

Responsabilidade Social em Contexto de Educação de Carreira

Ana Rita Pinto Martins

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação
Especialização em Educação Social**

Orientação: Professora Doutora Maria das Dores Formosinho

Co-orientação: Professora Doutora Cristina Costa Lobo

Novembro, 2016



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Ana Rita Pinto Martins

Responsabilidade Social em Contexto de Educação de Carreira

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Educação Social , sob a orientação da Professora Doutora Maria das Dores Formosinho e Co-orientação da Professora Doutora Cristina Costa Lobo

Departamento de Psicologia e Educação

Novembro, 2016



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Agradecimentos

Perante a conclusão desta tão importante etapa do meu percurso académico, não poderia deixar de agradecer a quem acompanhou e contribuiu para o seu desenvolvimento.

Dirijo o meu primeiro agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Maria das Dores Formosinho, e à minha co-orientadora Doutora Cristina Costa Lobo pelo rigor, exigência, comprometimento e dedicação durante todo o processo.

Aos meus pais, pelo apoio e pelo amor incondicional. Agradeço por acreditarem sempre que sou capaz pois sem isso nada disto seria possível.

Ao Ricardo, pelos incentivos, pela compreensão da minha ausência e essencialmente pela cumplicidade e amor que construímos no evoluir deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, agradeço do fundo do coração à minha melhor amiga Tina, pela amizade que criámos e alimentámos todos os dias, e sobretudo por estar ao meu lado em mais uma etapa da vida.

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo conduzido num Grupo Empresarial com liderança internacional. Foram utilizadas análises documentais e técnicas de análise do discurso para sinalizar de que formas a Responsabilidade Social Corporativa e a educação para a carreira são valorizadas por este grupo internacional. Utilizou-se o *Inquérito sobre Responsabilidade Social Corporativa e Educação para a carreira*, com 18 perguntas abertas, sendo as primeiras seis respeitantes à Responsabilidade Social Corporativa e as últimas 12 centradas na Educação para a carreira. O *Inquérito sobre o Fundo de Emergência Social* foi constituído por 16 perguntas abertas. O *Inquérito às Assistentes Sociais do Fundo de Emergência Social* foi utilizado para investigar a contribuição dos Assistentes Sociais nessa área, bem como para entender o seu estatuto.

A amostra desta investigação é composta pelo Diretor da área de desenvolvimento, pelo Coordenador e por três Assistentes Sociais do Fundo de Emergência Social. A sua colaboração foi a disponibilização de informação sob a forma de uma entrevista na qual foram explorados os dois eixos principais deste estudo. Com relação à análise dos dados obtidos nas entrevistas, realizou-se a análise de conteúdo através do tratamento pré-analítico, exploratório e qualitativo e interpretação das respostas. Foi concretizada a revisão crítica de documentos.

O sucesso e a eficácia deste grupo internacional são marcados pela ambição, capacidade de resistir a dificuldades, partilha de valores, espírito de unidade e sentido de equipa que é partilhado nas suas diferentes empresas; a sua posição de liderança é também devida à preocupação de ver reforçados e desenvolvidos os Valores de trabalho, a disciplina, o rigor e a competência; estando a sua gestão orientada para responder a desafios imediatos a partir de uma perspetiva de Responsabilidade Social Corporativa que lhe é própria, incorporando preocupações sobre impactos, tanto a médio como a longo prazo. Além de capacitação interna, são dirigidos investimentos para capacitação externa, promovendo ações como participação em seminários e a criação de parcerias em diversas áreas de gestão com entidades de ensino de prestígio.

Os resultados indicam a criação de uma escola de formação, com iniciativas de formação interna e externa, em parcerias com entidades pedagógicas de prestígio. Destaca-se o *Management Trainees Program*, desenvolvido há mais de 25 anos, caracterizado pela construção de uma carreira através da aquisição de conhecimentos e competências adquiridas na combinação de experiência no local de trabalho e um programa de formação.

Palavras-chave: *a carreira; Responsabilidade social corporativa; escola de formação; programa de trainees*

Abstract

This paper is a report on the findings of a study conducted at an international leading food group. Documentary analysis and discourse analysis techniques were used to examine how corporate social responsibility and career education are valued by this international group.

The Survey on Corporate Social Responsibility and Career Education was used, with 18 open-ended questions, the first six related to Corporate Social Responsibility and the last 12 related to Education for the Career. The Survey on the Social Emergency Fund was made up of 16 open-ended questions. The Social Welfare Survey was used to investigate the contribution of social workers in this area, as well as to understand their status.

The sample of this investigation is composed by the Director of the development area, by the Coordinator and two Social Assistants of the Social Emergency Fund. Their collaboration was the provision of information in the form of an interview where the two main axes of this study were explored: Corporate Social Responsibility and Career Education. With regard to the analysis of data obtained from interviews, it was accomplished through the pre-analytical, exploratory and qualitative treatment and interpretation of responses. Critical review of documents was also used.

The success and effectiveness of this international group are marked by ambition, ability to resist difficulties, sharing of values, spirit of unity and team sense that is shared in its different companies, its leadership position is also due to the concern to see reinforced and developed values of work, discipline, rigor and competence, its management is geared towards responding to immediate challenges from a Corporate Social Responsibility perspective that is characteristic of it, incorporating concerns about impacts both in the medium and long term. In addition to internal training, it directs investments for external training by promoting actions such as participation in seminars and congresses worldwide and the creation of partnerships in various areas of management with prestigious teaching entities.

Findings indicate the creation of a training school, with initiatives for internal and external training, in partnerships with prestigious teaching entities. Of particular note is the Management Trainees Program, developed for more than 25 years, characterized by building a career by obtaining knowledge and skills acquired in the combination of on-the-job experience and a training program.

