

Práticas de Responsabilidade Social em IPSS certificadas pelo EQUASS: Análise comparativa de dois Estudos de Caso

Sara Romeiro

E-mail: sara.romeiro1991@gmail.com

Universidade de Évora

Fátima Jorge

E-mail: mfj@uevora.pt

[CICP*](#)

Universidade de Évora

Resumo

A presente investigação foi realizada no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade de Évora e tem como objetivo geral identificar e analisar o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais, bem como a hierarquia das relações das mesmas com todos os seus *stakeholders*.

Neste estudo utilizou-se a metodologia dos Estudos de Caso, com aplicação de um questionário, adaptado de CE (2001), Santos (2010) e Brites (2015), bem como um guião de entrevista semi-estruturada aplicado a informantes-chave e ainda a análise documental de um conjunto de elementos muito diversificado, facultado por duas instituições particulares de solidariedade social (IPSS), do concelho de Évora, certificadas no âmbito do referencial europeu EQUASS (*European Quality in Social Services*).

No que diz respeito aos resultados pode-se garantir que o nível de desenvolvimento das práticas de RS é relativamente elevado nas IPSS em estudo e que as mesmas se encontram sensibilizadas para a incorporação da RS na estratégia das organizações. Verifica-se que, nas duas IPSS, há uma cada vez maior aposta na certificação da qualidade, que tem levado à maior formalização das práticas de RS.

This work was funded by the Portuguese Foundation for Science and Technology (Grant UID/GES/00315/2013) and also conducted at CICP, Excellent (UID/CPO/00758/2013), University of Minho and supported by the Portuguese Foundation for Science and Technology and the Portuguese Ministry of Education and Science through national funds.

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

Abstract

The present research was carried out within the scope of a Master's degree in Management dissertation and its general objective is to identify and analyze the level of development of Social Responsibility practices in Social Solidarity Private Institutions, according to their Internal and External dimension and in the environmental, economic and social aspects, as well as the hierarchy of the relations with all its *stakeholders*.

In this study was used the methodology of Case Studies, with the application of a questionnaire, adapted from EC (2001), Santos (2010) and Brites (2015), as well as a semi-structured interview script applied to key informants and the documentary analysis of a very diversified set of elements, provided by two social solidarity private institutions Évora's district, certified under European Quality in Social Services.

Concerning the results, it can be guaranteed we can ensure that the level of development of SR practices is relatively high in the IPSS under study and that they are sensitized to the incorporation of SR in the organizations' strategy. It is verified that, in the two IPSS, there is an increasing bet on quality certification, which has led to the greater formalization of SR practices.

Keys words: Social Responsibility Practices; Internal and External Dimension; Social Solidarity Private Institutions.

1. Introdução

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

No que diz respeito à escolha do tema “Responsabilidade Social” pensamos que é um tema bastante relevante e atual, particularmente nas organizações do TS, onde, pelo que foi averiguado ainda não tinha sido estudado suficientemente ao nível das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Quanto à pergunta de partida definiu-se a seguinte: Qual o nível de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, no que diz respeito à sua dimensão interna e externa e nas vertentes ambientais, económicas e sociais?

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

Definimos cinco objetivos específicos que permitiram operacionalizar a nossa investigação: *i)* Perceber se as organizações do Terceiro Setor estão sensibilizadas para o conceito de RS; *ii)* Perceber quais as práticas de RS que estão mais implementadas nas IPSS: económica, ambiental ou social; *iii)* Diagnosticar quais as práticas de RS na sua dimensão interna e externa; *iv)* Compreender a hierarquia das relações com os stakeholders (primárias, secundárias e terciárias) por parte das IPSS; *v)* Realizar uma análise comparativa das duas IPSS, em termos das suas práticas de RS nas suas dimensões interna e externa e relativamente à hierarquia das relações com os *stakeholders*.

A presente investigação tem como unidade de análise duas IPSS do concelho de Évora.

A seleção das instituições teve em conta os objetivos da presente investigação. Como fatores de escolha pesou o facto das mesmas serem certificadas pela Qualidade dos seus serviços sociais, no âmbito do referencial europeu EQUASS, potenciando a formalização das suas práticas de Responsabilidade Social, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão deficiente mental de Évora (APPACDM) e a Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE).

No que diz respeito à metodologia utilizada, com o objetivo de levar a cabo uma pesquisa mais descritiva, assumiu-se a realização de um estudo exploratório e optámos pelo método dos estudos de caso. Decidiu-se utilizar uma abordagem quer qualitativa, quer quantitativa e potenciando, efetivamente, a triangulação dos dados recolhidos nas duas organizações que se selecionaram para a investigação.

Foi concebido um guião de entrevista que foi aplicado a três informantes-chave das instituições, tendo os mesmos cargos de direção técnica. Procedeu-se à elaboração de um questionário tendo sido respondido por 75 colaboradores, 50 na APPACDM e 25 na APCE. Procedeu-se à análise de um conjunto de documentos disponibilizados pelas instituições o que nos permitiu caracterizá-las e contextualizar o estudo.

De modo a apresentar de forma clara e sucinta a investigação realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado este artigo encontra-se estruturado em seis pontos:

introdução; enquadramento teórico; metodologia; estudos de caso; análise comparativa e discussão dos resultados e, por último, as conclusões.

