

**Universidades Lusíada**

Silva, Vanda Rute Nunes da, 1975-

**Corporate Social Responsibility uma visão da geração Milénio : o papel da confiança organizacional**

<http://hdl.handle.net/11067/5653>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2019
<b>Resumo</b>	<p>A presente dissertação procura aumentar o conhecimento existente sobre Responsabilidade Social Organizacional (RSO), através do estudo de caso exploratório e da relação entre as perceções desta. Não obstante a variedade de definições que se podem encontrar na literatura sobre RSO, podemos defini-la de uma forma simplificada, como um conjunto de ações e políticas organizacionais específicas, criadas de forma voluntária, considerando as diferentes partes interessadas (PI) e o Triple Bottom Line de...</p> <p>The present dissertation seeks to increase the existing knowledge about Corporate Social Responsibility (CSR) through the exploratory case study and the relationship between its perceptions. Notwithstanding the variety of definitions that can be found in the literature about (CSR) can be defined in a simplified way as a set of actions and specific organizational policies freely created, taking into account several different interested parties and the Triple Bottom Line of economic performance, s...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Responsabilidade social das empresas, Comportamento organizacional, Confiança - Aspectos sociais, Gestão de pessoal
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T20:35:12Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

***Corporate Social Responsibility* uma visão da geração  
Milénio: o papel da confiança organizacional**

**Realizado por:**  
Vanda Rute Nunes da Silva

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira  
Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo

Dissertação aprovada em: 16 de Abril de 2020

Lisboa

2019



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

*Corporate Social Responsibility* uma visão da  
geração Milénio: o papel da confiança organizacional

Vanda Rute Nunes da Silva

Lisboa

agosto 2019



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

*Corporate Social Responsibility* uma visão da  
geração Milénio: o papel da confiança organizacional

Vanda Rute Nunes da Silva

Lisboa

agosto 2019

Vanda Rute Nunes da Silva

*Corporate Social Responsibility* uma visão da  
geração Milénio: o papel da confiança organizacional

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos  
Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de  
Oliveira

Lisboa

agosto 2019

## Ficha Técnica

**Autora** Vanda Rute Nunes da Silva  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira  
**Título** *Corporate Social Responsibility* uma visão da geração Milénio: o papel da confiança organizacional  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2019

### Mediateca da Universidade Lusíada - Catalogação na Publicação

SILVA, Vanda Rute Nunes da, 1975-

Corporate Social Responsibility uma visão da geração Milénio: o papel da confiança organizacional / Vanda Rute Nunes da Silva ; orientado por Manuela Maria Cardoso de Oliveira. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - OLIVEIRA, Manuela Maria Cardoso de, 1973-

LCSH

1. Responsabilidade social das empresas
2. Comportamento organizacional
3. Confiança - Aspectos sociais
4. Gestão de pessoal
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Social responsibility of business
2. Organizational behavior
3. Trust - Social aspects
4. Personnel management
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD60.S55 2019

Aos sonhos que me levaram onde estou!





## **AGRADECIMENTOS**

Um trabalho de mestrado é mais um patamar, o percurso foi longo, estando implícito a todos aqueles que de forma direta ou indireta estiveram comigo ao longo deste caminho, o meu obrigada incondicional pelo apoio, por nunca duvidarem de mim.

Especial atenção, reconhecimento e uma profunda gratidão à minha orientadora Professora Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira por acreditar em mim e principalmente por ter-me desafiado pelas diversas formas, pensar, questionar, (des)creditar; (des)construir, formar, transformar, e pelo testemunho de rigor científico que sempre incutiu e do qual tanto desejamos aproximar-nos, não descurando o companheirismo, cumplicidade e espírito de equipa para desenvolver o objetivo pretendido.

Não posso deixar de agradecer a Instituição que me acolheu, à Junta Freguesia dos Olivais à sua Presidente Dr.<sup>a</sup> Rute Lima, enfim, por ter sido um exemplo personificado de mente instigante de responsabilidade e de sucesso, a qual direciono um especial agradecimento por toda a dedicação, partilha e disponibilidade para a execução deste trabalho.

À Dr.<sup>a</sup> Anabela Silva, vereadora da Educação da Junta de Freguesia dos Olivais e a sua equipa por me acolherem e por todo apoio prestado nesta dissertação e investigação científica.

À Universidade de Lusíada de Lisboa, ao Diretor da Faculdade de Ciências da Economia e das Empresa, a todos os professores que me acompanharam neste processo, sem excluir nenhum foram determinantes para poder chegar onde me encontro, pelo incentivo, disponibilidade e prontidão na resolução de todos os formalismos de forma eficiente e eficaz e esclarecimento de todas as dúvidas que fomos colocando ao longo deste percurso, aqui expressamos o nosso sincero agradecimento!

A todos os nossos amigos, sendo vital mencionar que a sua existência minora os efeitos por vezes devastadores dos insucessos, e multiplica a sensação de gratidão decorrente dos objetivos alcançados com sucesso, obrigada por serem quem são e por fazerem parte das nossas vidas! Os sonhos fazem-nos acreditar que o céu é o limite!

Dentre estes podemos destacar alguns. À Eng.<sup>a</sup> Vanessa Mota, a quem nos une uma amizade rara e preciosa. Pela sua presença constante e pelo apoio nos momentos mais difíceis. Muito Obrigada, Vanessa!

À Enf.<sup>a</sup> Isaura, que entrou de uma forma tão discreta, mas tão marcante!

À Eng.<sup>a</sup> Célia Cardoso, onde os anos que caminhamos juntas em vários desafios, e que muitas das vezes fazem com que não nos cruzarmos mais vezes do que queríamos, mas sempre lá, ausente e presente, Obrigada Célia!

Ao Pedro, que surgiu num momento fundamental, por todo o apoio e estar sempre presente, obrigada por seres quem és!

À minha mãe, pelo nosso modelo de vida, de quem herdamos todas as nossas qualidades e a quem não devemos nenhum dos nossos defeitos, obrigado por tudo o quanto profundamente fizeste e o orgulho que sentes pelo nosso trabalho.

É vosso o nosso mais sentido Amor!

Que o raio de luz se encontre sempre presente no Amor....

"As tuas fragilidades não te podem inibir de enfrentar a opacidade do mundo, as tuas debilidades não te podem fazer crer que o desafio é grande demais para ser superado. Sabendo para onde queres ir, acreditando verdadeiramente que lá podes chegar, o trajeto vai ganhando sentido e os teus receios acabam por se dissipar."

(Miguel Ribeiro)



## APRESENTAÇÃO

### **“Corporate Social Responsibility” uma visão da geração Milénio: o papel da confiança organizacional**

Vanda Rute Nunes da Silva

A presente dissertação procura aumentar o conhecimento existente sobre Responsabilidade Social Organizacional (RSO), através do estudo de caso exploratório e da relação entre as perceções desta.

Não obstante a variedade de definições que se podem encontrar na literatura sobre RSO, podemos defini-la de uma forma simplificada, como um conjunto de ações e políticas organizacionais específicas, criadas de forma voluntária, considerando as diferentes partes interessadas (PI) e o *Triple Bottom Line* de desempenho económico, social e ambiental, nos locais onde opera.

O objeto da análise teve por base o projeto “Refeições Escolares Saudáveis” da Junta de Freguesia dos Olivais. O estudo de caso exploratório descreve o projeto e onde o mesmo opera, realizando-se também um modelo exploratório testado através da realização de dois questionários *online* aplicado a 146 alunos e a 325 progenitores.

Os resultados obtidos através da análise estatística dos inquéritos sugerem que as ações desenvolvidas no âmbito deste projeto enquadram-se em práticas de responsabilidade social das organizações. A análise dos dados revelou ainda a existência de efeitos significativos que permitem verificar que perceções mais elevadas de Responsabilidade Social das Organizações se associam às perceções da qualidade de serviços. Infere-se ainda que a perceção positiva do desempenho social de uma organização, está associada a uma maior reputação organizacional, o que por sua vez tem relação positiva com a prestação do serviço, como a execução e divulgação de projetos de RSO.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Organizacional, Junta de Freguesia dos Olivais



## **PRESENTATION**

### **“Corporate Social Responsibility” a vision of the millennial generation:**

#### **The role in organizational trust**

Vanda Rute Nunes da Silva

The present dissertation seeks to increase the existing knowledge about Corporate Social Responsibility (CSR) through the exploratory case study and the relationship between its perceptions.

Notwithstanding the variety of definitions that can be found in the literature about (CSR) can be defined in a simplified way as a set of actions and specific organizational policies freely created, taking into account several different interested parties and the Triple Bottom Line of economic performance, social and environmental on the locations where it operates.

The object of the analysis has the foundation the project “Refeições Escolares Saudáveis” of the Parish Council of Olivais. The exploratory case study describes the project and the location where it operates while also carrying out an exploratory model tested by carrying out two online questionnaires applicable to the 146 students and 325 parents.

The acquired results through the statistical analysis of the questionnaires suggest that actions performed during this project are within the scope of organizations social responsibilities practices.

The acquired results also revealed the existence of significant effects that allow verifying higher perceptions of corporate social responsibility which are associated with the quality of services. Also inferred is that the positive perception of an organization's social performance is associated with a higher organizational reputation, which in turn has positive relations with the provided service as well as the execution and disclosure of CSR projects.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Parish Council of Olivais.





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - Modelo para a Evolução da Gestão de Recursos Humanos, adaptado a partir de: (Freitas <i>et al.</i> , 2011). .....	25
<b>Ilustração 2</b> - A Pirâmide da RSE ([Adaptado a partir de:] Caroll, 1991). .....	37
<b>Ilustração 3</b> - Dimensões da Responsabilidade Social das organizações. (Ilustração nossa, 2019). .....	41
<b>Ilustração 4</b> - A organização e os impactos da RSO nas suas partes interessadas. (Ilustração nossa, 2019). .....	47
<b>Ilustração 5</b> - Adaptação da teoria dos stakeholders à gestão de impactos (NP 4469.1:2008). (Ilustração nossa, 2019). .....	50
<b>Ilustração 6</b> - Níveis da RSE de acordo com dimensão externa e interna. (Ilustração nossa, 2019). .....	53
<b>Ilustração 7</b> - Modelo de confiança. ([Adaptado a partir de:] Mayer e Norman, 2004). .....	57
<b>Ilustração 8</b> - Cadeia de valor JFO. ([Adaptado a partir do relatório oficial de contas] Olivais, Junta de Freguesia, 2018). .....	79
<b>Ilustração 9</b> - Diagrama de cadeia de valor JFO. ([Adaptado a partir do relatório oficial de contas] Olivais, Junta de Freguesia, 2018). .....	79
<b>Ilustração 10</b> - Refeição que mais gostas. (Ilustração nossa, 2019). .....	83
<b>Ilustração 11</b> - Fazes uma alimentação saudável (Ilustração nossa, 2019) .....	83
<b>Ilustração 12</b> - Uma alimentação saudável inclui .....	84
<b>Ilustração 13</b> - Consomes o mesmo tipo de alimentos fora da escola .....	85
<b>Ilustração 14</b> - Gostas do projeto Alimentação Saudável .....	85
<b>Ilustração 15</b> - Quais as refeições que o seu educando faz na escola .....	86
<b>Ilustração 16</b> - Especificação do modelo <i>Triple Bottom Line</i> ([Adaptado a partir de:] Aguinis e Glavas, 2017). .....	88



## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Ementas confeccionadas pelos Pais.....	71
<b>Figura 2</b> - Reutilização de Alimentos .....	73
<b>Figura 3</b> - Hortas Escolares .....	74
<b>Figura 4</b> - Desperdício Alimentar Diário.....	76
<b>Figura 5</b> - Censos de 2011 (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2019) .....	78



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - As dimensões identificadas nas definições de RSE .....	32
<b>Tabela 2</b> - Resultados da análise das dimensões das definições de RSE – 1 .....	32
<b>Tabela 3</b> - Resultados da análise das dimensões das definições de RSE – 2 .....	33
<b>Tabela 4</b> - Dimensões interna e externa da RSE.....	34
<b>Tabela 5</b> - Evolução do conceito de RSE.....	35
<b>Tabela 6</b> - Teorias e abordagens da RSE.....	43
<b>Tabela 7</b> - Dimensão interna da RSE.....	51
<b>Tabela 8</b> - Dimensão externa da RSE.....	51
<b>Tabela 9</b> - Planificação de Ementa Internacional.....	72
<b>Tabela 10</b> - Planificação de Ementa Internacional.....	76
<b>Tabela 11</b> - Distribuição por Idade .....	82
<b>Tabela 12</b> - Ano Escolar.....	82



## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- CAF - Componente de Apoio à Família
- CEEP-CSR - *Centre of Employers and Enterprises providing Public Services*
- CO - Confiança Organizacional
- CSR - *Corporate Social Responsibility*
- DRH - Desenvolvimento de Recursos Humanos
- EU - European Union (União Europeia)
- EUA - Estados Unidos da América
- GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- GRH - Gestão de Recursos
- GSRH - Gestão Sustentável de Recursos Humanos
- IPQ - Instituto Português da Qualidade
- ISO - *International Organization Standardization*
- JFO - Junta de Freguesia dos Olivais
- NP - Norma Portuguesa
- PI - Partes Interessadas
- RH - Recursos Humanos
- RS - Responsabilidade Social
- RSC - Responsabilidade Social Corporativa
- RSE - Responsabilidade Social Empresarial
- RSO - Responsabilidade Social das Organizações
- SGRS - Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social
- SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*
- TSR - Territórios Socialmente Responsáveis





## SUMÁRIO

1. Introdução geral .....	25
1.1. Enquadramento.....	25
1.2. Questões de investigação.....	29
1.3. Objetivos .....	29
1.4. Estrutura da dissertação .....	30
2. Enquadramento teórico.....	31
2.1. Introdução .....	31
2.2. O conceito de Responsabilidade Social Empresarial .....	31
2.3. O conteúdo da RSE .....	36
2.4. Responsabilidade social das organizações .....	38
2.5. Princípios da responsabilidade social das organizações.....	44
2.5.1. Dimensão interna .....	50
2.5.2. Dimensão externa.....	51
2.6. Confiança organizacional.....	54
2.7. A gestão de recursos humanos: evolução histórica.....	59
2.7.1. Gestão estratégica de recursos humanos .....	61
2.7.2. Gestão sustentável de recursos humanos.....	62
2.8. Governança organizacional e princípios de bom governo .....	65
3. Estudo de caso exploratório .....	68
3.1. Caracterização da Instituição.....	78
4. Estudo empírico .....	81
4.1. Metodologia.....	81
4.2. Resultados e Discussão.....	82
5. Conclusão .....	91
5.1. Limitações de estudo .....	92
5.2. Futuros desenvolvimentos .....	93
Referências.....	95
Apêndices .....	107
Lista de apêndices.....	109
Apêndice A .....	111
Apêndice B .....	115



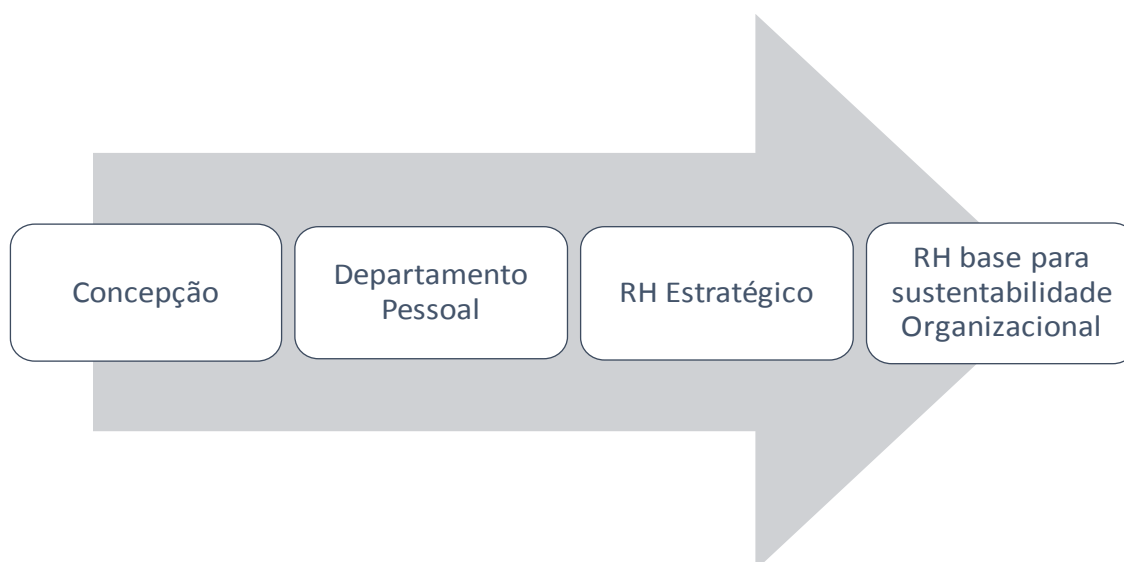
## 1. INTRODUÇÃO GERAL

### 1.1. ENQUADRAMENTO

Atualmente as organizações operam num ambiente cada vez mais competitivo, volátil e em constante mutação. Para que possam almejar a níveis de desempenho satisfatórios, as organizações necessitam de ter a capacidade de se adaptarem às mais diversas contingências, sendo para tal, incontornável adotar uma boa estratégia de Recursos Humanos (RH) na sua operação.

Os RH e a sua gestão nas organizações assumem na sociedade atual, uma importância não apenas ao nível do seu Capital Humano mas também junto dos seus *stakeholders*, uma vez que verificamos que um dos maiores fatores de diferenciação de uma organização não se encontra nas suas infraestruturas e tecnologia existente, mas sim no Capital Humano de que esta dispõe.

As primeiras teorias sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) originárias da primeira metade do século passado estendem-se até aos dias hoje. Não obstante, a importância da própria GRH tem-se evidenciado dentro das organizações, ao longo dos tempos. (Freitas, Wesley Ricardo de Souza; Jabbour, Charbel José Chiappetta; Santos, Fernando César Almada (2011)).



**Ilustração 1** - Modelo para a Evolução da Gestão de Recursos Humanos, adaptado a partir de: (Freitas *et al.*, 2011).

A Ilustração 1 demonstra a evolução da GRH, fruto da globalização e os desafios nela inerente, considerando que o investimento realizado pelas empresas no seu capital humano visa uma maior obtenção de resultados mediante o investimento realizado. Os RH ou a GRH podem não fazer a gestão autónoma dos trabalhadores de uma instituição, mas são quem cria os sistemas de gestão que os gestores de linha utilizam, ganhando um papel cada vez mais relevante.

A missão específica da GRH é a atração e retenção do seu capital humano tendo como premissa o seu desenvolvimento com vista à evolução da própria organização. Os sistemas de RH devem ter práticas que posicionem a organização no mercado de trabalho como empregador de excelência, apto para atrair os melhores profissionais, conseguir gerir a relação com os trabalhadores e criando as condições para que o trabalho seja reconhecido como uma fonte de realização pessoal para os colaboradores. A GRH deve ainda ser capaz de controlar a utilização dos sistemas de RH, com vista à melhoria da eficácia e eficiência organizacional sempre que tal seja determinado, e/ou exigido (Rodrigues, Camara; e Guerra, 2013).

Na área da gestão estratégica de RH, diferentes estudos tiveram impacto quer na sociedade académica, quer no mundo de trabalho (Pedro, 2005), (Yuan et al., 2011). Em ambos se demonstra como a evolução da GRH ao nível estratégico empresarial, ocorreu principalmente pelo reconhecimento da importância da força do trabalho qualificado, motivada e alinhada com as necessidades da organização. A esta importância associam-se os sistemas de práticas de desempenho individual e o desempenho da empresa/organização assistindo na última década ao crescimento e evolução não apenas da GRH, mas também da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) (Pedro, 2005).

A governação das organizações - para além de poder considerar-se um processo catalisador das boas práticas de Responsabilidade Social (RS) - tem outro fator relevante que é o assumir das responsabilidades perante as Partes Interessadas (PI), bem como o seu papel na integração da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) em toda a organização. As boas práticas da governação corporativa são assim vistas como fatores essenciais para se evitarem fraudes e situações de gestão danosa, minimizando-se desta forma, possíveis impactos negativos para acionistas, clientes e outras PI. A sua ação torna mais atrativo o investimento nestas organizações e

minimizam o seu risco (Carroll, 1991), (Maak e Pless, 2006), (Mele e Guillén Parra, 2007).

O trabalho apresentado nesta dissertação insere-se dentro do paradigma da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH), tendo sido realizado um estudo de caso exploratório numa instituição pública, a Junta Freguesia dos Olivais (JFO), que adota um modelo de gestão de Governança.

A escolha desta instituição deve-se ao fato de a JFO ter recebido em 2016, o Rótulo Europeu de Responsabilidade Social, *Centre of Employers and Enterprises providing Public Services* (CEEP-CSR), sendo a primeira Junta de Freguesia portuguesa a receber este prémio. Este rótulo reconhece a qualidade e as boas práticas dos serviços públicos em matéria de responsabilidade social interna e externa, quando prestado por organismos públicos. A JFO renovou o feito nos anos 2018/2019, com o projeto “Refeições Escolares Saudáveis”.

Sendo a Responsabilidade Social um desafio nos dias que correm, a sua análise incide nos resultados de investigações realizadas por diversos autores Aguinis e Glavas (2017) Farooq et al. (2014), Glavas e Kelley (2014), Hansen et al. (2011) Prutina (2016) Zafar e Ali (2016) no sentido em que as práticas RS das organizações têm várias consequências, entre as quais encontramos o papel da confiança organizacional (demonstrado na intervenção interna e/ou externa que se reflete em última instância, em mudanças na sociedade).

Para além da sua dedicação a este projeto, a JFO continuou a desenvolver toda a sua atividade, em conformidade com as prioridades da normativa (International Organization for Standardization 26000, 2011), designadamente: investimentos locais e tecnológicos, integração de populações carenciadas e maior apoio no ingresso no mercado de trabalho. A atribuição destes rótulos vem premiar não apenas o relacionamento da junta com a comunidade, mas também o melhor conhecimento do território e das necessidades das comunidades locais e dos *stakeholders*.

Do projeto “Refeições Escolares Saudáveis”, desenvolveram-se outros projetos. A criação dos novos projetos elencados ao projeto principal, teve como objetivo criar uma maior visibilidade deste e promover a sua continuidade onde já opera, alargando-o a outras instituições dentro da JFO bem como a diferentes instituições públicas (tanto na Região Metropolitana de Lisboa como a nível Nacional).

Autores como Santos e Seabra (2015) e Kotler e Lee (2004) defendem que as organizações socialmente responsáveis integram os princípios de RSO na sua estratégia, planificando as suas funções, atividades e decisões, maximizando impactos positivos e minimizando impactos negativos nas PI, assumindo e praticando princípios de boa governação e liderança, de forma a contribuírem para o desenvolvimento sustentável, considerando esse como o grande desafio da gestão da organização.

Verificando-se a sua integração na sociedade, as organizações socialmente responsáveis têm um contributo ativo para o desenvolvimento dos Territórios Socialmente Responsáveis (TSR), promovendo a empregabilidade local, investindo em projetos sociais dirigidos à comunidade, encaminhando assim parte do lucro comercial para estas atividades locais sustentáveis.