Key-Words: *Career Education; Corporate Social Responsibility; training school, management trainees program*

ÍNDICE

Introdução.....	8
Capítulo 1	13
Enquadramento Teórico	13
1.1 Responsabilidade Social Corporativa	14
1.2 Educação para a Carreira	19
Capítulo 2	22
Estudo empírico	22
2.1 Enquadramento.....	23
2.2 Objetivos	23
2.3 Metodologia.....	23
2.4 Instrumentos	24
2.4.1 Inquérito por entrevista sobre a responsabilidade social corporativa e educação para a carreira	24
2.4.2 Inquérito por entrevista sobre o fundo de emergência social	25
2.5 Participantes/ Amostra	25
2.6 Contexto.....	26
2.7 Procedimentos	31
2.8 Análise de dados.....	32
Capítulo 3	33
Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	33
Capítulo 4	49
Conclusões.....	49
Referências bibliográficas.....	54
Anexo 1	56
Inquérito sobre Responsabilidade Social Corporativa e Educação para a carreira (IRSCEC; Martins & Costa-Lobo, 2016).....	56
Anexo 2	58
Inquérito sobre o Fundo de Emergência Social (IFES; Martins & Costa-Lobo, 2016)..	58
Anexo 3	60
Inquérito às Assistentes Sociais no Fundo de Emergência Social (IASFES; Martins & Costa-Lobo, 2016	60

Índice de tabelas

Tabela 1 – Compromissos para 2015-2016	29
Tabela 2 – Princípios de <i>Global Compact</i>	30
Tabela 3 – Perspetivas e Atuação do Grupo na gestão de carreiras dos seus colaboradores (parte I).....	35
Tabela 4 - Perspetivas e Atuação do Grupo na gestão de carreiras dos seus colaboradores (parte II).....	37
Tabela 5 – Diferenciação de RSC e das Iniciativas de Formação de RSC.....	38
Tabela 6 – Pilares do Fundo Emergência Social (parte I).	40
Tabela 7 – Pilares do Fundo Emergência Social (parte II)	42
Tabela 8 – Marcos Relevantes do Fundo de Emergência Social.	44
Tabela 9 – Agentes Responsáveis pela Implementação das Medidas do Fundo de Emergência Social.....	46
Tabela 10 – Assistentes Sociais no Fundo de Emergência Social.....	47

Índice de figuras

Figura nº 1: Modelo VBA de Responsabilidade Social Corporativa de Schwartz e Carrol (2008)	17
--	----

Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a educação para a carreira emergem num contexto de uma sociedade evoluída, globalizada, tecnológica e em constante mutação. Essas evoluções e transformações afetam diretamente as exigências económicas no sentido em que “numa economia tão instável e dinâmica, a principal fonte de vantagem competitiva são as próprias pessoas, em particular a habilidade que possuem para antecipar mudanças, adaptar-se a novas circunstâncias e inventar novas práticas de negócio” (Neto & Alves, 2012, p.197), assim como as do mundo do trabalho, cada vez mais marcado pela competitividade, “mercados que se alteram rapidamente, evolução tecnológica ininterrupta e inovações organizacionais” (Neto & Alves, 2012, p.197). Assim, “a revolução do conhecimento trouxe às organizações e às pessoas novas formas de construir os seus percursos e as suas identidades profissionais e vocacionais” (Costa-Lobo, & Ferreira, 2012, p.201). Surge então a educação para a carreira como resposta eficaz às novas exigências dos contextos profissionais como a adaptabilidade, flexibilidade, formação continua e polivalência.

A RSC pode ser entendida como conjunto de acções voluntárias levadas a cabo pelas organizações no sentido da criação de oportunidades que salvaguardem e desenvolvam as sociedades em que estão inseridas. “Isto significa que concordar com a responsabilidade social das organizações implica o desenvolvimento de acções com interesse para a sociedade mesmo que não contribuam directamente para o lucro da empresa” (Teixeira, 2013, p.369). Segundo o mesmo autor, as principais áreas constituintes da atuação da RSC são os consumidores, os empregados, o ambiente e a sociedade em geral. Quanto aos consumidores “as questões levantadas nesta área dizem respeito, acima de tudo, à segurança dos produtos que as empresas colocam no mercado, *design* e preços justos” (p.371). No que diz respeito aos empregados “questões como a segurança no trabalho, o pagamento do justo salário, a discriminação com base no sexo, raça ou religião o treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores, a assistência a empregados com problemas, estão na ordem do dia (p.373). Em relação ao ambiente evidenciam-se “as preocupações de higiene, a par da segurança, nomeadamente nos locais de trabalho, mas não só, a protecção contra a

poluição, o maior recurso a embalagens biodegradáveis e recicláveis, o tratamento de produtos perigosos para a sociedade, como o lixo nuclear (p.373). Assim, a RSC impõe uma série de objetivos sociais às organizações “os quais devem englobar o controlo da poluição, melhoria das condições de trabalho, política de emprego de minorias, desenvolvimento da comunidade, contribuições filantrópicas e aspectos relacionados com o consumidor (p.375). Por sua vez, a educação para a carreira pode ser entendida como uma modalidade de intervenção sistemática que abrange todos os momentos da vida do indivíduo e pretende dotá-los de competências para que possam tomar autonomamente decisões adequadas relativamente ao processo de construção de carreira.

Neste contexto de RSC e de gestão de carreiras evidencia-se a necessidade de abordar a educação de adultos e a aprendizagem ao longo da vida que têm vindo a ser estudadas desde a década de 60 apesar das evidentes alterações nos termos e conceitos que as constituem. A aprendizagem ao longo da vida concretiza-se através de iniciativas e políticas que permitem a prorrogação do percurso educativo para todas as fases e momentos da vida e passa essencialmente pela

motivação e a oferta de oportunidades para que cada indivíduo possa empreender uma caminhada educativa ao longo da sua vida, em contextos formais, não formais e até informais, institucionalizados, ou não, o que significa que a aprendizagem deverá passar a ser encarada numa perspetiva sistémica e de desenvolvimento ao longo da vida (Neto & Alves, 2012, p.195).

O presente estudo pretende contribuir para a compreensão dos processos de RSC em contexto de educação para a carreira. Este trabalho apresenta um estudo realizado numa empresa portuguesa de distribuição alimentar, no sentido de perceber a sua visão e atuação de responsabilidade social assim como a relação desta com a educação para a carreira dos seus colaboradores.