2. Enquadramento Teórico

A temática da Responsabilidade Social tem vindo a ser apresentada nas últimas décadas pelos mais diversos autores e organizações internacionais. O âmbito e dimensões de análise do próprio conceito tem sido objeto de acalorados debates e sofrido diversas evoluções ao longo do tempo. Carrol (1979) um dos autores de referência neste tema define assim o âmbito da RS: “A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias) que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo”. Carrol apresentou o primeiro modelo de RS, o modelo das quatro categorias de responsabilidade numa pirâmide, defendendo que as várias responsabilidades não são mutuamente exclusivas, nem pretendem separar os interesses económicos dos interesses sociais.

Carrol (1999) refere que a reflexão estruturada sobre a responsabilidade social das empresas começou com Bowen em 1953, foi o início do debate sobre esta problemática. O poder que as organizações têm na sociedade exige que estas sejam responsáveis económica, legal e socialmente, bem como exige responsabilidades no que à ordem pública diz respeito, sendo que a RS é vista como uma reação social e de adaptação à mudança da sociedade. Na década de 1960 destaca-se o contributo de Friedman (1962) que afirma que o propósito da RS é servir os interesses económicos dos empresários, este era encarado como uma obrigação social. Para Friedman o principal objetivo de uma empresa era a maximização do lucro dos seus acionistas e investidores, associada ao máximo benefício para os clientes dos produtos e serviços da empresa, sendo esta a verdadeira responsabilidade social de um negócio. Esta perspetiva tão radicalmente economicista revelou-se como uma oportunidade para o surgimento de novas visões do papel e consequentes responsabilidades das empresas e, em especial, das grandes companhias (Carrol, 1999; Romeiro, 2017).

Na década de 70, mais especificamente, em 1975, Sethi, atribuiu à RS uma perspetiva de sensibilidade social assumindo-se que seria importante que as empresas se antecipassem e planeassem as suas decisões e não respondessem apenas àquilo que o mercado pede no mero cumprimento da lei e das expectativas da sociedade. Wood (1991)

apresenta o conceito como uma questão de atuação social, isto é, a responsabilidade é, simultaneamente, atuação na sociedade por parte das organizações e instituições, bem como por parte das pessoas (Carrol, 1999; Romeiro, 2017).

Mas é no início do Séc. XXI que o conceito é relançado com grande impacto, sendo de destacar o papel determinante da Comissão Europeia em 2001 na apresentação de uma visão europeia da RSO. Num documento que constitui um marco, o “Livro Verde para a RS” apresenta-se o conceito de RS como um contributo voluntário das empresas para uma sociedade cada vez mais promotora de justiça social (CE, 2001). “A RS nas Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as Partes Interessadas” (CE, 2001). A Comissão Europeia refere ainda que ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica

ir mais além, através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas e comunidades locais.

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

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

Uma outra visão do conceito de RS é dada por Freeman (1984; 2004) que defende que o conceito de responsabilidade social está associado à expectativa de que as organizações atribuam deveres às pessoas que nelas trabalham para evitar danos às partes interessadas e contribuam para o bem-estar social de forma que vão para além da lei e da missão económica das empresas ou organizações. Segundo a teoria dos *stakeholders* de Freeman

(1984) a responsabilidade social deve ser tratada sob a ótica das diferentes partes interessadas com os quais a empresa se relaciona. “O conceito de desempenho social das empresas surgiu como uma forma de organizar as entradas, os processamentos, saídas e resultados da atividade empresarial de modo a que as partes interessadas possam conseguir de forma transparente a concretização dos objetivos necessários para que os seus interesses legítimos sejam cumpridos” (Freeman, 2004).

A RS é cada vez mais abordada na perspectiva dos valores, no sentido de que estes devem orientar o modo de agir e as escolhas das empresas e das organizações. Argandoña (2002) afirma que “os valores não são a cereja no topo do bolo, mas a estrutura básica que sustenta o edifício”. Defendendo uma visão integrada da RS na estratégia das organizações Melé e Guillén (2006) referem que a responsabilidade social corporativa está intimamente ligada quer com a ética, quer com a gestão estratégica. Do ponto de vista dos *stakeholders* das organizações a introdução de teorias éticas na gestão estratégica e da visão baseada em recursos da empresa enfatiza um conjunto de requisitos e competências, nomeadamente as virtudes morais do carácter dos líderes. É necessário incorporar os aspetos éticos, os valores da administração, os valores ou expectativas sociais na gestão estratégica das empresas (Melé e Guillén, 2006).

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

Sob a influência da teoria dos *stakeholders* a Comissão Europeia procede à revisão do conceito de RS em 2011 referindo que “as organizações exercem a sua responsabilidade social quando respondem às expetativas dos diferentes grupos de interesse (*stakeholders*: trabalhadores, sócios, clientes, comunidades locais, ambiente, acionistas e fornecedores) com o propósito de contribuir para o desenvolvimento social e ambientalmente sustentável e economicamente viável” (CE, 2011).

As organizações têm vindo a acolher os princípios do *Global Reporting Initiative* (GRI) na elaboração dos relatórios de sustentabilidade para informar sobre as suas atividades e reforçar os compromissos de transparência e diálogo com os seus *stakeholders* sendo muito importante responder à questão: “Quem são os seus *stakeholders* e qual a sua importância dentro da organização?”. Um dos modelos de referência utilizado para hierarquizar as relações com os *stakeholders* é o Modelo dos Círculos Concêntricos de RS. Neste modelo existem três tipos de responsabilidades: primárias; secundárias e terciárias (Parra, 2006). Através deste modelo podemos compreender perante quem tem a organização responsabilidades e que responsabilidades são essas.

