxiliares de serviços gerais, 13 (9,3%) são ajudantes de lar e centros de dia, 15 (10,7%) são ajudantes de ação direta e 11 (7,9%) são ajudantes de ação educativa. Contabilizando os participantes com funções de auxiliar

e ajudantes, temos um somatório de 58 respondentes, que corresponde a 41,5% da amostra. Não foram registados *missings* nesta variável.

Tabela 6 - Distribuição da amostra pela categoria profissional

	Frequência	Percentagem Válida
Auxiliar de Serviços Gerais	19	13,6%
Ajudante de Lar e Centro de dia	13	9,3%
Ajudante de Ação Direta	15	10,7%
Ajudante de Ação Educativa	11	7,9%
Monitor	5	3,6%
Assistente Técnico/Administrativo	9	6,4%
Técnico Superior	63	45,0%
Dirigente	5	3,6%
Total	140	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tipo de vínculo com a organização, observa-se que 73 (52,1%) tem um contrato sem termo, 22 (15,7%) tem um contrato a termo certo e 20 (14,3%) tem contrato a termo incerto. Não houve *missings* nesta variável.

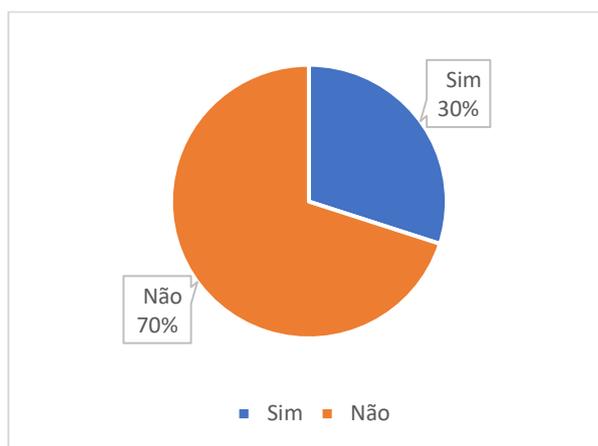
Tabela 7 - Distribuição da amostra pelo tipo de vínculo

	Frequência	Percentagem Válida
Avença	4	2,9%
Contrato sem termo	73	52,1%
Contrato a termo certo	22	15,7%
Contrato a termo incerto	20	14,3%
Estágio	3	2,1%
Outra Opção	18	12,9%
Total	140	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos indivíduos que desempenham cargos de chefia ou supervisão, 42 (30%) dos respondentes responderam sim, enquanto 98 (70%) responderam que não têm funções de chefia ou supervisão. Uma vez mais, não se verificou a existência de *missings*.

Gráfico 1 - Cargo de chefia ou supervisão



Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta, que a amostra em estudo estava limitada aos colaboradores das organizações do terceiro setor do distrito de Portalegre, a amostra ficou distribuída pelos seguintes concelhos: Alter do Chão com 12 (8,6%), Arronches com 1 (0,7%), Avis com 3 (2,1%), Campo Maior com 3 (2,1%), Elvas com 5 (3,6%), Gavião com 6 (4,3%), Marvão com 6 (4,3%), Monforte com 2 (1,4%), Nisa com 1 (0,7%), Ponte de Sor com 72 (51,4%), Portalegre com 27 (19,3%) e Sousel com 2 (1,4%). Não foram obtidas respostas de indivíduos que colaboram em organizações dos concelhos de Castelo de Vide, Crato e Fronteira. Não houve *missings* nesta variável.

Tabela 8 - Distribuição da amostra por concelhos do distrito de Portalegre

		Frequência	Percentagem válida
Válido	Alter do Chão	12	8,6%
	Arronches	1	0,7%
	Avis	3	2,1%
	Campo Maior	3	2,1%
	Castelo de Vide	0	0%
	Crato	0	0%
	Elvas	6	4,3%
	Fronteira	0	0%
	Gavião	6	4,3%
	Marvão	6	4,3%
	Monforte	2	1,4%
	Nisa	1	0,7%
	Ponte de Sor	72	51,4%
	Portalegre	26	18,6%

Sousel	2	1,4%
Total	140	100,0%

Fonte: Elaboração própria

4.3 Análise de Frequências

4.3.1 Resultados da análise de frequências – Gestão Ética

A Tabela 9 indica a posição dos participantes sobre as afirmações de GE.

Tabela 9 - Tabela de frequências das práticas de GE

	1	2	3	4	5	Total
1. Ouve o que os colaboradores têm para dizer.	7	24	17	55	37	140
2. Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética.	6	13	24	66	31	140
3. Conduz as suas atividades de forma ética.	3	14	24	59	40	140
4. Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores.	7	18	28	52	35	140
5. Toma decisões justas e adequadas.	7	28	29	53	23	140
6. A direção desta organização é confiável.	8	14	32	49	37	140
7. Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos.	8	30	23	53	26	140
8. Atua em conformidade com os valores éticos defendidos.	6	20	30	54	30	140
9. Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos.	6	14	29	54	37	140
10. Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer.	10	29	32	45	24	140

Fonte: Elaboração própria

Legenda da tabela: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

A tabela 10 evidencia os resultados apurados ao nível da média e do desvio padrão do primeiro bloco, sobre a perceção das práticas de gestão ética nas organizações. Das afirmações correspondentes ao primeiro bloco, destacam-se as afirmações: “Conduz as suas atividades de forma ética” (m=3,85; DP=1,017); “Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética” (m=3,74; DP=1,043); “Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos” (m=3,73; DP=1,092); “A direção desta organização é confiável” (m=3,66; DP=1,142).

Em sentido contrário, a afirmação que obteve menor concordância foi: “Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer” (m=3,31; D=1,188).

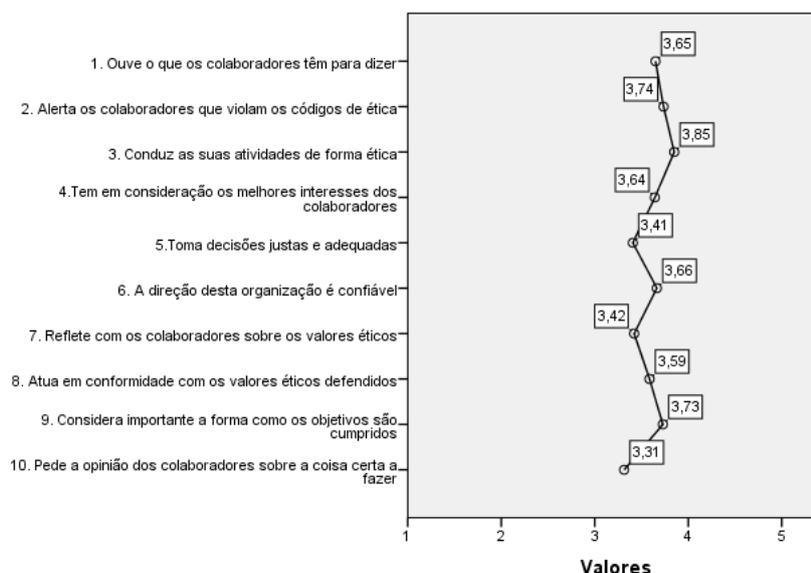
Tabela 10 - Resultado da percepção da amostra sobre as práticas de GE

	N	Média	Desvio Padrão
1. Ouve o que os colaboradores têm para dizer	140	3,65	1,187
2. Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	140	3,74	1,043
3. Conduz as suas atividades de forma ética	140	3,85	1,017
4. Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	140	3,64	1,138
5. Toma decisões justas e adequadas	140	3,41	1,131
6. A direção desta organização é confiável	140	3,66	1,142
7. Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	140	3,42	1,182
8. Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	140	3,59	1,106
9. Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	140	3,73	1,092
10. Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	140	3,31	1,188
N válido	140		

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 2, realça que todos os itens foram avaliados em média acima de três (ponto médio da escala), o que permite a conclusão de que os respondentes possuem nas suas organizações uma gestão ética razoável.

Gráfico 2 - Distribuição da opinião da amostra sobre as práticas de GE



Fonte: Elaboração própria

4.3.2 Resultados da análise de frequências – Responsabilidade Social Organizacional

A Tabela 11, apresenta os resultados obtidos no segundo grupo de investigação. Nesta tabela, e uma vez que o conjunto de questões são dicotómicas (Sim/Não), são evidentes a perceção das práticas de RS existentes nas organizações do terceiro sector no distrito de Portalegre, destacando-se as seguintes afirmações: “Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.”, com 116 (83%) respostas positivas; “Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.”, com 118 (84%); “Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.”, com 81% (113); “Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.”, 89% (124) respostas. “No global, considero que é uma organização socialmente responsável.”, 85% (n=119) da amostra, considera a sua organização socialmente responsável.

Tabela 11 - Tabela de frequências das práticas de RSO

	Sim	Não
11. Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	46%	54%
12. Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	64%	36%
13. Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	51%	49%
14. Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	52%	48%
15. Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	83%	17%
16. Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	84%	16%
17. Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	60%	40%
18. Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	69%	31%
19. Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	81%	19%
20. Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	76%	24%
21. Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	89%	11%
22. Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	50%	50%
23. Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	79%	21%
24. Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	61%	39%
25. Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	77%	23%
26. Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	54%	46%
27. No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	85%	15%

Fonte: Elaboração própria

4.3.3 Resultados da análise de frequências e descritivas – Comprometimento Organizacional

A Tabela 12 medido por 15 itens, identifica a posição dos participantes relativamente às questões sobre o CO.

Tabela 12 - Tabela de frequências das afirmações de CO

	1	2	3	4	5	Total
28. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	9	19	42	38	32	140
29. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	7	21	32	58	22	140
30. Sinto-me parte da família da minha organização.	9	17	28	48	38	140
31. Sinto que, se recebesse uma oferta de trabalho para um emprego melhor, não seria correto deixar a minha organização.	27	39	43	19	12	140
32. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	8	8	26	54	44	140
33. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	10	12	26	53	39	140
34. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	3	6	15	58	58	140
35. Sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	4	15	32	52	37	140
36. Tenho orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta organização.	6	15	31	52	36	140
37. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	21	32	41	29	15	138
38. Não abandono esta organização devido às consequências negativas que essa decisão provocaria na minha vida.	23	32	46	23	16	140
39. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	45	36	45	12	2	140
40. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	21	41	40	25	13	140
41. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	22	40	40	25	13	140
42. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	19	21	40	35	25	140

Fonte: Elaboração própria

Legenda da tabela: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

No que concerne à estatística descritiva, a Tabela 13 demonstra os resultados decorrentes da análise das médias e desvios padrão. As afirmações que suscitaram maior nível de concordância foram, “Importo-me com o destino da minha organização” ($m=4,16$; $DP=0,931$); “Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização”

($m=3,84$; $D=1,108$); “Sinto os problemas desta organização como se fossem meus” ($m=3,74$; $DP=1,057$). Em sentido contrário, a afirmação “Sinto-me em dívida com a minha organização” ($m=2,21$; $DP=1,037$) registou o menor nível de concordância.

Tabela 13 - Resultado da perceção da amostra sobre as afirmações do CO

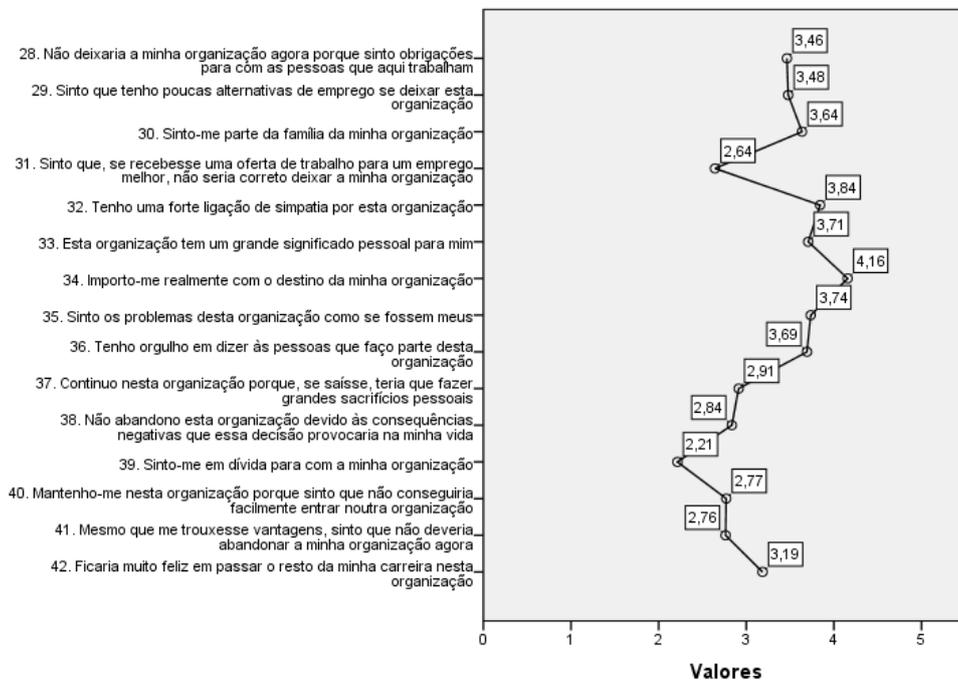
	N	Média	Desvio Padrão
28. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	140	3,46	1,172
29. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	140	3,48	1,083
30. Sinto-me parte da família da minha organização	140	3,64	1,189
31. Sinto que, se recebesse uma oferta de trabalho para um emprego melhor, não seria correto deixar a minha organização	140	2,64	1,188
32. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	140	3,84	1,108
33. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	140	3,71	1,172
34. Importo-me realmente com o destino da minha organização	140	4,16	,931
35. Sinto os problemas desta organização como se fossem meus	140	3,74	1,057
36. Tenho orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta organização	140	3,69	1,099
37. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	138	2,91	1,205
38. Não abandono esta organização devido às consequências negativas que essa decisão provocaria na minha vida	140	2,84	1,221
39. Sinto-me em dívida para com a minha organização	140	2,21	1,037
40. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	140	2,77	1,183
41. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	140	2,76	1,191
42. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	140	3,19	1,278
N válido (listwise)	138		

Fonte: Elaboração própria

No gráfico 3, permite concluir que seis afirmações tiveram uma avaliação média inferior a três (ponto médio de escala). Todavia, o valor médio do conjunto das quinze

afirmações (m=3,27), permite apurar que os respondentes têm um nível de comprometimento razoável.

Gráfico 3 - Distribuição da opinião da amostra sobre as afirmações de CO



Fonte: Elaboração própria

4.4 Análise de Perfil e Inferências

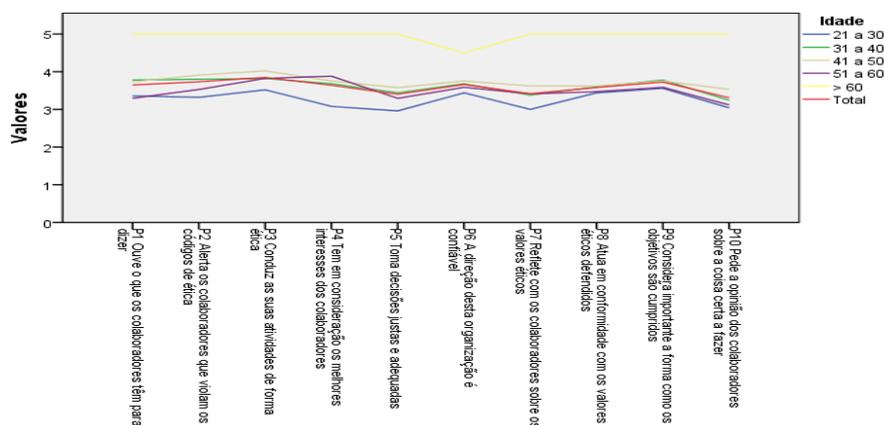
Para análise das inferências sobre as dimensões da GE e RSO, foram analisadas as variáveis: idade, habilitações literárias, vínculo, antiguidade na organização, função profissional, se tem algum cargo de chefia ou supervisão, bem como, o concelho a que a organização pertence.

4.4.1 As práticas de gestão ética em comparação com a idade

Através da análise ao Gráfico 4, é possível observar que as médias em análise variam entre $m=2,96$ e $m=5,00$, numa escala em que 1 corresponde a “discordo totalmente e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Da análise ao gráfico, pode afirmar-se que os inquiridos da faixa etária dos 21 aos 30 anos (25 inquiridos), apresentam as respostas médias mais baixas. Os respondentes da faixa etária dos 41 aos 50 anos, foram os que responderam de forma mais uniforme, apresentando a média mais regular nas respostas. Os respondentes com mais de 60 anos, são os que têm maior perceção sobre as práticas de GE, embora, tenham sido apenas 2 respondentes a enquadrar-se nesta faixa etária, o que não é muito significativo.

É ainda possível constatar, que à medida que as idades vão avançando, as respostas médias também vão aumentando, sendo que, vem reforçar a constatação de que os inquiridos consideram que nas suas organizações verifica-se uma gestão ética razoável.

Gráfico 4 - Perceção das práticas de GE de acordo com a idade



Fonte: Elaboração própria (anexo VII)

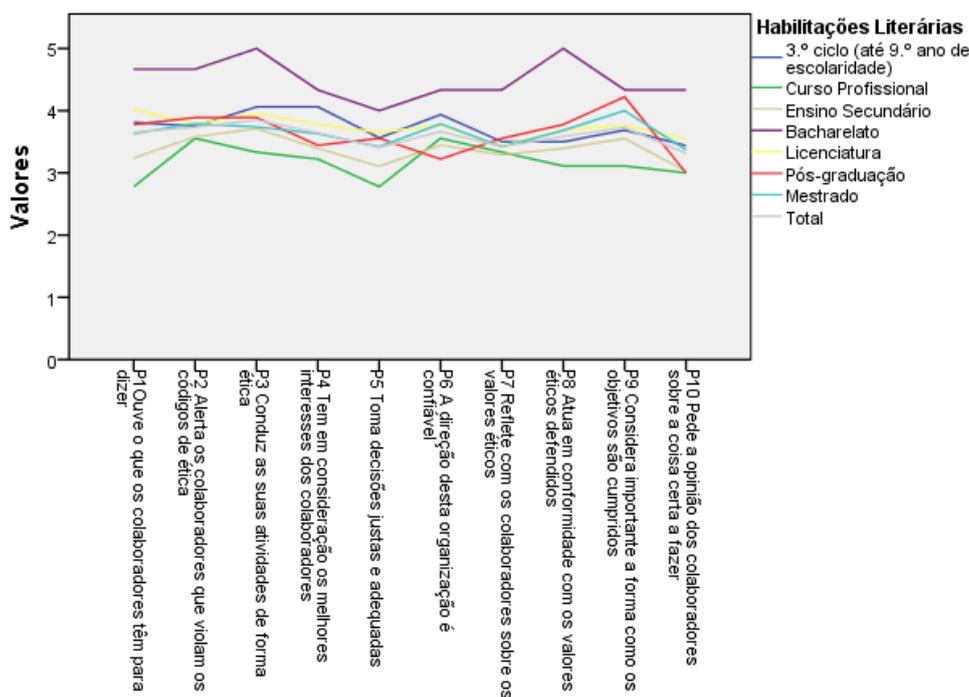
4.4.2 As práticas de gestão ética em comparação com as habilitações literárias

Em conformidade com o Gráfico 5, enquadram-se as respostas do bloco da GE, de acordo com as habilitações escolares dos inquiridos. Neste âmbito, o perfil de resposta acaba por variar essencialmente entre os valores médios de 3 e 5, sendo que os inquiridos que têm o curso profissional, são os que apresentam os indicadores mais baixos nas questões deste grupo. Em sentido contrário, os inquiridos com bacharelato apresentam os indicadores mais altos, embora tenham sido apenas 3 os indivíduos com este grau académico.