Este trabalho é constituído por três capítulos sendo por ordem o enquadramento teórico, o estudo empírico, e por ultimo, a apresentação, análise e discussão dos resultados.

A primeira parte deste trabalho constitui-se por um capítulo de enquadramento teórico onde é apresentada a revisão da literatura e são sistematizados conceitos.

O segundo capítulo refere-se ao estudo empírico, havendo a sintetização dos objetivos da investigação, das metodologias e dos instrumentos utilizados.

Por ultimo, o terceiro capítulo, destina-se à apresentação, análise e discussão e discussão dos resultados, isto é, cruzam-se os objetivos do estudo com a revisão da literatura e com os resultados do estudo empírico, assim como são abordadas as implicações para a intervenção e para a investigação neste domínio.

Os resultados exploratórios deste trabalho serão apresentados e publicados em:

Costa-Lobo, C., Martins, . A. R., Formosinho, M. D., Campina, A., & Ponte, F. (no prelo, aceite - a publicar em 2017). Corporate Social Responsibility and Career Education: An International Case Study. *In Proceedings of 19th International Conference on Education Research and Innovation, Rome, Italy, 11-12 December, 11-12, 2017.* (ISI)

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1.1 Responsabilidade Social Corporativa

Apesar da base teórica já bastante sólida tecida por muitos investigadores sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o seu conceito e forma de atuação não é consensual. O conceito de RSC está em constante evolução tal como as sociedades e aquilo que se espera das relações entre estas e as organizações. A RSC emerge num contexto de uma sociedade instável que evidencia a necessidade de um modelo de crescimento mais justo e equilibrado a nível social e ambiental sem comprometer a sua viabilidade económica. Por outras palavras, a RSC pode definir-se como “o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo atividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir diretamente os interesses económicos e técnicos da organização” (Teixeira, 2013, p.369). Assistimos, hoje em dia, a práticas levadas a cabo por parte destas organizações segundo a visão contemporânea de RSC. A visão contemporânea considera que as organizações e as empresas são responsáveis por contribuir para o bem-estar da sociedade em que se inserem na medida em que são dos seus membros mais influentes. Por sua vez, a visão clássica de RSC considera que apenas os lucros se configuram como responsabilidades dessas empresas ou organizações. Zenone (2006) vai mais longe e afirma que a longevidade e o sucesso das organizações dependem do facto de estas enveredarem por estratégias de gestão socialmente responsáveis quanto a questões económicas, sociais e ambientais.

Atuar numa perspetiva socialmente responsável implica que as organizações se concentrem na satisfação de necessidades e proteção não só dos seus investidores e acionistas mas de todos os membros que dela fazem parte, incluindo preocupações de desenvolvimento humano e de carácter ambiental. Teixeira (2013) refere-se aos três principais âmbitos de atuação da RSC como sendo: os consumidores, os colaboradores, o ambiente e a sociedade em geral. Quanto aos consumidores as preocupações geradas passam essencialmente pela segurança, qualidade, preço e clareza das informações que disponibilizam relativamente aos seus produtos ou serviços.

Relativamente às responsabilidades para com os seus trabalhadores, pode-se apontar a segurança no local de trabalho, o pagamento de um salário adequado, combate e abolição de práticas discriminatórias, criação de oportunidades que promovam e garantam a sua educação e desenvolvimento. Por último, quanto ao ambiente e à sociedade em geral evidenciam-se preocupações com a higiene, segurança, poluição, e tratamento responsável de resíduos e de produtos perigosos.

A RSC está intrinsecamente ligada á globalização que é entendida como o fenómeno mais significativo gerador de mudanças sociais. As evoluções tecnológicas, as transformações políticas e económicas, a velocidade da informação e a evolução dos meios de transporte e comunicação geram maior competitividade entre as empresas assim como novas preocupações e necessidades. Por sua vez, as empresas têm de acompanhar e adaptar a sua estratégia a tais evoluções e exigências. Assim, a RSC emerge como estratégia de posicionamento das empresas e como diferencial competitivo, num mundo onde estas competem entre si e se tornam cada vez mais semelhantes. Como refere Guedes (2014) “inseridos nesta realidade os desafios que se apresentam às empresas são o de estarem aptas a acompanhar e até antecipar-se às novas configurações decorrentes da globalização e produzirem algum diferencial que garanta vantagem competitiva sustentável no longo prazo” (p.4). A RSC nas empresas traduz-se numa visão e atuação socialmente responsável a todos os níveis e com todas as partes constituintes.

Como explica Garcia (1999):

Se nos concentrarmos no ente colectivo chamado empresa, responsabilidade social significa, por exemplo, tratar com dignidade os seus funcionários, fabricar produtos adequados ao que se espera, prestar serviços de qualidade, veicular propaganda verdadeira, promover limpeza no ambiente de trabalho, não sujar ruas ou dificultar o transito, contribuir para as causas da comunidade, não explorar mão-de-obra infantil, escrava ou de qualquer forma incapaz de se defender. (p.2)

O termo RSC é por vezes confundido ou reduzido com outros conceitos como o de marketing social, o de ética e o de cidadania empresarial. É redutor confundirmos a RSC com o marketing social que, como explicam Michel, M.O. e Lampert, M.A. (s/data) é uma “ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo” (p.1). Por sua vez, a RSC é todo o conjunto de ações orquestradas e contínuas postas em prática nas múltiplas dimensões das organizações, ou seja, é “colocar no topo das suas prioridades o bem-estar dos seus colaboradores, a relação de qualidade com os seus fornecedores, o estreitamento de laços com os media relevantes, a confiança e satisfação dos seus clientes” (p.19).