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

Ronconi e Ferreira (2014) realizaram um estudo onde evidenciaram que as IPSS e as Misericórdias têm participado nos processos de tomada de decisão e na criação das políticas públicas no campo da economia social. As organizações do terceiro setor querem manter-se independentes do Estado, apenas fazendo cumprir ao mesmo o seu papel de corresponsabilidade em relação às políticas públicas, com o intuito de que haja a possibilidade nas instituições para a conceção de espaços públicos mais plurais, com uma maior participação por parte das pessoas. Este estudo centra-se nas dificuldades que as instituições sociais defrontam para conseguirem sobreviver, dentro de um mercado maioritariamente capitalista, tendo como base da sua atuação os valores da solidariedade, cooperação e autogestão (Ronconi & Ferreira, 2014). Em consonância com esta ideia está Parente (2011) quando refere que o estudo da RS no terceiro setor faz todo o sentido pelos valores e princípios que as mesmas defendem, o que faria com que estas práticas de RS já estivessem um pouco implícitas na atividade que desempenham. Ao mesmo tempo que as mesmas contribuem para o desenvolvimento regional e local, estando a pôr em prática

a RS externa a partir do momento em que se tornam empregadores, põem também em prática a dimensão interna da RS (Parente, 2011).

3. Metodologia de Investigação

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

As técnicas e instrumentos aplicados foram as entrevistas semi-estruturadas (num total de três entrevistas efetuadas aos diretores técnicos das duas IPSS estudadas) e a aplicação de questionários aos restantes trabalhadores. Procedeu-se ainda à análise de um conjunto de documentos das IPSS objeto de estudo de caso, permitindo-nos, deste modo, uma efetiva interpretação e triangulação dos dados.

Na metodologia dos estudos de caso pode estudar-se um caso único ou casos múltiplos e os dados recolhidos podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas (Yin, 1994 *apud* Carmo & Ferreira, 1998). No presente trabalho optou-se pela abordagem mista, combinando os instrumentos e análises qualitativas e quantitativas.

Atendendo ao estudo proposto, os instrumentos de recolha de dados escolhidos para esta investigação recaem sobre fontes primárias através de questionários de aplicação direta e entrevistas individuais aos colaboradores com funções chave. Tanto o questionário como o guião de entrevista foram preparados com base na bibliografia usada especificamente para o presente estudo.

O guião de entrevista teve por base a revisão de literatura, com uma grande ênfase no Livro Verde da CE (2001). Inicia-se com uma breve caracterização do entrevistado (idade; habilitações académicas; antiguidade na IPSS; vínculo à organização). O 2.º bloco refere-se à dimensão interna da RS. O 3.º bloco foca-se na dimensão externa da RS e o 4.º bloco aborda as questões da normalização e certificação da RS. No 5.º e último bloco pretende-se compreender a hierarquia das relações das IPSS com os seus *stakeholders*.

O questionário no seu todo é constituído por seis grupos. Utilizou-se, à semelhança dos instrumentos em que nos baseámos, uma escala de sete pontos em que 1. é Discordo Totalmente e 7. Concordo Totalmente. Nos itens intermédios temos 2. Discordo Bastante, 3. Discordo um pouco, 4. Não concordo nem discordo, 5. Concordo Moderadamente, 6. Concordo Bastante. O primeiro grupo do questionário é constituído por dezoito questões

dicotômicas apresentadas nos estudos de (Santos, 2010) e de Brites (2015) acrescidas de outras questões que elaborámos alinhadas com os objetivos da investigação. As questões deste grupo do questionário foram criadas tendo em atenção os tópicos da dimensão interna e externa da responsabilidade social, defendidos pelo Livro Verde da CE (2001). O segundo grupo do questionário é composto por nove questões, todas elas respeitantes à dimensão interna da RS segundo a CE (2001). O grupo três é constituído por sete questões relativas à dimensão externa da RS. No grupo quatro do questionário abordam-se as vertentes ambiental, social e económica da RS, sendo apresentadas nove questões. Na quinta e penúltima parte do questionário procurou-se inventariar os *stakeholders* principais das instituições com o objetivo que os respondentes os ordenem por ordem crescente de 1 a 13, sendo 1- A mais importante e 13 – a menos importante. No final do questionário apresenta-se um conjunto de questões que visam a obtenção de dados de natureza socioprofissional sobre o respondente e ainda uma última questão que nos pareceu relevante para a presente investigação “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?”. O questionário apresenta assim um total de 65 questões fechadas e um conjunto de informações de natureza sociodemográfica.

Não foi realizado pré-teste pois o questionário já tinha sido testado aquando dos estudos de Santos (2010) e Brites (2015), todavia procedeu-se a uma modificação da redação de algumas perguntas com a intenção de adaptar o instrumento de recolha de dados às características da amostra em investigação.