Na execução do projeto “Refeições Escolares Saudáveis”, a JFO foi envolvendo a comunidade e dando oportunidade aos seus residentes para se integrarem também eles no seu desenvolvimento, proporcionando novos postos de trabalho, fixação de económica e desenvolvimento da comunidade local. Verificamos que o projeto desenvolvido pela JFO se enquadra num Sistema territorial complexo, estando inserido nos TSR contendo uma multiplicidade de PI, onde se procura a otimização na gestão de impactos entre estas, nas várias dimensões assumidas no âmbito da RSO.

Na generalidade dos casos, em TSR exige uma partilha de responsabilidades entre as PI. Apesar dos frequentes interesses divergentes, cada uma delas tem a sua quota-parte na promoção do equilíbrio da gestão de impactos. Em última análise o objetivo dos TSR é a promoção do Desenvolvimento Sustentável. Desta forma, quanto maior for o envolvimento entre as organizações socialmente responsáveis e a comunidade, maior a sua interdependência e interajuda na conquista de confiança organizacional (Keinert, 2008).

É com base nesta problemática que se formula a argumentação epistemológica deste estudo de caso exploratório, analisando e refletindo sobre o modelo de governação socialmente responsável, procurando definir qual o impacto da Responsabilidade Social com o projeto “Refeições Escolares Saudáveis” implementado nas escolas do 1º Ciclo e Jardim de Infância dos Olivais, bem como avaliar o impacto.

Para tal avalia-se a recetividade que este teve entre as crianças e os seus pais, bem como o seu impacto junto da comunidade envolvente (ainda que subentendido).

Autores como (Yin, 2001) consideram o estudo de caso como uma fase fundamental no processo de investigação, reconhecendo que as questões de investigação devem ser adequadamente formuladas para que se consiga obter a visão holística desejada sobre o tema em estudo.

## **1.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Após uma introdução que pretende compreender o âmbito da investigação e os objetivos propostos, nomeadamente a importância dos Recursos Humanos, descrevendo uma evolução global das suas práticas, pretende-se analisar as práticas de responsabilidade social do estudo de caso exploratório “Refeições Escolares Saudáveis” e o seu impacto.

Neste âmbito, definiram-se as seguintes questões de investigação:

1. Qual a importância da Responsabilidade Social e o seu impacto para o projeto.
2. Averiguar o impacto que este projeto teve entre os pais/crianças.

## **1.3. OBJETIVOS**

Os objetivos desta análise podem resumir-se a:

- Identificar em que medida, o projeto levado a cabo pelo JFO, impactou a vida e os hábitos das famílias das crianças envolvidas e,
- Compreender se o projeto é ou não reconhecido pelos progenitores, como uma medida de Responsabilidade Social.

#### **1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: No primeiro capítulo realiza-se um enquadramento dos assuntos abordados e motivação para o presente estudo, onde também, é definida a questão de investigação de partida e respetivos objetivos.

No segundo capítulo é apresentada à revisão da literatura que sustenta o estudo empírico na qual se abordam os conceitos.

No terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso exploratório e respetiva caracterização da instituição onde se realiza.

A metodologia utilizada no presente estudo empírico é explicada no quarto capítulo, onde se caracteriza a amostra utilizada, apresenta o processo metodológico, a análise e tratamento de dados e apresentam-se e discutem-se os resultados do estudo, comparando-os com os obtidos na literatura científica. No quinto e último capítulo termina com as conclusões, limitações ao estudo e algumas sugestões sobre possíveis desenvolvimentos futuros sobre a presente dissertação.



## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Neste Capítulo, apresenta-se um enquadramento teórico sobre os conceitos e a evolução de Responsabilidade Social, Princípios de Responsabilidade Social das Organizações, Confiança organizacional, Gestão Sustentável de Recursos Humanos, e Governança organizacional.

As principais temáticas e as formas como se interligam serão abordadas para uma maior compreensão sobre estas e o estudo empírico, bem como o desenvolvimento do processo metodológico.

### **2.2. O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

O conceito de RS surgiu na primeira metade do século XX por Chester Barmard, J. M. Clark ou Theodore Krepes. Contudo só na segunda metade do século se desenvolveu a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) segundo Carroll (1999).

Esta nova vaga RSE foi iniciada por Howard Bowen em 1953, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman* (Wu, 2013) e considerado o pai da RSE. Howard Bowen acreditava que as ações de empresas consideradas centros de poder e decisão, afetavam a vida dos cidadãos de diferentes modos e deviam estar orientadas para ações que estivessem alinhadas com os objetivos e valores da sociedade (Carroll, 1999).

Para uma melhor compreensão sobre o conceito de RSE Dahlsrud (2008), aporta várias definições realizadas através de uma análise de conteúdo, identificando cinco dimensões relevantes, que se representam na Tabela 1.

**Tabela 1** - As dimensões identificadas nas definições de RSE

<b>Ambiental</b>	Relacionada com o meio ambiente, natureza;
<b>Social</b>	Integrando contributos para a melhoria da sociedade, preocupação com os impactos nas comunidades. Relação entre empresas e sociedade;
<b>Económica</b>	Integrando aspetos socioeconómicos e financeiros, como a preservação da rentabilidade empresarial;
<b>Stakeholders</b>	Relacionada com a interação com estes;
<b>Voluntariedade</b>	Incluindo ações para além do legalmente estabelecido, baseadas em valores éticos.

Fonte: Adaptado a partir de: Dahlsrud, 2006, p.4.

A abrangência do conceito revela-se demasiado vasta, pelo que o autor apenas se resume às que considera serem as mais relevantes.

Deste modo as dimensões não estão todas simultaneamente presentes nas definições mais relevantes da literatura analisada por Dahlsrud (2008) (ver Tabela 2 e Tabela 3), que constata isso mesmo na sua análise. As dimensões dos *Stakeholders* e *Social* são as mais presentes nas definições analisadas pelo autor.

**Tabela 2** - Resultados da análise das dimensões das definições de RSE – 1

<b>Dimensão</b>	<b>Pontuação da dimensão</b>	<b>Rácio da dimensão (%)</b>
<i>Stakeholders</i>	1213	88
Social	1213	88
Económica	1187	86
Voluntariedade	1104	80
Ambiental	818	59

Fonte: Adaptado a partir de: Dahlsrud, 2006.

Tabela 3 - Resultados da análise das dimensões das definições de RSE – 2

<b>Número de dimensões Incluídas nas definições</b>	<b>Número de definições</b>	<b>% of total frequency count from Google</b>
Igual a 5	8	40
Maior ou igual a 4	20	64
Maior ou igual a 3	31	97
Maior ou igual a 2	33	99
Maior ou igual a 1	37	100

Fonte: Adaptado a partir de: Dahlsrud, 2006.

Relativamente às referências na bibliografia, verificamos que a dimensão Ambiental é a menos referida apresentando um rácio menor de referências, (Dahlsrud, 2008). O autor explica que tal se deve ao fato de esta dimensão não estar incluída nas definições iniciais e poder não ser explícita noutras mais recentes. Contudo, sempre que o conceito de RSE é pormenorizado, as dimensões Ambiental e Social são igualmente enfatizadas, tendo um destaque significativo. Com os problemas ambientais cada vez em maior destaque, poder-se-á assistir a uma mudança ao longo do tempo, vivendo-se atualmente um novo paradigma em que se constata a importância cada vez maior da dimensão Ambiental. As campanhas existentes e a implementação das mesmas (como a exclusão de oferta de sacos de plástico nas superfícies comerciais), refletem o impacto na sociedade que a crescente importância dos problemas ambientais vem adquirindo.

Dahlsrud (2008) defende que uma das evidências de que as empresas não têm apenas impactos económicos é o fato de três das dimensões identificadas nas definições de RSE (Social, Económica e Ambiental), serem categorias de impactos das empresas nas sociedades.

Na União Europeia, (EU) do trabalho desenvolvido pela sua Comissão podemos verificar a crescente importância do tema e conseqüentemente, a evolução do conceito de RSE. Em 2001, esta publicou o Livro Verde da RSE (CCE, 2001), o que tem como definição, a integração voluntária de preocupações sociais, ambientais e diálogo com os *stakeholders* nas operações de uma empresa. Neste Livro, o conceito de responsabilidade social está relacionado com recursos e fatores internos ou externos à empresa que podem ser divididos nestas duas dimensões, apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Dimensões interna e externa da RSE

DIMENSÕES DA RSE	
DIMENSÃO INTERNA	DIMENSÃO EXTERNA
Gestão dos recursos humanos	Comunidades locais
Saúde e segurança no trabalho	Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores
Adaptação à mudança	Direitos Humanos
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	Preocupações ambientais globais

Fonte: Adaptado a partir de: Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001)

No que respeita à responsabilidade social, a Comissão Europeia deixou de enfatizar o aspeto voluntário da RSE, tendo alargado o conceito à responsabilização das empresas pelo seu impacto na sociedade. Nesta perspetiva, as empresas devem integrar na sua estratégia preocupações sociais, ambientais, éticas, relacionadas com os direitos humanos e com os consumidores, bem como o seu capital humano (Tabela 4). Estas devem também relacionar-se com os *stakeholders* potenciando a criação de valor, tanto para os seus proprietários, como para os demais *stakeholders* e para a sociedade no geral. Devem ainda identificar, prevenir e eliminar os possíveis impactos negativos da sua atuação. Esta relação entre as empresas e os seus *stakeholders* deve incluir investimentos na comunidade em que estão inseridas as empresas potenciais, relações com os funcionários, criar e manter emprego, boa gestão ambiental e performance financeira (Khoury *et al.*, 1999). Verificamos ainda na Tabela 5 a análise global da evolução do SER, a panóplia de controvérsias em torno do paradigma da RSE e as múltiplas mudanças ao longo do tempo contribuíram para o surgimento de novas teorias, abordagens e modelos sobre a temática.

Garriga e Melé, através do artigo “*Corporate Social Responsibility theories: Mapping the Territory*” assumem como ponto de partida para uma classificação mais correta, determinados aspetos da realidade social como a economia, política, integração social e ética classificando as abordagens principais em quatro grandes grupos de teorias: Instrumentais, Políticas, Integrativas e Éticas (Garriga e Melé, 2004).

Tabela 5 - Evolução do conceito de RSE

Período	Fato	Contribuição para conceito de RSE	Contributo para a criação de valor
Década de 50	Literatura sobre RSE	Debate académico e empresarial sobre a RSE	
Década de 60	Guerra do Vietname	Surgiu nos EUA de movimentos populares que se manifestavam relativamente a questões éticas e também da RSE, ainda que com um carácter incipiente	<b>1ª Fase</b> As empresas reagiram às pressões exercidas pela sociedade, seja sob a forma de organizações governamentais ou não-governamentais.  As entidades que exerciam pressão procuravam defender o meio ambiente, lutar contra a pobreza, a discriminação racial, igualdade de direitos, combater as catástrofes, como guerras e outras.
	Igualdade de direitos, valores e atitudes.	À escala mundial realizaram-se lutas para ganhar a igualdade de direitos entre homens e mulheres e inclusivamente entre raças. Assiste-se à contestação e luta por novos valores e atitudes, que vieram originar novas práticas no relacionamento de empresas com a sociedade e com o meio ambiente.	
Década de 70	Relato da RSE	Elaboração e publicação dos primeiros relatórios sobre atividades de índole social. O balanço social é um dos primeiros modelos a ser implementado e utilizado pelas empresas.	
Década de 80	Conceito de RSE	Começam a surgir conceitos de RSE que nas décadas seguintes sofreram evolução.	
Década de 90	Consciência do tema	Consciencialização ao nível empresarial para a importância da RSE no âmbito dos negócios. Aparecimento de normalização e certificação no âmbito socialmente responsável.	<b>2ª Fase</b> Neste período as ações estavam voltadas para o investimento social privado, para a filantropia e para preocupação com a imagem da empresa.
Ano 2000	Informação da RSE	Preocupação com o relato da responsabilidade social. Atribuição de prémios para as empresas que pratiquem ações percebidas como de RSE.	

Período	Fato	Contribuição para conceito de RSE	Contributo para a criação de valor
Atualidade	Ensino da RSE	<p>Hoje a RSE é uma questão de todos e para todos. O seu ensino começa a ser difundido nas escolas e universidades, nas famílias, nas empresas e em todo o ambiente social.</p> <p>Atualmente, a responsabilidade social é uma questão de educação, aprendizagem dos modelos vivenciais da sociedade em que nos inserimos.</p>	<p><b>3ª Fase</b></p> <p>Vive-se o período da responsabilidade social estratégica. Existe uma partilha de valor entre a sociedade e os negócios. Para tal é necessário descobrir quais os impactos das empresas e quais os ambientes externos que a afetam. Como são poucas as áreas em que podemos fazer a diferença, é precisamente nestas que RSE começa a ser eficiente (Porter e Kramer (2011)).</p>

Fonte: Adaptado a partir de: Faria, 2015, p. 40-41.

### 2.3. O CONTEÚDO DA RSE

Em 1991 o conteúdo do conceito da RSE foi dado por Carroll e a sua clarificação com a construção da Pirâmide da RSE que inclui quatro níveis de responsabilidades das empresas (Económico, Legal, Ético e Filantrópico) apresentadas na Ilustração 2. Esta tipologia continua a ser bastante utilizada nos dias de hoje, nos debates sobre a RSE (Carroll, 1991).

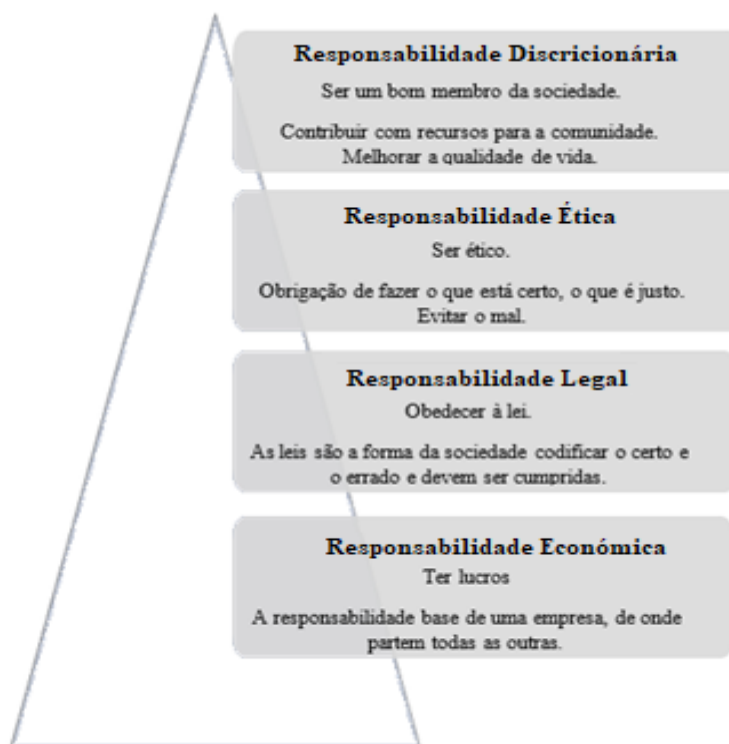


Ilustração 2 - A Pirâmide da RSE ([Adaptado a partir de:] Caroll, 1991).

Na base da pirâmide está a **responsabilidade económica** que é o elemento mais importante refletindo-se nos seguintes. Espera-se que uma empresa se comprometa a longo prazo com a maximização dos lucros, mantendo uma posição competitiva, eficiência operacional e resultados consistentes. Segue-se a **responsabilidade legal**, de acordo com a qual se espera que as empresas cumpram o que é requerido pela lei dos locais onde operam, dos países e normas governamentais, entregando um produto/serviço que cumpra pelo menos o mínimo requerido, sendo espectável na sua ação.

A **responsabilidade ética** inclui ações que não estão legisladas ou especificamente identificadas, mas que são esperadas pelos *stakeholders*, como agir de acordo com as expectativas da sociedade sem comprometer valores éticos e morais para atingir objetivos internos e atuar excedendo os requerimentos legais. Carroll assume que as obrigações éticas de uma empresa representam atitudes/comportamentos que encaminham a sociedade para o desenvolvimento de normas legais. Assim, empresas que seguem ações éticas e de elevada moral para com os *stakeholders* e sociedade no geral, têm um comportamento superior ao exigido legalmente.

No topo da pirâmide estão as **responsabilidades filantrópicas/discricionárias**, que compreendem os contributos voluntários à comunidade e as ações das empresas que estão de acordo com as expectativas dos consumidores que as tornam *good corporate citizens*.

O grande desafio do gestor é conseguir equilibrar estes aspetos de modo a satisfazer os interesses de todos os *stakeholders*. Carroll assume que outros autores defendiam que as empresas se deveriam relacionar com os *stakeholders*, não só através de trocas comerciais e cumprimento da lei, mas também através de iniciativas com valor social que se admitia poderem gerar lucro para as empresas (Carroll, 1979). Segundo o mesmo autor, dentro de uma empresa vão sempre existir tensões entre os aspetos económico e legal entre os aspetos moral e filantrópico (Carroll, 1991).

## 2.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO), também referida na literatura como Responsabilidade Social nas Empresas (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem-se tornado no funcionamento das organizações alcançando importância tanto a nível político, como académico e social. Esta nasce devido ao crescimento da gestão sustentável de recursos humanos, em função das empresas, uma vez que necessitam integrar nas suas metas estratégicas o impacto económico, social e ambiental da sua organização (Hansen et al., 2011).

A RSO, nos dias em que correm, continua a ter uma grande panóplia de definições na literatura existente, Farooq et al. (2014) parafraseiam Carroll (1999) aludindo a uma das suas primeiras definições de RSO "A responsabilidade social nas organizações engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em determinado momento".

Há mais de 20 anos que a RSO tem despertado o interesse a nível académico, nomeadamente nas disciplinas de gestão (Hansen et al., 2011). O seu conceito surge em 1953, derivado do filantropismo levado a cabo por uma empresa americana (Zafar e Ali, 2016). Ao longo de todos estes anos a RSO tem sido investigada em diferentes vertentes, tais como: normativas, institucionais, integrativas, políticas e transacionais, levando a que se tenha atualmente, uma definição bem mais abrangente que a



originalmente apresentada (Prutina, 2016). Desta forma, a RSO pode ser definida como um conjunto de ações e políticas organizacionais específicas (sendo estas criadas voluntariamente e considerando todas as diferentes partes interessadas na sua elaboração) e o *Triple Bottom Line* de desempenho económico, social e ambiental (Zafar e Ali, 2016), (Hansen et al., 2011).

O conceito de *Triple Bottom Line* é criado por John Elkington em 1994 e desde então tem sido utilizado como principal referência para o funcionamento da GSRH. Este, juntamente com a RSO, podem ser definidos como medidas de desempenho dentro de uma organização que procura manter uma estratégia sustentável. O *Triple Bottom Line* conhecido também pelo modelo dos 3P'S (*people, planet and profit* – pessoas, planeta e lucro) (Aguinis e Glavas, 2017) tem como principais indicadores:

- A forma como os **trabalhadores** e a comunidade sofrem os efeitos das atividades das organizações;
- A forma como o **planeta** alude aos impactos ambientais das práticas organizacionais;
- A forma como o **lucro** é o resultado económico da organização;

Transpondo este conceito para a prática verificamos que estas medidas se traduzem em:

Promoção de programas de formação em ética, financiamento da educação dos colaboradores, patrocínio de eventos e doações a instituições de caridade e em adoção de medidas favoráveis ao meio ambiente (reciclagem), (Hansen et al., 2011), (Lin, 2010). Considerando o caso estudo desta dissertação, na Junta de Freguesia dos Olivais (JFO), verificamos a implementação desse modelo, considerando-o como o ponto de partida para a presente análise.

De acordo com a literatura não existe qualquer escala estatisticamente validada que analise as suas práticas de RS, porém segundo estes autores, a literatura de Farooq et al. (2014), Lin (2010) tem estudado algumas práticas de RSO, onde as mesmas se encontram agrupadas em quatro dimensões distintas que passamos a mencionar:

Ambiente: Esta dimensão resume em si, um dos mais conhecidos e antigos tipos de responsabilidade. Com grande visibilidade na atualidade, não apenas por

genuína preocupação, mas também por defesa de imagem, consiste essencialmente na adoção de medidas de economia e gestão de energia, recursos e de boas práticas ambientais, que promovam a redução da pegada ecológica não apenas nas organizações, mas no meio social onde estas se inserem. No estudo de caso exploratório em que se fundamenta a investigação também se espelha essas práticas. Em todos os outros projetos agregados ao projeto principal podemos mesmo afirmar de um modo transversal que se encontra essa preocupação de uma forma implícita nalguns casos e noutros explícitos;

- **Empregados e respetivas famílias:** Supõem-se que as empresas assegurem a segurança e o bem-estar dos seus trabalhadores relativamente à progressão de carreira, assim como o seu posto de trabalho e o prolongamento dos benefícios dos trabalhadores e dos seus aos membros de família. A título de exemplo, a bolsa de estudos para os seus filhos, e a extensão do seguro de saúde ao seu agregado familiar;
- **Clientes:** Esta dimensão leva-nos aos comprometimentos das organizações em relação aos seus consumidores e produtos. Como exemplo, pode referir-se a segurança do produto, o atendimento ao cliente, e até mesmo o tratamento das reclamações dos clientes, tendo como objetivo encontrar-se na vanguarda em relação à lei, e até mesmo o que esta prevê;
- **Sociedade e entidades reguladoras:** estas dimensões prevêm que as organizações sejam responsáveis por garantir o cumprimento das leis e regras em vigor, bem como pagar impostos podendo ir mais além mediante a administração de direitos de cidadania em situações em que o governo local não é capaz de agir de acordo com o espectável (Glavas e Kelley, 2014). A título de exemplo, verificamos as grandes empresas internacionais a prestarem ações de voluntariado, ou a financiarem projetos socioculturais;

Segundo Cohen (2010), a RSO funciona como elemento-chave na cultura das organizações, apresentando novos desafios diariamente e funcionando também como uma forma de autorregulação corporativa integrada no modelo de negócios, em virtude de ser o modo como a empresa faz o seu negócio, como controla os seus produtos, as suas interações, os seus processos, práticas e resultados (Lin, 2010), representando um papel fundamental em qualquer organização, mantendo um relacionamento

saudável com a sociedade e o ambiente em que nela opera (Glavas e Kelley, 2014), (Zafar e Ali, 2016).

A RSO atua sobre os vários *stakeholders*, incluindo os que estão fora da organização, observando os seus resultados que vão para além dos resultados financeiros. Estes não se focam simplesmente nos lucros, porém têm em conta as experiências individuais de cada colaborador e o modo como cada indivíduo incorpora na sua atividade estas práticas de ação (Aguinis e Glavas, 2017).