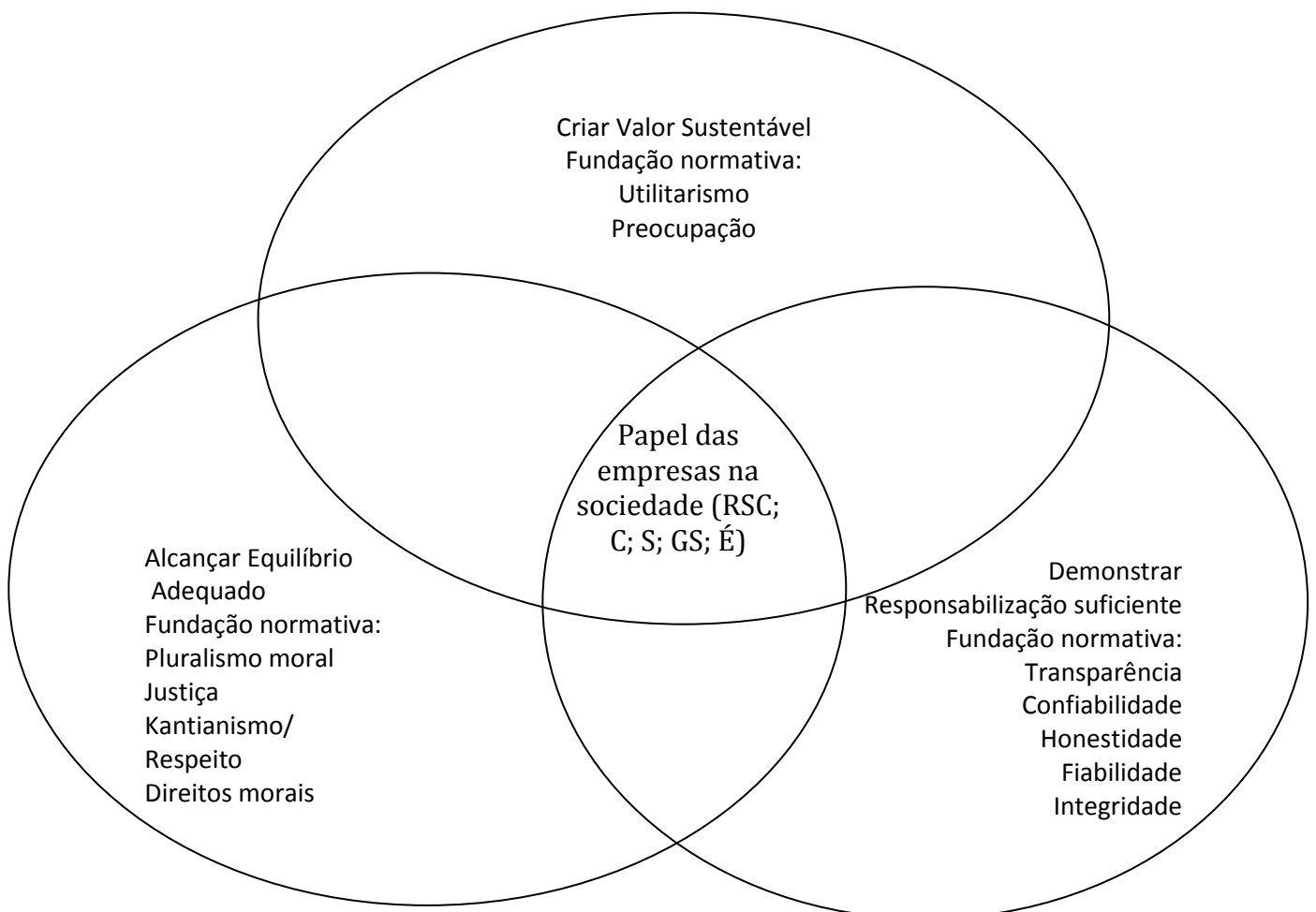
A ética é também um conceito que aparece, e bem, associado ao de RSC nas empresas. Estes não devem ser confundidos nem usados para definir a mesma coisa mas de facto é inegável que estão intrinsecamente ligados no sentido em que não pode existir RSC sem gestão ética. Pelo contrário, uma empresa pode ter uma gestão ética sem atuar de forma socialmente responsável. Neste caso, “a ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adoptados pela organização” (Rego et al., 2006, p.25).

Quando se fala em RSC nas empresas é também comum falar-se de cidadania empresarial como estratégia diferenciadora e de reforço da sua imagem institucional. Como refere Guedes (2014) “no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade (...) a empresa se diferencia de seus concorrentes porque reforça sua imagem institucional e ainda promove a fidelização aos seus produtos” (p.7), ou seja, a prática da RSC está associada a princípios de atuação de ética como estratégia de mudança, diferenciação e inovação.

A RSC pretende, sem que lhe seja legalmente exigido, que todas as suas ações afetem positivamente todos os grupos de pessoas que com ela lidam conseguindo assim criar relações de confiança e transparência, apesar da consciência de que o seu principal objetivo é a geração de lucro. Carroll em 1991 apresenta em forma piramidal um modelo de fundamentação teórica da RSC nas empresas. Os quatro patamares que a constituem estão dispostos desde a base da pirâmide até ao topo de forma decrescente em termos de

importância. Assim, na base encontram-se as responsabilidades económicas e legais e no topo as responsabilidades éticas e as filantrópicas que albergam questões de cidadania. Mais tarde, em 2008, Schwartz e Carrol construíram o modelo VBA (*value, balance, accountability*) representado na figura 1. Este modelo propõe que apenas o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço entre a função da empresa e os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações pode garantir a relação socialmente responsável das empresas com a sociedade. É no campo comum a estas três dimensões que se encontram os conceitos de RSC, cidadania, sustentabilidade, gestão dos *stakeholders* e ética, isto é, concentram-se aqui os possíveis enquadramentos de gestão a ser adotados pelas empresas.