O processo de aplicação dos questionários e realização das entrevistas iniciou-se com um pedido escrito enviado via e-mail, solicitando autorização da investigação às instituições. A documentação das IPSS alvo da nossa análise, para posterior caracterização dos casos em estudo, baseou-se em: códigos de ética, regulamentos internos, quadros de pessoal, manuais da qualidade, estatutos, planos de atividades e contratos de prestação de serviços. As entrevistas foram realizadas na APPACDM a 4 de Abril de 2016 e na APCE a 18 de Abril de 2016 com a duração aproximada de uma hora. Em relação à entrega dos questionários entregaram-se à coordenadora técnica da primeira instituição para posterior preenchimento pelos restantes funcionários no mesmo dia da realização da entrevista. No que se refere à APCE a aplicação dos questionários pela investigadora teve lugar nos dias 27 de Junho e 4 de Julho de 2016. Na APPACDM dos 57 questionários entregues foram rececionados 50 preenchidos o que equivale a 87,7% de respostas. Na APCE, dos 37

questionários entregues foram rececionados 25 preenchidos, o que equivale a 65,6% das respostas.

Posteriormente, procedeu-se a uma análise quantitativa dos dados dos questionários, recorrendo, para o efeito ao *software* SPSS e EXCEL, bem como a uma análise qualitativa da informação resultante das entrevistas através da construção de matrizes de análise de conteúdo.

4. Estudos de Caso

Foram estudadas duas IPSS localizadas na cidade de Évora onde prestam os seus serviços na área da deficiência, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Évora (APPACDM) e a Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE).

A opção pela realização dos estudos de caso teve por base o conhecimento das duas instituições e a existência de vários indícios de boas práticas de gestão. Ambas são certificadas pela Qualidade dos seus serviços sociais, no âmbito do referencial europeu EQUASS, o que nos levou a crer que poderia existir um elevado nível de formalização e estruturação das suas práticas de RS. Apresentam-se de forma sintética as duas instituições estudadas tendo por base a análise de um conjunto de documentos que nos foram disponibilizados pelas mesmas.

4.1 – Quadros de caracterização das Instituições estudadas

	APPACDM	APCE
Data de Fundação	22 de Janeiro de 1972	1991
Missão	Reabilitar do ponto de vista pessoal, social e até mesmo de inserção no mercado de trabalho as pessoas com deficiência e incapacidades	“Intervém no âmbito da prevenção, diagnóstico, avaliação, reabilitação e integração de crianças e jovens com Paralisia Cerebral” (M. Qualidade, APCE, 2010, P. 5) Servir com qualidade as pessoas que se encontram em situação de desvantagem e/ou incapacidade com especial atenção àquelas que têm paralisia cerebral e situações neurológicas semelhantes com o objetivo da promoção da sua autonomia, inclusão social e para que possam ter a melhor qualidade de vida através da prestação de cuidados contínuos, articulando estes cuidados com as famílias das pessoas e com os associados
Constituição/ Valências	5 Valências: Centro de Recursos para a Inclusão Centro de Atividades Ocupacionais Lar Residencial Unidade de Qualificação e Emprego Rendimento Social de Inserção Residências Autónomas	5 valências: Centro de Desenvolvimento e Intervenção Precoce (CDIP) Centro de Reabilitação e Intervenção Social (CRIS) Creche Jardim-de-infância Quinta Pedagógica do Pomarinho
N.º de Trabalhadores	57 trabalhadores	37 trabalhadores
N.º de Utentes	575 utentes	175 utentes/ 150 vistas p/ dia à Quinta do Pomarinho
Tipo de certificação	Entidade Certificada – Nível I da EQUASS (Certificação da Qualidade nos Serviços Sociais)	Entidade certificada com Excellence no âmbito do referencial europeu – EQUASS – Certificação de Excelência da Qualidade dos Serviços Sociais – Nível II

Fonte: Elaboração própria

4.1.1 – Caracterização sociodemográfica dos respondentes das IPSS em estudo

	APPACDM	APCE
Amostra dos respondentes	50	25
Género	Masculino (6%) Feminino (94%)	Masculino (8%) Feminino (92%)
Classes de Idades	21-33 (26%) 34-39 (30%) 40-49 (20%) 50-63 (24%)	25-34 (32%) 35-40 (20%) 41-47 (28%) 48-55 (20%)
Estado Civil	Solteiro (26%) Divorciado (8%) Casado/ União de facto (60%) Viúvo (6%)	Solteiro (28%) Divorciado (8%) Casado/ União de facto (64%)
Habilitações Literárias	1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade) (4%) 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade) (4%) 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade) () Curso profissional (10%) Ensino Secundário (16%) Licenciatura (38%) Pós-graduação (6%) Mestrado (8%)	1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade) (4%) 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade) (4%) 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade) (4%) Curso profissional (4%) Ensino Secundário (28%) Licenciatura (32%)

		Pós-graduação (20%) Mestrado (4%)
Vínculo à instituição	Avença (4%) Contrato sem termo (58%) Contrato a termo certo (22%) Contrato a termo incerto (10%) Trabalhador independente/prestação de serviços (6%)	Contrato sem termo (52%) Contrato a termo certo (28%) Contrato a termo incerto (16%) Contrato Emprego-Inserção IEPF (4%)
Cargo de superior hierárquico/ coordenador	Sim (18%) Não (82%)	Sim (48%) Não (52%)
Antiguidade	1-5 (28%) 6-10 (28%) 11-17 (22%) 18-33 (22%)	1-2 (3,2%) 3-12 (20%) 13-16 (24%) 17-22 (24%)
Carreira/ Categoria profissional	Psicólogo (10%) Formadora (8%) Auxiliar de Ação Direta de 1. ^a (34%) Coordenador/Técnico (4%) Assistente Social de 2. ^a (4%) Sociólogo (4%) Terapeuta da Fala de 1. ^a (4%) Fisioterapeuta de 2. ^a (6%)	Educadora de Infância (12,0%) Auxiliar de Ação Educativa (12,0%) Fisioterapeuta (8,0%) Psicólogo (4,0%) Terapeuta Ocupacional (4,0%) Terapeuta da Fala (4,0%)
Participação em voluntariado	Sim (30%)	Sim (24%)

o ou causa de cidadania ativa	Não (70%)	Não (76%)
-------------------------------	-----------	-----------