**Ilustração 3** - Dimensões da Responsabilidade Social das organizações. (Ilustração nossa, 2019).

A responsabilidade social tem a ver com a forma como as organizações se organizam e quais os impactos das suas medidas onde estas operam, a sociedade e o meio ambiente, sendo por isso uma avaliação da forma como a própria organização tem impacto sobre todas as PI (Partes Interessadas). Esta avaliação deverá ter em conta, a necessidade de adotar melhores práticas de negociação requerendo a participação das PI neste processo, com a finalidade de criação de estratégias de resposta, para que a organização tenha sucesso a médio e longo prazo aportando as expectativas de todas as partes (Cohen, 2010), (Zafar e Ali, 2016). Na investigação do estudo exploratório foi a medida que se utilizou na implantação do projeto, efetuando uma análise detalhada

das PI, analisando os impactos tanto internos como externos, visando sempre operar de acordo com as melhores práticas, tendo sempre como premissa a melhor execução do projeto e a sua continuidade, em prol de um bem comum.

A RSO segundo Hansen *et al.* (2011), influencia diretamente as atitudes e comportamentos dos que nela operam, através de uma interação significativa entre as práticas de RSO com reações cognitivas, emocionais e comportamentais nos clientes. Porém, verifica-se que as suas ações dependem em parte, da diferença existente entre as práticas de RSO mencionadas pelas organizações e as práticas de RSO verdadeiramente aplicadas. Atualmente a tendência é que as organizações cada vez mais espelhem e pratiquem as suas ações, entre o mundo teórico e a sua realização prática. No entanto, cada vez mais se verifica, que as grandes organizações operam e promovem a RSO, fato que também se estende as pequenas e médias empresas (nestes casos não têm grande visibilidade para a sociedade, mas as suas ações refletem-se diariamente).

A RSO de acordo com Hansen *et al.* (2011) e Glavas e Kelley (2014) também poderá levar a um efeito negativo dentro das organizações, ou seja, se um colaborador verificar que a sua organização se comporta de uma forma socialmente irresponsável ou se de alguma forma, existem grandes diferenças entre as práticas anunciadas e as práticas reais, este colaborador provavelmente mostrará atitudes e comportamentos negativos.

Podemos assim afirmar que as consequências das práticas de RSO são diversificadas, contudo para além da organização ficar com uma boa imagem de negócios e/ou atrair novos investimentos, também acaba por contribuir positivamente para o desempenho dos colaboradores bem como demonstrarem que respeitam e apoiam os seus colaboradores e as suas famílias, e a sociedade em geral (e.g.: (Aguinis e Glavas, 2017), (Pedro, 2005) (Lin, 2010), (Aprile e Talò, 2015)).

A RSO amplia a noção de trabalho para além das expectativas da sua execução, visa a atração, retenção e motivação dos trabalhadores. As pessoas tendem, por vezes, a fortes demonstrações de compromisso com estas práticas e sentem-se orgulhosos em associar-se à organização onde trabalham, revelando-se assim mais motivadas e comprometidas para trabalhar e encontrar significado através do seu trabalho, na execução de ações onde a RSO se encontra inserida (Aguinis e Glavas, 2017) (Glavas e Kelley, 2014), (Lin, 2010), (Aprile e Talò, 2015), (Zafar e Ali, 2016).

Tabela 6 - Teorias e abordagens da RSE

Tipo de Teorias	Abordagem	Breve Descrição
Teorias Éticas  Focam-se na forma correta para alcançar o bem da sociedade	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa.
	Direitos universais	Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente.
	Desenvolvimento sustentável	Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura.
	Bem comum	Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade.
Teorias Instrumentais  As empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. Centram-se nas atividades sociais como forma de alcançar objetivos económicos	Maximização do valor para o acionista	Maximização do valor a longo prazo.
	Estratégia para alcançar vantagem competitiva	Investimentos sociais em contextos competitivos; Estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais de empresa e nas suas capacidades dinâmicas; Estratégia executada com base na pirâmide económica.
	Marketing de causas	Atividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing.
Teorias Políticas  As empresas são encaradas como tendo poder na sociedade. Centram-se no uso responsável do poder	Constitucionalismo empresarial	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que esta detém.
	Cidadania empresarial	A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações.
	Teoria do contrato social integrativo	Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade.
Teorias Integrativas  As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.	Gestão de assuntos sociais	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos.
	Responsabilidade pública	As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social.
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa.
	Desempenho social da empresa	Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais.

Fonte: Dimensões da Responsabilidade Social das organizações. (Tabela nossa, 2019).

## 2.5. PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

A identidade corporativa, composta pelos valores, confiança, princípios e cultura organizacional, vai permitir à governança liderança e restantes colaboradores, assumirem uma linha de orientação na sua conduta e comportamento ético para com as suas Partes Interessadas (Bowen, 2013).

Com alguma frequência, as PI internas confrontam-se com situações não regulamentadas, requerendo uma escolha entre várias alternativas que carecem de ser medidas em termos da sua eficácia. Implica isto, a análise do *modus operandi* das organizações, verificando a definição da cadeia de valor enquadrada no seu sistema (tendo em conta que nem todas as organizações têm definida a sua cadeia de valor). Na organização quando a cadeia de valor não se encontra bem definida, o seu capital humano não tem uma recetividade positiva. A estrutura da cadeia de valores, a sua dimensão e a implementação dentro da organização é fundamental para uma maior recetividade do seu capital humano, dando um maior destaque à instituição e a quem nela opera.

Neste contexto, a existência de um código de ética apresenta significativas vantagens para as organizações que os implementam, visto que mais facilmente podem limitar a sua atuação ética bem como as relações existentes com as PI, permitindo às PI internas exibir um comportamento organizacional enquadrado na estratégia que integra os princípios da RSO, como elemento promotor do desenvolvimento sustentável (IPQ, 2007).

A Norma Portuguesa 4469.1:2008 que é uma norma de suporte para a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) nas organizações e que permite a certificação da mesma por este sistema de gestão. Tal indica que as organizações, ao integrarem a RSO na sua estratégia e tendo em conta a sua identidade corporativa com os seus valores, princípios e experiências, devem garantir que a sua conduta se baseie no respeito pelos princípios da RSO. É importante que a organização cumpra e reveja a sua estratégia na identificação das PI significativas, dos aspetos de RS significativos, bem como dos seus programas e políticas conducentes ao SGRS (IPQ, 2007).

Segundo esta norma os princípios da RSO devem incluir:

- O cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação coletiva e dos regulamentos aplicáveis assim como o respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- A adoção do princípio da precaução;
- O dever de reação por parte da organização e o reconhecimento do direito das PI em serem ouvidas;
- O reconhecimento dos aspetos da RS diretos e indiretos da organização tendo em conta todo o ciclo de vida da sua oferta;
- A prioridade à prevenção da poluição na origem;
- A atuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto;
- A responsabilização pelas ações e omissões da organização e prestação de contas pela sua conduta referente às legítimas preocupações das PI;
- A integração dos aspetos da RS nos sistemas de gestão da organização e no seu processo de tomada de decisão;
- O princípio da não regressão.

A norma *International Organization for Standardization (ISO) 26000:2010* não tem como objetivo a certificação das organizações pelo SGRS, mas sim servir de guia, apresentando as linhas de orientação para as organizações procurarem promover o desenvolvimento sustentável, tendo em conta os impactos das suas atividades sobre as PI (International Organization for Standardization 26000, 2011). Esta norma apresenta sete princípios de RSO tendo em conta as suas várias dimensões:

- Responsabilização das organizações pelos impactos nas PI, a organização é assim responsável pelas suas ações, omissões e prestação de contas pela sua conduta referente aos legítimos interesses e preocupações das PI;
- Atuação transparente tendo em conta as decisões da organização, promovendo a partilha da informação às PI, evidenciando uma conduta aberta para com elas, tendo em conta os eventuais impactos positivos e negativos resultantes das suas atividades e decisões;

- Conduta ética por parte das organizações, promovendo valores conducentes à conduta ética e tendo em conta o impacto nas várias PI.
- Respeito pelas necessidades e expectativas das PI, devendo a organização integrar na sua estratégia, o foco nos clientes e nas restantes PI. Assim ao se concretizar este princípio, a otimização dos interesses dos acionistas deixa de ser a exclusiva pretensão da governação e liderança, estendendo-se aos restantes interesses das PI.
- Respeito pelo estado de direito, a governação da organização deve assumir claramente que o cumprimento do estado de direito é obrigatório, cumprindo todas as leis e regulamentos aplicáveis em vigor.
- Apreço pelas normas internacionais de conduta, a organização inerente ao princípio anterior, deve subscrever as normas internacionais de conduta assim como influenciar nas suas relações organizacionais aqueles que não a cumprem.
- Consideração pelos direitos humanos, devendo a organização promover os direitos previstos na carta internacional dos direitos humanos, assim como evitar tirar partido de locais onde estes direitos não estejam salvaguardados.

No presente estudo de caso exploratório, adotam-se como princípios de RSO, os sete princípios da norma ISO 26000:2010, apontando para a condição essencial da sua integração na estratégia das organizações que queiram assumir a RSO como elemento indispensável para o seu bom desempenho interno e para com as suas PI, com vista à maximização do seu contributo para o desenvolvimento sustentável.



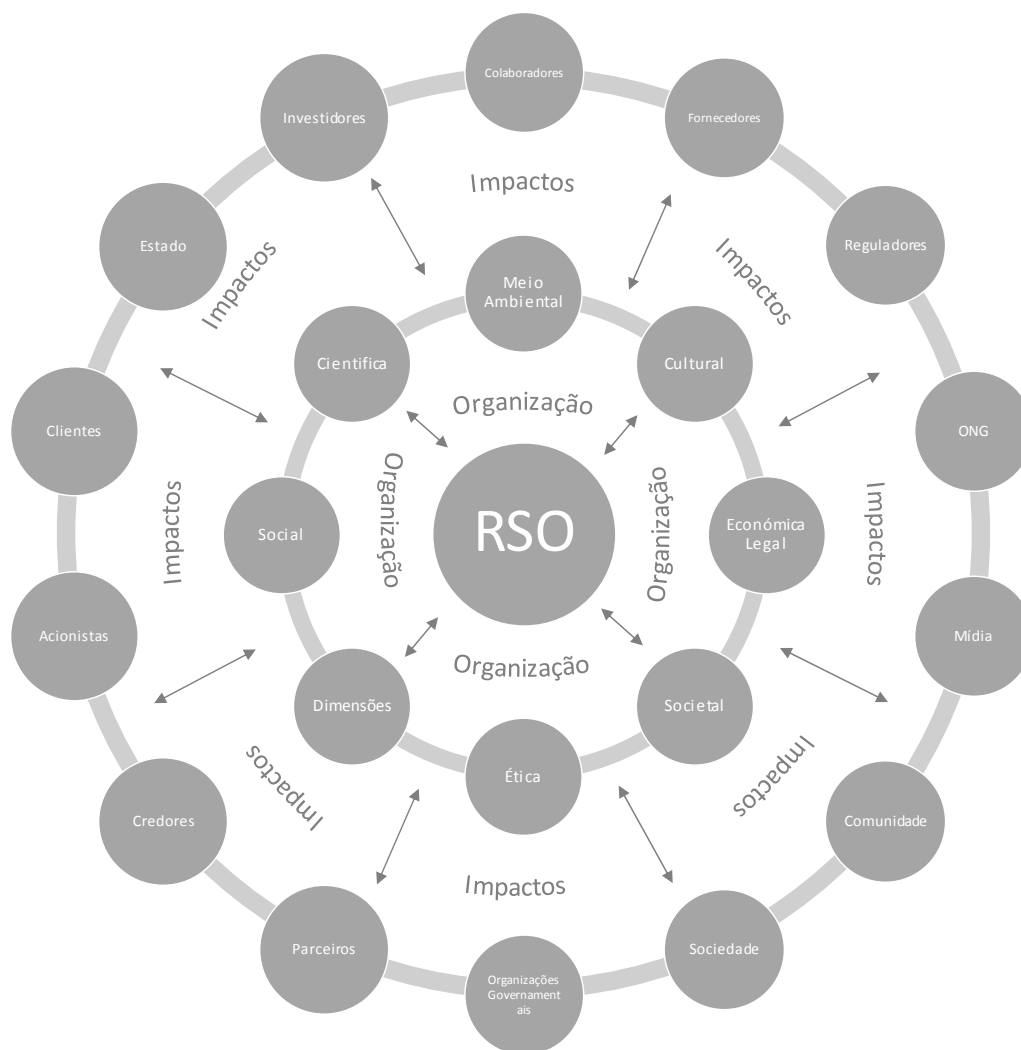


Ilustração 4 - A organização e os impactos da RSO nas suas partes interessadas. (Ilustração nossa, 2019).

A norma ISO 26000:2010 relacionada à renovada estratégia da Comissão Europeia para RSO, para o período de 2011 a 2014 (CCE, 2001), apresenta um conjunto de considerações e de temas que constituem um avanço significativo no sentido de incrementar e potenciar as reflexões multidisciplinares relacionadas com a teoria dos *stakeholders*.

Analisando a norma ISO 26000:2010, nomeadamente, os quatro primeiros princípios da RSO, julgamos que podem fortalecer a teoria dos *stakeholders* e apresentar algumas linhas de orientação para as três questões lançadas pelos seus autores, relacionadas com a criação de valor organizacional e a sua partilha, a ligação entre a ética organizacional e o capitalismo e a identificação de um modelo de gestão sustentável conducente ao cumprimento das necessidades e expectativas das PI.

Assim, de acordo com esta norma, as organizações devem integrar considerações sociais, económicas, culturais, legais, societárias, políticas e meio ambientais na sua estratégia, tendo em conta os impactos nas PI (4º princípio de RS, (International Organization for Standardization 26000, 2011)), em resultado das suas atividades e decisões. Afinal, um dos objetivos da RSO é o foco da organização no desenvolvimento sustentável.

A RS desenvolvida pelas organizações deve ir além das obrigações legais e respeito pelo estado de direito. Consoante a identificação das PI significativas e dos seus aspetos de RS significativos, a política de RS deve ter em conta as expectativas da sociedade e restantes PI, tal traduz-se em programas de RS que maximizem impactos positivos e minimizem os impactos negativos tomando medidas para as envolver continuamente de forma transparente e competente (2º princípio de RS (International Organization for Standardization 26000, 2011)) através de canais adequados de comunicação e através de uma conduta eticamente responsável (3º princípio de RS, (International Organization for Standardization 26000, 2011)).

A subscrição pela organização dos princípios de RSO propostos pela norma ISO 26000:2010 vai permitir uma conduta ética e socialmente responsável para com as PI significativas sendo muito importante que a RSO esteja integrada em toda a organização e que esta tenha uma clara influência sobre clientes internos e externos, fornecedores e parceiros para que todos em conjunto permitam à organização um desejado desempenho para com a sociedade e meio ambiente.

O processo de identificação e o envolvimento das PI significativas com a organização são um passo fundamental para a coerência e fiabilidade da política de RSO. As PI devem ser auscultadas e devem ser incentivadas pela organização em participar ativamente na contribuição para a definição e atualização da política de RSO. Só assim será possível a aplicação de programas de RS que satisfaçam as legítimas expectativas das PI significativas na norma ISO 4469:2016 (International Organization for Standardization 4469, 2016)

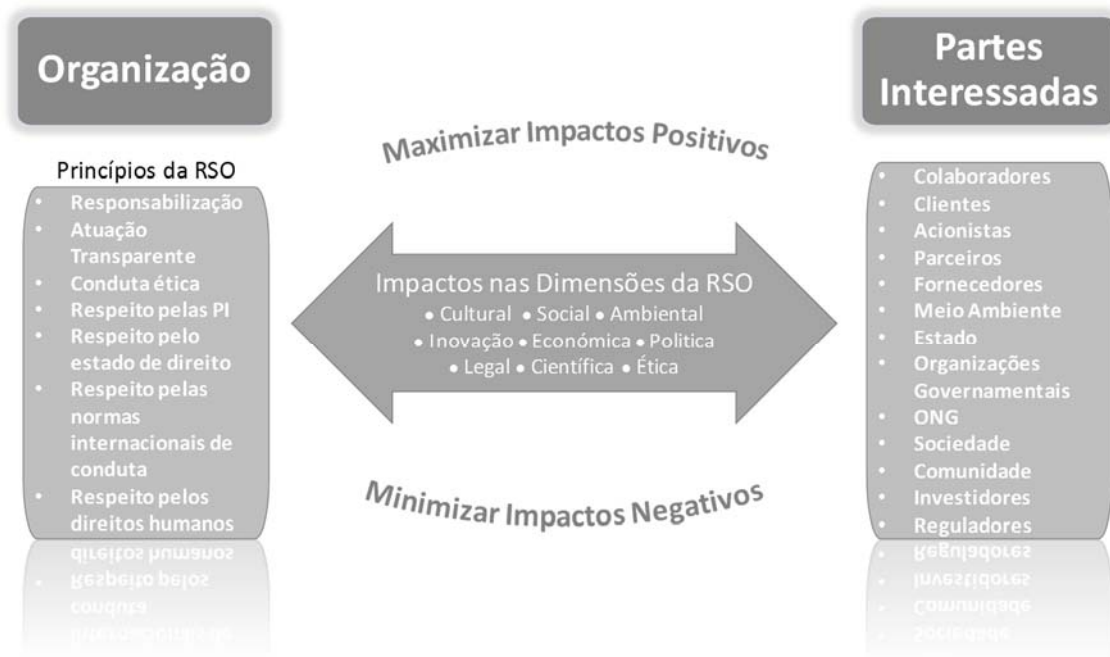
Outro aspeto importante para a eficácia da RS na organização, devendo fazer parte da sua estratégia é estar transversalmente integrada a todos os níveis organizacionais e ser alvo de uma responsabilização nos vários níveis da liderança (1º princípio de RS (International Organization for Standardization 26000, 2010)). Não só o impacto real, mas também o potencial, das atividades e da tomada de decisão pela organização,

devem ser tidos em conta na política de RSO (International Organization for Standardization 26000, 2011).

As organizações públicas ou privadas têm idênticas obrigações para com as suas PI significativas não devendo variar a decisão de integrar os princípios da RS consoante se trate de uma organização localizada no interior ou litoral do território, podendo naturalmente variar o tipo de programa de RS a ser aplicado, a cada local consoante a especificidade dos aspetos de RS.

O estado tem o poder constitucional exclusivo de criar e aplicar a lei. O seu desejável bom funcionamento é muito importante para que as organizações, ao integrarem os princípios da RS, possam contribuir para o desenvolvimento sustentável. Sendo o regulador da aplicação da lei e dos regulamentos em vigor, o estado deve propor igualmente a integração estratégica da RSO nas políticas das organizações governamentais, de forma a poderem igualmente procurar o desenvolvimento sustentável.

Na Ilustração 5, apresenta-se a adaptação da teoria dos *stakeholders* tendo em conta a gestão de impactos que toda organização cria em resultado das suas atividades e decisões referidas pela norma NP 4469.1:2008.



**Ilustração 5** - Adaptação da teoria dos stakeholders à gestão de impactos (NP 4469.1:2008). (Ilustração nossa, 2019).

A responsabilidade social abrange um leque vasto de componentes, exigindo a sua análise e tratamento em duas grandes dimensões (interna e externa) impulsionado pela publicação do Livro Verde, intitulado “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das empresas” (CCE, 2001), que veio proporcionar um grande passo na evolução das políticas de RSE.

### 2.5.1. DIMENSÃO INTERNA

A nível interno, a RS é constituída por quatro dimensões, nomeadamente: a gestão de recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança, a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Segundo o Livro Verde, a dimensão interna integra uma série de aspetos sumariados no quadro seguinte.

Tabela 7 - Dimensão interna da RSE

---

<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aprendizagem ao longo da vida</li><li>- Melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres</li><li>- Igualdade de remuneração e género</li><li>- Regime de participação de lucros e no capital da empresa</li><li>- Empregabilidade e segurança dos postos de trabalho</li><li>- Práticas de recrutamento responsável – não discriminatórias</li></ul>
<b>Saúde, Higiene e Segurança no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empregar medidas complementares de promoção da saúde e segurança no trabalho</li><li>- Programa de certificação e de rotulagem existentes para produtos e serviços e de subcontratação centrados na saúde e segurança no trabalho</li></ul>
<b>Adaptação à mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivação, lealdade, criatividade e produtividade dos trabalhadores</li><li>- Salvaguardar os direitos dos trabalhadores e conceder-lhes formação suplementar</li><li>- Participação no desenvolvimento local e em estratégias ativas para o mercado de trabalho</li></ul>
<b>Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Na exploração de recursos</li><li>- Nas emissões poluentes</li><li>- Na produção de resíduos</li><li>- Nas despesas energéticas</li><li>- Nos custos de matéria-prima e despoluição</li><li>- Eliminação de resíduos</li></ul>

---

Fonte: Adaptado a partir de: Faria, 2015, p. 78.

## 2.5.2. DIMENSÃO EXTERNA

Ao nível externo a responsabilidade social também é constituída por quatro grupos: comunidades locais; parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; direitos humanos; e preocupações ambientais globais. Para uma empresa que pretenda tornar-se mais visível e apelativa aos seus consumidores, clientes e demais *stakeholders* deve seguir a estratégia e ações no quadro da Tabela 8.

Tabela 8 - Dimensão externa da RSE

---

Comunidades locais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Preocupação com a emissão do ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e dos problemas ambientais inerentes ao transporte e eliminação de resíduos</li><li>- Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão</li><li>- Disponibilização de estruturas e cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores</li><li>- Patrocínio de eventos culturais e desportivos</li><li>- Donativos para ações de caridade</li></ul>
--------------------	---

---

---

Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Parcerias e alianças com empresas comuns</li><li>- Responsabilidade Social dos clientes, fornecedores, contratados e concorrentes</li><li>- Promoção do espírito empresarial</li><li>- Assistência à sociedade de menores dimensões na apresentação de relatórios sobre as suas atividades de RS</li><li>- Aplicação do princípio de <i>design</i> para todos</li><li>- Procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam</li></ul>
Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Respeito pelos direitos humanos, normas laborais e de proteção ambiental</li><li>- Não compactuar com ações de suborno e ou práticas de corrupção</li><li>- Implementar códigos de conduta que mencionem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais</li><li>- Analisar o impacto das atividades da empresa sobre os direitos humanos dos seus trabalhadores e comunidades locais</li><li>- Promover o combate ao trabalho e pobreza infantil</li></ul>
Preocupações ambientais globais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promover os objetivos da RS a nível nacional e internacional</li><li>- A empresa deve associar-se a parceiros globais para contribuir para a melhoria global a nível social e ambiental</li><li>- Relevância do papel da empresa na consecução do desenvolvimento sustentável</li></ul>

---

Fonte: Adaptado a partir de: Faria, 2015, p. 79.

Nem todas as empresas se pautam por uma atuação equilibrada ao nível das dimensões da RSE dado privilegiarem uma em detrimento da outra independentemente da dimensão em causa, interna ou externa, conforme identificado na Ilustração 6, que sintetiza as vantagens e inconvenientes da RSE. No nível 3 coexistem elevados níveis de RSE externa e interna. Ao nível 2 denota-se a inexistência completa de responsabilidade social. Ao nível 4, com baixo nível externo, mas em contrapartida com nível interno elevado remete para um estado inicial de desenvolvimento responsável das empresas.