Relativamente aos grupos mais representativos, ou seja, os inquiridos com licenciatura (46) e os que concluíram o ensino secundário (38), há claramente uma perceção de nível razoável, relativamente às questões no âmbito da GE, embora os indivíduos com licenciatura tenham apresentado valores médios entre os 3,43 (na afirmação “reflete com os colaboradores sobre os valores éticos”) e os 4,02 (na afirmação, “ouve o que os colaboradores têm a dizer”).

Numa escala onde 1 corresponde a “discordo totalmente”, e 5 “concordo totalmente”.

Gráfico 5 - Gráfico de perfil - habilitações literárias



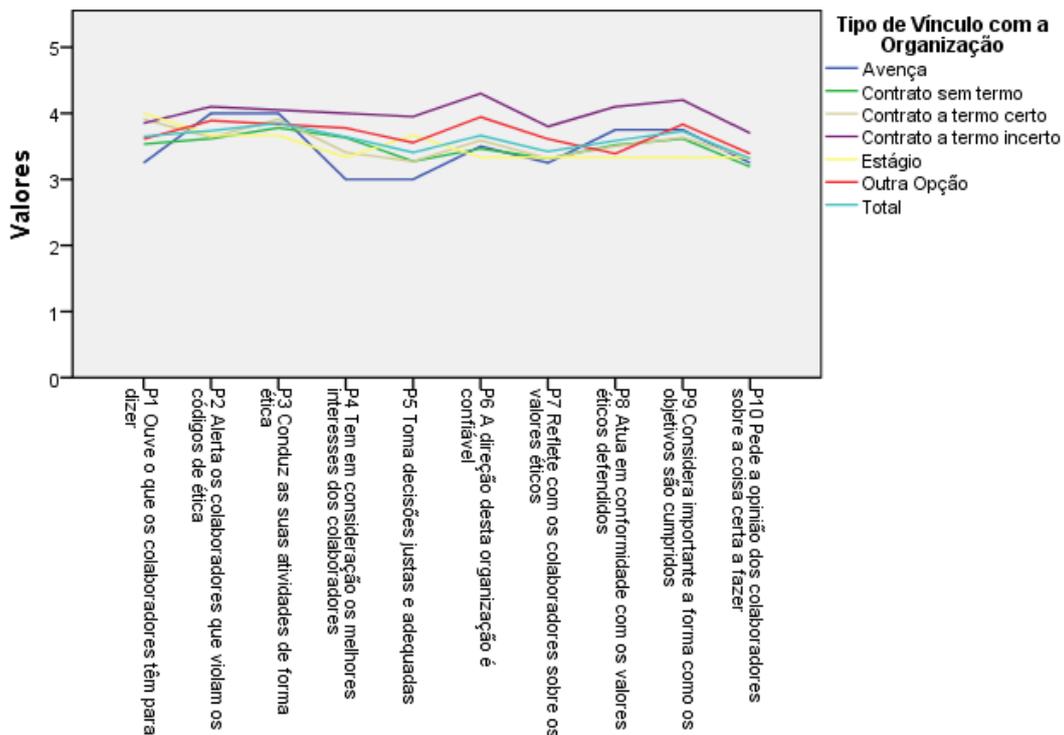
Fonte: Elaboração própria (anexo VIII)

4.4.3 As práticas de gestão ética em comparação com o tipo de vínculo com a organização

No que concerne à inferência entre a percepção da GE e a variável do tipo de vínculo com a organização, o Gráfico 6 mostra-nos que não há uma grande discrepância entre as médias, todavia, os inquiridos com vínculo a termo incerto (n=20) e “outra opção”, apresentam os valores médios mais elevados na maioria das questões deste grupo. A questão número 6, “a direção desta organização é confiável”, tem a percepção maior (m=4,30) nos indivíduos com o contrato a termo incerto.

Conclui-se que, mesmo não sendo muito significativo, o grupo dos indivíduos com um vínculo a termo incerto têm uma percepção mais positiva sobre as questões relacionadas com as práticas de GE.

Gráfico 6 - Percepção das práticas de GE de acordo com o tipo de vínculo



Fonte: Elaboração própria (anexo IX)

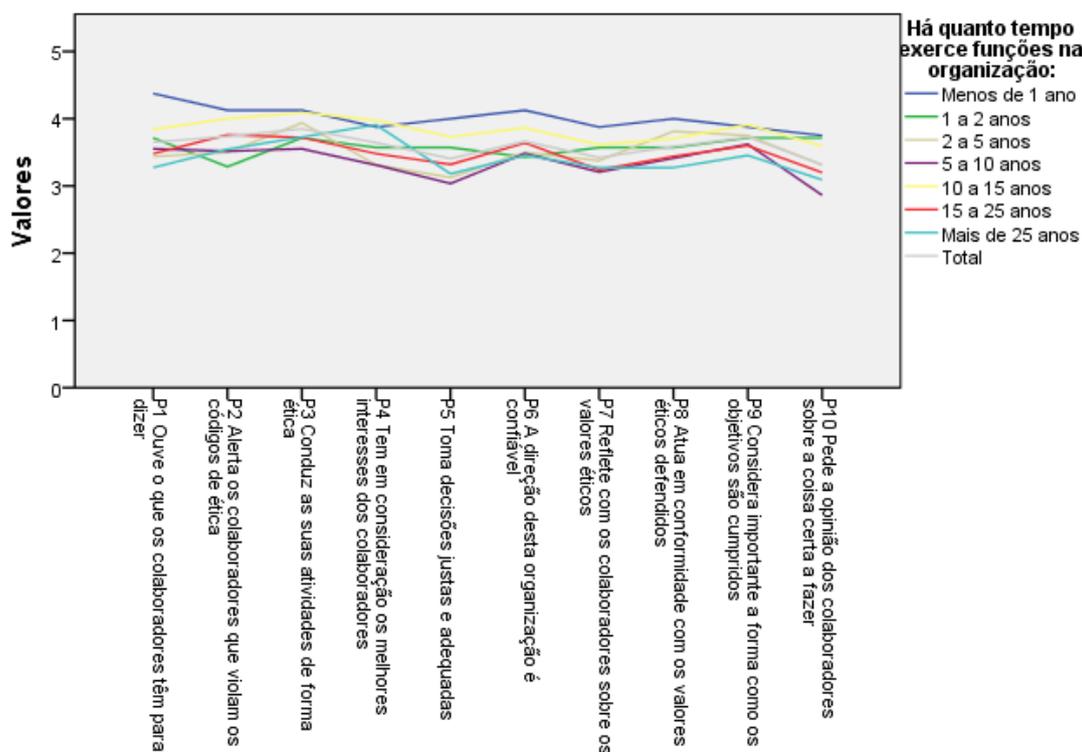
4.4.4 As práticas de gestão ética em comparação com a antiguidade

Em consonância com o Gráfico 7, atesta-se que as percepções das práticas de GE estão mais presentes nos indivíduos que colaboram com as suas organizações à menos de 1 ano, apresentando os valores médios mais altos, na maioria das questões deste primeiro bloco.

Relativamente aos colaboradores, com um índice médio mais alto e regular, enquadram-se todos os indivíduos que colaboram nas suas organizações entre os “5 a 10 anos”, embora, se possa concluir, que os valores estão todos muito próximos entre si, sendo que as diferenças não são muito significativas nesta variável em estudo.

Numa escala em que a média quando é 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 representa “discordo”, 3 corresponde a “nem discordo nem concordo”, 4 indica “concordo” e 5 “concordo totalmente”.

Gráfico 7 - Gráfico de perfil - Antiguidade na Organização



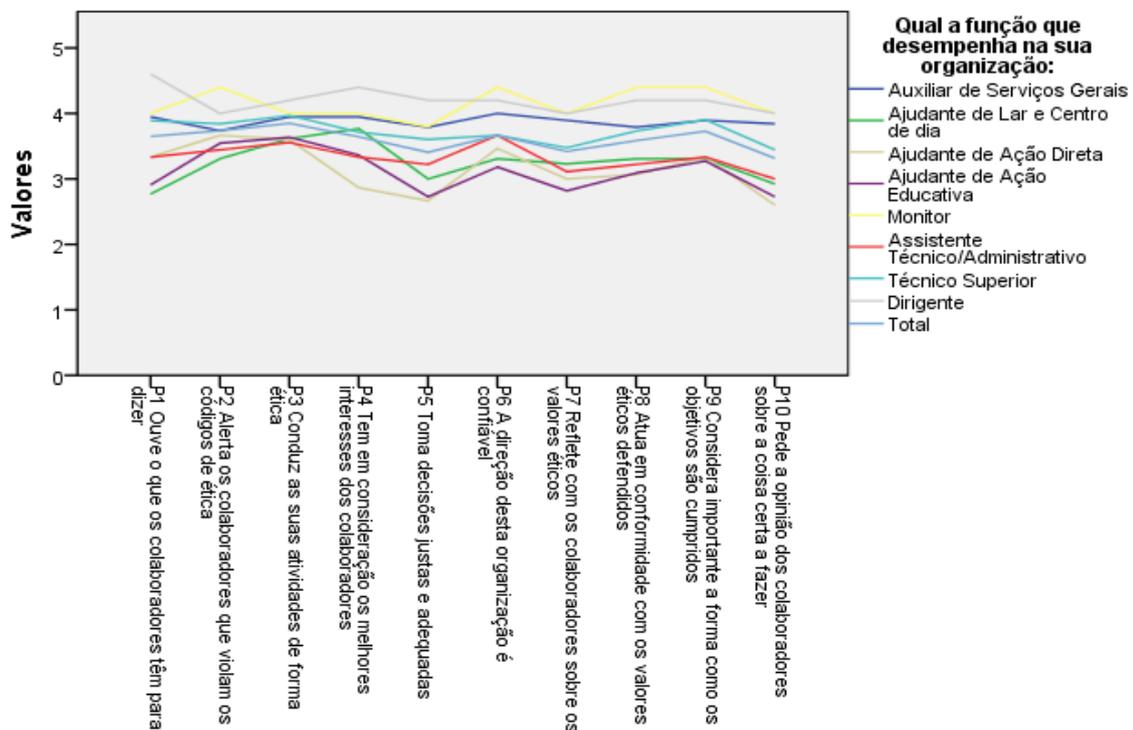
Fonte: Elaboração própria (anexo X)

4.4.5 As práticas de gestão ética em comparação com a categoria profissional

O Gráfico 8 evidencia, uma vez mais, que os resultados obtidos da análise da variável função profissional, estão maioritariamente concentrados entre os valores 3 e 4 da escala de *likert* apresentada. A variável em análise traz alguns resultados, que podemos interpretar como verificando-se que existe influência relativamente à percepção das práticas de GE, de acordo com a categoria profissional. Neste gráfico, identifica-se que os valores se situam entre os pontos 3 e 4, porém, os indicadores obtidos pelos indivíduos com categoria de “ajudante de ação educativa”, são maioritariamente abaixo do ponto médio da escala. Em função dos resultados obtidos da maioria da amostra, os resultados apurados nas análises anteriores voltam a estar muito concentrados entre os pontos 3 e 4 (gestão ética de nível razoável), contudo, a percepção que se obtém desta análise, é que a variável “categoria profissional” efetivamente influencia as percepções de GE. Relativamente aos valores acima de 4, são maioritariamente alcançados pelos indivíduos que desempenham as funções de monitores (n=5) e dirigentes (n=5).

A média quando é 1 corresponde a “discordo totalmente e 5 “concordo totalmente”.

Gráfico 8 - Gráfico de perfil - Categoria profissional



Fonte: Elaboração própria (anexo XI)

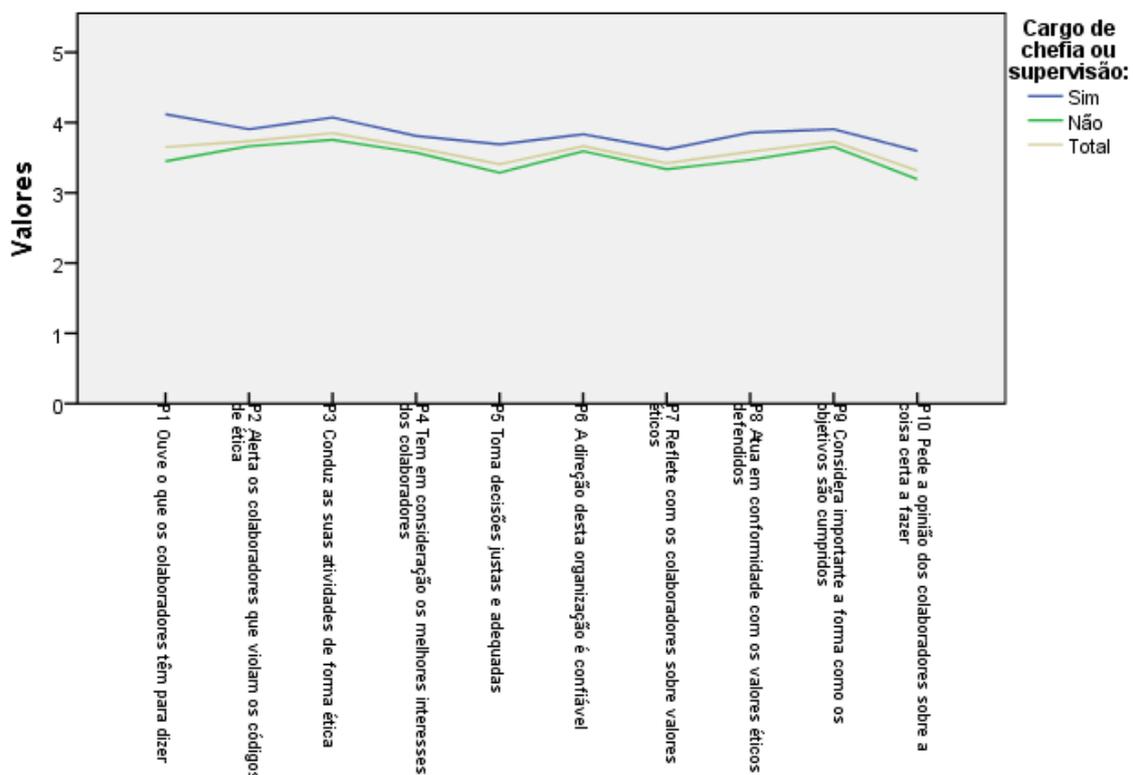
4.4.6 As práticas de gestão ética em comparação com o cargo de chefia ou supervisão

No que concerne ao Gráfico 9, conclui-se que os indivíduos com cargo de chefia ou supervisão (n=42), têm uma percepção ligeiramente superior aos indivíduos que não têm cargo de chefia ou supervisão (n=98).

Analisando a figura, percebe-se que não sendo muito significativo, os respondentes que desempenham funções de chefia/supervisão têm uma percepção superior relativamente às práticas de GE, no entanto verifica-se linearidade e coerência nas respostas obtidas nesta figura. Ainda relativamente às afirmações enquadradas nas práticas de GE, nota para a resposta mais pontuada pelos indivíduos com cargos de chefia ou supervisão, que responderam num ponto médio superior a 4, na afirmação, “ouve o que os colaboradores têm para dizer”.

A média quando é 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Gráfico 9 - Gráfico de perfil - Cargo de chefia ou supervisão



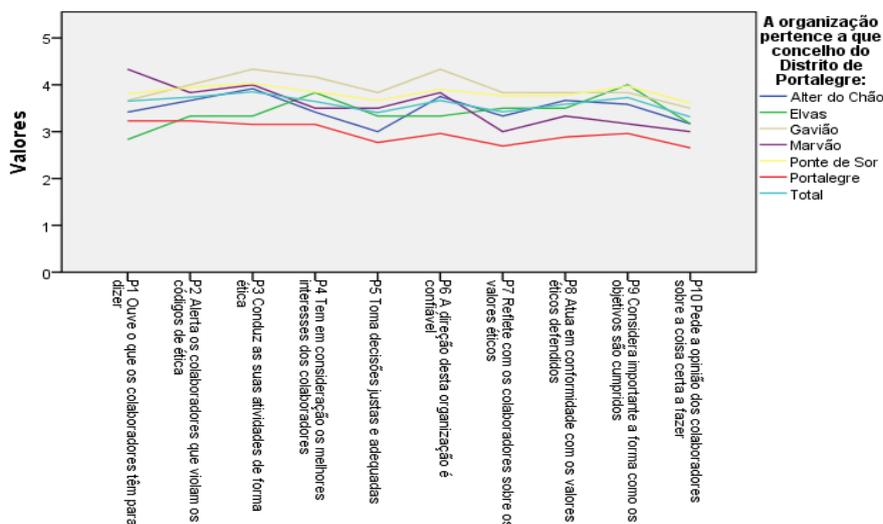
Fonte: Elaboração própria (anexo XII)

4.4.7 As práticas de gestão ética em comparação com o concelho a que pertence a organização

Relativamente à análise da variável, a que concelho do distrito de Portalegre pertence a organização dos respondentes da amostra, optou-se por retirar-se todos os concelhos em que a sua representação fosse inferior a 5 indivíduos, para não influenciar a análise e perceção do Gráfico 10. Assim, optou-se pela retirada desta figura dos seguintes concelhos: Arronches (n=1), Avis (n=3), Campo Maior (3), Monforte (n=2), Nisa (n=1) e Sousel (n=2), embora as respostas destes elementos, estejam representadas na linha que correspondente à média “total”.

Da análise da presente figura, conclui-se que os indicadores demonstram que esta variável influencia o resultado obtido, embora os valores médios estejam centrados maioritariamente entre os níveis 3 e 4. É de notar, que no concelho de Portalegre (n=27) os respondentes têm uma perceção mais baixa, quando comparados aos elementos dos outros concelhos representados. Comparativamente aos resultados obtidos pelos indivíduos que trabalham em IPSS do concelho de Ponte de Sor (n=72), a diferença é significativa. Neste caso, os respondentes de Ponte de Sor, evidenciaram maior concordância (m=4,03) na afirmação “conduz as suas atividades de forma ética”, e menor concordância, “pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer” (m=3,61). A escala quando é 1 corresponde a “discordo totalmente e 5 “concordo totalmente”.

Gráfico 10 - Gráfico de perfil - Concelho a que pertence a Organização



Fonte: Elaboração própria (anexo XIII)

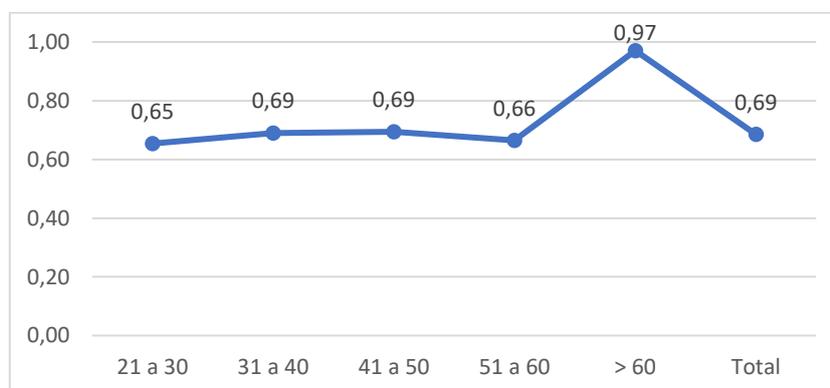
4.4.8 As práticas de RSO em comparação com a idade

No que concerne à inferência entre as práticas de RSO e a variável “idade”, o Gráfico 11 mostra-nos que não há uma grande diferença entre as médias alcançadas. Neste sentido, verificamos uma linearidade nas respostas obtidas nas diferentes faixas etárias, pelo que a variável “idade” não influencia os resultados obtidos da amostra em estudo, uma vez que os resultados estão equiparados à média geral.