Fonte: Elaboração própria

4.2 – Análise sintética dos dados

A tabela n.º 1 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo II do questionário que permite analisar as características e práticas de **responsabilidade social interna na APPACDM de Évora**. Da análise da tabela pode atestar-se que o valor médio das respostas foi $m=5,69$ numa escala de 1 a 7. Em relação às *práticas de responsabilidade social interna* a média mais alta foi atribuída à prática ”preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho”, com $m=6,14$, seguindo-se a prática “disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores”, com $m=5,98$. A prática “tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente” destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=5,38$.

Tabela 1 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna na APPACDM

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

Fonte: Elaboração própria

A tabela n.º 2 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos respondentes, ao grupo III do inquérito que permite analisar *as características e práticas de responsabilidade social na sua dimensão externa na mesma instituição*. Da análise da presente tabela pode atestar-se que o valor médio das respostas foi $m=5,97$. Em relação às práticas de responsabilidade social externa a média mais alta foi atribuída à prática “Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização”, com $m=6,54$, seguindo-se a prática “No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades”, com $m=6,26$. A prática “Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região”, destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=5,54$ ”.

Tabela 2 - Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Externa da APPACDM

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

Fonte: Elaboração própria

Ao proceder à análise dos dados obtidos pelo questionário pode constatar-se que o valor médio das respostas foi $m=4,55$ no que se refere às **práticas de responsabilidade social na sua dimensão interna da APCE** numa escala de 1 a 7 (tabela 3).

Relativamente às *práticas internas de responsabilidade social* propriamente ditas da instituição, a média mais alta foi atribuída à prática “preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho”, com $m=5,76$, seguindo-se a prática “tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho” com $m=5,56$. A prática “disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores”, destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=4,64$.

Tabela 3 - Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social Interna da APCE

Práticas de Responsabilidade Social Interna: A Instituição onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	25	2	7	5,20	1,225
Dá a importância necessária à Gestão de Recursos Humanos.	25	2	7	5,04	1,207
Disponibiliza informação relativa aos direitos e deveres laborais dos seus trabalhadores.	25	1	7	4,64	1,440
Tem uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores.	25	2	7	4,68	1,406
Fixa horários de trabalho que têm em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores.	25	1	7	4,80	1,500
Define claramente os critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores.	25	3	7	5,28	0,980
Preocupa-se com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho.	25	4	7	5,76	1,012
Tem normas e procedimentos claros sobre a saúde, higiene e segurança no trabalho.	25	3	7	5,56	0,961
Tem práticas no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente.	25	1	7	4,68	1,435
Valor médio				4,55	1,24

Fonte: Elaboração própria

Ao proceder à análise das *práticas de responsabilidade social na sua dimensão externa* da APCE pode constatar-se através da análise da tabela 4 que o valor médio das respostas foi $m=5,46$ numa escala de 1 a 7.

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

Tabela 4 – Resultado das características e práticas de Responsabilidade Social na sua Dimensão Externa da APCE

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais na criação de postos de trabalho.	25	1	7	4,80	1,384
Costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais.	25	3	7	5,68	1,069
Na escolha dos fornecedores dá preferência aos da região.	25	3	7	4,92	1,222
No que diz respeito aos utentes são sempre contemplados os seus interesses na prestação de serviços com a máxima qualidade no sentido da satisfação das suas necessidades.	25	3	7	6,12	0,927
Possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita as regras, a ética e os valores da organização.	25	3	7	6,16	0,850
Em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todos os que se relacionam com a organização.	25	3	7	5,76	1,200
Nas suas atividades contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental.	25	2	7	4,76	1,393
Valor médio				5,46	1,15

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à informação recolhida com realização das entrevistas, esta foi alvo de uma análise qualitativa concretizada através de matrizes e respetiva análise de conteúdo e de onde resultou um conjunto de informações muito relevante que constam do texto integral da dissertação de mestrado. Por motivos de necessidade de síntese selecionámos, para ilustrar este ponto do artigo, apenas curtos excertos do discurso dos entrevistados.

O grupo de entrevistados é constituído por 2 informantes-chave da APPACDM com cargo de direção, ambos do género feminino com idades compreendidas entre os 39 e 40 anos e 1 colaborador da APCE com cargo de direção, do sexo masculino, com 32 anos de idade. No que se refere às habilitações literárias 2 dos entrevistados possuem licenciatura e um dos entrevistados possui habilitações ao nível de mestrado. Chegamos à conclusão pela análise dos questionários através das médias observadas que ambas as instituições estão despertas para o tema da RS. Na perspectiva dos informantes chave, os entrevistados, as práticas de RS a nível externo estão bem desenvolvidas na APPACDM

pela definição clara de valores como “Respeito pelo outro, a privacidade, a confidencialidade”, que estão no fundo explícitos nos documentos formais que a instituição possui e que são a “Carta de valores da instituição”, “Código de Ética”, os “Estatutos e o “Regulamento Interno” (E2). Quanto ao nível interno também se refere a existência de um nível de desenvolvimento elevado, sendo dado como exemplo “critérios específicos de recrutamento e seleção”, “Fazemos a análise curricular”, “depois fazemos a entrevista” e “damos alguma prevalência e prioridade à experiência profissional, sempre que possível, acaba por ser um fator já importante hoje em dia, a experiência profissional” (E1).