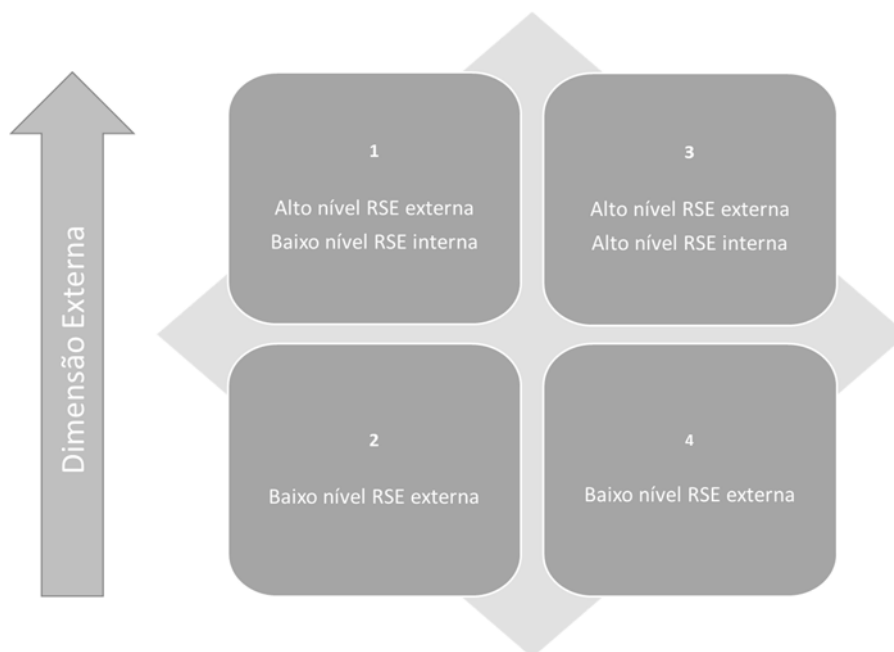


Ilustração 6 - Níveis da RSE de acordo com dimensão externa e interna. (Ilustração nossa, 2019).

A RS mostra um conjunto de benefícios e inconvenientes que estão associados à sua prática ao seu conceito e à sua interpretação, limites de ação e evolução. O seu tratamento informativo é independente das formas e tipologias que esta prática pode assumir. Atualmente, muitas empresas optam pela realização de relatórios de sustentabilidade de forma a medir e divulgar a sua imagem e prestar contas à comunidade e PI. Outras optam pela utilização de indicadores de desempenho para divulgar a sua responsabilidade social tais como o *Triple Bottom Line*.

A confiança entre os agentes económicos, sociais, culturais e políticos é um requisito fundamental para crescimentos sustentáveis das comunidades e organizações. Para se conquistar a confiança das PI, os líderes organizacionais devem exercer um comportamento eticamente responsável baseado na ética, cumprimento da lei, integridade, comunicando e envolvendo as PI através de processos transparentes e reguláveis por entidades verdadeiramente independentes.

A criação de confiança e reputação organizacionais não são processos rápidos pelo contrário, são o resultado de uma estratégia de médio e longo prazo, em estabelecer e alongar relacionamentos entre a organização e as suas PI com a criação de valor organizacional partilhado (Shamma, 2012), sendo um desafio constante.

## 2.6. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

A confiança organizacional é muito importante para a relação de interdependência que se estabelece entre a organização e as diversas PI internas e externas. As suas relações de cooperação e promoção da identidade corporativa e cultura organizacional (Parra, Nalda, de e Perles, 2011).

Longe de haver consenso sobre o conceito de confiança organizacional, segundo Mayer defende que o conceito de confiança organizacional aponta para a disposição de uma pessoa, o depositante de confiança, em confiar numa outra, o depositário de confiança, ficando numa expectativa positiva e simultaneamente vulnerável de não atuação oportunista relativamente ao objeto de confiança (Mayer e Norman, 2004).

A confiança organizacional é uma relação entre duas partes, de carácter interpessoal e bidirecional onde o depositante de confiança, decide de uma forma livre e voluntária, ficar vulnerável em relação a uma Ação por parte do depositário de confiança, com o pressuposto de que este, apesar de não ser controlado, terá boas intenções em relação a ação objeto da confiança.

O conceito de confiança está relacionado com um mecanismo em que atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação. Para Shamma existem três tipos de confiança: a **confiança processual**, relacionada com aspetos corporativos como por exemplo a experiência em processos de negociações passadas; a **confiança interpessoal**, baseada nas características dos agentes da negociação; e a **confiança institucional**, constituída pela estrutura formal da instituição promotora de confiança (Shamma, 2012). Os três tipos de confiança estão relacionados com a formação e manutenção da reputação e marca corporativa (Shamma, 2012). Uma parte do presente estudo incide na Confiança institucional, a relação entre o projeto e o impacto na instituição.

De acordo com Giddens (1991), da partilha de valores nasce a confiança e propícia às pessoas a trabalharem em conjunto. Fukuyama acompanha esta visão do conceito, afirmando que a confiança é a capacidade de as pessoas trabalharem em equipa nas organizações para desenvolverem causas comuns, partilhando normas e valores comuns no seio da comunidade e a capacidade destas em subordinar interesses individuais em interesses de grupo (Fukuyama, 1996).



A confiança é um constructo multidimensional, Costa (2002) defende que possui três dimensões inter-relacionadas: cognitiva, afetiva e comportamental. Renn e Levine (1991) alargam o conceito de confiança para cinco dimensões: mensagem, pessoa, organização, clima organizacional e clima sociopolítico. Os dois primeiros referem-se à confiança ao nível interpessoal e as restantes três ao nível da confiança organizacional. Robbins, San e Coulter (2014), propõem um constructo dimensional cujas dimensões são integridade, consistência, competência, abertura e lealdade.

A integridade está relacionada com o conjunto de princípios que vão reger o comportamento do depositário, tendo em conta as suas virtudes morais e a sua capacidade de discernir entre o bem e o mal, Parra, Nalda, de e Perles (2011), Costa (2002)propõe um conjunto de características para o depositário de confiança: integridade, lealdade, boa vontade, consistência, benevolência, abertura e competência, estando assim enquadradas nas cinco dimensões propostas por Robbins, San e Coulter (2014).

A consolidação e validação da confiança organizacional vai requerer tempo de efetiva experiência para que os dois agentes se avaliem mutuamente. Caso uma das partes exerça determinada ação contrária ao objeto de confiança, a relação de confiança pode ser quebrada, sendo depois muito difícil ou mesmo impossível reverter a situação (Robbins, San e Coulter, 2014).

Podemos considerar esta confiança como um processo com dois intervenientes (o depositante de confiança pela maior ou menor propensão para confiar e o depositário de confiança pela sua confiabilidade). Relativamente ao primeiro, a maior tendência para confiar deriva da maior tendência para assumir o risco. Em oposição, perante baixa capacidade para assumir riscos, menor será a propensão para confiar (Parra, Nalda, de e Perles, 2011).

Tanto a nível interno como externo a confiança organizacional é considerada fundamental. Pode facilitar a comunicação interna e externa pela existência de maior partilha da informação nos vários níveis organizacionais, diminuindo a complexidade interna (Giddens, 1991), (Mayer e Norman, 2004), (Freire, 2007). Também contribui para a minimização dos riscos, não obstante se considerarem fundamentais para a manutenção da confiança (Rodrigues e Veloso, 2013).

Quanto maior for a confiança organizacional, segundo Fukuyama (1996) maior a cumplicidade e a adesão dos colaboradores à estratégia e menor a existência de medidas de controlo interno, a nível da gestão, operacionalização e controlo interno e externo, aumentando-se a eficiência organizacional. A confiança organizacional ao nível interno pode promover o alinhamento dos colaboradores à sua liderança, aumentando a satisfação interna, a produtividade e o compromisso organizacional, podendo reduzir o absentismo e o turnover. Em resultado deste clima de maior segurança, a criatividade e inovação podem ser incrementadas aumentando a competitividade da organização. No lado oposto quando os níveis de confiança organizacionais não são promovidos, os colaboradores tendem a fechar-se em si próprios e não confiam nas informações corporativas (Fukuyama, 1996) (Rodrigues e Veloso, 2013).

Podem desenvolver processos de fidelização dos clientes ao nível externo fundamentados em ofertas fiáveis, com características coincidentes com as necessidades e expectativas dos seus públicos, sobretudo quando os consumidores estão cada vez mais sensíveis às questões da RS (International Organization for Standardization 26000, 2011).

A integridade e a sua característica está relacionada com o conjunto de princípios que vão reger o comportamento do depositário, tendo em conta as suas virtudes morais e a sua capacidade de discernir entre o bem e o mal (Parra, Nalda, de e Perles, 2011). De igual forma Costa (2002) propõe um conjunto de características para o depositário de confiança: integridade, lealdade, boa vontade, consistência, benevolência, abertura e competência, estando assim enquadradas nas cinco dimensões propostas por Robbins, San e Coulter (2014).

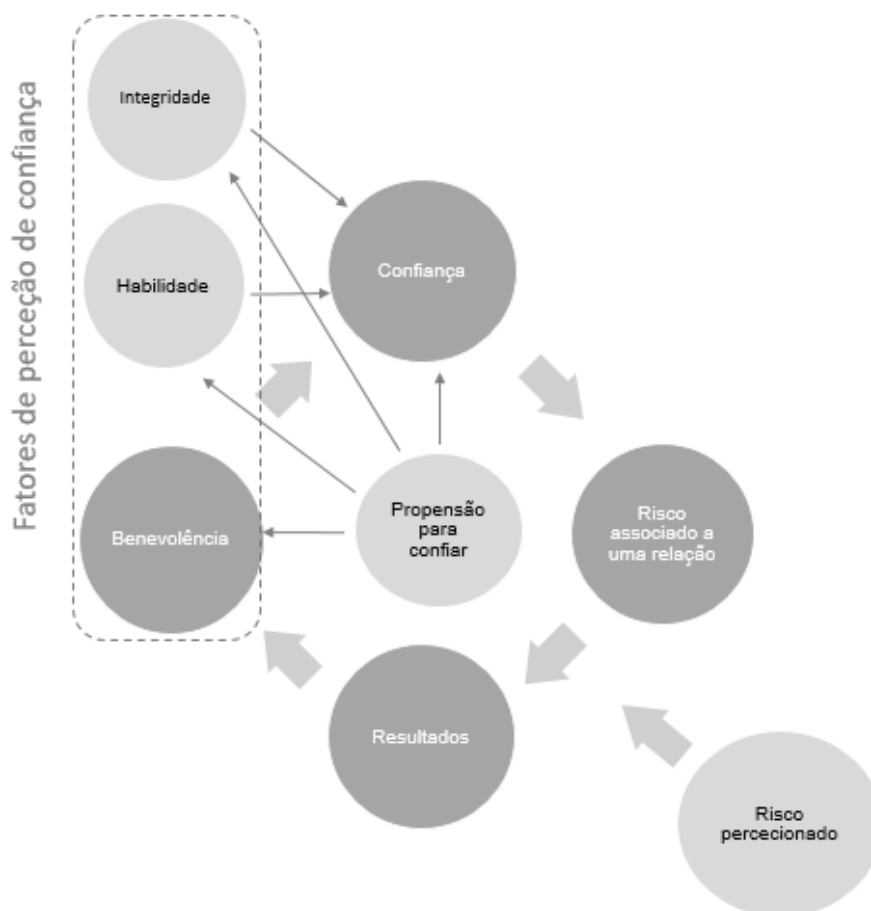


Ilustração 7 - Modelo de confiança. ([Adaptado a partir de:] Mayer e Norman, 2004).

A confiança interpessoal, associada ao comportamento organizacional tem um papel determinante ao nível das PI internas e externas, na promoção das relações interpessoais entre os colaboradores e ao nível externo, no relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, entre outros.

Noutra dimensão a confiança intrínseca relacionada com a oferta por parte da organização (produtos, serviços, ideias) é muito importante, estando relacionada à satisfação dos requisitos do cliente, sendo fundamental que esta oferta se enquadre no conceito de qualidade constante na ISO 9001:2008. Acompanhada por um serviço de pós venda que garanta as garantias legalmente exigíveis e por outro, que exista uma atualização da própria oferta, tendo em conta a legítima proteção dos consumidores (International Organization for Standardization 26000, 2011). Estudada pela sua importância organizacional, origina perspectivas e explicações divergentes (Rousseau et al., 1998) (Mayer e Davis, 1999) (Dirks e Ferrin, 2001).

Schein alegou que o conceito da confiança surge relacionado com o comportamento em organizações estando subjacente como um constructo fundamental, não só para o bem-estar das relações entre atores e grupos de atores, públicos e privados, mas também para estabilidade das organizações a longo prazo. A confiança é uma condição comportamental, intrínseca à vida organizacional, uma vez que os atores tendencialmente reduzem a complexidade das suas interações sociais, pela adoção de expectativas sobre o comportamento de outros.

O aumento do nível de confiança nas organizações permite aumentar a colaboração entre pares, que emerge de a capacidade das pessoas trabalharem em conjunto, em função da partilha de valores e da capacidade de subordinarem os interesses individuais aos do grupo. Acreditam que alguns agem de forma responsável para o bem de todos, independentemente do sistema de normas e de regulamentos em vigência, incrementando a eficiência organizacional para a prossecução de causas comuns, (Fukuyama, 1996).

A confiança tem assumido um papel determinante na mudança do foco do colaborador isolado para o colaborador em rede. Nesta perspetiva uma confiança incrementada pode ajudar a diminuir os custos de transação, à medida que promove a cooperação no seio organizacional (Kramer e Porter, 2002).

O nível de confiança nas organizações pode ser determinado culturalmente (Lin, 2010). No entanto esta relação de determinação não é uma constante em qualquer cultura, uma vez que os padrões de referência são mutáveis em função do desempenho (Bouckaert e Walle, 2003).

A confiança interpessoal dos colaboradores públicos para Levi (1997) pode ser transformada em confiança organizacional, à medida que a tomada de decisão é em função dos seus interesses e do nível da sua participação. A sua construção de relações de confiança e de colaboração entre todos os atores envolvidos em instituições públicas pode influenciar o comportamento no local de trabalho, estando fortemente correlacionado com uma gestão participada, que envolva os trabalhadores nas decisões organizacionais independentemente do quadro normativo, com uma conceção mais pública ou mais privada na relação jurídica de emprego, podendo originar um desempenho de excelência (Lopes, 2012).

A confiança nas organizações pode assumir um carácter mimético, pois o nível de confiança atingido numa determinada instituição tende a ser divulgada a outras instituições públicas. Independentemente da informação disponibilizada aos cidadãos, a confiança organizacional pode assumir um carácter normativo, na medida em que a cidadania participada pode permitir que os cidadãos estejam dispostos a seguir as decisões governamentais, em função do compromisso, da honestidade, da justiça, entre outros (Kramer e Porter, 2002).

A diminuição da confiança organizacional pode estar relacionado com expectativas que não foram satisfeitas, em virtude de níveis reduzidos de eficiência e eficácia, da viciação de medidas do executivo governamental, da ausência de ferramentas normativas transparentes para a prossecução pública, entre outros (Walle, Van de e Bouckaert, 2003).

O ambiente organizacional e as suas constantes mudanças consiste na necessidade de repensar os pressupostos administrativos e gestionários de modo a incrementar níveis de desempenho na Administração Pública que possivelmente podem auxiliar no desenvolvimento da confiança nas instituições públicas e do comprometimento organizacional dos seus colaboradores (Bilhim, 2002).

## **2.7. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

A GRH surge nos finais do século XIX, com o surgimento da revolução industrial e o êxodo rural. O surgimento da revolução industrial e o seu rápido crescimento das empresas fabris levou à necessidade de criar departamentos para supervisionar os trabalhadores, processar e gerir os seus salários, horários entre outras ações. O taylorismo surgiu no início do século XX por Frederick Taylor. É um sistema que define a divisão do trabalho e a sua especialização numa parceria tarefa/operário. Pelos anos 20, estas teorias consideradas clássicas, eram refutadas pelo movimento criado pela Escola das Relações Humanas e na pessoa de Elton Mayo que realizou um extenso estudo sobre as empresas como sistemas sociais. Após a Grande Guerra, emergem os primeiros departamentos dedicados à “Gestão de Pessoal”, que focam em si, a contratação e despedimento de trabalhadores. Apenas no fim dos anos 80 (e graças à crescente globalização) se assiste à criação dos primeiros departamentos de recursos

humanos, à luz das estruturas que conhecemos atualmente. Contudo só no início dos anos 90, se ouve falar pela primeira vez em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) originando uma alteração do paradigma (Boxall, Purcell e Wright, 2009).

Em Portugal, a evolução da GRH verifica-se inicialmente na passagem de um papel puramente burocrático e administrativo para uma abordagem centrada nas pessoas. Os RH tinham uma função pequena de baixo estatuto. GERH (Boxall, Purcell e Wright, 2009), (Deadrick e Stone, 2014), (Haslinda, 2009).

Segundo Freitas, Jabbour e Santos (2011), a GRH tem como principais objetivos:

- Promover o talento nas organizações, gerindo o trabalho e as pessoas, dando-lhes ferramentas para progredirem e não somente os recursos e números;
- Reter e atrair os melhores profissionais, atualmente um dos grandes desafios nas Organizações de maior dimensão, e na geração Milénio;
- Oferecer condições que conduzam à motivação individual bem como à mobilização entre grupos, tendo como principal foco os objetivos organizacionais e as ações que as mesmas proporcionam;
- Promover e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- Adaptar e executar as políticas da GRH à realidade da organização, bem como ao seu contexto e espaço envolvente.

A GRH e o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) pode distinguir-se essencialmente considerando a GRH como um processo de gestão de talentos tendo por missão os objetivos organizacionais e atividades que visem o recrutamento e seleção. Podem ainda considerar-se a atribuição de benefícios e reconhecimento de valor, as dinâmicas laborais e medidas de higiene e segurança no trabalho. Por outro lado, o DRH reúne um conjunto de atividades que se definem num espaço temporal restrito e promovem mudanças comportamentais, concretizando-se em atividades de formação e desenvolvimento, gerindo o desempenho, o planeamento e desenvolvimento de carreiras com vista à gestão da própria mudança, (Haslinda, 2009), (Richman, 2015).

Numa outra perspectiva à transcrita Boxall, Purcell e Wright (2009) e Lengnick-Hall et al. (2009) distinguem três subáreas distintas da GRH: a Micro GRH que está relacionada com as políticas e práticas de RH operando ao nível da gestão de pessoas ou pequenos grupos e na gestão da organização do trabalho; a GRH Internacional para empresas que operam além-fronteiras, tendo como objetivo conservar as políticas e as práticas de RH; e a GERH que vai para além das estratégias de RH, procurando avaliar o impacto da implementação das suas estratégias no desempenho e execução do trabalho.

### **2.7.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Os RH têm impactos em outras áreas dentro da organização, sendo que as práticas confirmam os resultados ao nível da produtividade bem como do desempenho individual e organizacional e do comportamento dos colaboradores. Um dos primeiros autores refere a relevância do departamento de RH no sentido de estar alinhado com a estratégia da organização, mediante o contexto onde esta se insere (Yuan et al., 2011).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos também se verifica como um conjunto de atividades e práticas de gestão. Estas estão relacionadas com o desenvolvimento e manutenção de uma força de trabalho, para que consista numa melhor eficácia organizacional, visando a concretização dos objetivos estratégicos dentro da sua organização, (ex.: (Boxall, Purcell e Wright, 2009), (Lengnick-Hall et al., 2009), (Shaw e Delery, 2003), (Shaw e Delery, 2003)).

Analisando a relação entre GERH e GSRH, constatamos que a primeira está inserida nas práticas e políticas de gestão, com vista a resultados organizacionais, por sua vez as organizações procuram transformar recursos em resultados. Tendo como objetivo a execução da ação e uso dos seus recursos, visando um resultado com o mínimo de recursos, tendo como premissa a gestão sustentável como um tipo de vantagem competitiva económica sustentada (Shaw e Delery, 2003). A GSRH tem por objetivo o foco nos resultados humanos e sociais, e em que medida estes podem contribuir a melhoria do capital humano e social da organização (Pimentel, 2014), (Mazur, 2014).

Na literatura os conceitos GERH e a GSRH surgem devido aos pontos convergentes entre ambos, estes estão a fundir-se e a formar um conceito novo. A Gestão Estratégica Sustentável de Recursos Humanos é um modelo de gestão orientada para os resultados

relativos à inovação. Contudo, não podemos deixar de referenciar os fatores sociais, económicos e ambientais relativos às organizações e aos seus *stakeholders* (Maffini Gomes et al., 2016).

### **2.7.2. GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS**

O desenvolvimento sustentável é um conceito que consiste na capacidade de satisfazer as necessidades atuais existentes na sociedade sem comprometer as gerações futuras e as suas necessidades, transmitindo uma perspetiva atual e revigorante dos nossos dias e nesta aldeia global em que nos encontramos. Neste sentido tem como objetivo principal divulgar novos paradigmas e encontrar novos modelos de ação, obtendo uma nova variedade dentro das organizações, que podem promover abordagens inovadoras para uma variedade de situações dentro destas. Nos dias que correm a sua importância é cada vez maior (Santos e Seabra, 2015), (Cohen, 2010), (Aguinis e Glavas, 2017).

A mudança de comportamento determina nas empresas e nos seus recursos humanos para que promovam uma alteração de comportamentos e procedimentos, visando a implementação mais "verde" e mais sustentável. A GSRH e aplicação das medidas transcritas tem como premissa a sustentabilidade promovendo a sustentabilidade atual.

A pegada ecológica e a implementação de novas medidas nas empresas/organizações veio colmatar o impacto da falta de normativas existentes (legislação e aplicação da mesma) na nossa sociedade que são fundamentais. Atualmente existem bastante documentação bibliográfica sobre a temática, verifica-se contudo que o mesmo não acontece sobre a GSRH (Pfeffer, 2010).

Tendo como objetivo fulcral o departamento de RH tem por base a sustentabilidade das organizações/empresas, com a premissa de procurar em melhorar o desempenho, através de medidas de inovação, de uma gestão mais diversificada e orientada para a pegada ecológica.

Na Gestão de Recursos Humanos a sustentabilidade, quando aplicada às organizações é compreendida na sua capacidade, tendo como premissa alcançar objetivos tanto a nível do seu desempenho, como no que concerne à sua sustentabilidade dentro das organizações (Wagner, 2013).



A sustentabilidade na gestão dos Recursos Humanos é o meio para que os RH possam corresponder às necessidades operativas da organização e mesmo da sociedade em geral, não colocando em questão as suas capacidades de concretizar necessidades futuras. A criação de capacidades estimula motivações que promovem a equidade, o desenvolvimento e o bem-estar. Wagner (2013) pretende portanto, alcançar o cidadão comum, a organização e também a sociedade, sendo necessário que os níveis se encontrem estreitamente relacionados entre os *stakeholders* (trabalhadores, clientes, proprietários e sociedade). Pretende-se que haja um equilíbrio entre as necessidades e as metas estipuladas das PI em diferentes níveis (Cohen, 2010), (Aguinis e Glavas, 2017), (Mazur, 2014).