Relativamente ao valor alcançado no grupo dos mais de 60 anos, a média alcançada é realmente muito positiva, no entanto, não é significativa, pois como referido anteriormente, os inquiridos que se enquadram neste grupo são muito reduzidos (n=2).

Numa escala, em que 0 significa “não” e 1 corresponde a “sim”, estes foram os resultados alcançados neste primeiro grupo de análise.

Gráfico 11 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com a idade



Fonte: Elaboração própria (anexo XIV)

4.4.9 As práticas de RSO em comparação com as habilitações literárias

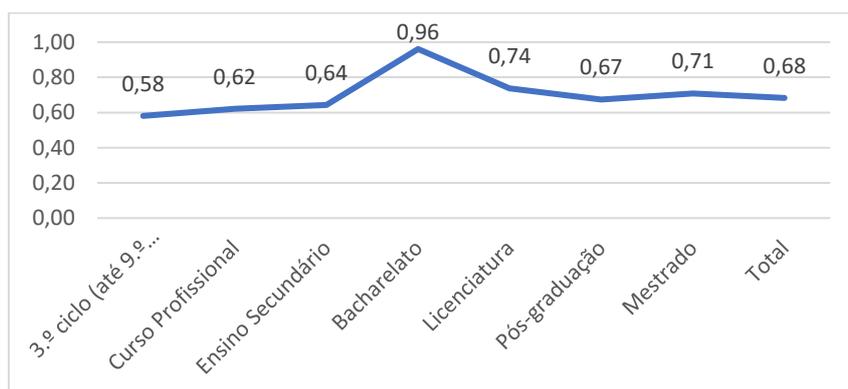
Na inferência entre as práticas de RSO com a variável “habilitações escolares”, verificamos um resultado com uma oscilação mais evidente, no entanto, os valores obtidos continuam acima de 0,5, o que indica que se trata de resultados positivos.

No gráfico 12, podemos ainda constatar que os indivíduos com grau académico (bacharelato, licenciatura, pós-graduação e mestrado), têm no geral, uma opinião mais

favorável relativamente à percepção das práticas de RSO nas suas organizações. Os respondentes com o bacharelato (n=3) apresentaram os valores mais altos neste bloco de questões, no entanto, o seu número não é significativo para efeitos estatísticos.

Numa escala, em que 0 significa “não” e 1 corresponde a “sim”, estes foram os resultados alcançados neste grupo de análise.

Gráfico 12 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com as habilitações literárias



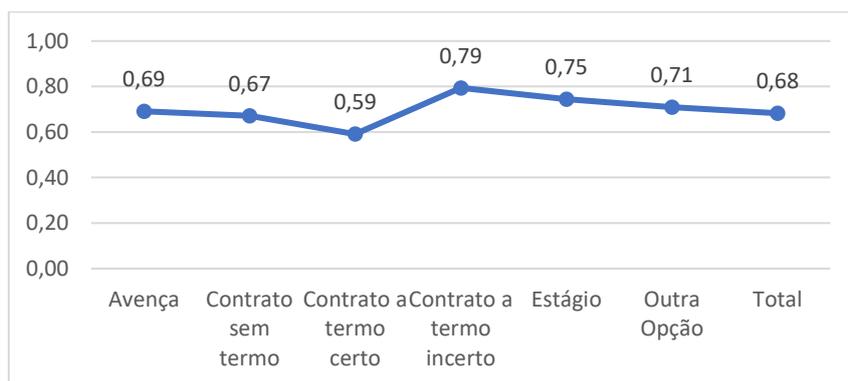
Fonte: Elaboração própria (anexo XV)

4.4.10 As práticas de RSO em comparação com o vínculo

Em comparação aos dados obtidos no Gráfico 13, constata-se que há apenas uma ligeira diferença, comparativamente à média geral, nas questões relativamente às práticas de RSO. Observa-se, que na condição “contrato a termo incerto”, os colaboradores têm uma boa percepção das práticas de RSO, com uma $m=0,79$, sendo que $n=20$. Em sentido contrário, os colaboradores com o vínculo a “termo certo”, têm uma avaliação mais reduzida ($m=0,59$), valor abaixo da média geral obtida, embora continue a ser um valor globalmente favorável. Nos outros indicadores, verificam-se resultados similares, evidenciando alguma coerência nas respostas apuradas. Assim, conclui-se que a variável “vínculo” tem uma influência reduzida sobre as percepções das práticas de RSO.

Numa escala, em que 0 significa “não” e 1 corresponde a “sim”, estes foram os resultados alcançados neste grupo de análise.

Gráfico 13 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com o vínculo



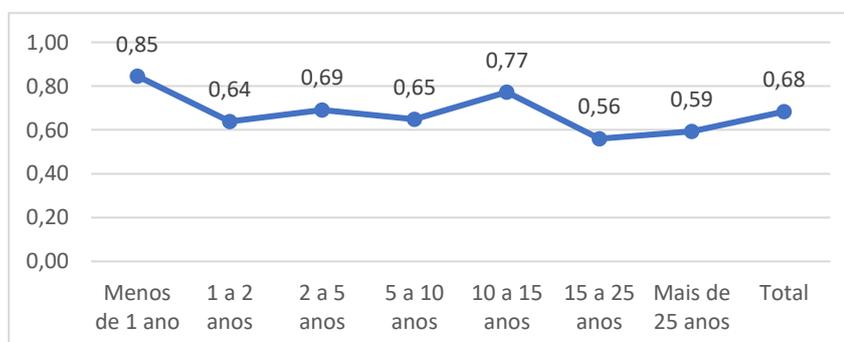
Fonte: Elaboração própria (anexo XVI)

4.4.11 As práticas de RSO em comparação com a antiguidade

De acordo com o Gráfico 14 verifica-se que a variável “antiguidade” tem uma ligeira influência na opinião dos colaboradores sobre as práticas de RSO. No gráfico, observa-se que as médias mais baixas foram identificadas nos colaboradores dos grupos “15 a 25 anos” e “mais de 25 anos”. Em sentido contrário, observa-se que os valores mais elevados, foram obtidos no grupo “menos de 1 ano” ($m=0,85$) e “10 a 15 anos” ($m=0,77$), em que $n=44$, este resultado tem significância estatística. Deste modo, conclui-se que a variável “antiguidade” tem uma ligeira influência na percepção dos respondentes.

Numa escala, em que 0 significa “não” e 1 corresponde a “sim”, estes foram os resultados alcançados neste grupo de análise.

Gráfico 14 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com a antiguidade



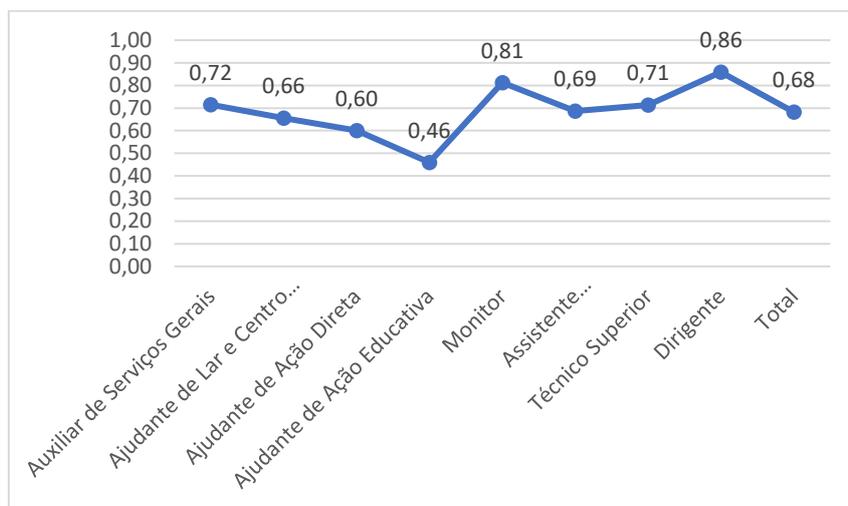
Fonte: Elaboração própria (anexo XVII)

4.4.12 As práticas de RSO em comparação com a categoria profissional

No que respeita à relação da categoria profissional com a perceção das práticas de RSO, verificamos no Gráfico 15 que as médias variam entre $m=0,46$ e $m=0,86$. Neste caso, verificamos que o grupo “ajudantes de ação educativa” tem uma opinião maioritariamente negativa, relativamente às práticas de RS na sua organização.

Nos restantes conjuntos das categorias profissionais, verificamos alguma uniformidade nas respostas, e há vários grupos próximos da média geral obtida. De um modo global, há uma diferença de perceções, entre os respondentes com a categoria de monitores ($n=5$) e dirigentes ($n=5$), que apresentam a média mais alta no conjunto de questões do bloco da RSO. Assim, conclui-se que, a variável “categoria profissional” tem influência na perceção das práticas de RSO dos cos respondentes.

Gráfico 15 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com a categoria profissional



Fonte: Elaboração própria (anexo XVIII)

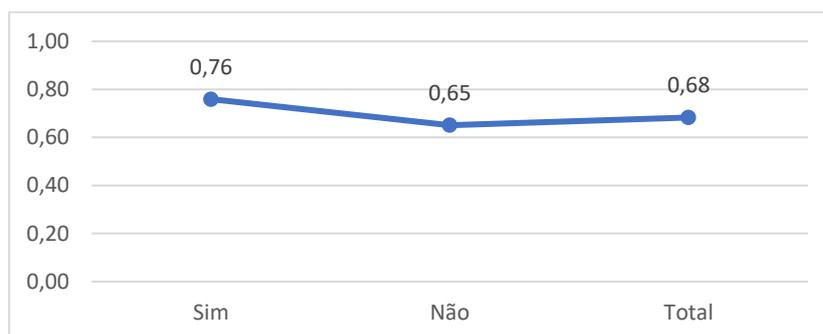
4.3.13. As práticas de RSO em comparação com os cargos de chefia ou supervisão

A inferência entre as práticas de responsabilidade social e a variável “cargo de chefia ou supervisão” presente no Gráfico 16, indica que há uma ascendência ao nível das perceções das práticas de RS nas organizações, dos colaboradores com cargos de chefia e supervisão. Todavia, o resultado entre os indivíduos que têm cargos de chefia ou

supervisão, e os que não têm, é muito próxima. Este indicador, mostra-nos que existe coerência e linearidade nas médias obtidas nas respostas dos respondentes.

Os respondentes têm na generalidade, uma perceção positiva neste bloco de questões sobre a RSO.

Gráfico 16 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com cargo de chefia ou supervisão



Fonte: Elaboração própria (anexo XIX)

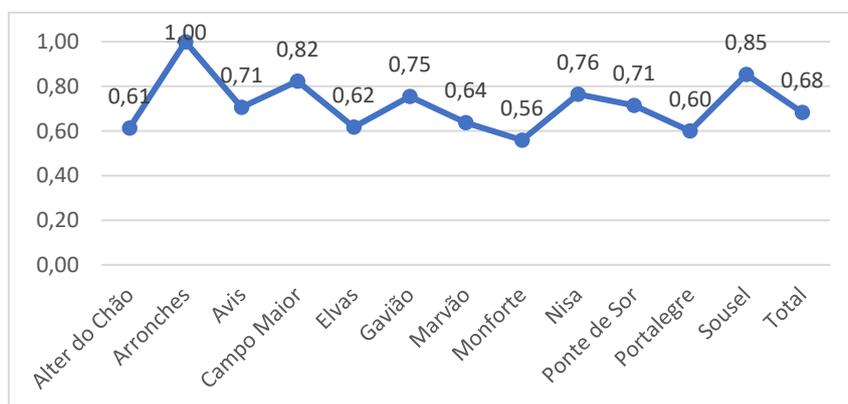
4.4.13 As práticas de RSO em comparação com o concelho

A inferência entre as práticas de RS com a variável “concelho”, vem evidenciar algumas oscilações nas repostas dos indivíduos da amostra, porém, não houve nenhum alor inferior a 0,5, o que indica que os colaboradores das organizações do terceiro setor do distrito de Portalegre têm no geral uma perceção positiva das práticas existentes. No Gráfico 17, houve somente um concelho em que a média das afirmações foi de $m=1,00$, no entanto, este indicador não é expressivo, uma vez que o concelho de Arronches ficou representada somente por uma pessoa neste estudo - Arronches ($n=1$).

Nos concelhos em que houve mais respondentes, Ponte de Sor ($n=72$), Portalegre ($n=27$) e Alter do Chão ($n=12$), identificou-se que os resultados obtidos dos colaboradores das organizações de Portalegre e Alter do Chão ficou abaixo da média geral de respostas ($m=0,68$).

Assim, o gráfico mostra-nos que existe oscilações nas médias obtidas, todavia, podemos afirmar que existe uma influência moderada das práticas de RSO, nas organizações dos inquiridos dos diferentes concelhos, em função da média geral obtida.

Gráfico 17 - Gráfico de perfil - Práticas RSO de acordo com os concelhos do distrito de Portalegre



Fonte: Elaboração própria (anexo XX)

4.5 Resultados da análise de perfil e de inferências – gestão ética e de responsabilidade social nas suas dimensões internas e externas

Para elaboração dos gráficos de perfil, as afirmações foram reunidas em quatro grupos da RS interna da seguinte forma: **1) Gestão de Recursos Humanos (GRH)**, que enquadra a partilha de informação sobre direitos e deveres dos trabalhadores, direitos laborais; **2) Saúde e Segurança no Trabalho (SST)**, que se centra no cuidado de promover os serviços de saúde e segurança junto dos trabalhadores ; **3) Adaptação à Mudança (AM)**, promovendo a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhes digam respeito; **4) Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN)**, que se encarrega da gestão eficiente dos recursos, evitando desperdícios e prejuízos para o ambiente. Estes parâmetros, foram cruzados com as variáveis idades, habilitações literárias, vínculo, antiguidade, função, cargo de chefia ou supervisão e concelho.

Tabela 14 - Resultados dos valores médios dos parâmetros de RS interna

Parâmetros de RS interna	Questões representativas dos parâmetros	Valor médio do subgrupo	Desvio padrão do Subgrupo
Gestão de recursos humanos (GRH)	P11; P12; P15; P17; P23	0,67	0,45
Saúde e segurança no trabalho	P16	0,85	0,365
Adaptação à mudança	P13; P14; P26	0,52	0,501
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	P19	0,81	0,396

Fonte: Elaboração própria

4.5.1 Dimensão interna responsabilidade social – idade

Da inferência entre as práticas de RS interna de acordo com a idade, verificamos através da Tabela 15 que não existe uma variação significativa nas médias obtidas nesta avaliação, todavia, há uma maior uniformidade nas médias entre os colaboradores situados na faixa etária dos mais 60 anos (n=2), e em segundo nos 41 a 50.

A idade dos participantes tem influência na percepção da RS interna, constatamos que os parâmetros com a média mais alta, na generalidade das faixas etárias, foram obtidos na SST e posteriormente na GIARN. O parâmetro GRH apresenta a maior linearidade e coerência, embora os indicadores no computo geral, são inferiores aos parâmetros anteriormente referidos. A mais baixa foi AM (m=0,41) na faixa etária dos 51 a 60 anos.

Tabela 15 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com a idade

	Médias atribuídas de acordo com a idade dos respondentes				
	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	> 60
GRH	0,69	0,68	0,65	0,63	0,90
SST	0,84	0,86	0,84	0,82	1
AM	0,52	0,48	0,58	0,41	1
GIARN	0,68	0,78	0,89	0,88	1

Fonte: Elaboração própria

4.5.2 Dimensão interna responsabilidade social – habilitações literárias

Na comparação da RS interna com as habilitações literárias da amostra, verificamos que existe uma grande oscilação no parâmetro AM, que varia desde a $m=0,45$ (Ensino Secundário) a $m=1$ (bacharelato). Ainda no referido parâmetro, as médias são efetivamente mais baixas que a generalidade, sendo que as perceções variam entre a $m=0,45$ e a $m=0,55$, se excluirmos o valor mais alto anteriormente referido. Curiosamente, os indivíduos com o bacharelato apresentam em todos os parâmetros um valor $m=1$, todavia, ao nível da amostra a sua representação corresponde a $n=3$. Nesta condição, podemos afirmar quês há total uniformidade e coerência nos dados obtidos deste grupo das habilitações literárias.

Ao nível dos restantes parâmetros, podemos afirmar que se verifica alguma linearidade no SST e GIARN, uma vez que os seus resultados são semelhantes, embora com algumas oscilações. Os parâmetros com perceção negativa e/ou mais irregulares, constatamos que são AM e GRH respetivamente.

Aferimos ainda, que os respondentes com formação académica (bacharelato, licenciatura, pós-graduação e mestrado) têm geralmente uma perceção mais positiva nos parâmetros em análise. Em suma, concluímos que as habilitações literárias da amostra têm alguma influência nas perceções da RS interna, uma vez que os níveis alcançados mais elevados são dos indivíduos com formação académica.

Tabela 16 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com as habilitações literárias

	Médias atribuídas de acordo com as habilitações literárias						
	3.º ciclo	Curso Profissional	Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado
GRH	0,52	0,48	0,45	1	0,55	0,48	0,6
SST	0,69	0,78	0,82	1	0,93	0,89	0,79
AM	0,52	0,48	0,45	1	0,55	0,48	0,6
GIARN	0,81	0,67	0,74	1	0,85	1	0,79

Fonte: Elaboração própria

4.5.3 Dimensão interna responsabilidade social – vínculo

Na comparação da inferência entre a variável “vínculo” e a percepção das ações de RS interna, verificamos que existe alguma discrepância nas médias atribuídas, havendo maior coerência entre as pessoas que têm tipologia de “contrato a termo incerto”. Os indivíduos que estão na tipologia de “estágio”, têm percepções muito elevadas nos parâmetros da SST e GIARN, e têm uma percepção maioritariamente negativa relativamente ao parâmetro AM.

Os resultados são variáveis relativamente à variável “vínculo”, podemos referir que há influência na percepção de RS interna. Conclui-se ainda, que as percepções mais elevadas não estão relacionadas aos indivíduos com a tipologia de contrato mais seguro (“contrato sem termo”) para o trabalhador. Os resultados mais elevados foram alcançados pelos indivíduos com “contrato a termo incerto”, e os níveis mais reduzidos correspondem aos indivíduos com “contrato a termo certo”, pois manifestam os resultados mais oscilantes sobre as percepções de RS interna. Por norma, nesta tipologia de contrato, centram-se os indivíduos que não têm a perspectiva de permanecer vinculados às organizações. Os indivíduos com vínculo de “avença” e “contrato a termo incerto”, têm percepções sólidas e lineares em três dos quatro parâmetros em análise.