Quanto ao diagnóstico das práticas de RS da APCE e o seu nível de desenvolvimento, na perspectiva do entrevistado existem inúmeras evidências de que a instituição tem uma grande preocupação na inclusão e no estabelecimento de parcerias. “Temos dois colaboradores com deficiência, a trabalhar connosco e temos tido vários protocolos com outras instituições, para acolher estágios”(…)”bem como a inclusão de trabalhadores ex-reclusos” (E3) e que a dimensão externa da RS também está presente nas práticas e relacionamentos da instituição “Sim, nós temos uma relação muito estreita com as outras instituições na área da deficiência aqui de Évora”, dando depois alguns exemplos mais concretos “APPACDM, a CERCIDIANA, a ARASS” (E3).

5. Análise comparativa das IPSS e discussão de resultados

Ao analisar as duas IPSS objeto do nosso estudo empírico encontram-se bastantes semelhanças no que diz respeito ao nível de desenvolvimento das práticas de RS na sua globalidade. Mais concretamente podemos afirmar que a Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Évora tem apostado na sua certificação ao nível da Qualidade dos seus serviços sociais tendo o nível I da EQUASS (Certificação Europeia de Qualidade dos Serviços Sociais), bem como ao nível do Ambiente, Higiene Segurança e Saúde no Trabalho. A Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE) também é uma Entidade Certificada com *Excellence* no âmbito do referencial europeu EQUASS, isto é, no âmbito da Qualidade, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente pelo modo de produção Biológico da Quinta do Pomarinho.

No que diz respeito à comparação entre as IPSS em questão no que diz respeito ao nível de desenvolvimento das práticas de RS na sua dimensão interna e externa pode dizer-se

que em termos de GRH a APPACDM e a APCE têm já uma grande preocupação com esta questão, tendo mesmo políticas nesta área. Têm critérios e formas de recrutamento e seleção bem definidas. Há práticas internas nas áreas de intervenção da informação e da comunicação, bem como no que concerne às medidas de adaptação à mudança organizacional. No que diz respeito à inclusão social de trabalhadores com incapacidades pode dizer-se que, de um modo geral, as duas instituições estão despertas para este tipo de práticas de RS, bem como para as práticas de higiene, segurança e saúde no trabalho, efetivamente concebidas e implementadas nas IPSS em estudo.

Quanto às práticas de RS interna estão implementadas de igual modo nas IPSS em estudo. Em relação à informação e comunicação ambas têm práticas implementadas neste aspeto. As IPSS referem que têm plenamente implementado “o HACCP”, “uma empresa que faz a gestão da higiene e segurança e saúde no trabalho”, e a “medicina no trabalho”. Em relação à questão da formação podemos concluir que apesar das 2 IPSS oferecerem a formação obrigatória por lei, elaboram e implementam “um plano de formação anual”. A APCE tem “protocolos com outras instituições, para acolher estágios, desde pessoas que são encaminhadas pelo tribunal para reabilitação e reinserção, ex-toxicodependentes”. No que diz respeito às práticas de gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente podemos verificar que as instituições têm em comum as práticas de “reciclagem”; “separação do lixo”, bem como, “sensibilização dos colaboradores para o gasto de água, com as luzes acesas, o tentar utilizar o máximo os meios eletrónicos para poupar o papel”. No que diz respeito à “conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar” ambas as IPSS afirmam que há uma “flexibilidade de horários” para possibilitar a “conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar”. No que diz respeito às médias das respostas dos questionários respondidos pelos colaboradores, podemos observar que o valor médio das respostas relativamente à dimensão interna foi $m=5,69$ na APPACDM e na APCE foi $m=4,55$ numa escala de 1 a 7.

Relativamente à dimensão externa da RS das instituições de solidariedade social pode afirmar-se, de acordo com as declarações dos dirigentes das mesmas, que as práticas comuns às duas IPSS é a “participação em atividades na comunidade”, e “organização de atividades com outras entidades”, “realização de projetos em parceria”. A APPACDM tem parcerias específicas ao nível da educação, formação e emprego. Estas práticas das IPSS estão em consonância com a base teórica da RS que refere que uma organização socialmente responsável “tem um sentimento de pertença a uma comunidade devendo tomar em consideração as necessidades e expectativas dessa comunidade onde atua”, pois

a maneira como a empresa ou instituição se relaciona com a sociedade é a verdadeira essência da RSO (Wood *et al*, 2002 *cit in* Garriga e Melé, 2004). No que diz respeito à escolha dos fornecedores as duas IPSS têm um especial cuidado na escolha de fornecedores que primem pela conjugação qualidade-preço.

Relativamente à dimensão dos Direitos Humanos as IPSS declaram respeitar os direitos humanos fundamentais de todas as partes interessadas, que, por serem entidades certificadas pela EQUASS, criaram especificamente para salvaguarda destes direitos humanos, um código de ética, bem como os direitos e deveres dos colaboradores e dos clientes.