Atualmente verifica-se que o papel dos RH, se encontra em crescimento gradual dentro das organizações, esta alteração de paradigma demonstra que os RH saíram de um papel meramente burocrático-administrativo ocupando um grande destaque dentro das organizações, já que têm uma grande dimensão na gestão estratégica, para além da função de RH estar a ganhar credibilidade e influência junto dos lugares de topo (Melo e Machado, 2013).

Numa organização sustentável, a função de RH é fundamental para alcançar o sucesso, já que a prática de sustentabilidade é transversal a todas as estruturas da organização e precisa de ser incorporada na organização a todos os níveis, tornando-se num processo de mudança contínua, sendo necessário que todos os trabalhadores vejam os objetivos de desenvolvimento sustentável claramente refletidos não só nos seus objetivos pessoais como também nos seus benefícios (Cohen, 2010), (Aguinis e Glavas, 2017).

De acordo com Mazur (2014), as ações implementadas identificadas anteriormente, contribuem e espelham a eficiência dos RH, no que se refere à eficácia da gestão sustentáveis nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento da liderança: com vista à liderança orientada para o desenvolvimento e sustentabilidade, surge a criação e implementação de novas oportunidades com o objetivo da gestão global das organizações;
- Formação: é um pilar fundamental para o desenvolvimento sustentável dos trabalhadores dentro da organização, a sua ação é desenvolvida pelo departamento RH;

- Diversidade e multiculturalismo: a igualdade de gênero tem maior relevância na nossa sociedade, criando novas necessidades de novos talentos, que contribuem para uma maior produtividade da organização, reforçando o papel fundamental dos RH;
- Ética: dentro da organização o envolvimento dos RH nas comissões de ética é algo natural, que tem como propósito a criação de políticas e padrões de desempenho com a premissa do cumprimento das leis tanto a nível nacional como internacional, não descurando os regulamentos locais;
- Gestão de talento: no recrutamento de talento e seleção que ocorrem nas organizações, a importância dos RH é fundamental, pois consiste em dar às pessoas certas, os modelos e valores corretos, considerando as suas capacidades específicas para a execução das funções exigidas dentro da organização;
- *Work Engagement*: consiste no envolvimento das pessoas com as práticas de sustentabilidade das organizações com vista à interação grupal, proporcionando uma maior satisfação no trabalho e um acréscimo de produtividade, resultando num maior crescimento organizacional;

Segundo alguns autores, existem cinco pré-condições para a aplicação da GSRH (Cohen, Taylor e Muller-Camen, 2012), com vista à transformação das organizações em organizações sustentáveis indo ao encontro das áreas já mencionadas anteriormente por Mazur:

- Conformidade: A organização tem de ter capacidade de operacionalizar mediante as leis nacionais, regionais ou locais e até mesmo internacionais, na execução das mesmas;
- Administração corporativa: são atos e ações exercidos e controlados pela administração de modo a garantir a integridade organizacional, sempre numa premissa corporativa;
- Ética empresarial: conjunto de medidas e diretrizes pelas quais, todos os gestores de topo e seus colaboradores se devem reger para garantir padrões e *Modus operandi* morais e éticos;

- Cultura corporativa: visa promover a conduta de comportamento ético, com base nos valores da organização e sua integridade, estando sempre presente o *empowerment* e *engagement* dos seus colaboradores;
- Liderança para a sustentabilidade: A elaboração de um plano de ação, com vista a estabelecer um crescimento sustentável, desenvolvido pelos seus líderes e pelos seus pares, deverá estar presente numa visão estratégica, e num crescimento sustentável, dentro da organização promovendo a sua sustentabilidade;

Alguns estudos vêem a RSO como parte integrante da GSRH e como um contributo importante para o crescimento das organizações e o seu desenvolvimento sustentável. Não podendo deixar de mencionar que a relação entre estes dois é fundamental para que isso aconteça (Cohen, 2010), confirmando-se desta forma que a GSRH sobressai na concretização de um modelo de negócio sustentável a vários níveis (ecológico, financeiro e social). Tanto estratégias como práticas, têm uma contribuição ativa em prol de um mundo mais sustentável, sendo que estas ações são vistas como um maior valor para os seus *stakeholders*, porém para a RSO o impacto destas práticas é uma constante preocupação, estando sempre alerta para a implementação do respetivo modelo, na sua implementação (Cohen e King, 2017).

## **2.8. GOVERNAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRINCÍPIOS DE BOM GOVERNO**

A relevância da gestão de topo é determinante na integração dos princípios de RSO em toda a organização. Depende muito da sua atitude, compromisso e competência para com a sua missão de envolvimento e compromisso das PI nesta envolvente conjunta e interdependente (Clement, 2005). Atualmente assiste-se a escândalos financeiros pouco vulgares, não obstante a regulamentação dos mercados existente e em vigor. Ainda assim, a sua existência não tem impedido avultadas perdas a acionistas, clientes e demais PI. Após uma acentuada quebra de confiança organizacional, no seguimento de uma série de escândalos à escala global, nos quais se salientam práticas pouco éticas de governos e outros líderes organizacionais, urge repensar-se no conceito tradicional de responsabilidade organizacional (Parmar et al., 2010). Neste contexto, boas práticas de governação corporativa quando associadas à adoção voluntária de

práticas de boa governação organizacional, são considerados fatores essenciais para anular a existência de fraudes ou mesmo ocorrências de gestão danosa, por forma a minimizar ou mesmo erradicar efeitos negativos que possam advir para as diversas PI. Estas boas práticas podem ainda atrair o investimento nas organizações ao diminuir o risco associado tornando os processos mais transparentes (International Organization for Standardization 26000, 2011). Desta forma, pode considerar-se a governação organizacional como um sistema que permite à organização conceber e implementar um conjunto de decisões e afetação de recursos, concordantes estratégias e objetivos operacionais, fundamentada em normas de monitorização e controlo de gestão devidamente definidas e transparentes (International Organization for Standardization 26000, 2011) (Clement, 2005). Para alguns autores, a governação corporativa define-se como um conjunto de mecanismos que têm por objetivo proteger investidores de perdas de investimento, para gestores e elementos fiscalizadores (Porta et al., 2000). Neste contexto, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa são considerados os quatro princípios básicos da boa governação organizacional (Silveira, 2010). Assim, considera-se a transparência como um princípio da RS, permitindo não apenas a disponibilização da informação completa, relevante (tangível e intangível) e enquadrada às PI, mas também um contributo de elevada relevância para a obtenção de um clima de confiança (tanto interno como externo), dando lugar ao acesso à informação necessária e completa de modo a sustentar as decisões das PI

A prestação de contas pela governação às PI é fundamental no sentido da dinâmica de criação de confiança organizacional, devendo haver lugar para o assumir das consequências das decisões e omissões de uma forma rigorosa e atempada.

Em suma a responsabilidade corporativa é um princípio da RS, pretendendo-se que a governação tenha uma visão de longo prazo e que procure contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade através do foco nas PI e nas suas legítimas aspirações.

Tanto os processos de decisão formais como os informais estão incluídos na governação organizacional. Os informais estão ligados à identidade corporativa com a sua cultura organizacional e o seu comportamento organizacional. Ambos têm uma importância determinante em termos de iniciativa, eficácia e eficiência na decisão de implementação da RSO nas organizações.

Nas organizações socialmente responsáveis, adicionalmente à proteção dos interesses dos dirigentes, as restantes PI são igualmente determinantes para o foco na criação de valor organizacional onde também se engloba a confiança organizacional e o foco da sua contribuição para o desenvolvimento sustentável (International Organization for Standardization 26000, 2011), (George, De, 2013).

Neste âmbito a governação organizacional deve subscrever e aplicar, os princípios da RSO (International Organization for Standardization 26000, 2011) através da uma conduta que reflita valores e princípios corporativos conducentes a uma cultura organizacional partilhada e alinhada por toda a equipa da organização. Esta conduta ética deve ser comunicada, validada e revista envolvendo as PI de acordo com as sugestões normativas da NP 4460.1:2007, sendo por isso fundamental o processo de comunicação bidirecional com as PI.

Este processo de envolvimento das PI pela governação, promovendo a participação destes com as atividades de RSO vai criar um comportamento organizacional que vai refletir uma cultura organizacional de grande comprometimento, orientada para as PI e para a RSO (International Organization for Standardization 4469, 2016).

O desempenho do governo das sociedades, deve ser monitorizado periodicamente para se aferir do real impacto das suas decisões, validando-se o seu compromisso para com os princípios da RSO. Na sequência desta monitorização, a organização deve rever e avaliar os processos de governação, com os ajustes necessários aos processos de acordo com os resultados das revisões assim como se proceder à sua comunicação aos colaboradores, privilegiando processos transparentes (International Organization for Standardization 26000, 2011).

### 3. ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

No sentido da obtenção de respostas às hipóteses anteriormente definidas, optou-se por realizar um estudo de caso exploratório, onde vamos caracterizar e descrever o projeto “Refeições Escolares Saudáveis”. Neste, encontra-se inserida a caracterização do seu âmbito, mencionando também a execução de outros projetos que se encontram interligados ao projeto principal, vencedor do Rótulo Europeu de Responsabilidade Social CEEP-CSR.

O presente estudo caracteriza-se por ser um estudo descritivo simples através do qual se pretende obter mais informações e estabelecer as características de uma amostra. Neste caso em concreto dos alunos e dos seus progenitores contemplam o projeto, descrevendo e analisando conceitos e fenómenos relacionados com o mesmo.

Concretamente, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso exploratório, podendo ser definido como “...uma investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização. Pretende-se responder às interrogações sobre um acontecimento ou um fenómeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controlo”, (Yin, 1994).

Para a elaboração deste estudo de caso exploratório foi-me proposto trabalhar com o projeto “Refeições Escolares Saudáveis” um projeto pioneiro que decorre na JFO, conforme já mencionado anteriormente.

Revelou-se um grande desafio, visto abarcar as áreas temáticas aparentemente díspares. No entanto encontram-se interligadas na ação de execução, onde opera a RSO. Para uma melhor compreensão irei proceder ao enquadramento do projeto na JFO, e como este foi delegado à JFO pela Câmara Municipal de Lisboa.

O Município de Lisboa estabeleceu um Acordo de Delegação de Competências no Âmbito do Projeto das Refeições Escolares Saudáveis, nos termos do artigo 14.º da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro e ao abrigo da Deliberação n.º246/AML/2015, de 15 de setembro, publicada no 3º suplemento ao Boletim Municipal n.º1126 de 17 de setembro, com a Junta de Freguesia dos Olivais. A JFO faz a gestão dos refeitórios através da área relacionada com o departamento de educação. Esta delegação de competência surgiu quando a lei procedeu à reorganização administrativa de Lisboa, de onde retirámos a deliberação mencionada anteriormente.

A educação alimentar é fundamental para a promoção de hábitos alimentares e estilos de vida saudáveis e o projeto tem como principal objetivo, a capacitação para escolhas alimentares saudáveis nas crianças, nos seus progenitores e em todas as pessoas que direta ou indiretamente intervêm no projeto.

A alimentação tem consequências diretas na saúde global das crianças e nos seus progenitores. Sendo as escolas espaços educativos e promotores de saúde, devem criar cenários valorizadores de uma alimentação saudável, não só através dos conteúdos curriculares, mas também através da oferta alimentar em meio escolar, para que as crianças e adolescentes sejam progressivamente capacitados a fazer escolhas saudáveis. O projeto visa a mudança de paradigma a nível alimentar, no seu contexto e em toda a comunidade envolvente.

A JFO assumiu, em abril de 2016, até a presente data a delegação de competência das competências da CML, (Câmara Municipal de Lisboa) como já referido anteriormente para a gestão dos refeitórios escolares das 7 escolas EB1 da Freguesia de Olivais. O nosso caso de estudo exploratório incorpora respetivamente as seguintes escolas:

- EB nº 36
- EB1 Alice Vieira (nº 25)
- EB1 Paulino Montez (nº 113)
- EB1 Arco Iris (nº 159)
- EB1 Santa Maria dos Olivais (nº 175)
- EB1 Adriano Correia de Oliveira (nº 181)
- EB1 Sarah Afonso

Para uma melhor eficiência e implementação do projeto definiu-se que as ementas no âmbito do projeto contemplariam os seguintes princípios:

- Estabelecimento de critérios qualitativos de avaliação de ementas;
- Intervenção na melhoria da alimentação escolar, apresentando novas propostas

de contribuição para a oferta de refeições saudáveis.

A JFO tem como uma das suas preocupações promover uma alimentação saudável e equilibrada às crianças das respetivas escolas, tendo em vista a implementação dos princípios definidos.

No sentido de obter uma maior sensibilização e implementação do projeto “Refeições Escolares Saudáveis” ao longo do tempo procedeu-se à implantação de outros projetos com uma intervenção mais direcionada as temáticas abordadas, tendo sempre como foco principal o projeto “Refeições Escolares Saudáveis” no sentido de dar a conhecer, uma maior dimensão tanto a nível da freguesia da JFO, bem como a outras entidades externas e internas.

Para que esta oferta se enquadre no conceito de qualidade constante na (International Organization for Standardization 9001:2008) promover a divulgação do projeto para outras freguesias do município e até mesmo a nível nacional, tendo como premissa a oferta por parte da organização (de produtos, serviços e ideias) é muito importante, estando diretamente relacionada com a satisfação dos requisitos da área onde opera.

A título de exemplo, o projeto “Almoço Familiar no Espaço Escolar” tem como finalidade promover a confiança na qualidade das refeições saudáveis e biológicas, servidas nos refeitórios escolares geridos pela JFO, procurando de igual modo compreender a perceção e opinião dos Encarregados de Educação e seus familiares, sobre as mesmas. É uma forma de dar oportunidade aos familiares do(a) aluno(a) de conhecer a qualidade das refeições escolares.

As refeições confeccionadas nas cantinas, validam a qualidade dos alimentos e da confeção das refeições. Ao convidar os progenitores para a elaboração das refeições, ou convidar os progenitores mesmo só para que venham às cozinhas verificar a confeção das refeições dos seus educandos, tem como premissas comprovar a qualidade das refeições, a sua variedade e os alimentos que contêm, aumentando a confiança e mudando quiçá, as opiniões dos seus intervenientes. A interação entre a instituição e as PI é importante para que o projeto ganhe a cada dia que passe um maior impacto nos seus intervenientes.

O projeto “Almoço Familiar no Espaço Escolar” pretende assim estreitar a relação escola/família promovendo a interação entre os progenitores e os seus filhos(as) algo



que considerado muito importante para as gerações atuais, a quem o mundo laboral absorve muito do seu tempo. Este projeto é também um meio de os pais passarem tempo de qualidade com os seus filhos e verificarem a boa execução e implementação do projeto “Refeições Escolares Saudáveis”. A promoção de novos paradigmas é importante para o projeto e a sua implementação, um desafio constante.

Assim duas vezes ao ano, aos encarregados de educação, são convidados a irem até às cozinhas das escolas, no sentido de porem em prática as suas receitas saudáveis, tendo como premissa a partilha e interação dos dois lados, (instituição e PI) na execução de refeições saudáveis. A medida implantada tem como principal objetivo criar uma maior relação entre o meio escolar e os progenitores das crianças que o frequenta bem como a comunidade envolvente. Sendo uma forma de os pais terem contacto com a realidade da alimentação dos seus filhos, criando laços de aproximação e trazendo novas ideias para as ementas escolares.



Figura 1 - Ementas confeccionadas pelos Pais

As “refeições temáticas” é mais um projeto que decorre ao longo do ano curricular do agrupamento de escolas que envolvem o projeto “Refeições Escolares Saudáveis”. A integração destes projetos é importante para criar uma maior “estrutura” no projeto principal, tanto às instituições que nele operam como às PI envolventes.

Dentro do mesmo, definiu-se que se chamaria “Escola sem Fronteiras” proporcionado seis refeições, tradicionais estrangeiras, nos refeitórios e que decorrem ao longo do ano

letivo, dando a conhecer outras culturas e hábitos alimentares, seguindo sempre a premissa da execução de refeições saudáveis.

Nesse sentido foi criado um ambiente de acordo com o País que estará representado. Na confeção da respetiva refeição, trabalham em articulação com o Componente de Apoio à Família (CAF), através da elaboração de elementos decorativos proporcionando aos seus intervenientes a audição de músicas típicas de cada país e vestuário tradicional do mesmo, tendo como finalidade colmatar o distanciamento social.

De referir que para a realização destas ações, foi convidada toda a comunidade escolar e respetivos representantes das Associações de Pais e comunidade envolvente, promovendo a interação entre culturas e partilha de saberes (e sabores).

Apresentamos um gráfico onde espelha algumas das refeições temáticas que foram executadas durante o ano curricular. A escolha dos países está implícita na sua maioria nas nacionalidades das crianças que frequentam o agrupamento de escolas onde decorre o projeto “Refeições Escolares Saudáveis”.

Tabela 9 - Planificação de Ementa Internacional

Mês	País	Prato Típico
Novembro	Cabo Verde	Cachupa
Dezembro	Espanha	Arroz à Valenciana
Janeiro	Brasil	Feijoada à Brasileira
Março	Itália	Spaghetti alla Carbonara
Mai	China	Frango com arroz xau-xau
Junho	Havai	Salada Tropical

Fonte: Retirado a partir de: [www.jf-olivais.pt](http://www.jf-olivais.pt)

No decorrer do ano letivo, foram desenvolvidas várias formas de utilizar os alimentos, incentivando à diversidade alimentar das crianças. A mistura de frutas com legumes, num batido, por exemplo, foi um sucesso gustativo bem acolhido pelas crianças, tendo também como principal objetivo colmatar o desperdício alimentar, que é possível reutilizar pequenas sobras de alimentos, criando assim batidos com novos sabores. Demonstrar essa consciência nos seus intervenientes, é muito importante para que as crianças criem e adiram a cada dia que passa, a novos hábitos alimentares. Desenvolver ideias para lanches saudáveis, por exemplo *wraps* de legumes, espetadas de frutas, sandes divertidas e saudáveis, para estimular o consumo de uma alimentação saudável nas crianças.



Figura 2 - Reutilização de Alimentos

A JFO também explora a sua própria horta onde, disponibiliza alguns produtos para os refeitórios. “As Hortas Escolares” é mais um projeto sempre em desenvolvimento, direcionado para a educação ambiental. O objetivo é dar a conhecer às crianças de onde provem os alimentos e englobá-los na sua plantação e cultivo, envolvendo-os e promovendo uma melhor educação ambiental. Trata-se de um tema importante a ser abordado com as crianças, explorando a sua relação com a Natureza e os impactos que as suas ações podem causar no sentido ecológico. É aí que o projeto de horta escolar se insere, dado que aproxima os mais novos da realidade, incentivando à criação de hábitos sustentáveis e ecologicamente corretos.

A integração deste projeto das refeições diárias servidas pelos refeitórios escolares ensina que os frutos e legumes não “nascem no supermercado”. Os legumes plantados são depois colhidos com ajuda das crianças (alfaces, tomates, brócolos cebolas, couves entre outros) e foram entregues nos refeitórios onde opera o projeto.



Figura 3 - Hortas Escolares

A cadeia que se encontra entre o projeto principal e os restantes projetos elencado é uma ação de RSO, na sua plenitude, a qual opera em todas as linhas de ação. Desta forma, a RSO pode ser definida como um conjunto de ações e políticas organizacionais específicas, sendo estas criadas voluntariamente e considerando todas as diferentes partes interessadas na sua elaboração e o *Triple Bottom Line* de desempenho económico, social e ambiental (Zafar e Ali, 2016), (Hansen et al., 2011).

Tendo como base o padrão alimentar mediterrânico, surge a implantação do projeto “Selo Saudável” que tem como finalidade incentivar, as instituições a implementarem um conjunto de normas, garantindo o cumprimento de requisitos para uma alimentação mais saudável.

A CML na valência das suas competências relacionadas com a promoção da saúde, e o planeamento de políticas locais de saúde, atendendo à necessidade de intervir nesta área, lançou em 2016 o “Projeto Piloto - Selo Saudável” uma iniciativa conjunta entre a Câmara Municipal de Lisboa e a Direção-Geral da Saúde/ Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável.

Ao prémio “Selo Saudável”, podem candidatar-se: entidades públicas, instituições particulares de solidariedade social, associações, fundações e outras pessoas coletivas

privadas, de âmbito social sem fins lucrativos, que tenham sob a sua administração, equipamentos com gestão direta de refeições e confeitaria no local, cujas ementas que se realizam se possam adaptar facilmente ao padrão alimentar mediterrânico.

A JFO tomou a iniciativa de se candidatar ao Selo Saudável. Várias ações de sensibilização e formação no sentido de abranger os colaboradores envolvidos nas cozinhas das 7 escolas, realizaram formação de modo a informação nesta área e foram envolvidos no processo para atribuição do “Selo Saudável”. Este selo irá premiar as escolas que favoreçam, no seu dia-a-dia a promoção da saúde e do bem-estar da comunidade educativa.

O mérito das cozinhas dos refeitórios que compõem o projeto será evidenciado, através das suas práticas, na promoção de refeições saudáveis e envolvendo toda a comunidade educativa criando uma imagem positiva da escola sendo diferenciadora. Referenciará as escolas potenciadoras do crescimento e desenvolvimento de crianças, jovens e adultos saudáveis, na promoção das suas ações e desenvolvimento das mesmas.

Apesar do entusiasmo da grande maioria das crianças e a sua receptividade, verificou-se que a quantidade de comida desperdiçada era alarmante. O agrupamento das escolas onde decorre o projeto e a JFO, sendo instituições que se regem pela justiça e responsabilidade social, implementaram um projeto “Eu digo não ao desperdício alimentar”, com o intuito primordial de combater este flagelo, definindo alguns objetivos para a resolução:

- Dar uma maior consciencialização às crianças, sobre o desperdício, e ter a noção do que afeta estes hábitos de conduta incorreta, através de:
  - Dar a conhecer aos alunos a quantidade de desperdício alimentar;
  - Ajustar a porção diária de refeições;
  - Sensibilizar os alunos para esta problemática;
  - Cooperar com toda a comunidade educativa para combater esta situação;
  - Diminuir a quantidade de desperdício alimentar.

A estratégia consistiu em medir diariamente, através da reutilização dos baldes dos ovos, a quantidade de sobras e registar num pictograma. Optou-se por um modo de visualização, pois a sua recetividade e compreensão em termos visuais é adequada às crianças, tendo em conta a sua faixa etária (as crianças do 1º círculo escolar).