Tabela 17 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com o tipo de vínculo

	Médias atribuídas de acordo com o vínculo dos respondentes					
	Avença	Contrato sem termo	Contrato a termo certo	Contrato a termo incerto	Estágio	Outra Opção
GRH	0,7	0,65	0,56	0,8	0,67	0,69
SST	0,75	0,89	0,68	0,95	1	0,72
AM	0,75	0,51	0,44	0,62	0,45	0,54
GIARN	0,5	0,77	0,82	0,95	1	0,83

Fonte: Elaboração própria

4.5.4 Dimensão interna responsabilidade social – antiguidade

De acordo com a Tabela 18, a percepção das ações organizacionais de RS interna é ligeiramente influenciada pela antiguidade.

Podemos constatar que as médias variam entre $m=0,36$ (média atribuída pela classe cuja antiguidade se situa entre os “15 e os 25 anos” ao parâmetro AM e que manifesta uma percepção negativa) e $m=1$ (média atribuída pela classe cuja antiguidade se situa entre os “menos de 1 ano” ao parâmetro SST e que corresponde a uma percepção positiva).

As faixas de antiguidade que apresentam uma média mais elevada relativamente às médias em estudo, são os “menos de 1 ano”, com uma percepção superior na sua generalidade e entre os “10 a 15 anos” com uma ligeira diferença nos resultados obtidos. A classe da amostra cuja antiguidade na organização evidencia maiores percepções de RS são, os parâmetros SST e GIARN com indicadores bastante próximos, sendo possível aferir o sentimento dos respondentes relativamente aos referidos parâmetros. As restantes classes de antiguidade demonstram ainda, que a percepção GRH também é aferida de forma geralmente positiva, embora com um resultado próximo do negativo na classe dos “15 a 25 anos”. O parâmetro AM não é equilibrado, verificamos que o seu resultado vai oscilando consoante a classe da antiguidade que vamos observando. Concluimos que, à medida que a antiguidade vai sendo maior, a percepção no parâmetro AM mantém-se negativo.

Tabela 18 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com a antiguidade

	Médias atribuídas de acordo com a antiguidade na organização						
	Menos de 1 ano	1 a 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	15 a 25 anos	Mais de 25 anos
GRH	0,83	0,63	0,7	0,63	0,76	0,52	0,55
SST	1	0,71	0,88	0,86	0,95	0,64	0,73
AM	0,71	0,48	0,59	0,47	0,64	0,36	0,42
GIARN	0,88	0,86	0,69	0,83	0,84	0,8	0,73

Fonte: Elaboração própria

4.5.5 Dimensão interna responsabilidade social – funções profissionais

Na comparação da RS interna com a “função profissional”, verificamos na Tabela 19 que embora tenhamos obtido valores médios diferentes em várias categorias e parâmetros, os resultados evidenciam uma certa linearidade nas respostas, quer para as percepções

positivas, bem como, para as percepções negativas. De um modo geral, os indivíduos com as funções de auxiliar de serviços gerais, técnico superior e dirigente apresentam os resultados mais lineares e coerentes, sendo que em sentido contrário, evidencia-se claramente os ajudantes de ação educativa, com todas as percepções negativas nos parâmetros em avaliação.

Verificamos que a função dos participantes tem influência na percepção de RS interna, no entanto, os indivíduos pautaram vários parâmetros com percepções muito elevadas, embora se verifique um resultado obtido negativo em determinados parâmetros. Neste âmbito, os valores médios variam entre a percepção mais positiva de $m=1$, e negativa $m=0,33$. Relativamente aos parâmetros com os resultados mais nivelados, foram os critérios SST e GIARN com resultados quase similares do ponto de vista estatístico.

Tabela 19 - Tabela de parâmetros da RS interna de acordo com as funções profissionais

	Médias atribuídas de acordo com a função na organização							
	Auxiliar de Serviços Gerais	Ajudante de Lar e Centro de dia	Ajudante de Ação Direta	Ajudante de Ação Educativa	Monitor	Assistente Técnico/ Administrativo	Técnico Superior	Dirigente
GRH	0,72	0,65	0,55	0,42	0,84	0,65	0,69	0,88
SST	0,79	0,92	0,87	0,45	1	0,89	0,87	1
AM	0,59	0,46	0,45	0,33	0,6	0,48	0,56	0,73
GIARN	0,84	0,77	0,73	0,45	1	0,89	0,84	1

Fonte: Elaboração própria

4.5.6 Dimensão interna responsabilidade social – cargo de chefia ou supervisão

A inferência entre a percepção das ações de RS com a variável “cargo de chefia ou supervisão” presente no Gráfico 18, mostra-nos que os inquiridos que ocupam este tipo de cargo atribuem na sua generalidade médias superiores em todos os parâmetros da RS, evidenciando uma percepção positiva das ações que se enquadram nos parâmetros GRH ($m=0,76$), SST ($m=0,93$), AM ($m=0,66$) e GIARN ($m=0,81$).

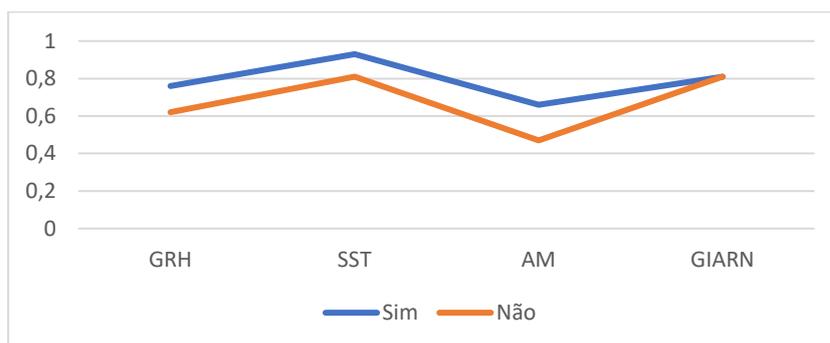
Os indivíduos que não ocupam qualquer cargo de chefia, atribuem médias inferiores, sendo que a mais baixa corresponde ao parâmetro AM ($m=0,47$) e a mais elevada

alcançado no parâmetro SST ($m=0,81$) e GIARN ($m=0,81$). Estes dados permitem-nos retirar dados concretos sobre o sentimento dos indivíduos nestes parâmetros, porém, na sua generalidade são inferiores ao dos indivíduos com cargos de chefia.

A análise de perfil mostra-nos que existe coerência nas médias atribuídas pelos inquiridos com cargos de chefia e supervisão, sendo obviamente positiva, no entanto, não podemos afirmar de forma perentória que existe uma influência totalmente significativa, em função dos resultados obtidos nas respostas dos indivíduos sem estes cargos, uma vez que, a grande oscilação se verifica somente no parâmetro AM. Neste ponto, atesta-se que há uma perceção ligeiramente negativa nos indivíduos sem cargos de chefia e supervisão.

A escala desta análise é dicotómica, em que 1 corresponde a “sim” e 0 “não”.

Gráfico 18 - Perceção de RS interna de acordo com o cargo de chefia ou supervisão



Fonte: Elaboração própria

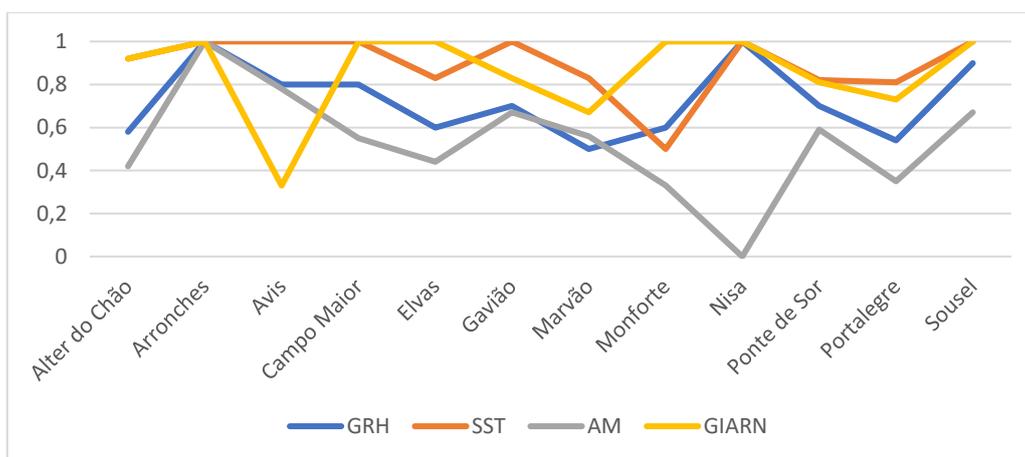
4.5.7 Dimensão interna da responsabilidade social – concelho

No que concerne à comparação da RS interna com o concelho a que pertencem as organizações, verificamos várias oscilações nos resultados, sendo certo que o parâmetro AM é aquele que apresenta os indicadores mais irregulares. Relativamente aos dados de determinados concelhos, os mesmos influenciam a perceção de RS interna, uma vez que, são concelhos representados por menos indivíduos e apresentam na sua generalidade valores médios próximos de $m=1$ ou $m=0$, e influenciam o resultado que estamos a interpretar. Nos concelhos mais representados, observamos que os respondentes de Ponte

de Sor deram as respostas mais coerentes, enquanto Portalegre e Alter do Chão evidenciaram variâncias significativas nos parâmetros GRH e AM.

Embora o Gráfico 19 suscite dúvidas na sua análise, em função dos dados obtidos, a variável “concelho” tem influência na perceção de RS interna, uma vez que, os concelhos mais representados têm resultados mais oscilantes. O parâmetro que obteve as médias, mas altas corresponde a SST e GIARN, sendo que do ponto de vista negativo foi AM.

Gráfico 19 - Perceção de RS interna de acordo com o concelho das organizações



Fonte: Elaboração própria

4.6 Dimensão externa da responsabilidade social

No que concerne à elaboração dos gráficos de perfil, as afirmações foram reunidas num único grupo da RS externa. A dimensão externa insere-se na circunstância que a RS transpõe o próprio domínio da esfera própria das organizações, alongando-se à comunidade local.

O parâmetro dimensão interna, não foi cruzado com nenhuma variável, uma vez que as afirmações foram todas reunidas num grupo geral.

A Tabela 20 evidencia o resultado das médias das questões enquadradas na dimensão externa, e os dados evidenciam uma $m=0,72$ no computo das sete questões em análise. Tratando-se o bloco de RS num grupo de afirmações de carácter dicotómico, a média obtida é um valor estimável, tendo em consideração que os valores estatísticos vão oscilar

entre o $m=0$ e $0=1$. A dimensão externa influencia a percepção dos colaboradores relativamente às práticas de RS nas organizações do terceiro setor.

Tabela 20 - Tabela de interpretação de resultados dos valores médios dos parâmetros de RS externa

	Questões representativas dos parâmetros	Valor médio do subgrupo	Desvio padrão do Subgrupo
Dimensão externa	P18; P20; P21; P22; P24; P25; P27	0,72	0,426

Fonte: Elaboração própria

4.7 Correlação de variáveis

4.7.1 Avaliação da percepção sobre as práticas de gestão ética e de responsabilidade social, na sua dimensão interna e externa

Nesta análise, pretende-se verificar se existe relação entre a percepção dos respondentes sobre as práticas de gestão ética e de responsabilidade social, na sua interna e externa. Deste modo, procedeu-se à referida investigação através das medidas de associação, que segundo Maroco (2007, p. 42) “quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis”. Ainda neste âmbito, selecionou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que “é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais” (Maroco, 2007, p. 43). Foram selecionadas diferentes variáveis representativas de cada um dos temas em análise, nomeadamente: P3 “Conduz as suas atividades de forma ética”, para a GE; P12 “Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores”, para a dimensão interna da RS, como gestão de recursos humanos (GRH); P13 “Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.”, na dimensão interna da RS, como adaptação à mudança (AM); P16 “Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho”, na dimensão interna da RS, como saúde e segurança no trabalho (SST); P19 “Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas”, na dimensão interna da RS, como gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (GIARN); P18 “Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida”, na dimensão externa da RS.

Para analisar a relação de percepção de RS na sua dimensão interna, correlacionaram-se as variáveis P12, P13, P16 e P19. O resultado do teste de *Spearman* evidencia uma correlação de $r=0,499$ entre as variáveis P12 e P13, o que segundo Dancey e Reidy (2005, cit. in Filho e Júnior, 2009), apresenta uma correlação média entre as variáveis estudadas.

Com o objetivo de aferir a relação de percepção de RS na sua dimensão interna e externa, correlacionaram-se as variáveis P12, P13, P16, P19 (internas) com a P18 (externa). Através do teste *Spearman*, os resultados variaram entre $r=0,177$ e $r=0,469$ (correlação entre as variáveis P16 e P18), o que evidencia uma correlação média entre as variáveis (Dancey & Reidy, 2005, cit. in Filho & Júnior, 2009).

Por último, para verificar a relação entre GE e RS na sua dimensão interna e externa, correlacionaram-se as variáveis P3 da GE, P12, P13, P16, P19 da RS na dimensão interna e P18 da RS da dimensão externa. O resultado da correlação das variáveis P3 com P12 $r=0,515$, e P3 com P13 $r=0,505$, evidencia uma correlação média entre as variáveis (Dancey & Reidy, 2005, cit. in Filho & Júnior, 2009).

Em consonância com a Tabela 21, podemos afirmar que existe relação entre as questões em análise, embora, tenhamos constatado a existência de somente duas correlações acima de $r=0,500$. As afirmações têm na sua maioria correlações fracas e médias, porém, a sua evidência estatística leva-nos a assumir que há uma percepção moderada de que as práticas de GE e de RS, nas suas dimensões interna e externa, sejam efetivamente um fator determinante nas estratégias das organizações.

Tabela 21 - Representação do resultado da correlação de *Spearman* para: relação entre GE e RS, relação entre RS interna e relação entre RS interna e externa

		P3	P12	P13	P16	P19	P18
P3 Conduz as suas atividades de forma ética.	Coeficiente de Correlação	1,000	,515**	,505**	,457**	,341**	,443**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	Coeficiente de Correlação	,515**	1,000	,499**	,415**	,278**	,427**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000
	N	140	140	140	140	140	140
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	Coeficiente de Correlação	,505**	,499**	1,000	,287**	,177*	,358**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,001	0,036	0,000

	N	140	140	140	140	140	140
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	Coeficiente de Correlação	,457**	,415**	,287**	1,000	,336**	,469**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	Coeficiente de Correlação	,341**	,278**	,177*	,336**	1,000	,371**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,001	0,036	0,000		0,000
	N	140	140	140	140	140	140
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	Coeficiente de Correlação	,443**	,427**	,358**	,469**	,371**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	140	140	140	140	140	140

Fonte: Elaboração própria

4.8 Análise dos tipos e níveis de comprometimento organizacional

Segundo o Modelo Tridimensional preconizado por Meyer e Allen (1991), é referida a existência de três dimensões associadas ao CO, nomeadamente, a dimensão afetiva, normativa e instrumental. Este modelo, permite constatar que na amostra em estudo, os respondentes têm um resultado mais elevado de CO afetivo ($m=3,71$; $DP=1,12$) pelas suas organizações, evidenciando alguma estima pelas mesmas. No sentido oposto, a estatística aponta para um resultado inferior para o CO normativo ($m=2,77$; $DP=1,15$), tratando-se evidentemente de um resultado negativo. No que concerne ao CO instrumental, os valores obtidos ($m=3,00$; $DP=1,13$), indicam que os colaboradores não têm uma opinião formada e concreta sobre as afirmações enquadradas nesta dimensão.

Os resultados, evidenciam que os colaboradores têm uma razoável necessidade afetiva de permanecer vinculados à sua organização.

Neste bloco de questões sobre o CO, foi usada uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “nem discordo nem concordo”, 4 indica “concordo” e 5 “concordo totalmente”.

Tabela 22 - Resultados do tipo de CO dos colaboradores da amostra

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CO Afetivo	140	1	5	3,71	1,12
CO Normativo	140	1	5	2,77	1,15

CO Instrumental	138	1	5	3,00	1,13
------------------------	-----	---	---	------	------

Fonte: Elaboração própria (anexo XXI)

4.9 Discussão dos resultados

Ao longo da sua existência, o ser humano passa grande parte do seu tempo útil de vida, no seu local de trabalho. Nos últimos anos, velhos hábitos, comportamentos organizacionais e sociais têm dado lugar a novas formas de ser e estar, numa perspectiva de melhoria contínua. As organizações, bem como, todos os colaboradores inseridos nas dinâmicas organizacionais, estão integrados num mundo em crescente conexão, em que as boas práticas são mais importantes para promover uma crescente uniformização de procedimentos ligados aos direitos humanos, preocupações com a gestão dos recursos existentes, sejam eles humanos ou naturais. As organizações, em função do papel social que desempenham, têm a responsabilidade, de também elas, serem um agente ativo nos processos de mudança, aplicação dos princípios inerentes à RS, e criar condições para que todos se sintam comprometidos com o seu trabalho e organização.

Este trabalho, pretende evidenciar a relação existente entre as organizações e respetivos colaboradores, uma vez que, nem só de bons salários se fazem bons trabalhadores. Deste modo, colocou-se como questão de partida para esta investigação: **“Quais as perceções dos colaboradores sobre as práticas de Gestão Ética, de Responsabilidade Social e de Comprometimento Organizacional num conjunto de organizações do terceiro setor?”**.

Em função da pertinência do problema de estudo, e uma vez que os colaboradores são uma variável com várias especificidades, delineou-se como objetivo geral da investigação, **“compreender as perceções dos colaboradores sobre as práticas de gestão ética, de responsabilidade social e comprometimento organizacional num conjunto de instituições do terceiro sector”**. Deste objetivo geral, surgiu então, a pertinência de dar resposta aos seguintes objetivos específicos: (1) Analisar as perceções dos colaboradores sobre as práticas de gestão ética e de responsabilidade social em organizações do terceiro setor; (2) Averiguar se os colaboradores têm a perceção de que as práticas de gestão ética e de responsabilidade social, nas suas dimensões interna e externa, são um fator determinante na estratégia das organizações; e (3) Identificar os

tipos e níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores das instituições do terceiro sector.

Analisar as percepções dos colaboradores sobre as práticas de Gestão Ética e de Responsabilidade Social em Organizações do terceiro setor (1).

De acordo com a opinião dos respondentes, as organizações respeitam os princípios de gestão ética, sendo que os resultados apontam para uma percepção das práticas de gestão ética de nível razoável, embora os resultados pudessem ser naturalmente superiores. Das 10 afirmações correspondentes ao primeiro bloco da GE, os resultados indicam que 7 das afirmações obtiveram uma média superior a $m=3,50$. Este dado, indica-nos que embora as respostas da amostra se tenham centrado entre os pontos 3 e 4 da escala de *Likert*, os inquiridos têm uma percepção de que nas suas organizações há práticas de GE implementadas, embora a um nível apenas razoável. Relativamente às práticas que se destacam, evidenciam-se: “Conduz as suas atividades de forma ética”, “Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética” e “Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos”. Na entrevista, foi referido que é importante ter uma gestão que se regule pela ética, mecanismos de partilha e de decisão.