Figura 1 - Modelo *Value, Balance, Accountability* de RSC de Schwartz e Carrol



A RSC define-se pela relação ética e de transparência da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Quando se fala em RSC é também comum falar-se em cultura organizacional e contextos de trabalho. A cultura organizacional é, como refere Rebelo (2006), uma realidade muito própria construída e apreendida no decorrer do tempo pelos atores organizacionais e funciona como marca diferenciadora e norteadora da “forma de fazer as coisas” nessa mesma organização, isto é, é entendida como um conjunto de significados que, ao serem partilhados, se transformam em sentidos que norteiam a forma de atuação de uma determinada organização. A RSC influencia essa mesma cultura organizacional no sentido em que “cultiva e pratica livremente um conjunto de valores, muitas vezes explicitados em um código de ética, que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de ação para todos” (Zenone, 2006, p.11). Podemos assim conferir a ligação entre a RSC, a cultura organizacional e os contextos de trabalho. Tal como as alterações sociais afetam as perspetivas de RSC, também afetam a cultura organizacional e os contextos de trabalho gerando nomeadamente alterações ao nível do clima organizacional e ao nível da perceção de auto-eficácia dos indivíduos que o constituem. Isto é, “as actuais exigências dos contextos de trabalho marcados pela competitividade, pela definição e realização de objetivos, pela flexibilidade, pela incerteza, pela avaliação de desempenhos...colocam novos desafios ao sistema pessoal e relacional dos trabalhadores” (Ferreira & Gonçalves, 2008, p.1). A qualidade do clima organizacional é o fator que mais contribui para a perceção de auto-eficácia dos indivíduos que é descrita por Bandura (1991) como sendo por um lado, as crenças em relação às capacidades para realizar eficazmente determinada tarefa ou comportamento, e por outro como sendo um conjunto de valores que regulam esses mesmos comportamentos.

1.2 Educação para a carreira

De acordo com Costa-Lobo e Ferreira (2012) “a revolução do conhecimento trouxe às organizações e às pessoas novas formas de construir os seus percursos e as suas identidades profissionais e vocacionais” (p.201), isto é, as transformações sociais, políticas e económicas resultantes da globalização trouxeram novas exigências ao mundo profissional influenciando assim as decisões a tomar no decorrer da construção de carreiras. A teoria socio cognitiva no domínio da carreira “focaliza a capacidade auto-regulatória de aprender e de desenvolver as estratégias adaptativas para lidar com as contingências pessoais e situacionais” (Costa-Lobo & Ferreira,2012,p.202).

“Esta perspectiva teórica assenta em fundamentos centrados no indivíduo, sendo este entendido como tendo capacidade de tomar decisões sobre o seu destino e bem-estar e de concretizar a escolha dos caminhos de carreira” (Costa-Lobo & Ferreira,2012, p.202). Ainda assim, esta teoria assume que várias são as condições que podem influenciar na tomada de decisão e a escolha de caminhos vocacionais, tal como afirma Costa-Lobo e Ferreira (2012): “os fatores ambientais podem facilitar ou dificultar a implementação do processo de escolha, independentemente da forma com os indivíduos perseguem, ou não, opções consistentes com os seus interesses primários” (p.204).

Como refere Gomes (2014) “as decisões são demonstrações que as pessoas manifestam acerca do modo como se veem a si próprias, às oportunidades e às relações que existem entre ambos os fatores” (p.20).

A educação para a carreira pode ser entendida como modalidade de intervenção vocacional que valoriza e tem em conta dimensões internas, dimensões externas, e a forma como estas se relacionam, e “tem como função o desenvolvimento de atitudes de autogestão tais como a antecipação e a autonomia, assim como competências de planeamento e tomada de decisão” (p.204). Como refere Campos (1991) “é função da educação para a carreira promover no cliente competências de planeamento e tomada de decisão, corrigindo as suas crenças e interpretações irracionais e discutindo as dificuldades decisórias” (p.205).

O caminho a percorrer na construção da carreira não é estático e vai definindo-se com o passar do tempo, isto é, “a escolha de carreira é precedida por um conjunto de subprocessos, tais como o desenvolvimento de sentimentos de auto-eficácia, das expectativas de resultado, dos interesses, e das competências em diferentes domínios de desempenho - que, através do tempo, potenciam a existência de caminhos de escolha, considerados mais ou menos apelativos” (Costa-Lobo & Ferreira,2012, p.203). Este caminho poderá ser constituído por uma diversidade de trajetos, orientado por objetivos e por interesses, e adaptam-se dinamicamente ao percurso de vida do indivíduo.

O modelo sócio-cognitivo de escolhas vocacionais, analisando o processo de seleção de carreira como um processo de desdobramento, remete-nos para a importância da sinalização de influências múltiplas e múltiplos pontos de escolha. Segundo esta teoria, quando os indivíduos experienciam fracas barreiras e um apoio ambiental forte, maior é a probabilidade de os seus interesses de carreira se transformarem em objetivos e estes por sua vez se transformarem em ações. Por outras palavras “as variáveis suportes e barreiras contextuais podem moderar o processo de transformação de objetivos, isto é, as relações entre interesses e objetivos e as relações entre objetivos e ações são esperadas mais fortes aquando da presença de condições ambientais favoráveis” (Costa-Lobo & Ferreira,2012, p.204).

Os processos de tomada de decisão são explicados através de teorias e modelos de decisão que se dividem em três abordagens. A primeira abordagem considera a decisão vocacional como um processo desenvolvimental que passa por várias fases, e por sua vez, esse conjunto de decisões decorrentes ao longo da vida, constituem a construção da carreira. A segunda abordagem concentra-se essencialmente na forma como os indivíduos fazem as escolhas a nível vocacional dividindo-se em modelos prescritivos e descritivos de tomada de decisão. Os modelos prescritivos analisam as decisões enquanto que os descritivos procuram analisar os processos de tomada dessas decisões. A terceira abordagem evidencia as variáveis individuais dos decisores como são exemplo os traços de personalidade, estilos de decisão, as dificuldades no processo de tomada de decisão e a indecisão vocacional.

Quanto à implementação da escolha como fase do processo de decisão destacam-se modelos desenvolvimentistas, cognitivos e sócio-cognitivos. Nos modelos desenvolvimentistas, a decisão vocacional é considerada parte integrante de um processo dinâmico de desenvolvimento vocacional e “é iniciada pela experiência de um problema vocacional e pelo reconhecimento da necessidade de tomar uma decisão” (Carvalho, M., & Taveira, M., 2012, p.2). Nesta perspectiva, a decisão vocacional desenvolve-se em ciclos de planeamento e de execução, ou seja, inicialmente o indivíduo antecipa e explora alternativas e soluções para o problema vocacional, e posteriormente aplica essas soluções e ajusta-se ao novo contexto.