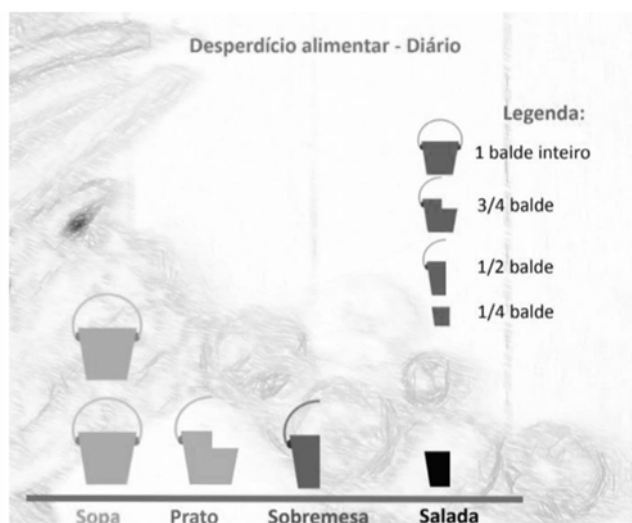


Figura 4 - Desperdício Alimentar Diário

Recorreu-se posteriormente a um brainstorming, com registo em tabela própria para o efeito, para apuramento das razões que no entender dos alunos, estariam na origem do desperdício diário. Ao longo do tempo, foram sendo preenchidas tabelas (como a **Tabela 10**) e partilhada com todos os intervenientes, de modo que estes pudessem conhecer ou reconhecer melhor as causas, para desta forma, melhor procurarem juntos, a solução.

Tabela 10 - Planificação de Ementa Internacional

Dia da Semana	Causas (exemplos)
2ª Feira	A sopa tinha muitos legumes
3ª Feira	Foi peixe
4ª Feira	A salada tinha beterraba
5ª Feira	A banana estava muito madura
6ª Feira	Dia de batatas fritas

Fonte: Adaptado a partir de: [www.jf-olivais.pt](http://www.jf-olivais.pt)

Como forma de incentivar o combate ao desperdício e compreendendo a importância de projetos como este na comunidade, a JFO juntou-se à causa e decidiu organizar um

concurso entre as sete escolas básicas da freguesia para eleger, no final do presente ano letivo, a escola que produz menos desperdício alimentar.

Para a JFO é bastante claro que os refeitórios escolares apresentam uma forte vertente social, pois permitem o fornecimento de uma refeição equilibrada, possibilitam uma certa justiça social (com o fornecimento de uma refeição quente e a horas, com qualidade e quantidade adequada, evitando assim as deslocações dos alunos e restantes utentes para a casa).

Só em 2018 foram servidas mais de 965 mil refeições escolares, com produtos de origem biológica, sendo um exemplo na qualidade das refeições. Esta foi a base de partida para este projeto pioneiro, reconhecido a nível local, Nacional e Internacional. O inquérito realizado pelo JFO (e abordado mais adiante) espelha o sucesso do mesmo em termos de satisfação por parte dos alunos e seus progenitores.

Outra parte integrante das atividades promovidas pela JFO no que respeita a RS é a Componente de Apoio à Família (CAF). A CAF está organizada de forma a poder superar as necessidades da família (como o próprio nome indica) e as suas funções estão pensadas com o objetivo de apoiar e de proporcionar às crianças novas experiências. A título de exemplo, já mencionado anteriormente, apoia a execução lúdica para o projeto “Escola sem Fronteiras”.

A CAF é gerido pelo serviço da Educação da JFO e composta por um grupo de animadores socioculturais (monitores) e um coordenador em diversas escolas da freguesia de três agrupamentos escolares diferentes.

É também função da CAF promover momentos de integração da família, de modo a que esta tenha um papel ativo e responsável na educação das crianças. Desta forma existirá uma constante e positiva parceria entre CAF, Escola e Família, proporcionando o engrandecimento das nossas crianças e promovendo a proximidade entre todas as partes envolvidas.

Segue-se uma resumida descrição da instituição (JFO) para melhor enquadramento do caso de estudo exploratório desta dissertação.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Junta Freguesia dos Olivais (até 2012, oficialmente "Santa Maria dos Olivais") é uma freguesia do município de Lisboa. Com 51036 habitantes (dados retirados dos censos de 2011 (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2019)), uma superfície de 809 hectares e densidade de 4177,5 hab/km<sup>2</sup>, segundo a sua distribuição, continua a ser a segunda maior freguesia da cidade de Lisboa. A freguesia inclui-se na zona oriental da cidade, organizando-se em quatro grandes regiões: o Bairro da Encarnação, o Centro Histórico (ou Olivais Velho), e os Bairros de Olivais Norte e Olivais Sul, que por sua vez se subdividem em diversos outros aglomerados, os dados mencionados foram retirados da página Web: <https://www.jf-olivais.pt/>.

No sentido de termos uma análise detalhada da população que reside na JFO, apresentamos o gráfico, retirado dos últimos censos de 2011 (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Verifica-se que a população da JFO apresenta um índice de envelhecimento acima da média do concelho de Lisboa, apresentando o valor de 247,5% *per capita*, enquanto a cidade de Lisboa apresenta o valor de 182,8%, motivo pelo qual a JFO promove projetos inovadores, trabalhando no sentido da retenção de pessoas para colmatar os níveis de envelhecimento.

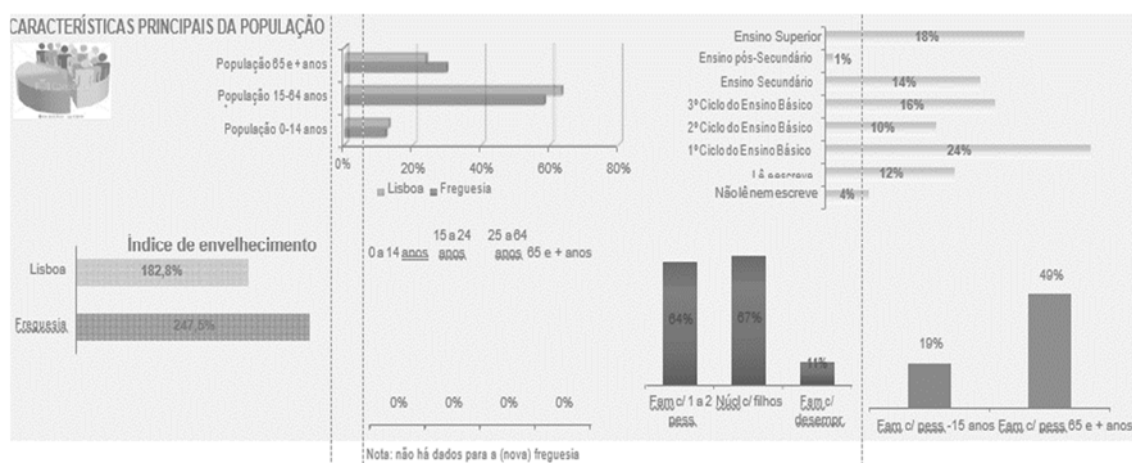


Figura 5 - Censos de 2011 (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2019)

Metade das famílias têm pessoas de 65 ou mais anos, enquanto 19%, têm crianças com menos 15 anos. O Ensino básico é a formação de cerca de um quarto da população, sendo o nível superior o segundo mais atingido (18%).



Para uma maior compreensão, apresentamos dois quadros (Ilustrações 8 e 9); o primeiro reflete as direções que faz parte da cadeia de valor no modelo de gestão da JFO e o segundo os pilares que fundamentam a cadeia de valor nas medidas de ação da JFO.

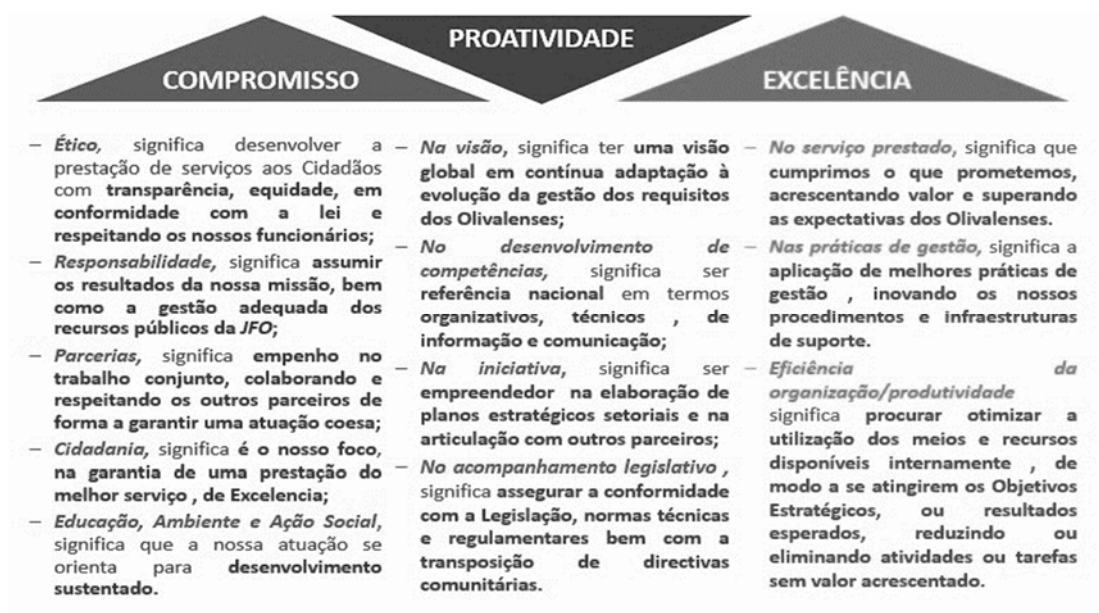


Ilustração 8 - Cadeia de valor JFO. ([Adaptado a partir do relatório oficial de contas] Olivais, Junta de Freguesia, 2018).



Ilustração 9 - Diagrama de cadeia de valor JFO. ([Adaptado a partir do relatório oficial de contas] Olivais, Junta de Freguesia, 2018).

Para um melhor enquadramento e compreensão relativamente ao projeto premiado e o prémio do Rótulo CEEP-CSR recebido pela JFO, descrever descrevem-se ambos resumidamente abaixo

### **3.2. CARATERIZAÇÃO DO PRÉMIO DO RÓTULO CEEP-CSR**

O principal objetivo do Rótulo CEEP-CSR é o de promover práticas de Responsabilidade Social nas empresas (integrando os investimentos, a produção e promovendo o consumo socialmente responsáveis) em empresas/organizações que prestam serviços de interesse global, promovendo-as a implantarem princípios de RS nas suas escolhas e práticas de decisões no quotidiano de gestão e operação, bem como, promover o desenvolvimento de competências e o intercâmbio de informações sobre a economia sustentável nos serviços públicos, na expectativa de contribuir para o crescimento socialmente sustentável das empresas e organizações em que o prémio seja atribuído (<http://csr.ceep.eu/pt/>).

Em simultâneo, o CEEP pretende proporcionar um maior conhecimento sobre a matéria e contribuir à melhoria de práticas das suas empresas-alvo que prestam serviços públicos e de interesse geral, no que respeita aos princípios e linhas orientadoras da RS que provém da União Europeia, das Nações Unidas e da Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento (OCDE/OECD).

Para a obtenção do Rótulo Europeu de Responsabilidade Social CEEP-CSR, os candidatos têm de responder a um questionário, questionário este que têm por base as linhas orientadoras da “Norma ISO 26000” e as recomendações metodológicas da “AEI *Standard ETHICS EIEG*”, tendo como premissa que este rótulo pretende promover e difundir uma cultura baseada na ética empresarial destacando os casos íntegros e idóneos.

Neste capítulo procedeu-se à descrição, à fundamentação metodológica que suporta esta investigação, assim como à definição e apresentação da amostra, através da descrição do projeto e outros projetos agregados ao projeto principal, análise de documentação que contribui para a atribuição do prémio Rótulo Europeu de Responsabilidade Social, *Centre of Employers and Enterprises providing Public Services* (CEEP-CSR).

Uma vez efetuada a revisão bibliográfica, segue-se a exposição do processo metodológico, através do qual se efetuou o presente caso de estudo exploratório.

## **4. ESTUDO EMPÍRICO**

Para uma melhor compreensão da temática abordada e análise quantitativa, procedeu-se à realização de dois inquéritos, cuja recolha de dados e tratamento estatístico, se descreve abaixo.

### **4.1. METODOLOGIA**

Com o intuito de avaliar a perceção sobre a RS do projeto analisado e a sua recetividade, foram elaborados dois questionários (em conjunto com o pelouro da Educação da JFO), um direcionado às crianças e outro aos seus progenitores.

Optou-se por aplicar uma estratégia de amostragem não probabilística por conveniência, na qual a seleção da amostra resulta do julgamento do investigador e não de procedimentos baseados na teoria das probabilidades e se procura obter uma amostra de elementos convenientes, isto é, que estão “no lugar certo à hora certa”, em que se utilizam apenas elementos disponíveis da população.

Para promover a participação, recorreu-se à via eletrónica, devido à facilidade na aplicação e recolha de dados, tornando-se mais célere e mais eficiente. Pretendeu-se também contribuir para ações de RS, na redução da utilização de papel, utilizando recursos ecologicamente mais viáveis.

O “Questionário de satisfação – Alunos” foi elaborado mediante a idade das crianças e os resultados que a instituição considerava pertinentes para a sua realização e continuidade futura. Compreender se as crianças sabiam em que consistia uma alimentação saudável, se gostavam das refeições e se efetuavam uma alimentação saudável fora das suas casas.

O “Questionário de satisfação – Pais” foi realizado com o mesmo princípio, com o objetivo de compreender a recetividade do projeto pelos pais. Também se pretendia verificar e fazer uma relação entre os dois questionários (em algumas questões) para validação de ambos.

Os dados obtidos servirão de um registo inicial, para analisar os resultados e propor ou promover novas medidas e questões, dando continuidade à recolha de opinião dos seus intervenientes, com vista à criação de uma base de dados para futura análise.

Yin (2001) exalta a importância da realização de estudos de caso no mundo da investigação, chegando a referir que estes permitem “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, tais como “processos organizacionais”, que é o que se pretende analisar nesta investigação.

## 4.2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No âmbito do projeto “Alimentação Saudável” dedicado às crianças do 1º ciclo, do 1º ao 4º ano apresenta-se abaixo uma súmula dos resultados do primeiro **Questionário Alunos**. No que respeita ao género, a amostra está bastante equilibrada com 49,3% de meninas e 50,7% de meninos. A faixa etária dos inquiridos situa-se entre os 6 anos e os 12 num total de 143 alunos. Verifica-se, porém, que a idade incide maioritariamente nos 8 (29,5%) e 9 (28,8%) anos **Tabela 11**.

Tabela 11 - Distribuição por Idade

<u>Idade</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>
6	10	6,8
7	22	15,1
8	43	29,5
9	42	28,8
10	24	16,4
11	4	2,7
12	1	,7
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Tabela 12 - Ano Escolar

<u>Ano Escolar</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>
1º	21	14,4
2º	24	16,4
3º	49	33,6
4º	52	35,6
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

A **Tabela 12** representa o ano curricular que os alunos frequentam. Verifica-se que 52 alunos (35,6%) frequentam a quarta classe; 49 (33,6%) frequentam o terceiro ano; 24 (16,4%) o segundo ano e 21 (14,4%) frequentam a primeira classe, respetivamente.

Relativamente à refeição mais administrada na escola (Ilustração 10) verifica-se que 130 crianças almoçam na escola e apenas 16 tomam o lanche, verificando-se ainda que

o número de refeições incide com maior percentagem entre os alunos de 8 e 9 anos, com 41% e 38%, respetivamente.

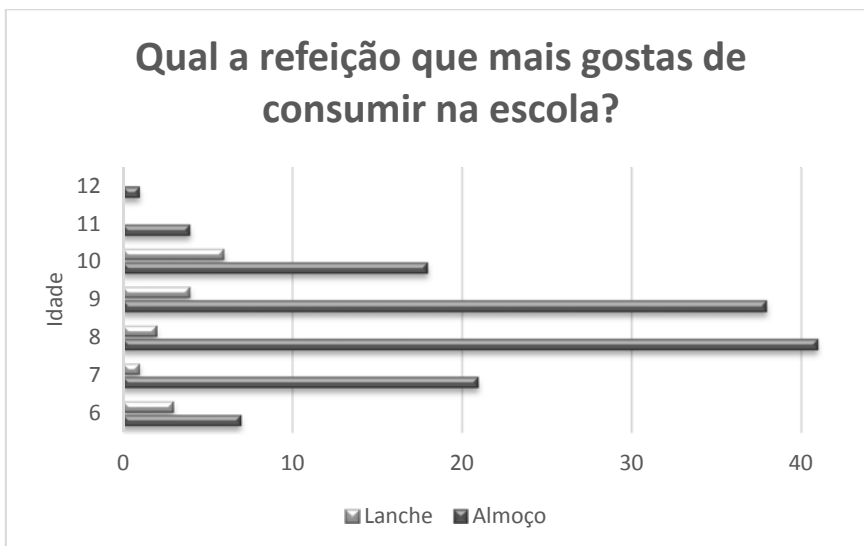


Ilustração 10 - Refeição que mais gostas. (Ilustração nossa, 2019).

Para uma melhor perceção se as crianças têm ou não a noção de que fazem uma refeição saudável, foi-lhes colocada a questão à qual responderiam sim ou não. De todas as crianças questionadas, apenas 13 consideram não fazer uma alimentação saudável distribuído por idade (Ilustração 11).

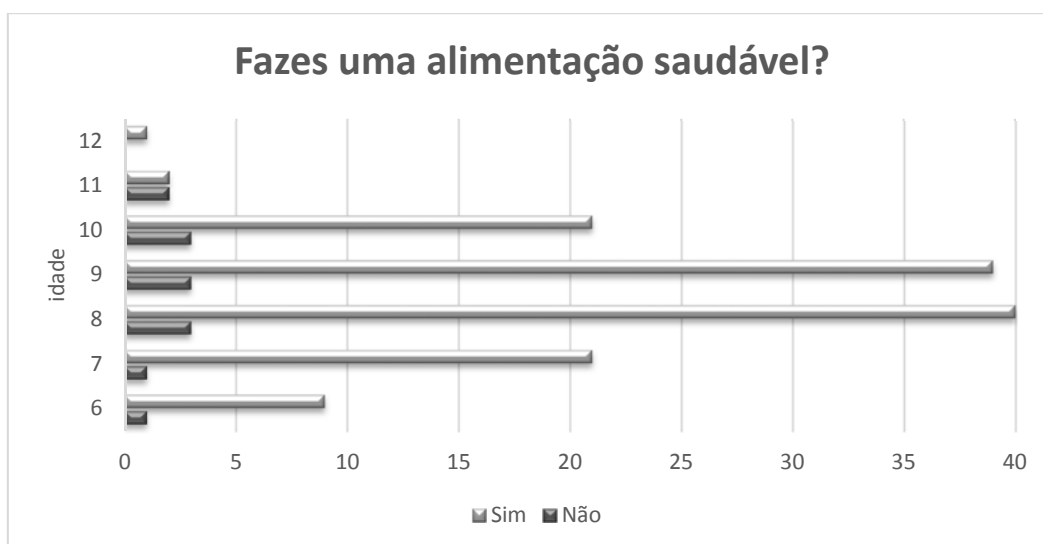


Ilustração 11 - Fazes uma alimentação saudável (Ilustração nossa, 2019)

Para validar a resposta à questão anterior “Fazes uma alimentação saudável?” colocaram-se à consideração das crianças 9 ingredientes que incluem alimentos saudáveis e não saudáveis, solicitando a sua classificação segundo a diretriz “Uma boa alimentação inclui:”.

A maior percentagem (46%) considera que a sopa faz parte de uma alimentação saudável. Verifica-se que 43% consideram que a fruta/legumes são alimentos saudáveis (incidindo uma vez mais, o maior número de respostas, na faixa etária dos 8 e 9 anos), 33% dos alunos dão relevância ao peixe e apenas 11% consideram importante o iogurte/leite. Igual percentagem elege a carne como elemento de uma alimentação saudável (Ilustração 12).

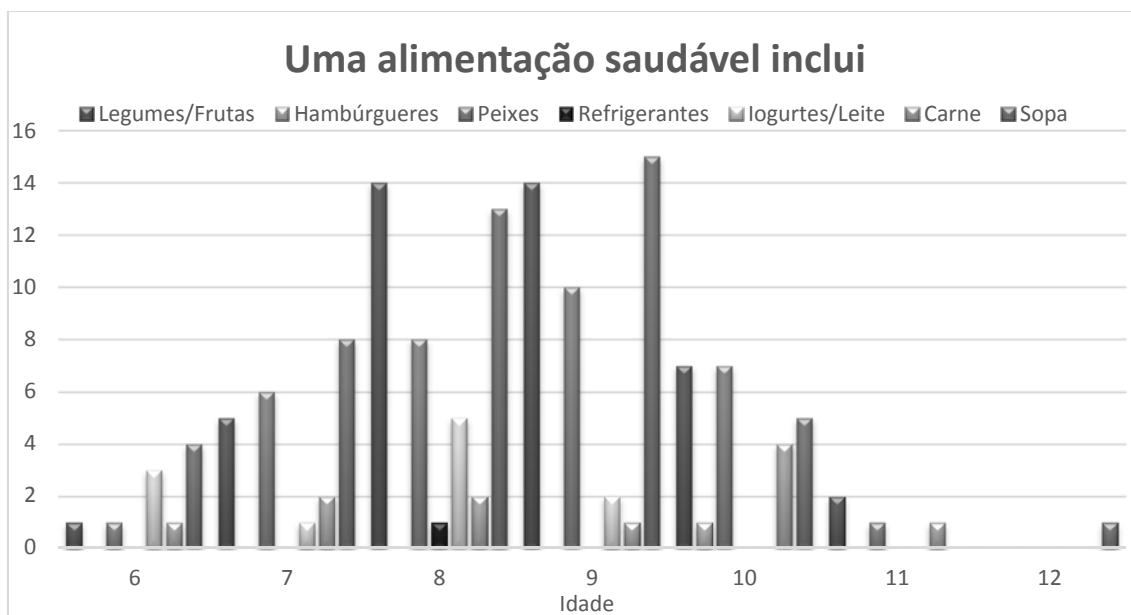


Ilustração 12 - Uma alimentação saudável inclui

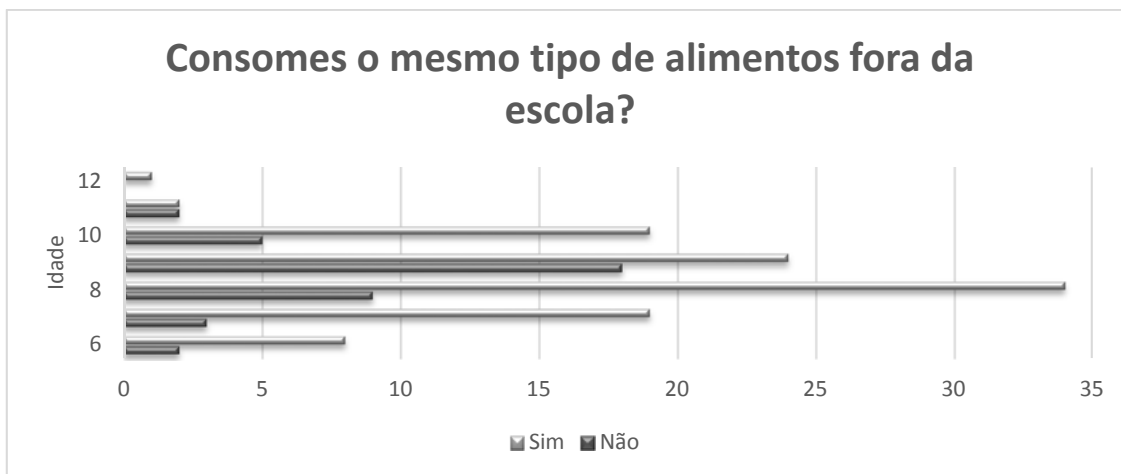


Ilustração 13 - Consomes o mesmo tipo de alimentos fora da escola

Questionados sobre se consomem o mesmo tipo de alimentos fora da escola, verifica-se que 107 alunos dizem que sim e 39 alunos dizem que não (Ilustração 13).