A prática que deve ser revista pelas organizações, uma vez que obteve a percepção mais baixa, “Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer”, o que evidencia dificuldades de comunicação entre os órgãos de gestão e os demais colaboradores. Neste ponto, na entrevista, foi referido que os colaboradores não estão habituados a decidir e revelam incapacidade para participar nos momentos de decisões. A percepção dos colaboradores não se coaduna com a opinião do entrevistado, que em função do seu conhecimento assumiu perentoriamente a realidade subjacente na sua organização.

Ao nível das inferências, foi na faixa etária dos “mais de 60 anos” que os princípios da GE foram mais reconhecidos, embora, apenas dois respondentes se enquadrem nesta faixa etária. As respostas dos indivíduos dos “41 a 50 anos” foram mais uniformes, tendo em conta os respondentes nela enquadrados. Os respondentes dos “21 aos 30 anos” manifestaram as percepções mais reduzidas, todavia, os resultados foram ainda acima do

ponto médio da escala. Como referido na avaliação da inferência, constatou-se que, à medida que as idades vão avançando, as percepções de GE também vão aumentando.

Relativamente às “habilitações literárias”, os indivíduos com “licenciatura” foram os que evidenciaram maior percepção sobre as práticas de gestão ética, seguido daqueles que têm o “ensino secundário”. Os respondentes com o “curso profissional”, no cômputo geral, evidenciaram os valores médios mais reduzidos.

De acordo com a variável “vínculo”, os indivíduos com contrato a termo incerto obtiveram a média mais elevada, no entanto, percebe-se que a referida variável não influencia a opinião dos colaboradores, uma vez que os resultados são, de um modo geral, lineares e coerentes, pois não se verificam discrepâncias nas respostas. Uma vez mais, também nos resultados apurados na variável “antiguidade”, verificamos uma linearidade nas respostas, e esta variável não influencia as percepções dos respondentes.

As práticas de GE, identificadas pela variável “categoria profissional”, evidencia que há influência nos resultados em função da categoria desempenhada. Neste estudo, esta constatação é um indicador importante, pois os respondentes avaliaram as práticas de GE das suas organizações como razoáveis. Uma percepção maioritariamente negativa, é um indicador preocupante, tendo em conta que a média dos restantes grupos se centra dentro do ponto 3 da escala de *Likert*. O gráfico de perfil correspondente à variável “cargo de chefia ou supervisão”, demonstra que os respondentes com cargo têm uma percepção ligeiramente superior aqueles que não têm cargos, porém, não influencia significativamente a opinião dos indivíduos deste estudo. Os resultados, foram aliás, muito equilibrados nas suas percepções, denotando-se uma linearidade e coerência nos dados obtidos.

Ao nível da representatividade, por concelhos, os resultados espelham que a referida variável influencia a percepção dos inquiridos da amostra. Como referido anteriormente, e quando comparando os concelhos mais representados nesta investigação, os indivíduos de Ponte de Sor (n=72) e Portalegre (n=27) apresentam resultados dispares. Este resultado indica que as organizações de um concelho estão mais alinhadas com as práticas da GE, quando comparado com as organizações do terceiro setor do concelho de Portalegre. Neste caso, verifica-se uma diferença significativa, quando se compara estes dois

concelhos em concreto. A linha média do “total”, também espelha esta constatação estatística.

No que concerne às práticas de RSO, os resultados obtidos indicam que os colaboradores têm a percepção que as suas organizações praticam ações de RS. De acordo com os resultados, apenas as afirmações “Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.”, e “Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.”, não obtiveram resultados acima de 51%, não havendo por isso, uma maioria que reconheça a existência destas práticas nas dinâmicas das suas organizações. Todavia, a afirmação, “No global, considero que é uma organização socialmente responsável.”, obteve um total de 85% de concordância, evidenciando a posição dos inquiridos relativamente à percepção das práticas de RS. Na entrevista, foi referido que a RS tem assumido uma crescente importância no quotidiano das organizações. A questão sobre os benefícios de uma atitude organizacional e socialmente responsável, foi referido que a GRH é muito importante, porque é nos RH que as instituições têm de investir, e qualquer organização que se distinga pelas boas práticas, deve ser evidenciada perante as outras.

As práticas de RSO em comparação com a variável “idade”, não evidenciam influência, embora, o resultado nos “mais de 60 anos” apresente um valor $m=0,97$. Como referido noutros pontos, a faixa etária “mais de 60 anos” é $n=2$, o que influencia qualquer avaliação que se pretenda fazer de uma categoria tão pouco representada. Na percepção entre as práticas de RS e a variável “habilitações literárias”, verificamos que os dados são sobretudo lineares e coerentes, porém, verifica-se que os indivíduos com bacharelato ($n=3$) são quem apresenta os valores mais dispares, com $m=0,96$. Da análise ao gráfico, constatamos que os respondentes com formação académica (bacharelato, licenciatura, pós-graduação e mestrado) têm uma percepção das práticas de RSO superior aos respondentes sem formação universitária. Embora possamos verificar que em termos estatísticos os indicadores não sejam significativos, esta constatação é factual nesta amostra em estudo.

Os respondentes com “contrato a termo incerto” ($m=0,79$) e “estágio” ($m=0,75$) são os que têm uma percepção mais elevada sobre as práticas de RSO, na comparação com a variável “vínculo”, enquanto a percepção mais reduzida é nos indivíduos com “contrato a

termo incerto” ($m=0,59$). Embora estejamos perante um resultado com pouca oscilação, o resultado parece indicar que efetivamente há alguma influência nesta variável, uma vez que, a perspectiva de não continuidade nas organizações parece afetar a percepção dos respondentes, embora, de um modo geral, as práticas de RSO sejam reconhecidas pela grande maioria dos indivíduos da amostra, independentemente da tipologia do vínculo existente.

As práticas de RSO em comparação com a “antiguidade”, evidencia alguma influência na percepção dos respondentes, na medida em que se verificam oscilações entre aqueles que colaboram há mais anos na organização, e aqueles que cooperam há menos anos. Os que estão integrados nas organizações há menos anos, apresentam dados mais favoráveis às práticas de RSO, pelo que, tendencialmente, indivíduos que pertencem às organizações há menos tempo, podem não ter as noções mais concretas sobre determinadas práticas, bem como os mais velhos, que podem ter hábitos e vícios antigos (Rego & Souto, 2004a). Em sentido contrário, os indivíduos que colaboram há mais anos, e incluímos todos os indivíduos que têm mais de 15 anos de antiguidade, constatamos que as percepções das práticas de RS são mais reduzidas, uma vez que, nesta fase já se conhece bem a empresa e são muitos anos de trabalho (Rego & Souto, 2004).

A “categoria profissional” é uma variável que apresenta algumas oscilações relativamente à percepção das práticas de RS. A referida variável influencia a percepção dos colaboradores relativamente à temática em estudo, e que as ajudantes de ação educativa manifestam menor percepção das práticas existentes nas suas organizações. Embora apenas três categorias estejam abaixo da média total, a referida categoria destaca-se pela sua percepção maioritariamente negativa. Esta situação pode indicar algum descontentamento com o que se verifica nas organizações, ou que determinado trabalho é pautado por diferentes avaliações e percepções. A diferença entre as duas categorias que apresentam dados mais reduzidos (ajudante de ação direta e ajudante de ação educativa) ainda é considerável, na medida em que uma apresenta indicadores positivos ($m=0,60$) e a outros negativos ($m=0,46$). Relativamente às categorias com maior valor médio, ambas representadas por 5 indivíduos (monitor e dirigente), têm um resultado acima da média total, mas na percentagem total da amostra, correspondem a apenas 7,14% da amostra em estudo. Embora sejam tidas em conta, o valor estatístico é reduzido, se comparados com a percepção dos técnicos superiores (categoria mais representada com $n=63$) que tem uma

média superior ($m=0,71$) ao valor médio total ($m=0,68$). Em suma, conclui-se que a variável categoria profissional tem alguma influência nos resultados obtidos.

A comparação entre as práticas de RSO e a variável “cargo de chefia ou supervisão”, constatamos que os chefes têm no geral opiniões mais favoráveis ao longo das afirmações do bloco da RSO, o que sugere que os indivíduos com este tipo de funções têm um conhecimento mais concreto sobre as dinâmicas de RS implementadas na generalidade das organizações. Embora os resultados obtidos não tenham uma grande diferença ao nível das médias obtidas, num bloco de afirmações dicotômicas, de respostas de “sim” ou “não”, os dados obtidos são sempre mais concretos quando comparados com blocos de questões com outras escalas.

Relativamente aos dados obtidos na análise da variável “concelho”, verificamos oscilações na opinião dos respondentes, e podemos uma vez mais, identificar que os colaboradores de organizações do concelho de Portalegre tendem a ter uma opinião geralmente mais reduzida sobre as referidas práticas. Todavia, o resultado obtido permite-nos afirmar que, ainda assim, os dados obtidos neste bloco da RS constataam a existência de organizações que implementam práticas de RS nas suas dinâmicas do dia-a-dia.

Averiguar se os colaboradores têm a perceção de que as práticas de gestão ética e de responsabilidade social, nas suas dimensões interna e externa, são um fator determinante na estratégia das organizações (2).

Os respondentes neste estudo, consideraram as organizações alinhadas com as práticas de RS. As dinâmicas que a RS acrescentou às organizações foi uma evidência ao longo deste estudo. Nesta investigação, os colaboradores das organizações evidenciaram a existência de práticas de RS na sua dimensão interna e externa. Evangelista (2010, p. 95), considera na sua investigação que “é preciso procurar caminhos alternativos de relação com os *stakeholders*, transformar o público interno em verdadeiros parceiros, assumir compromissos com o público externo e fortalecer a sua missão junto da Sociedade.”. A mesma autora, refere ainda que, embora estas práticas de RS mereçam toda a atenção que atraem, estas situações costumam ser contraproducentes (Evangelista, 2010, p. 95). Os indivíduos participantes nesta investigação, manifestaram conhecimento sobre as práticas de RS implementadas nas suas organizações, sendo naturalmente,

parâmetros positivos na avaliação destas questões. Uma organização que tenha em conta estas preocupações, pode dar um passo enorme na sua consolidação no mercado de trabalho, e “a empresa que descobrirá que Sustentabilidade pode ser muito mais do que um custo ou uma limitação – pode ser uma incrível fonte de inovação e vantagem competitiva.” (Porter, 2007, p. 14).

Relativamente aos quatro parâmetros da RS interna, os mesmos foram retirados do Livro Verde (2001): 1) Gestão de recursos humanos (GRH), 2) Saúde e segurança no trabalho (SST), 3) Adaptação à mudança (AM) e 4) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Numa análise cuidada e atenta aos dados existentes, observamos que os parâmetros SST e GIARN representam um sentimento positivo nas práticas de RS. Numa escala dicotómica, apresentam indicadores de $m=0,85$ e $m=0,81$ respetivamente, o que é relevante do ponto de vista estatístico, mostrando uma perceção clara relativamente a estes dois parâmetros da dimensão interna da RS. Embora o grupo de questões correspondentes ao parâmetro GRH apresente resultados mais reduzidos com $m=0,67$, na entrevista obtivemos que, “a GRH no contexto das IPSS é muito importante, porque no futuro é nos RH que as instituições têm de apostar, para poderem a partir daí trabalhar os seus profissionais (...).”. O parâmetro AM apresenta efetivamente o indicador mais reduzido, todavia, na entrevista foi referido que, ainda que se tente promover o diálogo e a decisão partilhada, os colaboradores estranham quando se promove estes momentos, reforçando que, sente por parte das pessoas uma incapacidade para participar nas decisões, precisamente, porque não estão habituadas a decidir e a dar opinião. Conclui, acrescentando, que é mais fácil afirmar que está tudo mal, do que fazer qualquer tipo de sugestão de melhoria.

De acordo com Treviño (1986), as organizações não devem focar em melhorar somente o raciocínio moral dos colaboradores, devem considerar criar desafios para aferir como vão reagir os mesmos perante desafios éticos. O referido autor, indica ainda, que indivíduos influenciados por estas normas do grupo ou da organização, podem atingir níveis mais elevados de raciocínio ético.

Ao nível da RS externa, o subgrupo de questões apresentou um indicador $m=0,72$, revelando ser um indicador positivo do ponto de vista estatístico. A RS externa no contexto da sociedade e das suas rápidas transformações, são elementos importantes para efeitos de consolidação das organizações no contexto social em que se inserem. A avaliação obtida neste parâmetro reforça a crescente preocupação dos órgãos de gestão em partilhar uma boa imagem da sua intervenção junto da comunidade e de todos os *stakeholders*. Segundo Evangelista (2010, p. 95), do ponto de vista das organizações, transformar a RS numa vantagem estratégica, “requer, entre outras coisas, alguma análise (qual a real missão da empresa? De que forma pode ela minimizar os problemas da sociedade?), tempo (mudanças organizacionais não acontecem de um dia para outro) e disponibilidade (é preciso querer e ter apoio dos *stakeholders*).”.

Na análise correlacional, as práticas de GE e RS, nas suas dimensões interna e externa, variam entre correlações fracas e médias. Ainda assim, podemos afirmar com base no suporte estatístico, que a existência de correlações moderadas entre as referidas dimensões e respetivas práticas, concluímos que as referidas perceções têm alguma influência na estratégia das organizações, embora a influência pudesse ser bem maior. A afirmação P19 tem uma correlação fraca com todas as outras afirmações, não sendo por isso, estatisticamente significativa nesta análise. Num estudo de Valentine e Fleischman (2008), os autores referem que uma organização pode desejar evidenciar o seu compromisso com a RSO expandindo os códigos de ética e treinamento para incluir mais elementos da RS. Referem ainda, que melhorar a política social organizacional e torna-la mais abrangente, pode influenciar as atitudes e perceções internas e externas dos colaboradores. Treviño e Nelson (2004), citados por Valentine e Fleischman (2008), indicam que para alcançar resultados mais satisfatórios ao nível destas dimensões, não podem estar somente ocupados com exigências de caráter económico e legal, perspetivando um indivíduo interessado em atender a desafios éticos e filantrópicos.

Identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores das instituições do terceiro sector (3).

No que concerne aos resultados, relativamente à dimensão do CO, constata-se que os respondentes manifestam interesse pelas suas organizações, embora a um nível razoável, e essa posição ficou evidenciada nos resultados obtidos. As afirmações, “importo-me com

o destino da minha organização” (m=4,16), “tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização” (m=3,84) e “sinto os problemas desta organização como se fossem meus” (m=3,74), foram as afirmações que obtiveram maior concordância. Com base nestes indicadores, também concluímos que o valor médio das quinze afirmações do terceiro bloco centrou-se m=3,27, o que assegura que muitos dos colaboradores não têm uma opinião concreta sobre as afirmações do comprometimento, uma vez que, o ponto 3 da escala de *Likert* corresponde a “nem discordo nem concordo”. Na entrevista, sobre a questão, como tornar os colaboradores mais comprometidos, foi referido que, os mesmos gostam de ser ouvidos e de sentir que tiveram uma palavra a dizer, e que, aquilo que disseram foi tido em conta para a decisão final.

Relativamente ao tipo de comprometimento, os respondentes apresentaram uma m=3,71 para as afirmações do CO afetivo, o que é elucidativo quando comparado com as médias obtidas nos outros dois níveis de CO. Num estudo realizado por Veiga *et al* (2019, p. 80), numa organização brasileira, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, os autores referem que, “conclui-se que dentre as dimensões analisadas, a média geral mais alta foi a pertencente à dimensão do comprometimento afetivo, destacando as experiências vividas na entidade, a afeição e lealdade estão acima de tudo, pois proporciona momentos prazerosos junto da família inteira e integra pessoas com diferentes profissões, personalidades, visões, idades com um objetivo em comum.”. Neste parâmetro, podemos concluir que ao nível do estado psicológico, evidenciado na Tabela 1, os respondentes têm um desejo razoável de permanecer vinculados às suas organizações.

Quando o indivíduo cria uma relação afetiva mais intensa com a organização, manifesta-se mais entusiasmado com o trabalho, e evidencia mais sinais de contentamento e interesse em colaborar para o sucesso da organização (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Esta constatação, permite afirmar que quanto maior o vínculo afetivo do indivíduo com a sua organização, menor será a sua tendência de querer abandonar a organização e, terá mais facilidade em ter comportamentos adequados e, conseqüentemente, um melhor desempenho (Rego, 2003). Nas informações obtidas na entrevista, na observação relativamente aos dificultadores de CO dos colaboradores, é afirmado que depende da forma como cada instituição toca cada pessoa, e que as

instituições e os trabalhadores, devem ter uma relação que passe por uma convergência e que as pessoas se sintam parte da causa por elas (organizações) defendidas.

No que concerne ao CO instrumental, e de acordo com o modelo preconizado por Meyer e Allen, os inquiridos não têm posição relativamente à premissa “... sente que tem necessidade de permanecer”, uma vez que, segundo os dados apurados, estamos perante uma $m=3,00$, que é o valor central da escala de *Likert* aplicada, que corresponde a “nem discordo nem concordo”.

O CO normativo, ou seja, “sente que deve permanecer”, é pautado por uma perceção negativa, os respondentes desprezam esta componente por não se reverem nas afirmações da mesma. O estado psicológico de “obrigação”, não é um fator determinante para o CO dos respondentes. Este estado psicológico é associado a elementos relevantes como a desmotivação e resistências.

5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões Gerais

Este trabalho, teve como objetivo geral compreender as percepções dos colaboradores sobre as práticas de Gestão Ética, de Responsabilidade Social e de Comprometimento Organizacional num conjunto de instituições do terceiro setor, do distrito de Portalegre. De modo a dar resposta a esta questão de partida, a investigação centrou-se na compreensão da relação existente entre estes três conceitos, através de uma pesquisa focada em acrescentar valor, seja pela literatura existente, bem como, pela concretização dos objetivos previamente definidos.

De acordo com as características sociodemográficas, a amostra foi de N=140, sendo que, 91% foram respondentes do sexo feminino e 9% do sexo masculino. A maioria tem uma idade compreendida entre os 31 a 40 anos, 70% são casados/viver em união de facto e 32,9% são licenciados. Relativamente à antiguidade, 31,4% está nas organizações entre 10 e 15 anos, 45% são técnicos superiores e 70% não exerce cargo de chefia ou supervisão. No que concerne ao concelho com mais respondentes nesta investigação, 51,4% são de Ponte de Sor, 19,3% de Portalegre e 8,6% de Alter do Chão.

No que concerne ao primeiro objetivo específico, suportado pela literatura da especialidade, percebemos que os gestores têm de ter em conta que as práticas de gestão ética criam um clima ético, e que a existência de boas práticas éticas nas organizações, têm um papel fundamental para definir efetivamente um clima ético (Dickson et al., 2001). Os trabalhadores quando estão integrados num sistema ético, tendem a sentir-se mais satisfeitos no seu trabalho (Brown & Treviño, 2006, Treviño et al, 1998). Na presente investigação, percebemos que os respondentes desta amostra têm uma percepção razoável sobre as práticas de gestão ética. Identificamos as práticas com as quais convivem diariamente no seu meio profissional, e constatamos aquelas que carecem de maior atenção e preocupação, evidenciando: “pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer”, que comparado com a argumentação do entrevistado, percebemos que estas afirmações nem sempre são lineares, e que nem sempre os trabalhadores estão capacitados para partilhar a sua opinião.