Neste sentido, para ilustrar as conclusões anteriormente retiradas sobre as práticas de RS na dimensão externa os valores médios das respostas em relação às práticas da APPACDM, na opinião dos colaboradores, são $m=5,97$, e relativamente à APCE, o valor médio das respostas dos colaboradores é de $m=5,46$. Podemos, então verificar que os resultados obtidos estão alinhados com a perspetiva da CE (2001) que refere que “Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. Constata-se que quer a APPACDM, quer a APCE não se limitam a cumprir a lei e vão mais além aplicando a responsabilidade social com uma filosofia de gestão interna e externa.

No que se refere à dimensão ambiental podemos verificar que as duas instituições em estudo nas suas práticas internas já se empenham em reduzir os impactes da poluição através da “reciclagem”, “rentabilização de recursos, a separação de lixo”, na poupança mas ao nível energético e diminuição dos gastos, da luz, do gás” e dos ares condicionados. Relativamente à análise das práticas de RS que estão mais implementadas nas duas IPSS podemos dizer que se preocupam com as três dimensões: a económica, ambiental e social, pois só tendo em atenção estas três dimensões as instituições podem ser sustentáveis. Podemos verificar que pela natureza deste tipo de instituições e, pela sua missão intrínseca as instituições de solidariedade social, de um modo geral as IPSS têm mais implementadas as práticas na sua dimensão social, mais concretamente ao nível da inclusão social de desfavorecidos e pessoas com deficiência. Apesar da APPACDM estar ainda acima da APCE relativamente às médias das respostas de concordância dos colaboradores em relação à dimensão social interna, esta última também já tem implementadas algumas práticas neste sentido indo ao encontro da CE de que “A Responsabilidade Social nas Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais

e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as Partes Interessadas” (CE, 2001).

No que diz respeito à dimensão económica e ambiental das IPSS, podemos verificar que apesar da dimensão social interna se encontrar mais implementada, a dimensão económica e ambiental já vai ganhando importância na estratégia de gestão das instituições. Esta ideia vai ao encontro do modelo das quatro categorias de Carrol (1979), que apresenta através da sua pirâmide, que apesar de estas não serem instituições com fins lucrativos também se preocupam com a dimensão económica para poderem ser sustentáveis e continuarem a cumprir a sua missão.

A APPACDM e a APCE apresentam médias elevadas em relação à concordância por parte dos colaboradores com as práticas desenvolvidas pelas mesmas, podendo desta forma concluir que a avaliação bastante positiva das práticas de RS pode estar relacionada com a certificação de qualidade.

Relativamente à análise e comparação das instituições em estudo no que se refere à hierarquia das suas relações com os *stakeholders* verifica-se que as duas IPSS em estudo colocam o utente ou o cliente, sempre em 1.º lugar. Esta questão é visível através das declarações dos diretores técnicos entrevistados, bem como através da análise das respostas aos questionários dos restantes colaboradores a essa questão, sendo que na APPACDM 90% dos colaboradores respondentes colocam em 1.º lugar os utentes e na APCE 92% dos respondentes também colocam os utentes em 1.º lugar. Verificam-se algumas diferenças entre as duas IPSS na hierarquia ou classificação por ordem de importância dos restantes *stakeholders*.

6. Conclusões

Podemos concluir que através da análise efetuada conseguimos alcançar os objetivos traçados inicialmente para a presente investigação.

Respondendo à nossa questão de partida, pensamos que apesar de este tema ser ainda insuficientemente estudado nas instituições do TS, o nível de desenvolvimento das práticas de RS na dimensão interna e externa e nas vertentes económica, ambiental e social é relativamente elevado nas duas IPSS em estudo. O facto da APPACDM e APCE serem instituições de solidariedade social certificadas ao nível da Qualidade dos seus serviços sociais tem levado à crescente aposta das mesmas na profissionalização da sua gestão o que potenciado a crescente estruturação e formalização das suas práticas de RS. Podemos deste modo concluir que as IPSS em estudo, as duas na área da deficiência,

apresentam formas muito semelhantes de atuação e encontram-se muito sensibilizadas para o conceito de RS.

O pilar que está mais desenvolvido, pela natureza e tipo de instituições em estudo é a dimensão social interna, apesar de já se verificar uma crescente preocupação com a dimensão ambiental, visível pela prática da reciclagem, bem como com a dimensão económica pela atenção a formas de modernização administrativa para gerir as despesas e diminuir os gastos.

Confrontando a análise estatística realizada às respostas dos questionários podemos verificar que entre 92% e 98% dos respondentes concordam que a APPACDM despande bastante atenção à dimensão social. Relativamente à APCE a dimensão que está mais implementada de acordo com a opinião dos colaboradores é também a dimensão social, pois entre 72% a 88% dos respondentes afirmam que a instituição se preocupa com a dimensão social.

No que diz respeito ao diagnóstico das práticas de RS na sua dimensão interna e externa, concluiu-se que na dimensão interna podemos referir que ambas as IPSS têm “critérios de recrutamento e seleção de colaboradores” e, que por força da sua certificação têm mesmo uma “política de recrutamento”, “processos de gestão de recursos humanos definidos”. Possuem também um “processo de recrutamento, um processo de avaliação de desempenho e de descrição de funções”. Uma prática comum às duas instituições é a “utilização e afixação de informações em placard e reuniões regulares de equipa”. Ao nível da higiene, segurança e saúde no trabalho e, como é obrigatório por lei as duas organizações têm plenamente implementados os “processos de HACCP”, têm “uma empresa que faz a gestão da higiene e segurança e saúde no trabalho”, e a “medicina no trabalho”, estas são práticas ainda orientadas para o cumprimento da lei, indo pouco para além dele. Quanto à adaptação à mudança organizacional ambas revelam ter como prática “a inclusão social de pessoas e trabalhadores com deficiência”. No que diz respeito à formação, a APPACDM e APCE têm “um plano de formação anual”. Por fim, no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente as práticas que são evidenciadas são: “reciclagem, separação do lixo, gestão eficiente dos recursos”, sendo comum às duas instituições.