Capítulo 2

Estudo empírico

2.1 Enquadramento

Este capítulo constitui-se pela apresentação da metodologia do estudo realizado no grupo empresarial em estudo. Procede-se assim à apresentação dos objetivos do estudo, da metodologia utilizada, à descrição dos instrumentos de recolha de dados, e à caracterização da amostra e do contexto.

2.2 Objetivos

Este estudo pretende obter informações sobre o grupo empresarial escolhido no que respeita à perspetiva e concretização da RSC assim como acerca da sua formação. Assim, pretende-se perceber o contexto e a forma de atuação do fundo de emergência social, obter informações acerca dos pilares, princípios e valores do grupo na sua atuação socialmente responsável, compreender objetivos e formas de ação do fundo de emergência social, e por último perceber o papel das assistentes sociais no fundo de emergência social.

2.3 Metodologia

Esta investigação trata-se de um estudo de caso, com recurso à análise documental e a entrevistas e análise de conteúdo com rentabilização do método de Bardin. Este método comporta-se essencialmente nas etapas pré-analítica, exploratória e de tratamento e interpretação qualitativa de respostas. A fase pré-analítica implica a observação das regras de exaustividade (seleção de todo o material suscetível de utilização), representatividade (os dados foram obtidos por intermédio de técnica idêntica e realizada com indivíduos semelhantes), homogeneidade (os documentos retidos obedeceram a critérios precisos de escolha) e pertinência (os documentos retidos foram adequados ao objetivo da análise). Após a organização dos materiais e sistematização das ideias iniciais, é realizada uma leitura sistemática das respostas.

Na fase de exploração do material, os dados brutos são transformados visando alcançar o núcleo de compreensão do texto. Realiza-se a classificação e a agregação do material das respostas de forma a atingir uma representação do seu conteúdo.

Na última fase de tratamento e interpretação qualitativas são analisadas todas as respostas e tomadas todas as unidades de análise que possibilitarão a posterior categorização. Como regra de enumeração, é utilizada a frequência, representada pelo número de vezes que determinada categoria aparece referenciada na resposta ao item em análise. Da sistematização das categorias de análise surgem os seus respetivos temas ou núcleos de sentido, encontrados a partir da revisão da literatura que norteia e precede a elaboração do estudo em questão.

2.4 Instrumentos

A técnica utilizada na recolha de dados foi o inquérito por entrevista sendo esta uma abordagem que tem como objetivo, não só recolher dados, como “compreender os significados que os entrevistados atribuem a determinadas questões e/ou situações” (Morgado, J., 2012, p.72). No sentido de garantir alguma liberdade e adaptabilidade nas questões e nas respostas optou-se pela elaboração de entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de entrevista “embora o investigador possa dispor previamente de um conjunto de perguntas-guias, relativamente abertas, com as quais pretende orientar a recolha de informação do entrevistado, pode não recorrer a todas as questões que formulou nem seguir a ordem em que as redigiu” (Quivy & Campenhoudt 1998, p.192).

2.4.1 Inquérito por entrevista sobre a responsabilidade social corporativa e educação para a carreira

No sentido de obter informações sobre a perspetiva e concretização da RSC e da formação no grupo empresarial alvo do estudo, recorreu-se ao *Inquérito sobre Responsabilidade Social Corporativa e Educação para a carreira* (IRSCEC; Martins & Costa-Lobo, 2016) realizado via *Skype* à diretora da área de desenvolvimento do grupo em questão (anexo 1). O IRSCEC teve a

duração de aproximadamente 60 minutos e constitui-se por 17 questões de formato aberto que se dividem essencialmente em duas partes, sendo as primeiras seis relacionadas com a RSC e as últimas 11 relacionadas com a Educação para a carreira.

2.4.2 Inquérito por entrevista sobre o fundo de emergência social

Para melhor perceber o contexto e forma de atuação do fundo de emergência social realizou-se o *Inquérito sobre o Fundo de Emergência Social* (IFES; Martins & Costa-Lobo, 2016) ao coordenador do fundo de emergência social (anexo 2). A sua implementação foi presencial, durou aproximadamente 60 minutos, e teve como objetivo a obtenção de informação acerca dos pilares, princípios e valores do grupo na sua atuação socialmente responsável assim como compreender os objetivos e formas de ação do fundo de emergência social. Constitui-se por 19 questões de formato aberto que se dividem essencialmente em duas partes, sendo as primeiras nove relacionadas com a responsabilidade social corporativa e as últimas 10 sobre o fundo de emergência social.

2.4.3 Inquérito por entrevista sobre o trabalho das assistentes sociais no fundo de emergência social

De forma a perceber o papel e estatuto das assistentes sociais no fundo de emergência social recorreu-se ao *Inquérito às Assistentes Sociais no Fundo de Emergência Social* (IASFES; Martins & Costa-Lobo, 2016) (anexo 3). Este inquérito por entrevista foi realizado presencialmente, com a duração de aproximadamente 30 minutos, a três das assistentes sociais do fundo de emergência social do grupo empresarial em estudo e teve como principal objetivo compreender qual o contributo dos trabalhadores sociais neste âmbito assim como perceber qual o estatuto que detêm. Constitui-se por cinco questões de formato aberto.

2.5 Participantes/ Amostra

A amostra desta investigação trata-se de uma amostra de conveniência e constitui-se por cinco elementos. Assim, é composta pela directora da área de desenvolvimento, pelo coordenador e por três assistentes sociais do fundo de emergência social da empresa em estudo. A sua colaboração passou pela disponibilização de informações em forma de entrevista onde foram explorados os dois principais eixos deste estudo: a RSC e a educação para a carreira.

2.6 Contexto

De forma a melhor contextualizar o caso em estudo, apresenta-se de seguida uma breve descrição sobre o grupo empresarial alvo deste estudo.

Este grupo atua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição, da Indústria e dos Serviços e possui mais de 3500 lojas distribuídas em Portugal e nos outros dois países onde atua.