As afirmações do bloco da GE, são influenciadas pelas variáveis “idade” e “concelho” das organizações, na medida em que a percepção dos respondentes vai aumentando à medida que aumenta a idade, e os inquiridos das organizações do concelho de Portalegre, têm no geral, uma percepção mais baixa das práticas de GE que os restantes colaboradores

Ao nível das práticas de RS, através da percepção dos respondentes, 46% responderam que as organizações não promovem as ações de formação profissional aos seus RH para além do mínimo exigido por lei, que apenas 51% refere que é promovida e incentivada a flexibilização dos horários de trabalho, que apenas 52% refere que as organizações promovem a participação dos trabalhadores nos processos de decisão, que não há consenso entre os que consideram que se promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos, e 54% considera que na sua organização se promove uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores. Estas práticas definem uma parte importante das dinâmicas das organizações. Não obstante, as restantes afirmações foram pautadas por indicadores mais próximos daquilo que é considerado socialmente responsável e que sustentam as práticas existentes nas organizações do terceiro setor do distrito de Portalegre. Os comportamentos socialmente responsáveis são diferenciadores, e num mundo competitivo, estas práticas promovem a possibilidade de perspetivar novas práticas e políticas de gestão.

As afirmações do bloco da RS são influenciadas pelas variáveis “vínculo”, “antiguidade”, “categoria profissional” e “concelho”, A variável “vínculo” é afetada pela perspectiva de não continuidade na organização; a “antiguidade” revela que os colaboradores com mais anos de trabalho, tendem a ter uma percepção mais reduzida das práticas de RSO; a “categoria profissional” identifica a categoria dos ajudantes de ação educativa com percepções muito reduzidas sobre as práticas de RS; e a variável “concelho” mostra uma vez mais, que no concelho de Portalegre as percepções de RS são mais reduzidas, se comparado com a maioria dos respondentes dos outros concelhos do distrito de Portalegre.

Relativamente ao segundo objetivo específico, a RS tem deixado a ideia de que trouxe uma nova dinâmica às organizações, e esta noção foi clara ao longo da investigação. Os comportamentos socialmente responsáveis acrescentam valor às

organizações, e alinham os contextos para favorecer uma gestão diferenciadora nas suas práticas, políticas e estratégias. Nesta visão, estão subjacentes abordagens mais inovadoras e dinâmicas, que se traduzem numa comunicação mais simples e concreta, maior agilidade e flexibilização, bem como, maior dinamismo nas estratégias de gestão. Neste estudo, os resultados apontaram para que as práticas de GE e RS tenham algum tipo de relação, porém, os indicadores não são suficientemente fortes para nos garantir que estas duas dimensões são efetivamente parte determinante na estratégia das organizações, sendo que as correlações são maioritariamente positivas fracas ou médias.

Ao nível do comprometimento, a literatura que suporta este estudo empírico, focou-se numa alusão ao CO através do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1997). Em relação ao CO, as médias das três dimensões do comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) apresentam indicadores concretos que suportam as diferenças verificadas nas respostas dos respondentes. O comprometimento afetivo apresenta uma $m=3,71$, que a diferencia das restantes, uma vez que atesta um nível razoável de comprometimento dos inquiridos nesta investigação. Noutra âmbito, temos o comprometimento instrumental com uma $m=3,00$, em que o resultado obtido indica que não há uma opinião formulada sobre as afirmações desta dimensão. Por último, e relativamente ao comprometimento normativo, os dados indicam uma perceção negativa sobre as afirmações ao nível desta dimensão.

Na dimensão do comprometimento afetivo, os trabalhadores mostraram que realmente importam-se com o destino das suas organizações, e a nível razoável, têm uma forte ligação de simpatia pelas organizações, e sentem os problemas das organizações como se fossem seus. O comprometimento instrumental, apesar dos indicadores nas afirmações deste grupo se tenham centrado pela ausência de uma opinião concreta sobre as afirmações deste grupo, os colaboradores têm um nível de concordância razoável na afirmação que sentem ter poucas alternativas de emprego se deixarem as suas organizações.

No que concerne ao comprometimento normativo, a média obtida neste grupo de questões é negativo, no entanto, houve um nível razoável de concordância na afirmação que, não deixaria a organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.

Assim, podemos concluir que, se os respondentes desta amostra tivessem uma maior percepção das práticas de GE e RS, bem como, de CO, esta situação iria naturalmente refletir-se nos resultados, com níveis de percepção mais concretos, embora não necessariamente positivos. Em suma, podemos afirmar que foi possível dar resposta ao objetivo geral, bem como, a todos os objetivos específicos, embora os resultados obtidos evidenciem resultados razoáveis e moderados relativamente à percepção das práticas de GE e RS, e que ao nível do comprometimento organizacional, os respondentes têm um nível maior de comprometimento afetivo, embora o mesmo se manifeste de forma razoável.

5.2 Limitações do Estudo

Como principal limitação da investigação, apontamos as problemáticas verificadas no âmbito da pandemia COVID-19. Inicialmente, a investigação foi delineada para ser executada de uma forma, e em função dos constrangimentos ao nível da saúde pública, o investigador teve de fazer vários ajustes na metodologia aplicada, nomeadamente na forma como aplicou os instrumentos: questionário e entrevista. Esta situação reflete-se ao nível das seguintes situações: aplicou-se o questionário com recurso à técnica *Snowball* que consistiu na utilização de meios e instrumentos informáticos, ao invés do método pensado inicialmente, que compreendia a aplicação dos questionários pessoalmente em quatro IPSS selecionadas pelo investigador. Em função do distanciamento social exigido no período da investigação prevaleceu a opção pelos métodos tecnológicos. A entrevista foi realizada via plataforma *Zoom*, ao invés da entrevista presencial.

Houve ainda, a necessidade de eliminar um dos objetivos específicos da investigação, de modo a ajustar a linha de investigação aos tempos vividos durante o período da pandemia.

Identificamos também, a dificuldade sentida na obtenção de respostas aos questionários que foram partilhados nas redes sociais e via eletrónica, embora o investigador tenha feito inúmeros esforços no sentido de melhorar o número de participantes, essa situação não se traduziu num acréscimo significativo na dimensão da amostra final. Pensamos ainda, que os questionários enviados por via eletrónica para as várias IPSS do distrito de Portalegre, não foram disseminados (ou foram ignorados pelos

restantes colaboradores) pelas referidas organizações, traduzindo-se esta situação numa amostra caracterizada pelo número elevado de licenciados.

A conjugação da vida profissional e académica, bem como, todas as mudanças a nível da vida familiar do investigador, foram uma grande limitação, não permitindo uma investigação contínua e linear, o que contribuiu para prolongar o tempo de execução do projeto delineado em setembro de 2019. Foram ajustados os ritmos de trabalho, de modo a conciliar todas as dimensões da vida particular do investigador.

5.3 Investigação Futura

Para futuros estudos, propomos uma maior aposta em investigações que pretendam explorar a conexão existente, entre os conceitos de GE, RSO e CO. Seria interessante que estudos com estas dimensões fossem replicados à realidade do terceiro setor em Portugal, uma vez que, é uma área que garante grande empregabilidade nas diferentes regiões do país. Tratando-se de organizações com uma grande diversidade de respostas, nomeadamente, ao nível da terceira idade, deficiência, infância e juventude, ação social, entre outros, garante uma panóplia de opções de estudo que poderão fazer um diagnóstico sobre a realidade vivenciada pelos colaboradores do terceiro setor, em Portugal.

Ao nível do questionário, e em função das diferentes formas de ser e estar na sociedade e em todo o contexto profissional, seria importante entrevistar outros elementos, para que de alguma forma se pudessem comparar as diferentes respostas às mesmas questões, ajustadas naturalmente de acordo com a intervenção que cada resposta presta na sua comunidade.

Relativamente ao questionário, seria importante ser um pouco mais exaustivo, para poder aprofundar outras questões igualmente importantes, e que neste estudo, em função dos tempos que vivemos, não puderam ser exploradas e tiveram naturalmente de ser ajustadas.

BIBLIOGRAFIA

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Georges, P. S. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. (1.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Armstrong, J. S. & Green, K. C. (2013). Effects of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility Policies. *Journal of Business Research*, 66, pp. 1922-1927.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT. 4, pp. 133-157. Obtido em 8 de Dezembro de 2019, de http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_484.pdf
- Beauchamp, T. &. (1983). *Ethical Theory and Business* (2.^a ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Berenbeim, R. E. (1988). Ethics Codes and Educational Programs. *Security Management*, 32 (10), pp. 91-97.
- Beu, D. S.; Buckley, M. R.; Harvey, M. G. (Janeiro de 2003). Ethical decision-making: a multidimensional construct. 12(1), pp. 88-107. Obtido em 7 de janeiro de 2020, de http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL_Images/Journal_Samples/BEER0962-8770~12~1~300/308.PDF
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. 1, pp. 37-47. Obtido em 29 de Novembro de 2019, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a04.pdf>
- Brites, A. (2015). *Práticas e Ações que influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Departamento de Gestão.

- Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.
- Caetano, A., Tavares, S. (2000). Determinantes da Implicação Organizacional em cinco Países Europeus. Em *Trabalho e cidadania* (pp. 97-121). Lisboa. Obtido de <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/determinantes-da-implicacao-organizacional-em-cinco-paises-europeus/24337>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, pp. 39-48.
- Cimadon, A. (2005). Ética nas organizações e proteção dos direitos humanos e fundamentais. *Espaço Jurídico, Unoesc*, 6(1), pp. 33-44. Obtido em 20 de Março de 2019, de <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/8800/4838>
- CIPD. (2009). The HR Profession Map. London: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A. (1994). *Ética de la Empresa*. Madrid: Ed. Trotta.
- Cortina, A.; Martínez, E. (2005). *Ética*. São Paulo: Loyola.
- Cruz, C. M. (2000). *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global.
- Cruz, C., Estraviz, M. (2003). *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos* (2 ed.). São Paulo: Global.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15, pp. 1-13.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 656.
- Dias, M. (2004). *Reflexões sobre a Ética no Quotidiano da Profissão. Gestão e Desenvolvimento*.

- Dickson, M., Smith, D., Grojean, M., & Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them. *The Leadership Quarterly* 12, 197-218.
- Drucker, P. (1994). *Administrações de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. (2.^a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: A Administração*. São Paulo: Nobel. Obtido em 10 de Fevereiro de 2020, de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=CCORvXvPHJUC&oi=fnd&pg=PA19&dq=peter+drucker+%C3%A9tica+responsabilidade+social+comprometimento+terceiro+setor&ots=yKV0dWjY4J&sig=dsCrr00RE9ybAx4Ase9Bjhp07-g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Europeia, C. (2001). *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Europeia, C. (2004). *Espírito Empresarial Responsável. Um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa*. Bruxelas.
- Evangelista, R. (2010). Sustentabilidade, Um possível caminho para o sucesso empresarial? *Harvard Business*, pp. 85-95. Obtido em 29 de Dezembro de 2019, de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v9n1-2/v9n1-2a09.pdf>
- Fan, W. & Yan, Z. (2009). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 26, 132-139.
- Filho, D. &. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1).
- Fisher, C. M. (2000). The Ethics of Inactivity: Quietism and Human Resource Managers. *Business and Professional Ethics Journal*, 19 (3), 55-72.
- Foote, D., & Robinson, I. (1999). *The role of the human resources manager: Strategist or conscience of the organisation?* *Business Ethics: A European Review*, 8 (2), 88-98.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática* (4.^a ed.). Oeiras: Celta.
- Gonçalves, G. (2017). *Ética Empresarial, os Modelos Organizacionais e a Gestão de Recursos Humanos: Um estudo no setor automóvel*. Dissertação de Mestrado, Lisboa School of Economics & Management, Lisboa. Obtido em 7 de dezembro de 2019, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/14374/1/DM-GSCG-2017.pdf>

- Harley, B. &. (2004). Firing Blanks? An Analysis of Discursive Struggle in HRM. *Journal of Management Studies*, 41 (3), 377-400.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance? *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp. 89-99.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16 (2), 366-395.
- Landim, L. (1993). *A Invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Obtido em 9 de Fevereiro de 2020, de [http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/a-invencao-das-ongs-\(\)-leilah-landim-assumpcao.pdf](http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/a-invencao-das-ongs-()-leilah-landim-assumpcao.pdf)
- Landim, L. (1993). *Para além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: Iser, Série Textos de Pesquisa.
- LaRose, R. & Tsai, H. S. (2014). Completion rates and non-response error in online surveys: Comparing sweepstakes and pre-paid cash incentives in studies of online behavior. *Computers in Human Behavior*, 34, 110-119.
- Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Dissertação de Doutorado, Universidade do Minho, Portugal. Obtido em 20 de Dezembro de 2019, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7289/1/Regina%20Leite-Tese%20Doutoramento.pdf>
- Lowry, D. (2006). HR Managers as Ethical Decision-Makers: Mapping the Terrain. . *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44 (2), 171-183.
- 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*, 12(1), pp. 20-38.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS (3.ª ed.)*. Edições Sílabo, Lda.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5ª ed.)*. Pero Pinheiro.
- Matela, J. (2016). *A influência da ética nas Organizações: A mediação do Clima ético nas relações de liderança com os resultados atitudinais dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa. Obtido em 10 de

- Março de 2019, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12465/1/Tese%20vers%C3%A3o%20final%20-%20Joana_Antunes_Matela.pdf
- Matos, F. G. (Junho de 2005). Ética Empresarial e Responsabilidade Social. *Revista Recrearte*. Obtido em 17 de Dezembro de 2019, de http://www.iacat.com/Revista/recrearte/recrearte03/etica_soc-empr.htm
- Matos, F. G. (2008). *Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação*. São Paulo: Saraiva.
- Melo Neto, F. P. de; Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro* (2 ed.). Rio de Janeiro: QualityMark.
- Mercier, S. (2003). *A Ética nas Empresas*. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89. Obtido em 5 de Dezembro de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>
- Meyer, J. P., Becker, T., & Van den Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P. e Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp. 372-378.
- Moreno, A., Capriotti, P. (2009). Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. *Journal of Communication Management*, 13(2), pp. 157-175.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 19(n.º 3), 211-236.
- Nunes, P. (2017). *Contexto Organizacional e Ética nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa. Obtido em 6 de Março de 2019, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16044/1/patricia_correia_nunes_diss_mestrado.pdf
- Pancieri, R. (2001). *Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Tese de Doutoramento,

- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Obtido em 9 de Fevereiro de 2020, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80009/183386.pdf?sequence>
- Parkes, C. &. (2013). Ethics and social responsibility - do HR professionals have the “courage to challenge” or are they set to be permanent “bystanders? *International Journal of Human Resource Management*, 24 (12), 2411-2434.
- Pereira, I. (2013). *Responsabilidade Social nas Organizações - O impacto na Identificação e no Empenhamento Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, pp. 298-319.
- Petrik, J. & Quinn, J. (1997). *Management ethics and integrity at work*. London: Sage.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, pp. 57-68.
- Powell, B. (1977). *Escutismo para Rapazes*. Corpo Nacional de Escutas.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (G. Valente, Ed.) Gradiva - Publicações, S.A.
- Rafael, P. (2017). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: estudo de caso numa IPSS*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. Obtido em 7 de Dezembro de 2019, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19936/1/Dissertacao%20Mestrado%20GERH_140326026.pdf
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança - Mudança, Resultados, Integridade* (3.º ed.). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. & Souto, S. (2004a). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. Obtido de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a03.pdf>

- Salado, R. (2007). Quanto mais transparente, mais colorido é o Terceiro Setor. *Revista Filantropia*. Obtido em 10 de Fevereiro de 2020, de https://www.filantropia.org/informacao/quanto_mais_transparente_mais_colorido_e_o_terceiro_setor
- Santos, A. M. (2010). *A responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climats Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamto Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.
- Santos, M. J., Santos, M., Pereira, E. e Almeida, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME: casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 503-530.
- Seabra, F. (2012). *Responsabilidade Social enquanto referencial de comportamento empresarial sustentável numa abordagem "multi-stakeholder"*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Departamento de Gestão, Évora.
- Simões, E. J. (2015). *Agir de forma ética*. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais (3ª Edição, 149-172)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Svensson, G. & Wood, G. (2011). A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations. Structures, processes and performance. *The Learning Organization* 18 (1), 21-35.
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. Em J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Edits.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 347-377). Lisboa: Escolar Editora. Obtido em 17 de Dezembro de 2019, de <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/vinculacao-dos-individuos-as-organizacoes/6022>
- Tkalac Verčič, A. &. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Treviño, L. & Nelson, K. (2010). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. John Wiley & Sons, Inc.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review* 11, 601-617.

- Treviño, L., Butterfield, K., & McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), 447-476.
- Valentine, S., Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 159-172.
- Veiga, L., Fabricio, A., Lopes, L., Rotilli, L., Zaluski, F. (2019). Comprometimento Organizacional no Terceiro Setor: Caso de uma organização tradicionalista Gaúcha. *Recape - Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(1), 63-83. doi:<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/37666>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), pp. 418-428. Obtido em 7 de Dezembro de 2019, de <https://pt.scribd.com/document/397505576/Wiener-Commitment-in-Organizations-a-Normative-View>
- Wiley, C. (2000). Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics* 25, 93-114.
- Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*. 159-175.
- Worrel, D., Stead, W., Stead, J.& Spalding, J. (1985). Unethical Decisions: The Impact of Reinforcement Contingencies and Managerial Philosophies. *Psychological Reports*, 57, 355-365.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (2.ª ed.)*. (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Zita, A. (2018). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da responsabilidade social: Perceção dos trabalhadores de uma autarquia*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Departamento de Gestão, Évora.

SITES CONSULTADOS:

GEP/MTSSS Quadros de Pessoal; DGSS, Listagem de IPSS:
<http://www.gep.mtsss.gov.pt/>

ANEXOS

Anexo I - Pedido de agendamento de entrevista ao Dr. Tiago Abalroado (print mail enviado)



Renato Flores <renato.flores.1990@gmail.com>
para geral, Fátima ▾

quinta, 10/09/2020, 12:49 ☆ ↶ ⋮

Exmo. Dr.º Tiago Abalroado,

O meu nome é Renato Flores, sou estudante no curso de mestrado em Gestão, área de especialização em Recursos Humanos, promovido pela Universidade de Évora. Estou a desenvolver o meu projeto de dissertação, que se intitula de "Os Efeitos Percebidos das Práticas de Gestão Ética e de Responsabilidade Social no Comprometimento dos Colaboradores – Estudo Aplicado a Organizações do Terceiro Sector.", tendo como orientadora a Professora Doutora Maria de Fátima Jorge.

O presente estudo tem como objetivo geral, compreender de que modo as práticas de gestão ética e de responsabilidade social influenciam o comprometimento organizacional dos colaboradores.

Neste âmbito, venho por este meio solicitar a sua colaboração para a concretização deste trabalho, uma vez que pretendo que responda a um conjunto de questões/entrevista no âmbito das dimensões da gestão ética, responsabilidade social e comprometimento. Dado o contexto existente, decorrentes das consequências inerentes ao COVID-19, a proposta passa pelo envio do guião por e-mail.

Neste âmbito, espero contar com a sua receptividade e disponibilidade para colaborar neste estudo, até porque acredito que os seus contributos poderão ser de extrema mais-valia. Disponibilizo-me desde já, a prestar quaisquer informações adicionais que eventualmente pretenda esclarecer.