Em seguida, inquiriu-se a amostra sobre a sua predileção relativa ao projeto “Alimentação Saudável”, verificando-se que apenas 8 crianças demonstram não gostar da implementação do projeto (Ilustração 14).

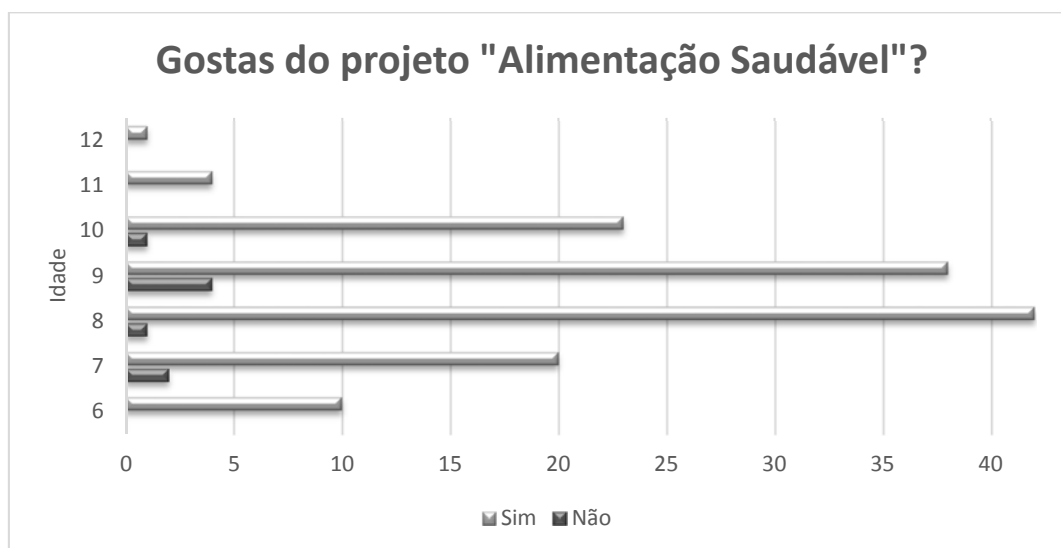


Ilustração 14 - Gostas do projeto Alimentação Saudável

O segundo questionário colocado *online* foi o **Questionário Pais**. De um universo de aproximadamente 600 pais (de referir que nem todos os encarregados de educação atualizam os seus dados a nível de e-mail ou participam de forma ativa na comunicação escola – família), obtiveram-se 325 pais que responderam ao questionário (54,17%).

Destas, verifica-se que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino, 258 (79,4%) e apenas 67 do sexo masculino (20,6%).

No sentido de validar a questão “Quais as refeições que o seu educando faz na escola?”, também colocada aos pais, concluímos que 54,5% dos alunos realiza as três refeições na escola. Aproximadamente um terço (33,8%) almoça na escola e apenas 9,8% lancha, contrariando as respostas recolhidas dos alunos (Ilustração 15).

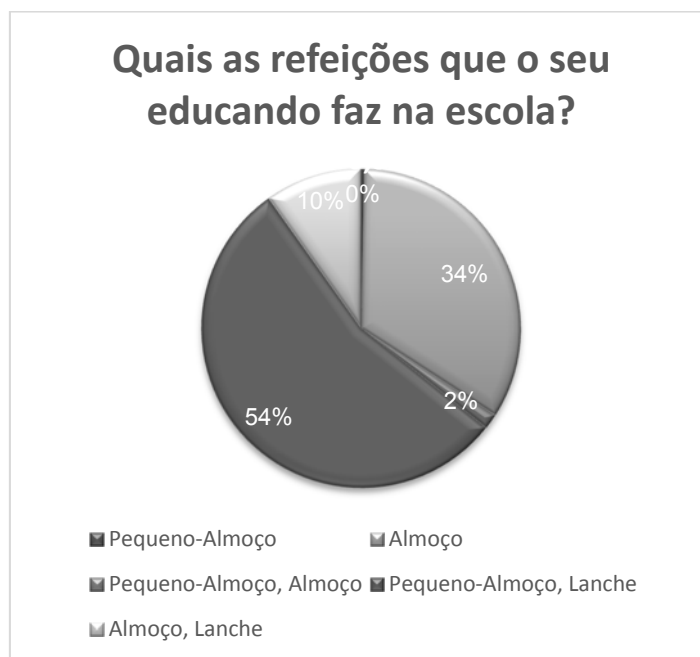


Ilustração 15 - Quais as refeições que o seu educando faz na escola

Colocada a questão “Considera positiva a implementação do projeto “Alimentação Saudável””, 98,2% dos pais consideram o projeto positivo e apenas 6 pais (1,8%) não o consideram relevante. Foi também colocada a questão “Os hábitos alimentares do seu educando são uma preocupação diária?”, verificando-se que 93,9% dos pais responderam que sim e apenas 20 (6,1%) responderam que os hábitos alimentares dos seus educandos não eram uma preocupação para si.

Ao questionar os pais, se “O seu educando faz uma alimentação saudável”, 88,3% dos pais consideram que sim e apenas 11,7% dos pais consideram que não.

À pergunta “De alguma maneira este projeto interferiu nos seus hábitos alimentares?” verificamos que 67,7% dos pais responde que não. Apenas 32,3% dos pais admitem que o projeto alterou os seus hábitos alimentares, contribuindo desta forma, para o



impacto do mesmo nas rotinas diárias da família. Para se obter uma melhor interpretação sobre o desperdício alimentar, colocou-se a questão “Concorda que o seu educando deve ser estimulado a consumir a refeição por completo?” à qual 87,4% dos pais concordam que os seus educandos devam ser estimulados a comerem toda a alimentação apresentada e apenas 41 (12,6%) dos pais discorda deste procedimento.

Colocou-se então a questão “Considera que o projeto “Alimentação Saudável” é fundamental para a existência de hábitos saudáveis do seu educando?”. Verifica-se que a esmagadora maioria 90,5% dos pais acha o projeto fundamental para que o seu educando tenha bons hábitos alimentares contra apenas 9,5% que consideram o projeto não relevante na educação alimentar dos seus educandos.

Quando colocada a questão “Considera pertinente estender o projeto a outros ciclos escolares?” verifica-se que 97,2% dos pais consideram importante a implementação do projeto para outros agrupamentos escolares e apenas 2,8%, não considera relevante a extensão do projeto para outras escolas ou agrupamentos.

Da temática objeto de estudo, foi colocada a questão “Sabe o que significa Responsabilidade Social?” à qual 97,5%, consideram saber o significado de RS e apenas 2,5% admitem desconhecer esse conceito.

À questão “Enquadra este projeto como um fator de Responsabilidade Social 94,2% consideram o projeto um fator de RS 2,5% não consideram o projeto como tal e 3,3% não se pronunciaram. Questionados sobre se “Recomendaria este projeto a outras entidades de cariz Social?” verifica-se uma forte adesão (96,9%) dos pais a uma recomendação positiva e apenas 3,1% dos pais não recomendaria o projeto a outras entidades.

Ainda sobre esta temática, colocou-se a questão “Considera que o projeto “Projeto das Refeições Escolares Saudáveis”, pode se enquadrar como uma ação de Responsabilidade Social?” à qual os pais responderam afirmativamente (94,5%) e apenas 5,5% consideram não se enquadrar.

Finalmente, à questão “Tem conhecimento que as refeições incluem produtos Biológicos?” verifica-se que 69,5% dos pais têm conhecimento que os alimentos que integram a ementa contêm produtos Biológicos.

Na realização do presente estudo foram recolhidos dados relativamente à caracterização sociodemográfica no que concerne à idade, género, nacionalidade, escolaridade, função desempenhada, sector de atividade, antiguidade e ainda a dimensão da organização onde exercem as suas funções.

No primeiro inquérito e considerando a faixa etária das crianças, as respostas às questões foram tipificadas em sim e não (escala de 0 e 1).

No inquérito aos progenitores seguiu-se a mesma lógica (escala de 0 e 1), procurando ocupar o mínimo tempo possível no preenchimento do mesmo e desta forma, obtendo o maior número de inquéritos preenchido.

Ficou explicitamente demonstrado que todo o projeto incorpora um dos modelos de sustentabilidade (ou *triple bottom line*), na sua execução na comunidade.

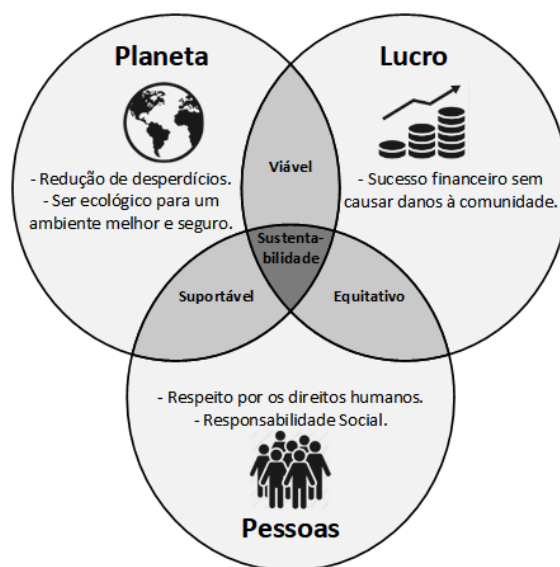


Ilustração 16 - Especificação do modelo *Triple Bottom Line* ([Adaptado a partir de:] Aguinis e Glavas, 2017).

Todas os intervenientes que têm uma interação direta ou indiretamente com o projeto estão conscientes da sua participação ativa na contribuição para a definição e atualização de políticas de RSO, tornando possível que estas correspondam às expectativas das partes interessadas e que contemplem de forma significativa a norma ISO 4469:2016 (International Organization for Standardization 4469, 2016).

Às questões de investigação apresentadas anteriormente, no caso de estudo exploratório, nomeadamente:

- A perceção do impacto que o projeto “Alimentação Saudável” teve entre os pais/crianças
- A perceção da Responsabilidade Social e o seu impacto para o projeto.

Através da avaliação do impacto do projeto nos hábitos alimentares das famílias e na sensibilização das crianças para a necessidade de hábitos alimentares saudáveis.

Relativamente à análise dos inquéritos e devido aos dados obtidos que já descrevemos anteriormente, pode dizer-se que pais e crianças receberam esta iniciativa da JFO positivamente. Reconhecem ainda tratar-se de um bom projeto, útil na definição de hábitos alimentares saudáveis sem, contudo, ter sido mote de alterações nos hábitos alimentares estabelecidos no seio familiar. Apenas 32,3% (pequena percentagem) reconhece ter considerado alterar os seus próprios hábitos de casa, com a introdução do projeto na escola. No geral pode afirmar-se que dos resultados obtidos em ambos os questionários de pais e filhos, o projeto tem um resultado muito positivo na sua execução bem como na aceitação por parte da maioria dos inquiridos. A continuidade deste bem como a sua extensão a outros agrupamentos escolares do concelho de Lisboa, já se encontram em execução.

De salientar ainda que o “Alimentação Saudável” representa um papel importante na sensibilização das crianças para a necessidade de hábitos alimentares saudáveis, um resultado bastante benéfico, num contexto em que a obesidade infantil continua a ter dados alarmantes. Não obstante, no nosso país e de acordo com a Organização Mundial da Saúde/Europa (OMS/Europa), Portugal tem vindo a diminuir gradualmente a percentagem de obesidade infantil.

Como tal, projetos que elevem a responsabilidade social, podem ser preponderantes para que esta imagem se reflita nos dados recolhidos do objeto de estudo. Poder-se-á considerar que a responsabilidade social é uma filosofia transversal a todos os níveis hierárquicos e a sua implementação dentro das organizações.

Como já referenciado anteriormente (Parra, Nalda, de e Perles, 2011) a CO é muito importante para a relação de interdependência que se estabelece entre a organização e as diversas PI internas e externas, no assumir de todos os riscos inerentes. As suas relações de cooperação bem como na promoção da identidade corporativa e cultura organizacional leva à promoção de um maior número de ações no desenvolvimento dos projetos, desenvolvendo e fundamentando as boas práticas de RSO.

Ao longo do tempo a Responsabilidade Social como um todo, tem suscitado debates sobre a conveniência da sua adoção, possíveis vantagens, por forma a tirar partido de oportunidade social.

Segundo (Bowen, 2013) a execução e demonstração da RSO, bem como a sua importância, valores, confiança, princípios e cultura organizacional, permite à governação, liderança e restantes colaboradores, assumirem uma linha de orientação na sua conduta e comportamento ético para com as suas PI.

No projeto que descrevemos podemos verificar a sua implementação a todos os níveis, tanto nos intervenientes diretos bem como os indiretos. Apesar de o projeto ser recente, compreende-se que o envolvimento de todas as partes este implícito na confiança que o projeto transmite. Com a continuidade do mesmo, e analisado o conteúdo do caso de estudo exploratório depreende-se que o sucesso do projeto se deve ao fato da sua estrutura e medidas de implantação à extensão de outros projetos agregados ao principal é reflexo do sucesso que o projeto tem dentro e fora da sua zona de ação.

Exemplo disso são os projetos acessórios (como o combate ao desperdício, que se apresentou anteriormente) que de algum modo, dinamizam as relações entre as crianças e suas famílias e a junta de freguesia como um órgão social de apoio na comunidade. Estes projetos integram nos mais novos, valores de RS que os acompanharão no seu crescimento, mantendo-os cidadãos ativos e comprometidos com o bem-estar social como um coletivo.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objeto de estudo a validação das práticas de RSO implementadas nas instituições públicas, como promotoras de ações passíveis de uma maior confiança organizacional entre os seus colaboradores. Para efetuar uma análise mais detalhada, optou-se por centralizar o trabalho de campo na JFO.

A análise dos questionários realizados a pais e crianças permitiram perceber:

- ✓ A avaliação do projeto “Alimentação Saudável” pelos pais das crianças abrangidas por este;
- ✓ A avaliação do impacto do projeto nos hábitos alimentares das famílias;
- ✓ A avaliação do projeto na sensibilização das crianças para a necessidade de hábitos alimentares saudáveis.

Pode dizer-se que pais e crianças receberam esta iniciativa da JFO positivamente. Reconhecem ainda tratar-se de um bom projeto, útil na definição de hábitos alimentares saudáveis sem, contudo, ter sido mote de alterações nos hábitos alimentares estabelecidos no seio familiar.

A continuidade deste projeto e a sua extensão a outros agrupamentos escolares do concelho de Lisboa, já se encontram em execução. De salientar ainda que o projeto “Alimentação Saudável” representa um papel importante na sensibilização das crianças para a necessidade de hábitos alimentares saudáveis, um resultado bastante benéfico, num contexto em que a obesidade infantil continua a ter dados alarmantes.

Dos resultados obtidos, a aceitação do projeto e avaliação deste por parte dos pais, remete-nos para a compreensão e mudança de paradigma no que concerne aos hábitos alimentares.

## 5.1. LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Inicialmente estava prevista a realização de um questionário sobre confiança organizacional, tendo como premissa analisar a relação entre as práticas de responsabilidade social na visão da geração Milénio e o papel da Confiança Organizacional, razão pela qual o título da dissertação ser: “*Corporate Social Responsibility*” uma visão da geração Milénio: o papel da confiança organizacional.

Neste contexto, as questões de investigação iniciais eram:

- Compreender o impacto que a Geração Milénio - entre os pais/crianças e os colaboradores do projeto - tem na RSO.
- Identificar os fatores que contribuem (ou não) para a confiança organizacional.
- Analisar a pertinência da relação entre a confiança organizacional e as boas práticas de RSO.

Ao abordar primeiramente a instituição JFO, foram estes os objetivos propostos e parte da construção desta dissertação foi realizada nesse sentido.

Com o decorrer do tempo e com a devida insistência para a realização do questionário, o mesmo não se pôde realizar na sua totalidade tendo em conta as questões inicialmente propostas.

O fato de ser um ano de eleições também foi um fator condicionante, considerando a dimensão da instituição e muitos dos seus colaboradores não quererem participar na realização do questionário sobre confiança organizacional, considerando que estariam ser alvo de controlo e não compreendendo que se tratava da realização de um estudo académico. Apesar de todos os esforços realizados, inclusive explicando e indo a todos os departamentos, a realização do questionário foi comprometida e condicionou alguns dos objetivos propostos inicialmente.

Quando finalmente foi decidido não avançar com o questionário, já o ano letivo ia no fim, não deixando margem de atuação.

Face ao exposto e como já tinham sido realizados os questionários às crianças e aos pais, a investigação foi redirecionada para um estudo de caso exploratório para o qual

se sugeriu o nome de “Responsabilidade Social, estudo de caso exploratório; “Refeições Escolares Saudáveis”, deixando à consideração dos avaliadores desta dissertação, ser ou não aceite.

O facto de ser um caso de estudo exploratório, e o projeto somente decorrer há quatro anos foi igualmente um fator condicionante para a nossa análise, contudo consideramos que a análise deste caso de estudo exploratório foi fundamental para delinear novas abordagens e futuros estudos que possa surgir, tendo sempre como premissa a divulgação do projeto e a continuidade do mesmo na instituição que o implantou bem como para outras instituições similares tanto a nível nacional como internacional.

Uma outra limitação foi a dimensão da amostra. Se por um lado, as crianças abrangidas pelo projeto “Alimentação Saudável” foram praticamente todas incluídas no estudo, esperava-se uma maior adesão por parte dos pais. Contudo, devem considerar-se diferentes fatores que não foram analisados ou levantados, tais como a escolaridade e a situação profissional, que representariam bons indicadores do nível de participação ou mesmo de disponibilidade para esta temática (Responsabilidade Social).

Todavia, questões temporais e de cariz prático relacionados com o organismo escolhido como objeto de estudo condicionaram o acesso direto à amostra. Ainda assim e consciente de todas estas limitações considera-se que a presente análise representa uma mais-valia para o levantamento e conhecimento das ações de Responsabilidade Social, na instituição em que decorreu, e no nosso País.

Com especial ênfase em organismos públicos, reconhecendo desde já o exemplo da Junta de Freguesia dos Olivais, mais que um marco nacional nesta área, é fonte de inspiração e exemplo para outros organismos similares tanto a nível nacional bem como no estrangeiro.

## **5.2. FUTUROS DESENVOLVIMENTOS**

Uma possibilidade de melhoria será a elaboração de novos questionários, corrigindo as limitações detetadas, possibilitando o cruzamento de informação e a exploração de novas variáveis não contempladas na presente análise.

A pertinência da sua continuidade será sem dúvida uma mais-valia para um maior desenvolvimento do projeto, pois estudos como este servem para divulgar, analisar, agilizar e delinear novas estratégias de aplicação de RSO.



## REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman ; GLAVAS, Ante (2017) - On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. Jornal of Management [Em linha]. 45:3 (2017) 1057-1086. [Consult. 21 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206317691575>>.

APRILE, Gianvito ; TALÒ, Cosimo (2015) - How corporate social responsibility influences organizational commitment: a psychosocial process mediated by organizational sense of community. Employee Responsibilities and Rights Journal [Em linha]. 27:4 (July 2015). [Consult. 15 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.researchgate.net/publication/279847860\\_How\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Influences\\_Organizational\\_Commitment\\_a\\_Psychosocial\\_Process\\_Mediated\\_by\\_Organizational\\_Sense\\_of\\_Community](https://www.researchgate.net/publication/279847860_How_Corporate_Social_Responsibility_Influences_Organizational_Commitment_a_Psychosocial_Process_Mediated_by_Organizational_Sense_of_Community)>.

BILHIM, João Abreu de Faria (2002) - Questões actuais de gestão de recursos humanos. Lisboa : Universidade Técnica de Lisboa.

BORGES, Maria de Lourdes ; SILVA, Patrícia Adelina Gularte (2013) - Implicações de um cenário multigeracional no ambiente de trabalho : diferenças, desafios e aprendizagem. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho [Em linha]. Brasília : ANPAD. [Consult. 19 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR250.pdf>>.

BOUCKAERT, Geert ; WALLE, Steven Van de - Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of ‘ good governance ’: difficulties in linking trust and satisfaction indicators. International Review of Administrative Sciences [Em linha]. 69 (2003) 329–343. [Consult. 19 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020852303693003>>.

BOWEN, Howard R. (2013) - Social responsibilities of the businessman. Iowa : University of Iowa Press

BOXALL, Peter ; PURCELL, John ; WRIGHT, Patrick M. (2009) - Human resource management [Em linha]. Oxford : Oxford University Press. Disponível em WWW:<URL:<http://oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001/oxfordhb-9780199547029-e-1>>. ISBN 9780191577390.

CAETANO, Catarina Rebelo (2016) - Millennials e M-Banking: o caso do Millennium BCP [Em linha]. Porto : [s.n.]. Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa, para obtenção do grau de Mestre em Gestão. [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21702/1/Millennials e M-Banking.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21702/1/Millennials_e_M-Banking.pdf)>.

CARROLL, Archie (1979) - A three-dimensional conceptual model of corporate performance. The Academy of Management Review [Em linha]. 4:4 (Oct. 1979) 497-505. [Consult. 19 nov. 2018]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.jstor.org/stable/257850?seq=2#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/257850?seq=2#metadata_info_tab_contents)>.

CARROLL, Archie (1991) - The pyramid of corporate social responsibility: toward the morai management of organizational stakeholders. Business Horizons [Em linha]. 34:4 (July–August 1991) 39-48. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.academia.edu/2435625/The\\_pyramid\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_Toward\\_the\\_moral\\_management\\_of\\_organizational\\_stakeholders](https://www.academia.edu/2435625/The_pyramid_of_corporate_social_responsibility_Toward_the_moral_management_of_organizational_stakeholders)>.

CARROLL, Archie (1999) - Corporate social responsibility : evolution of a definitional construct. Business & Society [Em linha]. 38:3 (September 1999) 268-295 . [Consult. 16 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.researchgate.net/publication/282441223\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_definitional\\_construct](https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct)>.

CARVALHO, Anderson ; BRITO, Marco Paulo Valeriano (2013) - Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional [Em linha]. [S.l.] : Carlos Smee. [Consult. 19 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://smeecarlos.blogspot.com/2017/03/origens-e-conflitos-das-diferentes.html>>.

CEEP (2019) - Centre of Employers and Enterprises providing Public Services [Em Linha]. Brussels : CEEP. [Consult. 25 Fevereiro 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://csr.ceep.eu>>.

CLEMENT, R. W. - The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. Business Horizons [Em linha]. 48:3 (May-June 2005)255-264. [Consult. 2 mai. 2019].

Disponível em  
WWW:<URL:<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001284">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001284</a>>.