O sucesso e eficácia desta estrutura empresarial são marcados pela ambição, capacidade de resistir a dificuldades, partilha de valores, espírito de união e sentido de equipa que se partilha nas suas diferentes Companhias. A sua posição de liderança deve-se também à preocupação de ver reforçados e desenvolvidos valores do trabalho, disciplina, rigor e competência. A sua gestão está orientada para dar resposta a desafios imediatos, numa perspetiva de RSC que lhe é característica, incorporando preocupações com os impactos tanto a médio como a longo prazo.

O grupo em análise valoriza o conhecimento e o esforço na procura incessante de novas e cada vez melhores soluções para responder às necessidades e expectativas dos que consigo se relacionam.

Esta motivação para uma constante inovação e pioneirismo é parte integrante da cultura de gestão deste grupo assim como a sua forma de estar nos negócios marcada pelo rigor que coloca na definição e execução dos seus planos estratégicos. A transparência, nomeadamente na defesa dos interesses dos seus accionistas e na avaliação e desenvolvimento das carreiras dos seus colaboradores, traduz a importância atribuída às relações com os seus *stakeholders*. Tudo isto, no quadro de um paradigma de actuação sustentável.

Assim, o grupo em estudo assume como pilares centrais da sua missão: a criação de valor e o desenvolvimento sustentável, no âmbito do exercício da sua Responsabilidade Corporativa.

No respeitante à estratégia empresarial, o grupo vê na contratação de profissionais a hipótese de proporcionar respostas rápidas e eficazes aos desafios que enfrenta, esperando destes o envolvimento e a paixão pelo negócio, sentido de responsabilidade e compromisso, vontade permanente de aprender, identificação com a cultura do grupo, espírito de equipa e resiliência. De forma a garantir que cada colaborador faz o seu melhor, o grupo investe na sua formação e desenvolvimento pois considera que só assim obterá uma vantagem competitiva sustentável. O grupo entende que este investimento deve ser prioritário e a tempo inteiro e para que seja eficaz implica o reconhecimento das necessidades dos colaboradores assim como o seu enquadramento na evolução do negócio.

Assim, dando especial atenção à formação contínua e permanente, o grupo criou a sua própria escola de formação com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, uniformizar os seus programas de formação, fomentar a partilha de experiências e consolidação da cultura do grupo e a criação de equipas de excelência. Esta escola desenvolve diversos cursos, programas integrados de formação e estágios internos em função das necessidades das pessoas e do negócio. Para além da formação interna direcciona investimentos para a formação externa promovendo acções como a participação em seminários e congressos a escala mundial e a criação de parcerias em diversas áreas da gestão com entidades de ensino prestigiadas. O grupo criou também o programa de Management Trainees destinado a recém-mestrados de diferentes áreas que se desenvolve há mais de 25 anos e caracteriza-se pela construção de uma carreira através da obtenção de conhecimentos e competências adquiridos na combinação entre experiência *on-the-job* e um programa de formação. Este programa possibilita o crescimento pessoal e profissional através da responsabilização precoce dos *trainees*, a compreensão pelo negócio e contexto envolvente, o envolvimento de um profissional e a construção de uma carreira dinâmica e versátil. São proporcionados aos *trainees* todos os meios necessários para o alcance dos padrões de desempenho objectivados pelo grupo, nomeadamente a formação

on-the-job, formação em sala, *workshops*, desafios de desenvolvimento, aconselhamento de carreira, atribuição da função e monitorização *follow-up*.

Este grupo valoriza a RSC e visa criar valor de forma sustentável, respeitando as gerações presentes e futuras e procurando mitigar o impacto das suas atividades sobre os ecossistemas. Mediante o exposto no seu Relatório de RSC de 2015, a sua abordagem em termos de RSC, rege-se por cinco eixos transversais sendo estes a *Promoção a Saúde pela Alimentação*; *Respeitar o Ambiente*; *Comprar com Responsabilidade*; *Apoiar as Comunidades Envolventes*; *Ser um Empregador de Referência*.

O primeiro eixo, *Promover a Saúde pela Alimentação*, traduz-se na promoção da qualidade e diversidade dos produtos alimentares que o grupo comercializa e na promoção da segurança alimentar abrangendo a disponibilidade, acessibilidade e sustentabilidade dos produtos comercializados. O segundo eixo, *Respeitar o Ambiente*, trata-se da promoção de práticas sustentáveis de produção e de consumo em áreas prioritárias como alterações climáticas, biodiversidade e gestão de resíduos. O terceiro eixo, *Comprar com Responsabilidade*, trata-se do desenvolvimento de relacionamentos comerciais que se pretendem duradouros, procurando praticar preços justos e apoiando ativamente a produção local nos países onde operam, incorporando preocupações éticas, sociais e ambientais nas suas cadeias de abastecimento. *Apoiar as Comunidades Envolventes*, tendo como linha orientadora uma política de apoio às comunidades envolventes, pretende contribuir para o combate à subnutrição e à fome, e ajudar a quebrar ciclos de pobreza e de exclusão social junto de dois grupos preferenciais: os idosos, as crianças e os jovens carenciados. Concretiza-se através de apoios diretos como por exemplo monetários e em géneros alimentares a instituições de solidariedade social. O quinto e último eixo trata-se da preocupação por parte deste grupo em ser um *Empregador de Referência*, concretizando-se através do volume de emprego criado, da prática de salários adequados e do acompanhamento e dedicação ao colaborador em todas as fases da vida.

O grupo em análise assumiu uma série de compromissos para o período 2015-2017 para cada um dos pilares de atuação que se seguem na tabela 1.