Aguardo uma resposta tão breve quanto possível, uma vez que há um prazo apertado a cumprir.

Com os melhores cumprimentos,

Renato Flores

Anexo II - Resposta ao pedido de agendamento da entrevista via Zoom



Tiago Abalroado | UNITATE <tiago.abalroado@unitate.pt>
para mim, Fátima ▾

10/09/2020, 13:34 ☆ ↶ ⋮

Caro Renato

Agradeço muito o seu mail.

Terei todo o gosto em colaborar na concretização do seu trabalho naquilo que entender por conveniente.

Não obstante poder enviar-me o guião, proponho que agendemos uma conversa via Zoom, que poderá gravar, para colocar todas as questões que julgar necessárias.

Disponha

Com os melhores cumprimentos e elevada consideração



TIAGO ABALROADO
Presidente da Direção
PhD in Management, Strategy & Entrepreneurship

 <http://www.unitate.pt>  + 351 268 980 179
 Rua António Matos Costa, 10A, 7160-269 - Vila Viçosa





Inquérito por Questionário

Termo de Consentimento Informado

O presente estudo enquadra-se na realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, promovido pela Universidade de Évora.

O principal objetivo pretende compreender de que modo as práticas de gestão ética e de responsabilidade social influenciam o comprometimento organizacional dos colaboradores de instituições do terceiro sector (IPSS), do Distrito de Portalegre.

O estudo destina-se a todos os colaboradores das IPSS desta região do Alto Alentejo, desde a categoria de Auxiliar de Serviços Gerais até Diretor(a) Técnico(a).

Ao longo do questionário ser-lhe-á solicitado que responda a um conjunto de questões sobre a sua perceção relativamente às dimensões da gestão ética, responsabilidade social organizacional e comprometimento organizacional. Solicitamos que responda a todas as questões da forma mais honesta possível. Estima-se que o preenchimento demore entre 5 a 10 minutos.

Não lhe serão solicitadas informações que permitam a sua identificação. Neste sentido, solicita-se que leia e responda com a maior honestidade possível a todas as questões, seleccionando as opções que considera mais adequadas. Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se o anonimato e confidencialidade das respostas.

A sua colaboração será de enorme valia para o sucesso da investigação.

Manifesto desde já, o meu agradecimento pela sua colaboração e disponibilidade.

Renato Flores (m42158@alunos.uevora.pt ou renato.flores.1990@gmail.com)

Bloco 1: Gestão Ética

Das práticas de gestão ética a seguir enumeradas, assinale a opção em que se enquadre a sua opinião relativamente à sua organização:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

A organização que represento:	1	2	3	4	5
Ouve o que os colaboradores têm para dizer.					
Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética.					
Conduz a sua vida de forma ética.					
Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores.					
Toma decisões justas e adequadas.					
A direção desta organização é confiável.					
Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos.					
Atua em conformidade com os valores éticos defendidos.					
Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos.					
Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer.					

Bloco 2: Responsabilidade Social

Das práticas de responsabilidade social a seguir enunciadas, e tendo em conta a sua opinião, indique se cada uma delas corresponde ou não à realidade da organização onde trabalha.

Na organização onde trabalha:	Sim	Não
Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.		
Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.		

Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.		
Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.		
Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.		
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.		
Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.		
Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.		
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.		
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.		
Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.		
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.		
Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.		
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.		
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.		
Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).		
No global, considero que é uma organização socialmente responsável.		

Bloco 3: Comprometimento organizacional

Perante as afirmações no âmbito do comprometimento organizacional, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

A organização que represento:	1	2	3	4	5
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.					
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.					
Sinto-me parte da família da minha organização.					
Sinto que, se recebesse uma oferta de trabalho para um emprego melhor, não seria correto deixar a minha organização.					
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.					
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.					
Importo-me realmente com o destino da minha organização.					
Sinto os problemas desta organização como se fossem meus.					
Tenho orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta organização.					
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.					
Não abandono esta organização devido às consequências negativas que essa decisão provocaria na minha vida.					
Sinto-me em dívida para com a minha organização.					
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.					
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.					
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.					

Bloco 4: Dados Pessoais e Profissionais (informação confidencial)

Idade: <21
21 a 30
31 a 40
41 a 50
51 a 60
>60

Género: Feminino
Masculino

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

Habilitações Literárias:

1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>	Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Curso Profissional	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Vínculo:

Avença	<input type="checkbox"/>	Contrato a termo incerto	<input type="checkbox"/>
Contrato sem termo	<input type="checkbox"/>	Estágio	<input type="checkbox"/>
Contrato a termo certo	<input type="checkbox"/>	Outro: _____	

Há quanto tempo exerce funções na Organização?

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	2 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	10 a 15 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 25 anos	<input type="checkbox"/>
1 a 2 anos	<input type="checkbox"/>	5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	15 s 25 anos	<input type="checkbox"/>		

Função que desempenha na sua Organização?

Auxiliar de Serviços Gerais	<input type="checkbox"/>	Assistente Técnico	<input type="checkbox"/>
Ajudante de Lar e Centro de dia	<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Ajudante de Ação Direta	<input type="checkbox"/>	Dirigente	<input type="checkbox"/>
Ajudante de Ação Educativa	<input type="checkbox"/>		
Monitor	<input type="checkbox"/>		

Tem cargo de chefia ou supervisão?

Sim Não

A organização onde trabalha localiza-se no Distrito de Portalegre, no concelho de:

Alter do Chão	<input type="checkbox"/>	Gavião	<input type="checkbox"/>
Arronches	<input type="checkbox"/>	Marvão	<input type="checkbox"/>
Avis	<input type="checkbox"/>	Monforte	<input type="checkbox"/>
Campo Maior	<input type="checkbox"/>	Nisa	<input type="checkbox"/>
Castelo de Vide	<input type="checkbox"/>	Ponte de Sor	<input type="checkbox"/>
Crato	<input type="checkbox"/>	Portalegre	<input type="checkbox"/>
Elvas	<input type="checkbox"/>	Sousel	<input type="checkbox"/>
Fronteira	<input type="checkbox"/>		

O seu questionário termina aqui! Muito obrigado pela sua participação!



Guião de entrevista

A presente entrevista semiestruturada enquadra-se na realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, promovido pela Universidade de Évora. A dissertação intitula-se “Os Efeitos Percebidos das Práticas de Gestão Ética e de Responsabilidade Social no Comprometimento dos Colaboradores – Estudo Aplicado a Organizações do Terceiro Sector”.

Pretende-se compreender de que modo as práticas de gestão ética e de responsabilidade social influenciam o comprometimento organizacional dos colaboradores de algumas instituições do terceiro sector, e é neste sentido que solicito a sua colaboração para a realização desta entrevista, devendo responder às questões que irei colocar.

A informação recolhida destina-se somente à realização deste trabalho académico.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade para responder às várias questões.

Data:

Organização:

Local:

Bloco I: Caracterização do entrevistado

1. Qual a sua idade e área de formação?

2. Há quanto tempo presta funções como Presidente da UDIPSS – Évora e da UNITATE?

3. No âmbito das suas funções, quais as principais atividades que desempenha nas suas organizações?

Bloco II: Gestão Ética

4. Num mundo em constante mudança, a dimensão da gestão ética é transversal a todas as organizações, sejam de cariz económico e/ou social. Neste sentido, que aspetos da sua gestão considera serem mais importantes evidenciar junto das IPSS representadas pela sua organização?

5. Numa organização, é fácil tomar sempre decisões justas e equilibradas? De que forma, os órgãos sociais das IPSS reagem a estas decisões?

6. Os colaboradores discutem valores éticos com os órgãos de gestão? Se sim, que tipo de questões colocam às organizações?

7. Que tipo de intervenção costuma ter perante um colaborador/IPSS que viola(m) os princípios e valores éticos defendidos pela sua organização?

Bloco III: Responsabilidade Social

8. Atualmente, fala-se muito na questão da RSO e na importância que neste sentido, se deve dar à GRH. Qual a relevância destas questões para a sua organização? E como classifica o ambiente de trabalho que se vive nas IPSS?

9. Noutro âmbito, e na sequência da questão anterior, também gostaria de saber quais as influências que espera que as suas ações tenham junto de outras IPSS.

10. Sente que existe preocupação por parte da organização em prestar informação aos seus trabalhadores relativamente às tarefas, procedimentos e respetivos direitos e deveres? Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e os restantes trabalhadores?

11. Acha que a ação seguida pela sua organização poderá influenciar outros órgãos de gestão de outras organizações fora da vossa área de intervenção?

12. De que forma poderá o Estado contribuir para promover um maior desenvolvimento de responsabilidade social junto das organizações de cariz social?

Bloco IV: Comprometimento Organizacional

13. Considera que existe preocupação por parte dos órgãos de gestão com o bem-estar dos colaboradores?

14. Considera que os colaboradores estão comprometidos com a organização?

15. Quais as estratégias que considera mais adequadas, no caso de pretender tornar os colaboradores das IPSS mais comprometidos?

16. Na sua opinião, quais as variáveis que podem dificultar o comprometimento dos colaboradores das IPSS?

Q1 Pessoas ao serviço das empresas registadas como IPSS - Distrito de Portalegre 2018

Fonte: GEP/MTSSS, Quadros de Pessoal;
DGSS, Listagem de IPSS

		2018
TIPO	IPSS	3755
Distrito da empresa em 31 de outubro	12 Portalegre	3755
Actividade Económica da empresa (CAE_Rev.3 - 2 dígitos)	Total	3755
	85 Educação	114
	87 Actividades de apoio social com alojamento	3254
	88 Actividades de apoio social sem alojamento	360
	94 Actividades das organizações associativas	27
Sexo	Total	3755
	Homem	382
	Mulher	3373
Habilitações Escolares - 3 níveis	Total	3755
	1 <= Ensino básico	2363
	2 Ensino secundário + pós sec. não superior	753
	3 Ensino superior	637
	9 Ignorado	2
Escalão etário - Nível 5	Total	3755
	<= 24 anos	110
	25 a 34anos	592
	35 a 44 anos	1043
	45 a 54 anos	1105
	55 e + anos	900
	Ignorado	5

Práticas de Gestão Ética			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Aspetos de gestão ética que devem ser evidenciados junto das IPSS/colaboradores	Relevância da gestão ética	<p>(...) continuamos a ter instituições em que é o Presidente que vai lá, “senta-se no trono dele”, depois chegam as Diretoras Técnicas, administrativa ... ou quem quer que seja... e ali em 10 minutos resolvem os destinos da instituição.”</p> <p>“(...) é sem dúvida importante ter uma gestão que se regule pela ética, mecanismos de partilha, mecanismos de decisão que sejam envolventes, e que não se cinja à dimensão hierárquica (...).”</p>	<p>“(...) é sem dúvida importante ter uma gestão que se regule pela ética (...).”</p>
	Decisões justas e equilibradas	<p>“(...) mas parece-me que há uma coisa que é transversal (aos dirigentes dos meios pequenos e grandes), que é uma grande proximidade ou uma grande tentativa de aproximação entre as</p>	<p>“(...) proximidade (...) entre as instituições e o poder político-partidário.”</p>

		<p>instituições e o poder político-partidário.”</p> <p>“Aquilo que se pretende, independentemente do modelo e da dimensão da localidade e do que seja, é que haja capacidade de isenção e objetividade na decisão por parte dos dirigentes.”</p> <p>“A realidade que nós temos tem alguns vícios, e faz com que haja a necessidade de muitas melhorias.”</p>	<p>“(…) é que haja capacidade de isenção e objetividade na decisão.”</p> <p>“(…) necessidade de muitas melhorias.”</p>
Valores Éticos	Discussão de valores éticos com os órgãos de gestão	<p>“(…) é sempre característico das IPSS as partidarites.”</p> <p>“Ou procura mudar a organização, e isto é muito difícil, ou então rende-se ao posto de trabalho que executa, ou tem de abandonar a instituição.”</p> <p>“(…) em função daquilo que é a sua intervenção, a sua condição económica e de estabilidade familiar, o colaborador que depende menos da</p>	<p>“(…) é sempre (…)”</p> <p>“(…) é muito difícil (…)”</p>

		instituição, ainda que colaborando com ela, sentir-se-á mais livre para tomar uma decisão de rutura, do que uma pessoa, mãe de filhos, que depende da instituição para sustentar a família.”	
Violação do Referencial da Instituição	Violação de valores éticos	<p>“(…) estas instituições, (…) existem somente para servir as pessoas.”</p> <p>“Quando eu pratico uma ação, (…) não era digna para uma pessoa, (…) significa que estou a falhar e que violei todos os princípios que são reconhecidos.”</p> <p>“(…) entendemos que há determinados limites que não podem ser ultrapassados”</p> <p>“(…) o referencial ético da instituição sempre foi muito claro para todos (…)”</p>	<p>“(…) servir as pessoas.”</p> <p>“Quando eu pratico uma ação.”</p> <p>“(…) entendemos (…)”</p> <p>“(…) sempre foi muito claro para todos.”</p>
Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registro

<p>Relevância que o sentido da RSO deve dar à GRH nas IPSS</p>		<p>“nos livros lemos que se deseja que o clima organizacional seja bom, todavia, o problema é a luta diária de quem está nas instituições, e todos os níveis hierárquicos têm que fazer disto uma realidade diária e que se perpetue”</p>	<p>“(…) o problema é a luta diária.”</p>
<p>Influências da RSO nas IPSS</p>	<p>Preocupação com o clima existente entre as IPSS</p>	<p>“Nós procuramos (...) que a mesma seja saudável”.</p> <p>“As IPSS (...) apenas devem existir enquanto houver necessidades para elas satisfazerem.”</p> <p>“(…) vamos imaginar, se uma localidade tem dois lares, e se em algum momento as duas instituições tiverem dificuldades a captar utentes, significa que não têm idosos suficientes para os dois lares, e quem diz lares, diz creches, entre outros”.</p>	<p>“Nós procuramos (...)”</p> <p>“(…) apenas devem existir (...)”</p> <p>“(…) se em algum momento as duas instituições tiverem dificuldades (...)”</p>
<p>Conflitos entre IPSS</p>	<p>Concorrência entre IPSS</p>	<p>“Entrar num clima de concorrência, significa que as necessidades que estão a satisfazer não tem a dimensão</p>	<p>“(…) concorrência (...), necessidades que estão a satisfazer não tem a dimensão que justifique a existência</p>

		<p>que justifique a existência de duas IPSS no mesmo território a satisfazer as mesmas necessidades”</p> <p>“Criaram-se muitas instituições em localidades pequenas, em que começam quase a concorrer, e isso não é de todo saudável.”</p>	<p>de duas IPSS no mesmo território”</p> <p>“Criaram-se muitas instituições (...).”</p>
	Cooperação entre IPSS	“(…) e depois o que vemos são cenários de total falta de cooperação entre instituições”.	“(…) total falta de cooperação.”
	Estratégias de sustentabilidade e partilha de recursos	<p>“(…) temos vindo a defender, é a complementaridade entre instituições e a parceria permanente, e acima de tudo assente na partilha.”</p> <p>“Só que, para dar esse passo, obriga a alguma perda de autonomia ou soberania sobre a outra.”</p> <p>“(…) preferem ter uma coisa separada, gastar mais dinheiro, do que estar a expor-se a uma possibilidade de</p>	<p>“(…) temos vindo a defender (...).”</p> <p>“(…) esse passo, obriga a alguma perda de autonomia ou soberania (...).”</p> <p>“(…) preferem uma coisa separada.”</p>

		cooperação efetiva. Isto é transversal a todo o sector (...).”	
Classificação do ambiente de trabalho	Ambiente de trabalho entre os colaboradores das IPSS	<p>“O trabalho é muito diferente de instituição para instituição.”</p> <p>“Depende muito das lideranças, e daquilo que é a coesão das equipas.”</p> <p>“Somos pessoas, e como tal, somos uma variável que não é muito estável.”</p>	<p>“(…) diferente de instituição para instituição.”</p> <p>“Depende (...)”</p> <p>“Somos pessoas, (...) variável que não é muito estável.”</p>
Informação aos colaboradores relativamente às tarefas, procedimentos e respetivos direitos e deveres	Referencial de tarefas e procedimentos	“Nós na UNITATE, (...), tem vindo a ser estruturada de acordo com o referencial ideológico, de valores, até mesmo dos procedimentos que nós conseguimos ir construindo, e quando a coisa não está a correr bem, facilmente destruímos e voltamos a construir, trata-se de um processo muito controlado.”	“(…) tem vindo a ser estruturada (...)”
		“Ainda que nós possamos promover o diálogo e a decisão partilhada, o que percebemos é que as pessoas até estranham	“(…) as pessoas até estranham quando se promove isso.”

Comunicação entre gestão e restantes colaboradores	Comunicação	quando se promove isso.” “o mais curioso, é sentirmos por parte das pessoas a sua incapacidade para participar nas decisões, como nunca estiveram habituados a decidir, pouco habituadas a dar a opinião, habituadas apenas a ser mandadas, elas nem opinião têm.”	“(…) nunca estiveram habituados a decidir (…), nem opinião têm.”
	Participação nos processos de decisão	“É mais fácil, para os colaboradores, dizer que está tudo mal, seja aquilo que for, qualquer opção tomada pela direção, do que fazer qualquer sugestão sobre seguir pelo caminho A ou pelo caminho B.” “falo também das Equipas Técnicas, porque são equipas que nunca participaram nos processos de decisão, não estão interessados em colaborar e em participar.”	“É mais fácil (….) dizer que está tudo mal (….)” “(…) não estão interessados em colaborar e em participar.”
Benefícios de uma atitude	Competitividade Organizacional	“(…) a GRH no contexto das IPSS é	“(…) é muito importante (….)”

<p>organizacional socialmente responsável</p>		<p>muito importante, porque no futuro é nos RH que as instituições têm de apostar, para poderem a partir daí trabalhar os seus profissionais, não só numa ótica de capacitação diária, desenvolvimento de carreira, mas sobretudo ao nível do recrutamento e seleção das pessoas (...).”</p>	
<p>Alinhamento das IPSS com os valores da RSO</p>	<p>Foco da atuação socialmente responsável</p>	<p>“Qualquer organização que se distinga pelas boas práticas, seja a que nível for, deve e pode ser inspiradora para outras organizações.”</p>	<p>“Qualquer organização (...).”</p>
<p>Responsabilidade social na relação Estado/IPSS</p>	<p>Modelo de cooperação</p>	<p>“O modelo de cooperação entre o Estado e as Instituições está doente.”</p> <p>“aquele utente que tem um serviço de apoio domiciliário, onde eu só vou deixar a alimentação, não deveria receber a mesma participação do Estado, que recebe a outra que vou 7 dias da semana fazer higiene,</p>	<p>“O modelo (...) está doente:”</p> <p>“Isto não está certo.”</p>

		levantar, deitar, entre outras. Isto não está certo.”	
Comprometimento Organizacional			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Avaliação do CO dos órgãos de gestão	Preocupação com o bem-estar dos colaboradores	“Deve existir.”	“Deve existir”
Avaliação do CO dos colaboradores	Perceção de comprometimento por parte dos trabalhadores	“Todos vão dizer que sim, mas infelizmente nem todos estão. Existe de tudo.” “É muito o interior das pessoas, o saber estar na organização, o trabalhar, a competência é uma dimensão muito individual (...).”	“(…) infelizmente nem todos estão.” “É muito o interior das pessoas (...).”
	Tornar os colaboradores mais comprometidos.	“É uma questão que nos colocamos todos os dias.” “Todas as pessoas gostam de ser ouvidas, todos gostam de sentir que tiveram uma palavra a dizer, e aquilo que disseram foi tido em conta para a decisão que acabou de ser tomada.”	“É uma questão que nos colocamos todos os dias.” “Todas as pessoas gostam de ser ouvidas (...).”
Dificultadores do comprometimento	Variáveis que dificultam o	“É essencialmente a ligação à instituição.”	“É essencialmente (...).”