COHEN, Elaine (2010) - CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices. [S.l.] : Routledge.

COHEN, Elaine ; KING, Daniel (2017) - Human resource management : developing sustainability mindsets. In The business student's guide to sustainable management principles and practice [Em linha]. 2nd ed. [S.l.] : Greenleaf Publishing Limited. p. 259–285. [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em  
WWW:<URL:<a href="http://www.ingentaconnect.com/content/10.9774/GLEAF.9781783533213\_10">http://www.ingentaconnect.com/content/10.9774/GLEAF.9781783533213\_10</a>>. ISBN 9781783533213.

COHEN, Elaine ; TAYLOR, Sully ; MULLER-CAMEN, Michael (2012)- HRM's role in corporate social and environmental sustainability [Em linha]. [S.l.] : SHRM Foundation. (SHRM Foundation's effective practice guidelines series). [Consult. 5 dez. 2018]. Disponível em  
WWW:<URL:<a href="https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf">https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf</a>>.

COSTA, Ana Cristina (2002) - The role of trust for the functioning of teams in organisations [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 21 jan. 2019]. Disponível em  
WWW:<URL:<a href="http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.1849&rep=rep1&type=pdf">http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.1849&rep=rep1&type=pdf</a>>.

DAHLSTRUD, Alexander (2008) - How corporate social responsibility is defined : an analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management [Em linha]. ISSN 15353958. 15:1 (2008) 1–13. [Consult. 21 jan. 2019]. Disponível em  
WWW:<URL:<a href="https://doi.org/10.1002/csr.132">https://doi.org/10.1002/csr.132</a>>.

DEADRICK, Diana L. ; STONE, Dianna L. (2014) - Human resource management : past, present, and future. Human Resource Management Review [Em linha].24:3 (September 2014) 193-195. [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em  
WWW:<URL:<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002</a>>.

DIRKS, Kurt T. ; FERRIN, Donald L. (2001) - The role of trust in organizational settings. Organization Science [Em linha]. 12:4 (Jul.- Aug. 2001) 450-467. [Consult. 25 mai. 2019]. Disponível em  
WWW:<URL:<a href="https://www.jstor.org/stable/3085982?seq=1">https://www.jstor.org/stable/3085982?seq=1</a>>.

FAROOQ, O. [et al.] (2014) - The impact of corporate social responsibility on organizational commitment : exploring multiple mediation mechanisms. Journal of Business Ethics [Em linha]. 125 (2014) 563-580. [Consult. 16 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>>.

FREIRE, Carla Maria Freitas Costa (2007) - Confiança: determinantes e implicações em equipas de I & D [Em linha]. [S.l. : s.n.]. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais - Área de Conhecimento de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho. [Consult. 15 out. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6310>>.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza ; JABBOUR, Charbel José Chiappetta ; SANTOS, Fernando César Almada (2011) - Continuing the evolution : towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business Strategy Series [em linha]. 12:5 (September 2011) 226-234. [Consult. 19 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.researchgate.net/publication/254191880\\_Continuing\\_the\\_evolution\\_Towards\\_sustainable\\_HRM\\_and\\_sustainable\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/254191880_Continuing_the_evolution_Towards_sustainable_HRM_and_sustainable_organizations)>.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza ; JABBOUR, Charbel José Chiappetta ; SANTOS, Fernando César Almada (2011) - Continuing the evolution : towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business Strategy Series [Em linha]. 12:5 (2011) 226-234 [Em linha], atual. 6 set. 2011. Disponível em WWW:<URL:<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/17515631111166861>>.

FUKUYAMA, Francis (1996) – Trust : the social virtues and the creation of prosperity. [S.l.] : Free Press

GARRIGA, Elisabet ; MELÉ, Domènec (2004) - Corporate social responsibility theories : mapping the territory [Em linha], atual. 2004. [Consult. 5 dez. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf>>.

GEORGE, Richard T. de (2013) - Business ethics. [S.l.] : Prentice Hall/Pearson Education International.

GIDDENS, Anthony (1991) - Modernity and self-identity: self and society in the late modern age. [S.l.] : Stanford University Press.

GLAVAS, Ante ; KELLEY, Ken (2014) - The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. Business Ethics Quarterly [Em linha]. (2014). [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://pdfs.semanticscholar.org/680f/268973fc8efd775a6bfe08487ee1c3cb9e61.pdf>>.

GUILLÉN PARRA, Manuel ; LLEÓ DE NALDA, Álvaro ; MARCO PERLES, Gines Santiago (2011) - Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. Cuadernos de Gestión [Em linha]. 11: Especial Responsabilidad Social (2011) 33-47. [Consult. 15 dez. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7871/100228mg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

GURSOY, Dogan ; CHI, Christina Geng-Qing ; KARADAG, Ersem (2013) - Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees [Em linha]. [S.l.] : Pergamon. [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000552>>.

HANSEN, S. Duane [*et al.*] - Corporate social responsibility and the benefits of employee trust : a cross-disciplinary perspective. Journal of Business Ethics [Em linha] 102:1 (August 2011) 29-45. [Consult. 16 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.researchgate.net/publication/225630444\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_the\\_Benefits\\_of\\_Employee\\_Trust\\_A\\_Cross-Disciplinary\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/225630444_Corporate_Social_Responsibility_and_the_Benefits_of_Employee_Trust_A_Cross-Disciplinary_Perspective)>.

HASLINDA, A. (2009) - Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research [Em linha]. 2:9 (Fall 2009). [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/haslinda.pdf>>.

HONGYU, Kuang (2012) - Distribuição empírica dos autovalores associados à matriz de interação dos modelos AMMI pelo método bootstrap não-paramétrico [Em linha]. Piracicaba : Universidade de São Paulo. Dissertação. [Consult. 4 ago. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11134/tde-07022012-110451/publico/Kuang\\_Hongyu\\_versao\\_revisada.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11134/tde-07022012-110451/publico/Kuang_Hongyu_versao_revisada.pdf)>.

HONGYU, Kuang (2015) - Comparação do GGE biplot-ponderado e AMMI-ponderado com outros modelos de interação genótipo x ambiente [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 6 ago. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.researchgate.net/publication/292205590>>.

HOTELLING, Harold (1936) - Simplified calculation of principal componentes. Psychometrika [Em linha]. 1:1 (1936) 27-35. [Consult. 3 ago. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika\\_highly\\_cited\\_articles/hotelling\\_1936.pdf](http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/hotelling_1936.pdf)>.

HOWE, Neil ; STRAUSS, William (2007) - The next 20 years : how customer and workforce attitudes will evolve. Harvard Business Review [Em linha]. (July–August 2007). [Consult. 18 Março 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>>.

HUSSAIN, Waheed ; MORIARTY, Jeffrey (2018) – Accountable to whom? Rethinking the role of corporations in political CSR. Journal of Business Ethics [Em linha]. 149 (2018) 519–534. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3027-8>>.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2011) - ISO 26000. Social responsibility [Em linha]. [S.l.] : ISO. [Consult. 11 nov. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>>.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2016) - ISO 4469:2016 Wood - Determination of radial and tangential shrinkage [Em linha]. [S.l.] : ISO. [Consult. 11 nov. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.iso.org/ics/79.040/x/>>.

IPQ, INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2007) - Norma Portuguesa NP 4457/2007 : Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) Requisitos do sistema de gestão da IDI. Lisboa : IPQ.

KEINERT, Mag. Christina (2008) - Corporate Social Responsibility as an International Strategy Contributions to Economics [Em linha]. [S.l.] : Physica-Verlag. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=de0o4XkPIYYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Corporate+Social+Responsibility+as+an+International+Strategy+Contributions+to+Economics&ots=e0ZXd6Mx3M&sig=->>

qY3wteqKOVZINkOXn02mlqCJm0&redir\_esc=y#v=onepage&q=Corporate Social Res>.

KHOURY, George [et al.] (1999) - Corporate social responsibility : turning words into action. [S.l.] : Conference Board of Canada.

KOTLER, Philip ; LEE, Nancy (2004) - Corporate Social responsibility - doing the most good for your company and your cause [Em linha]. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.rebelalliance.eu/uploads/9/2/9/2/9292963/kotler\_corporate\_social\_responsibility.pdf>.

KRAMER, M.; PORTER, M. (2002) - The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review [Em linha]. (2012). [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive\_Advantage.pdf>.

LENGNICK-HALL, Mark L. et al. - Strategic human resource management : the evolution of the field [Em linha]. [S.l.] : Elsevier Inc., 2009, atual. 2009. [Consult. 21 jan. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>.

LEVI, Margaret (1997) - A state of trust [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 10 jun. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.7186&rep=rep1&type=pdf>.

LIN, Chieh-Peng (2010) - Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. Journal of Business Ethics [Em linha]. 94 (2010) 517–531. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://link.springer.com/10.1007/s10551-009-0279-6>.

LOPES, Albino Pedro Anjo (2012) - Fundamentos para a Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação. Lisboa : Silabo.

MAAK, Thomas ; PLESS, Nicola M. (2006) - Responsible leadership in a stakeholder society - a relational perspective. Journal of Business Ethics [Em linha]. 66 (2006) 99-115. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9047-z>.

MAFFINI GOMES, Clandia [et al.] (2016) - Gestão para a sustentabilidade e desempenho empresarial : uma análise a partir da inserção internacional em empresas do setor mineral. Sistemas & Gestão [Em linha]. ISSN 1980-5160. 11:1 (2016) 101. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.20985/1980-5160.2016.v11n1.963>.

MANLY, Bryan F. J. ; ALBERTO, Jorge A. Navarro (2016) - Multivariate statistical methods : a primer [Em linha]. 4th ed. New York : [s.n.] Disponível em WWW:<URL:https://www.amazon.com/Multivariate-Statistical-Methods-Bryan-Manly/dp/1498728960/ref=dp\_ob\_image\_bk>.

MAYER, Roger ; DAVIS, James H. (1999) - The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. Journal of Applied Psychology [Em linha]. 84:1 (1999) 123–136. [Consult. 5 dez. 2018]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>.

MAYER, Roger ; NORMAN, Patricia (2004) - Exploring attributes of trustworthiness: a classroom exercise. Journal of Management Education [Em linha]. (April 2004). [Consult. 7 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1177/1052562903252641>

MAZUR, Barbara (2014) - Sustainable human resource management in theory and practice. Ekonomia i Zarządzanie [Em linha]. 1 (2014) 158--170. [Consult. 7 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171315177>.

MELE, Domenec ; GUILLÉN PARRA, Manuel (2007) - Intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility [Em linha]. VBarcelona : IESE Business School – University of Navarra. (IESE Business School Working Paper ; 658). [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://pdfs.semanticscholar.org/0108/01fee0a3f19abcaadb01f5f5e51506a5f23d.pdf>.

MELO, Pedro Ribeiro Novo ; MACHADO, Carolina Feliciano (2013) - HRM Evolution in SMEs. In Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises: Global Perspectives [Em linha]. [S.l.] : IGI Global. [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em



WWW:<URL:https://www.researchgate.net/publication/326625987\_HRM\_evolution\_in\_SMEs\_Recruitment\_and\_selection\_case>.

OLIVAIS. Junta de Freguesia (2019) – Olivais : Junta de Freguesia [Em Linha]. Olivais : Junta de Freguesia dos Olivais. [Consult. 11 Fevereiro 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://jf-olivais.pt>.

PARMAR, Bidhan L. [et al.] (2010) - Stakeholder theory : the state of the art. The Academy of Management Annals [Em linha]. 3:1 (June 2010) 403-445. [Consult. 19 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.researchgate.net/publication/235458104\_Stakeholder\_Theory\_The\_State\_of\_the\_Art>.

PEDRO, Wilson José Alves (2005) - Gestão de pessoas nas organizações. Revista Brasileira Multidisciplinar [Em linha]. 9:2 (2005). [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268/222>.

PFEFFER, Jeffrey (2010) - Building sustainable organizations : the human factor [Em linha]. Stanford : Stanford Graduate School of Business. (Stanford University Graduate School of Business Research Paper ; 2017 (R)). [Consult. 7 jun. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.ssrn.com/abstract=1545977>.

PIMENTEL, Luis Miguel Delgado Vaz (2014) - Comparações internacionais de responsabilidade social das empresas [Em linha]. Lisboa : Técnico de Lisboa Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial. [Consult. 21 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395146463160/Dissertacao - Luis Pimentel - 63341.pdf>.

PORTA, Rafael La [et al.] (2000) - Investor protection and corporate governance. Journal of Financial Economics [Em linha]. 58:1-2 (2000) 3-27. [Consult. 19 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0304405X00000659?token=329313579B51CF222D01274E8271D66622CDFEA697C14F04796B184E10CCE6DB39DDDFB25450E9A8E15CEC290F9A6378>.

PORTUGAL. Instituto Nacional de Estatística (2019) - Censos 2011 [Em Linha]. Lisboa : INE. [Consult. 18 Março 2019]. Disponível em

WWW:<URL:<http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos-homepage>>.

PRUTINA, Žana (2016) - The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. Management [Em linha]. 21:Special Issue (2016) 227-248. [Consult. 16 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://hrcak.srce.hr/file/228575>>.

RENN, O. ; LEVINE, D. (1991) - Credibility and trust in risk communication. In KASPERSON, R.E., ed. ; STALLEN, P.J.M., ed.- Communicating risks to the public. technology, risk, and society. Dordrecht : Springer. (An International Series in Risk Analysis), vol 4.. [Consult. 16 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.researchgate.net/publication/279396741\\_Trust\\_and\\_credibility\\_in\\_risk\\_communication](https://www.researchgate.net/publication/279396741_Trust_and_credibility_in_risk_communication)>.

RICHMAN, Nicole (2015) - Human resource management and human resource development : evolution and contributions. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership [Em linha]. 1:2 (November 2015) 120-129. [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152185.pdf>>.

ROBBINS, Stephen P. ; SAN, Diego ; COULTER, Mary A. (2014) – Management. 12th ed.. [S.I.] : Pearson.

RODRIGUES, Ana Filipa Correia ; VELOSO, Ana Luísa de Oliveira Marques (2013) - Organizational trust, risk and creativity. Revista Brasileira de Gestão de Negócios = Review of Business Management [Em linha]. 15:49 (Oct.-Dec. 2013) 545-561. [Consult. 13 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v15n49/en\\_1983-0807-rbgn-15-49-545.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v15n49/en_1983-0807-rbgn-15-49-545.pdf)>.

RODRIGUES, Joaquim Vicente ; CAMARA, Pedro B. da ; GUERRA, Paulo Balreira (2013) - Humanator XXI - Recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa : Dom Quixote.

ROUSSEAU, Denise M. [*et al.*] - Not so different after all: a cross-discipline view of trust. Academy of Management Review [Em linha]. 23:3 (jul. 1998). [Consult. 5 dez. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1998.926617>>.

SANTOS, Maria João Nicolau ; SEABRA, Fernando Miguel (2015) - Gestão socialmente responsável - repensar a empresa [Em linha]. Lisboa : Silabo. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.silabo.pt/conteudos/8087\\_pdf.pdf](http://www.silabo.pt/conteudos/8087_pdf.pdf)>.

SHAMMA, Hamed M. (2012) - Toward a comprehensive understanding of corporate reputation : concept, measurement and implications. International Journal of Business and Management [Em linha]. 7:16 (2012). [Consult. 22 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.stakeholderslab.nl/wp-content/uploads/16363-64000-1-PB.pdf>>.

SHAW, Jason ; DELERY, John (2003) - Strategic HRM and organizational health. In HOFMANN, D.A., ed. ; TETRICK, L.E., ed. - Individual and organizational health. San Francisco, CA : Jossey-Bass. 233–260. [Consult. 1 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/book/Shaw\\_and\\_Delery\\_2003\\_Organizational\\_Health.pdf](https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/book/Shaw_and_Delery_2003_Organizational_Health.pdf)>.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli (2010) - Governança corporativa no Brasil e no mundo : teoria e prática. Rio de Janeiro : Elsevier.

UNIÃO EUROPEIA. Comissão (2001) - Livro verde promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas [Em linha]. Bruxelas : Comissão das Comunidades Europeia. COM(2001) 366 final. Disponível em WWW:<URL:<http://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2008-junho-a-dezembro/livroverde-pdf.aspx>>.

WAGNER, Marcus (2013) - ‘Green’ human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?. Journal of Business Ethics [Em linha]. 114 (2013) 443–456. [Consult. 7 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://link.springer.com/10.1007/s10551-012-1356-9>>.

WALLE, Steven van de ; BOUCKAERT, Geert (2003) - Public service performance and trust in government : the problem of causality. International Journal of Public Administration [Em linha]. 26:8-9 (2003). [Consult. 5 dez. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1081/PAD-120019352>>.

WINTER, Richard ; JACKSON, Brent (2015) - Work values preferences of Generation Y : performance relationship insights in the Australian Public Service. The International Journal of Human Resource Management · [Em linha] (October 2015). [Consult. 19 mai.

2019]. Disponível em  
WWW:<URL:<a href="https://www.researchgate.net/publication/283479035\_Work\_values\_preferences\_of\_Generation\_Y\_performance\_relationship\_insights\_in\_the\_Australian\_Public\_Service">https://www.researchgate.net/publication/283479035\_Work\_values\_preferences\_of\_Generation\_Y\_performance\_relationship\_insights\_in\_the\_Australian\_Public\_Service>.

WU, Yiming (2013) - A survey-based discussion on perception and attitude towards CSR in China. Creative Education [Em linha]. 4:4 (2013) 267-272. [Consult. 22 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<a href="http://www.scirp.org/pdf/CE\_2013041511381196.pdf">http://www.scirp.org/pdf/CE\_2013041511381196.pdf>.

YIN, Robert (2001) – Estudo de caso : planejamento e métodos [Em linha]. 2.<sup>a</sup> ed.. Porto Alegre : Bookman. [Consult. 13 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<a href="https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\_da\_pesquisa\_estudo\_de\_caso\_yin.pdf">https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\_da\_pesquisa\_estudo\_de\_caso\_yin.pdf>.

YUAN, Li-Li [et al.] (2011) - SH surface acoustic waves in layered functionally graded piezomagnetic/piezoelectric structures loaded with viscous liquid. In 2011 Symposium on Piezoelectricity, Acoustic Waves and Device Applications (SPAWDA) [Em linha]. [S.l.] : IEEE. [Consult. 16 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<a href="http://ieeexplore.ieee.org/document/6167273/>http://ieeexplore.ieee.org/document/6167273/>. ISBN 978-1-4673-1078-9

ZAFAR, Madeeha ; ALI, Imran (2016) - The influence of corporate social responsibility on employee commitment : the mediating role of employee company identification. Asian Social Science [Em linha]. 12:12 (2016). [Consult. 16 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<a href="https://pdfs.semanticscholar.org/4af8/a6a99ce0a8b831fb461d96d8aa6476dba5c8.pdf?\_ga=2.253090507.317899317.1565386739-2017129314.1556728884">https://pdfs.semanticscholar.org/4af8/a6a99ce0a8b831fb461d96d8aa6476dba5c8.pdf?\_ga=2.253090507.317899317.1565386739-2017129314.1556728884>.

## **APÊNDICES**

---



## **LISTA DE APÊNDICES**

**Apêndice A** - Questionário de satisfação - Alunos

**Apêndice B** Questionário de satisfação - Pais





**APÊNDICE A**

---

Questionário de satisfação - Alunos







Sim  Não

5 – Uma alimentação saudável inclui:

Batatas fritas

Legumes/Frutas

Hambúrgueres

Peixe

Refrigerantes

Iogurtes/leites

Bolos/Bolachas

Carne

Sopa

6 – Preferes o refeitório atual, ou o antigo?

Antigo

Atual

7- Gostas das refeições temáticas?

Sim

Não

8 – Consomes o mesmo tipo de alimentos fora da escola?

Sim

Não

9 – Os colaboradores do refeitório são simpáticos?

Sim

Não

10 – Gostas do projeto “Alimentação Saudável”?

Sim

Não

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

---

**APÊNDICE B**

Questionário de satisfação - Pais





## Questionário de satisfação – Pais

Exmos. Senhores,

Sou aluna na Universidade Lusitana de Lisboa, na Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Em parceria com a Junta de Freguesia dos Olivais, tendo em conta o projeto “REFEIÇÕES ESCOLARES SAUDÁVEIS”, realizei este questionário no âmbito de avaliar o impacto da “Corporate Social Responsibility uma visão da geração Milénio”: o papel da confiança organizacional.

Este questionário faz parte de uma investigação académica coordenada por um grupo de trabalho da Universidade Lusitana de Lisboa no âmbito do programa de Doutoramento e de Mestrado da Faculdade de Ciências e da Economia e da Empresa.

Ficariamos muito gratos se aceitasse participar. Sem a sua colaboração, não poderemos prosseguir o estudo.

Basta que nos conceda 5 a 10 minutos do seu tempo.

Note que não há respostas certas nem erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima, solicitamos que responda a todas as questões, as quais serão tratadas com total confidencialidade.

Caso surja alguma dúvida ou questão, não hesitem em contactar a responsável pela Investigação - Vanda Rute Nunes, email: [vanda\\_rute\\_nunes@iol.pt](mailto:vanda_rute_nunes@iol.pt).

Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e serão unicamente utilizadas para fins académicos.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Idade

Sexo



Habilitação  
es  
literárias

Ensino  
Básico

Ensino  
Secundário

Ensino  
superior

1 – Quais as refeições que o seu educando faz na escola?

Pequeno Almoço

Almoço

Lanche

2 – Considera positiva a implementação do projeto “Alimentação Saudável”?

Sim

Não

3 – Os hábitos alimentares do seu educando são uma preocupação diária?

Sim

Não

4 – Considera que o seu educando faz uma alimentação saudável?

Sim

Não

5 – De alguma maneira este projeto interferiu nos seus hábitos alimentares?

Sim

Não

6 – Concorda que a alteração do refeitório foi benéfica?

Sim

Não

7 – Considera importante a existência de temáticas nas refeições?

Sim

Não

8 – Concorda que o seu educando deve ser estimulado a consumir a refeição por completo?

Sim

Não

9 – Os colaboradores do refeitório são simpáticos?

Sim

Não

10 – Considera que o projeto “Alimentação Saudável” é fundamental para a existência de hábitos saudáveis do seu educando?

Sim

Não

11 – Considera o valor das refeições aceitável?





Sim

Não

12 – A intervenção da Junta de Freguesia dos Oliveais é fundamental para a continuidade deste projeto?

Sim

Não

13 – Considera pertinente estender o projeto a outros olivos escolares?

Sim

Não

14 - Sabe o que significa Responsabilidade Social?

Sim

Não

16 – Enquadra este projeto como um fator de Responsabilidade Social?

Sim

Não

18 – Recomendaria este projeto a outras entidades de cariz social?

Sim

Não

17 – Considera eficiente o meio de pagamento?

Sim

Não

18 – Tem conhecimento que as refeições incluem produtos Biológicos?

Sim

Não

18 – Conhece os produtos Biológicos integrados na ementa?

Sim

Não

20 – Considera que o projeto “REFEIÇÕES ESCOLARES SAUDÁVEIS”, pode se enquadrar como uma ação de Responsabilidade Social?

Sim

Não

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