No que se refere à dimensão externa as práticas que se diagnosticaram são: No que diz respeito às comunidades locais diagnosticou-se a “participação em atividades na comunidade”, “realização de projetos em parceria”. Ambas as IPSS em análise têm um especial cuidado pela escolha de fornecedores que primem pela conjugação qualidade-

preço. Uma outra prática que se verificou ao nível externo é o respeito pelos Direitos Humanos. A APPACDM e APCE vão mais além do estrito cumprimento podendo dizer-se que lutam pelos direitos humanos, possuindo ambas um código de ética onde estão evidenciados os direitos e deveres dos colaboradores e dos clientes/utentes. Quanto às preocupações ambientais ao nível global, é de destacar o projeto da APCE que cultiva produtos biológicos na Quinta do Pomarinho, criando nas crianças e adultos que diariamente os visitam uma consciência de sustentabilidade ambiental, pelo exemplo que dão.

Na hierarquia das suas relações com os *stakeholders* constata-se que as duas IPSS em estudo colocam o utente ou o cliente, sempre em 1.º lugar.

Apesar da profundidade do estudo apenas foram estudadas duas instituições particulares de solidariedade, isto é, dois casos, pertencentes ao concelho de Évora o que não nos permite retirar conclusões sobre as práticas de RS nas instituições do TS em todo o concelho de Évora.

Neste sentido, propomos para investigações futuras o alargamento do estudo a outras IPSS localizadas em freguesias do concelho de Évora, que poderão ser estudadas futuramente. Será possível realizar o estudo utilizando outro tipo de metodologia baseada na observação participante e na investigação-ação.

Referências Bibliográficas

- Argandoña, A. (2002) *Foresting values in organizations. IESE Business School – Universidad de Navarra, Barcelona.*
- Brites, A. (2015) *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social.* Dissertação do Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Recursos Humanos, Universidade de Évora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem.* Universidade Aberta, 2ª Edição, Lisboa.
- Carroll, A. (1979) Three Dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, v. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, 38(3), pp. 268–295.
- CE (2001), *Livro Verde para a Responsabilidade Social.* Bruxelas.
- CE (2011), *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Responsabilidade Social nas empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014.* Bruxelas
- Cresswell (2007), J. M., Hanson, W. E., Plano, V. L. C., & Morales, A., A. (2007). Qualitative Research, Designs: Selection and Implementation. *The counselling Psychologist*, 35 (2): 236-264.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder perspective.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman, R. E. (2004) *The Stakeholder Approach Revisited*, The Darden School, University of Virginia. Charlottesville, Virginia.
- Garriga, E., Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53:51-71.
- Melé, D., Guillén, M. (2006) The intelectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social Responsibility. *IESE Business School - University of Navarra.* Barcelona
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 4, 853-886.
- Parente, C. (2011) *Responsabilidade Organizacional no Terceiro Setor: Do ideário às práticas na gestão de pessoas in* Costa, M., Santos, M., Seabra F., Jorge, F. (Orgs), *Responsabilidade Social: Uma visão ibero-americana*, Coimbra: Ed. Almedina
- Parra, Manuel G. (2006), *Ética en las Organizaciones - Construyendo confianza*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Pires, A. R. (2012) *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Industria, Serviços, Administração Pública e Educação*, 1.ª Edição. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Romeiro, S. (2016), *Prática de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no concelho de Évora*, Dissertação de Mestrado em Gestão -Área de Especialização em Recursos Humanos, Universidade de Évora.

Ronconi, L., Ferreira J. (2014), *A Gestão Pública da Economia Social em Portugal in Santos, M. J., Seabra, F. M., Jorge, F. e Costa, A., Org. (2014) Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações não Empresariais – Do diagnóstico à ação*. Edições Almedina, SA, Coimbra.

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

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2^a ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Curriculum Vitae:

Sara Cristina Cartaxo Romeiro é mestre Gestão, especialização em Recursos Humanos e licenciada em Sociologia. Trabalhou como Técnica de Ação Social em centro de dia para idosos em Évora e faz formação em voluntariado através da Fundação Eugénio de Almeida.

Fátima Jorge é doutorada em Gestão pela Universidade de Évora, desde o ano de 2003. É professora auxiliar no Departamento de Gestão da Universidade de Évora e investigadora no Centro de Investigação em Ciência Política. Os seus principais interesses de investigação inserem-se nas áreas do Comportamento Organizacional, da Gestão dos Recursos Humanos e da Ética e da Responsabilidade Social.

Authors Profiles:

Sara Cristina Cartaxo Romeiro is Master Management, specializing in Human Resources and graduated in Sociology. She worked as a Social Action Technician in elderly house in Évora and she also works as a volunteer through the Eugénio de Almeida Foundation.

Fátima Jorge has received a Ph.D. from University of Évora in 2003. Is Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora and a Researcher of CICP (Research Center in Political Science). Her research interests are in the areas of Organizational Behavior, Human Resources Management, Ethics and Corporate Social Responsibility.