<p>organizacional dos colaboradores</p>	<p>comprometimento dos colaboradores</p>	<p>“Eu sinto-me muito triste quando numa equipa temos trabalhadores recentes, e eles estão naquela de “vocês aqui”, “vocês”, “nós lá fazíamos”, e portanto, este discurso não é de pertença.”</p> <p>“(…) depende da forma como cada instituição toca cada pessoa (…).”</p> <p>“Naquilo que é a relação das instituições com os trabalhadores, é uma relação que deve passar por esta convergência e que as pessoas se sintam parte integrante da causa.”</p>	<p>“(…) vocês aqui”, “vocês”, “nós lá fazíamos”, e portanto, este discurso não é de pertença.”</p> <p>“(…) depende (…).”</p> <p>“(…) se sintam parte integrante da causa.”</p>
--	--	---	--

Anexo VII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com a idade

	Idade					Total
	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	> 60	
P1 Ouve o que os colaboradores têm para dizer	3,36	3,78	3,73	3,29	5,00	3,65
P2 Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	3,32	3,80	3,91	3,53	5,00	3,73
P3 Conduz as suas atividades de forma ética	3,52	3,82	4,02	3,82	5,00	3,85
P4 Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	3,08	3,68	3,76	3,88	5,00	3,64
P5 Toma decisões justas e adequadas	2,96	3,44	3,58	3,29	5,00	3,40
P6 A direção desta organização é confiável	3,44	3,68	3,76	3,59	4,50	3,66
P7 Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	3,00	3,38	3,62	3,41	5,00	3,42
P8 Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	3,44	3,60	3,62	3,47	5,00	3,58
P9 Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	3,56	3,78	3,76	3,59	5,00	3,73
P10 Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	3,04	3,24	3,53	3,12	5,00	3,31

Anexo VIII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com as habilitações literárias

	Habilitações Literárias							Total
	3º ciclo	Curso Prof.	Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	
P1 Ouve o que os colaboradores têm para dizer	3,81	2,78	3,24	4,67	4,02	3,78	3,63	3,65
P2 Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	3,75	3,56	3,58	4,67	3,78	3,89	3,79	3,74
P3 Conduz as suas atividades de forma ética	4,06	3,33	3,71	5,00	3,96	3,89	3,74	3,85
P4 Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	4,06	3,22	3,39	4,33	3,78	3,44	3,63	3,64
P5 Toma decisões justas e adequadas	3,56	2,78	3,11	4,00	3,65	3,56	3,42	3,41
P6 A direção desta organização é confiável	3,94	3,56	3,45	4,33	3,76	3,22	3,79	3,66
P7 Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	3,50	3,33	3,29	4,33	3,43	3,56	3,42	3,42
P8 Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	3,50	3,11	3,39	5,00	3,70	3,78	3,68	3,59
P9 Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	3,69	3,11	3,55	4,33	3,76	4,22	4,00	3,73
P10 Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	3,44	3,00	3,03	4,33	3,54	3,00	3,37	3,31

Anexo IX - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com o vínculo

	Avença	Vínculo					Total
		Contrato sem termo	Contrato a termo certo	Contrato a termo incerto	Estágio	Outra Opção	
P1 Ouve o que os colaboradores têm para dizer	3,25	3,53	3,91	3,85	4,00	3,61	3,65
P2 Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	4,00	3,62	3,64	4,10	3,67	3,89	3,74
P3 Conduz as suas atividades de forma ética	4,00	3,78	3,91	4,05	3,67	3,83	3,85
P4 Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	3,00	3,63	3,41	4,00	3,33	3,78	3,64
P5 Toma decisões justas e adequadas	3,00	3,27	3,27	3,95	3,67	3,56	3,41
P6 A direção desta organização é confiável	3,50	3,47	3,59	4,30	3,33	3,94	3,66
P7 Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	3,25	3,32	3,32	3,80	3,33	3,61	3,42
P8 Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	3,75	3,52	3,50	4,10	3,33	3,39	3,59
P9 Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	3,75	3,62	3,64	4,20	3,33	3,83	3,73
P10 Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	3,25	3,19	3,32	3,70	3,33	3,39	3,31

Anexo X - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com a antiguidade

	Antiguidade							Total
	Menos de 1 ano	1 a 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	15 a 25 anos	Mais de 25 anos	
P1 Ouve o que os colaboradores têm para dizer	4,38	3,71	3,44	3,55	3,84	3,48	3,27	3,65
P2 Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	4,13	3,29	3,50	3,52	4,00	3,76	3,55	3,74
P3 Conduz as suas atividades de forma ética	4,13	3,71	3,94	3,55	4,09	3,72	3,73	3,85
P4 Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	3,88	3,57	3,31	3,31	3,98	3,48	3,91	3,64
P5 Toma decisões justas e adequadas	4,00	3,57	3,13	3,03	3,73	3,32	3,18	3,41
P6 A direção desta organização é confiável	4,13	3,43	3,50	3,48	3,86	3,64	3,45	3,66
P7 Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	3,88	3,57	3,38	3,21	3,61	3,24	3,27	3,42
P8 Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	4,00	3,57	3,81	3,41	3,70	3,44	3,27	3,59
P9 Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	3,88	3,71	3,75	3,62	3,91	3,60	3,45	3,73
P10 Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	3,75	3,71	3,31	2,86	3,59	3,20	3,09	3,31

Anexo XI - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com a categoria profissional

	Categoria Profissional								Total
	Aux. de Serviço Gerais	Ajud. de Lar e Centro de dia	Ajud. de Ação Direta	Ajud. de Ação Educativa	Monitor	Assist. Técnico/Administrativo	Téc. Superior	Dirigente	
P1 Ouve o que os colaboradores têm para dizer	3,95	2,77	3,33	2,91	4,00	3,33	3,89	4,60	3,65
P2 Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	3,74	3,31	3,67	3,55	4,40	3,44	3,84	4,00	3,74
P3 Conduz as suas atividades de forma ética	3,95	3,62	3,60	3,64	4,00	3,56	3,97	4,20	3,85
P4 Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	3,95	3,77	2,87	3,36	4,00	3,33	3,71	4,40	3,64
P5 Toma decisões justas e adequadas	3,79	3,00	2,67	2,73	3,80	3,22	3,60	4,20	3,41
P6 A direção desta organização é confiável	4,00	3,31	3,47	3,18	4,40	3,67	3,67	4,20	3,66
P7 Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	3,89	3,23	3,00	2,82	4,00	3,11	3,48	4,00	3,42
P8 Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	3,79	3,31	3,07	3,09	4,40	3,22	3,73	4,20	3,59
P9 Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	3,89	3,31	3,33	3,27	4,40	3,33	3,90	4,20	3,73
P10 Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	3,84	2,92	2,60	2,73	4,00	3,00	3,44	4,00	3,31

Anexo XII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com cargo de chefia ou supervisão

	Cargo de chefia ou supervisão		
	Sim	Não	Total
P1 Ouve o que os colaboradores têm para dizer	4,12	3,45	3,65
P2 Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	3,90	3,66	3,74
P3 Conduz as suas atividades de forma ética	4,07	3,76	3,85
P4 Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	3,81	3,57	3,64
P5 Toma decisões justas e adequadas	3,69	3,29	3,41
P6 Adireção desta organização é confiável	3,83	3,59	3,66
P7 Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	3,62	3,34	3,42
P8 Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	3,86	3,47	3,59
P9 Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	3,90	3,65	3,73
P10 Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	3,60	3,19	3,31

Anexo XIII - Inferência das práticas de gestão ética em comparação com o concelho do distrito de Portalegre

	A organização localiza-se em que concelho do Distrito de Portalegre						
	Alter do				Ponte		Total
	Chão	Elvas	Gavião	Marvão	de Sor	Portalegre	
P1 Ouve o que os colaboradores têm para dizer	3,42	2,83	3,67	4,33	3,81	3,23	3,65
P2 Alerta os colaboradores que violam os códigos de ética	3,67	3,33	4,00	3,83	3,94	3,23	3,74
P3 Conduz as suas atividades de forma ética	3,92	3,33	4,33	4,00	4,03	3,15	3,85
P4 Tem em consideração os melhores interesses dos colaboradores	3,42	3,83	4,17	3,50	3,85	3,15	3,64
P5 Toma decisões justas e adequadas	3,00	3,33	3,83	3,50	3,67	2,77	3,41
P6 A direção desta organização é confiável	3,75	3,33	4,33	3,83	3,90	2,96	3,66
P7 Reflete com os colaboradores sobre os valores éticos	3,33	3,50	3,83	3,00	3,76	2,69	3,42
P8 Atua em conformidade com os valores éticos defendidos	3,67	3,50	3,83	3,33	3,78	2,88	3,59
P9 Considera importante a forma como os objetivos são cumpridos	3,58	4,00	3,83	3,17	3,97	2,96	3,73
P10 Pede a opinião dos colaboradores sobre a coisa certa a fazer	3,17	3,17	3,50	3,00	3,61	2,65	3,31

Anexo XIV - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com a idade

	Idade					Total
	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	> 60	
P11 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	,52	,44	,42	,59	,50	,47
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	,72	,66	,62	,53	1,00	,65
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	,44	,56	,49	,53	1,00	,52
P14 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	,52	,48	,58	,41	1,00	,52
P15 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	,84	,84	,84	,71	1,00	,83
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	,84	,86	,84	,82	1,00	,85
P17 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	,56	,70	,51	,59	1,00	,60
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	,60	,76	,69	,59	1,00	,69
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	,68	,78	,89	,88	1,00	,81
P20 Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	,76	,76	,76	,76	1,00	,76
P21 Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	,92	,84	,93	,82	1,00	,88
P22 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	,36	,50	,56	,53	1,00	,50
P23 Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	,80	,74	,84	,71	1,00	,78
P24 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	,52	,68	,58	,65	1,00	,62
P25 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	,80	,80	,76	,71	1,00	,78
P26 Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	,44	,48	,62	,59	1,00	,54
P27 No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	,80	,84	,87	,88	1,00	,85

Anexo XV - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com as habilitações literárias

	Habilitações Literárias							Total
	3.º ciclo	Curso Prof.	Ens. Secund.	Bacha relato	Licencia tura	Pós-graduação	Mestrado	
P11 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	,50	,33	,34	1,00	,52	,56	,47	,46
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	,56	,67	,55	1,00	,76	,44	,63	,64
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	,56	,56	,42	1,00	,48	,67	,58	,51
P14 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	,50	,44	,45	1,00	,59	,33	,58	,52
P15 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	,63	,78	,82	1,00	,93	,78	,79	,83
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	,69	,78	,82	1,00	,93	,89	,79	,84
P17 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	,44	,56	,58	1,00	,63	,56	,68	,60
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	,56	,44	,55	1,00	,85	,56	,79	,69
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	,81	,67	,74	1,00	,85	1,00	,79	,81
P20 Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	,56	,44	,76	1,00	,85	,89	,74	,76
P21 Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	,75	,89	,92	1,00	,87	1,00	,89	,89
P22 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	,44	,44	,37	1,00	,59	,56	,53	,50
P23 Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	,56	,89	,82	1,00	,80	,78	,79	,79
P24 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	,44	,56	,74	,33	,59	,44	,74	,61
P25 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	,63	,78	,68	1,00	,83	,78	,89	,77
P26 Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	,50	,44	,47	1,00	,59	,44	,63	,54
P27 No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	,75	,89	,89	1,00	,89	,78	,74	,85

Anexo XVI - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com o vínculo

	Ave nça	Vínculo			Estágio	Outra Opção	Total
		Cont. sem termo	Cont. termo certo	Cont. termo incerto			
P11 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	,50	,42	,45	,55	,33	,56	,46
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	,75	,62	,50	,90	,67	,61	,64
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	,75	,53	,45	,55	,00	,50	,51
P14 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	,75	,52	,36	,65	,67	,50	,52
P15 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	,75	,81	,77	,95	1,00	,83	,83
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	,75	,89	,68	,95	1,00	,72	,84
P17 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	,50	,64	,27	,70	,67	,72	,60
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	,25	,67	,59	,85	,67	,78	,69
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	,50	,77	,82	,95	1,00	,83	,81
P20 Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	,25	,74	,68	,90	1,00	,83	,76
P21 Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	1,00	,84	,91	,95	1,00	,94	,89
P22 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	,50	,52	,36	,55	,33	,56	,50
P23 Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	1,00	,75	,82	,90	,67	,72	,79
P24 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	,75	,63	,36	,65	1,00	,72	,61
P25 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	1,00	,74	,64	,90	1,00	,83	,77
P26 Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	,75	,49	,50	,65	,67	,61	,54
P27 No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	1,00	,82	,86	,95	1,00	,78	,85

Anexo XVII - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com a antiguidade

	Antiguidade							Total
	- 1 ano	1 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 25	+	
P11 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	,63	,57	,50	,34	,57	,28	,55	,46
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	,88	,57	,69	,62	,75	,48	,45	,64
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	,50	,43	,63	,48	,61	,36	,45	,51
P14 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	,75	,43	,63	,48	,64	,32	,36	,52
P15 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	1,00	,86	,88	,83	,91	,68	,64	,83
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	1,00	,71	,88	,86	,95	,64	,73	,84
P17 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	,75	,43	,50	,59	,77	,44	,45	,60
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	,88	,86	,56	,66	,82	,56	,45	,69
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	,88	,86	,69	,83	,84	,80	,73	,81
P20 Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	1,00	,71	,75	,72	,80	,72	,64	,76
P21 Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	1,00	,86	,94	,86	,89	,88	,82	,89
P22 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	,50	,29	,50	,45	,64	,40	,45	,50
P23 Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	,88	,71	,94	,76	,82	,72	,64	,79
P24 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	,88	,43	,56	,59	,70	,44	,73	,61
P25 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	1,00	,86	,75	,72	,86	,60	,73	,77
P26 Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	,88	,57	,50	,45	,66	,40	,45	,54
P27 No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	1,00	,71	,88	,79	,91	,80	,82	,85

Anexo XVIII - Inferência das práticas de responsabilidade social em comparação com a categoria profissional

	Função								Total
	Serv. Geral	Centro de dia	A. Direta	A. Educ.	Monit	Assist Téc/Admin	Téc Sup.	Dirigente	
P11 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	,63	,15	,27	,27	1,00	,67	,44	1,00	,46
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	,63	,69	,47	,45	1,00	,44	,70	,80	,64
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	,42	,62	,40	,45	,80	,44	,54	,60	,51
P14 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	,68	,38	,47	,27	,40	,44	,56	,80	,52
P15 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	,84	,85	,80	,36	,80	,89	,90	,80	,83
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	,79	,92	,87	,45	1,00	,89	,87	1,00	,84
P17 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	,63	,77	,47	,36	,60	,56	,60	1,00	,60
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	,63	,54	,67	,36	,80	,56	,78	1,00	,69
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	,84	,77	,73	,45	1,00	,89	,84	1,00	,81
P20 Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	,63	,77	,73	,45	,80	,89	,83	,80	,76
P21 Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	,95	,85	,87	,82	1,00	,89	,89	,80	,89
P22 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	,68	,31	,33	,27	,60	,56	,52	,80	,50
P23 Demonstra carácter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	,89	,77	,73	,64	,80	,67	,81	,80	,79
P24 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	,63	,77	,53	,55	,80	,56	,60	,60	,61
P25 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	,68	,77	,60	,55	1,00	,89	,83	1,00	,77
P26 Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	,68	,38	,47	,27	,60	,56	,57	,80	,54
P27 No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	,89	,85	,80	,82	,80	,89	,84	1,00	,85

Anexo XIX - Inferência das práticas de responsabilidade social com o cargo de chefia ou supervisão

	Cargo de chefia ou supervisão		
	Sim	Não	Total
P11 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	,60	,41	,46
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	,81	,57	,64
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	,64	,46	,51
P14 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	,64	,47	,52
P15 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	,90	,80	,83
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	,93	,81	,84
P17 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	,69	,56	,60
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	,74	,66	,69
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	,81	,81	,81
P20 Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	,74	,77	,76
P21 Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	,83	,91	,89
P22 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	,62	,45	,50
P23 Demonstra carácter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	,81	,78	,79
P24 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	,69	,58	,61
P25 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	,86	,73	,77
P26 Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	,71	,47	,54
P27 No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	,88	,84	,85

Anexo XX - Inferência das práticas responsabilidade social em comparação com o concelho do distrito de Portalegre

	A organização localiza-se em que concelho do distrito de Portalegre												Total
	Alter	Arronches	Avis	C. Maior	Elvas	Gavião	Marvão	Monforte	Nisa	P. Sor	Portalegre	Sousel	
P11 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	,25	1,00	,67	1,00	,17	,50	,50	,50	1,00	,50	,35	1,00	,46
P12 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	,42	1,00	1,00	,67	,67	,67	,33	,50	1,00	,69	,58	1,00	,64
P13 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	,33	1,00	1,00	1,00	,33	,67	,67	,00	,00	,56	,38	,50	,51
P14 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	,50	1,00	,67	,33	,50	,67	,67	,50	,00	,57	,35	,50	,52
P15 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	,92	1,00	1,00	1,00	,83	,83	,83	,50	1,00	,85	,69	1,00	,83
P16 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	,92	1,00	1,00	1,00	,83	1,00	,83	,50	1,00	,82	,81	1,00	,84
P17 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	,50	1,00	,33	,33	,67	,67	,17	,50	1,00	,63	,65	1,00	,60
P18 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	,58	1,00	,00	1,00	,50	,67	,67	,50	1,00	,69	,77	1,00	,69
P19 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	,92	1,00	,33	1,00	1,00	,83	,67	1,00	1,00	,81	,73	1,00	,81
P20 Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	,67	1,00	,33	1,00	,83	,83	,83	1,00	1,00	,78	,65	1,00	,76
P21 Respeita os interesses máximos dos utentes na prestação de serviços com a máxima qualidade.	,83	1,00	1,00	1,00	,67	,83	1,00	1,00	1,00	,94	,73	1,00	,89
P22 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	,17	1,00	,67	1,00	,50	,67	,67	,00	,00	,54	,46	,00	,50
P23 Demonstra carácter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	,83	1,00	1,00	1,00	,67	,83	,67	1,00	1,00	,85	,58	,50	,79
P24 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	,67	1,00	,67	,33	,50	,67	,67	,50	1,00	,57	,69	1,00	,61
P25 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	,67	1,00	,67	1,00	,67	,83	,50	,50	1,00	,81	,77	1,00	,77
P26 Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	,42	1,00	,67	,33	,50	,67	,33	,50	,00	,65	,31	1,00	,54
P27 No global, considero que é uma organização socialmente responsável.	,83	1,00	1,00	1,00	,67	1,00	,83	,50	1,00	,90	,69	1,00	,85

	Questões representativas do parâmetro	Média	Desvio Padrão
CO Afetivo	P30, P32, P33, P34, P35, P36, P42	3,71	1,12
CO Normativo	P28, P31, P39, P41	2,77	1,15
CO Instrumental	P29, P37, P38, P40	3,00	1,13