Tabela 1 Compromissos do Grupo para 2015-2017

Eixos transversais	Compromissos
Promover a Saúde pela Alimentação	Prosseguir e melhoria do perfil nutricional dos produtos de Marca Própria, através da inovação e reformulação de produtos, e das refeições de <i>Meal Solutions</i> .
	Continuar a desenvolver programas de promoção da Dieta Mediterrânica e de sensibilização para a leitura de rótulos alimentares junto dos consumidores.
	Aumentar o número de referências das gamas sem lactose e sem glúten, de Marca Própria, em Portugal e na Polónia.
	Em Portugal, garantir que os produtos destinados a públicos infantis têm um perfil nutricional superior ao <i>benchmark</i> do mercado.
	Em Portugal, na área de <i>Meal Solutions</i> , desenvolver e implementar informação nutricional.
	Em Portugal, na área de <i>Meal Solutions</i> , testar refeições para consumidores com necessidades alimentares especiais ou que procurem outras opções alimentares.
	Em Portugal, continuar a desenvolver e implementar informação nutricional na Padaria.
Respeitar o Ambiente	Reduzir a pegada de carbono do Grupo em 2% no triénio 2015-2017 (por 1.000€ de vendas), face a 2014.
	Reduzir anualmente o consumo de água e electricidade em 2% (face a igual parque de lojas em Portugal e na Polónia).
	Reduzir a quantidade de resíduos enviados para aterro em 5 p.p. no triénio 2015-2017, face a 2014 (objetivo medido com o rácio quantidade e resíduos valorizados/quantidade total de resíduos).
	Aumentar o número de locais com certificação ambiental (20 no mínimo).
Comprar com Responsabilidade	Em todas as insígnias, garantir a continuidade de comprar de, no mínimo, 80% de produtos alimentares a fornecedores locais.
	Continuar a introduzir certificados de sustentabilidade para pelo menos: <ul style="list-style-type: none"> • Marca Própria (dois produtos); • Frescos (quatro produtos).
	Reduzir, em 5%, a presença de óleo de palma no total de vendas de produtos de Marcas Próprias.
	Reduzir, em 5%, os produtos de soja, bovino e madeira e papel

provenientes de países em risco de desflorestação.

Nota. Fonte: Recuperado de “Relatório de Responsabilidade Corporativa 2015” do Grupo Jerónimo Martins, 2015, pp.42-44.

A estrutura organizacional em estudo atua de acordo com os princípios de *Global Compact* das Nações Unidas, apresentados na seguinte lista:

Tabela 2 Princípios de *Global Compact*

Dimensões	Princípios
Direitos Humanos	As organizações devem respeitar e envolver-se na salvaguarda dos Direitos Humanos, internacionalmente aceites.
	Garantir que a organização não é cúmplice com casos de abuso dos Direitos Humanos.
Contexto laboral	As organizações devem garantir a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito à negociação colectiva.
	As organizações devem salvaguardar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.
	As organizações devem envolver-se na efectiva abolição do trabalho infantil.
	As organizações devem salvaguardar a eliminação de formas discriminatórias quanto ao cargo ocupado.
Responsabilidade ambiental	As organizações devem adotar uma abordagem preventiva quanto aos desafios ambientais
	As organizações devem desenvolver iniciativas que promovam maior responsabilidade ambiental.
	As organizações devem encorajar o desenvolvimento e adoção de tecnologias que respeitem o ambiente.
Combate à corrupção	As organizações devem trabalhar no sentido de combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo os fenómenos de extorsão e suborno.

Nota. Fonte: Recuperado de "Relatório de Responsabilidade Corporativa 2015" do Grupo Jerónimo Martins, 2015, p.45.

2.7 Procedimentos

O primeiro passo no desenvolvimento deste trabalho passou pelo levantamento bibliográfico e pela revisão do estado da arte sobre a temática da RSC e da educação para a carreira. Foram realizadas pesquisas em livros, artigos científicos, documentos institucionais e sites na internet. Em segundo lugar procedeu-se a realização do referencial teórico dos dois principais eixos deste estudo. Posteriormente iniciou-se o estudo empírico com recurso a entrevistas estruturadas e rentabilização do método de Bardin. Previamente à realização das entrevistas foram estabelecidos os contactos com os respetivos participantes, garantindo a confidencialidade das informações prestadas. Assim, em primeiro lugar contactou-se uma gestora operacional de recursos humanos do grupo em análise que potenciou o contacto com a atual diretora da área jurídica, na altura coordenadora do fundo de emergência social. Foram sistematizados os objetivos do estudo assim como os dados que se pretendia recolher. Desta forma, e no sentido de obter informações mais concretas e aprofundadas, fez-se uma selecção das pessoas mais indicadas para a investigação de forma a fazer-se o estabelecimento de contactos. Assim, primeiramente deu-se o contacto com a directora da área de desenvolvimento, colaboradora altamente qualificada para a sinalização e análise de informações acerca da perspetiva de RSC no grupo. Em segundo lugar, e de forma a obter informações acerca do fundo de emergência social estabeleceu-se contacto com o atual coordenador. Por último estabeleceu-se contacto com três assistentes sociais do fundo de emergência social no sentido de obter informações acerca deste assim como perceber qual o estatuto e tarefas que estas detêm.

A participação foi voluntária e os participantes foram informados que não existiria qualquer tipo de implicação no facto de não quererem ou não poderem responder a uma ou outra questão. A entrevistas à diretora da área de desenvolvimento foi realizada via *Skype* e as restantes foram realizadas de forma presencial.

2.8 Análise de dados

No que diz respeito à análise de dados, foi concretizada através da análise de conteúdo segundo o método de Bardin. O método de Bardin comporta-se essencialmente nas etapas pré-analítica, exploratória e de tratamento e interpretação qualitativa de respostas. A fase pré-analítica implica a observação das regras de exaustividade (selecção de todo o material susceptível de utilização), representatividade (os dados foram obtidos por intermédio de técnica idêntica e realizada com indivíduos semelhantes), homogeneidade (os documentos retidos obedeceram a critérios precisos de escolha) e pertinência (os documentos retidos foram adequados ao objetivo da análise). Após a organização dos materiais e sistematização das ideias iniciais, é realizada uma leitura sistemática das respostas.

Na fase de exploração do material realiza-se a classificação e a agregação do material das respostas de forma a atingir uma representação do seu conteúdo.

Na última fase de tratamento e interpretação qualitativas são analisadas todas as respostas e tomadas todas as unidades de análise que possibilitarão a posterior categorização. Como regra de enumeração, é utilizada a frequência, representada pelo número de vezes que determinada categoria aparece referenciada na resposta ao item em análise. Da sistematização das categorias de análise surgem os seus respectivos temas ou núcleos de sentido, encontrados a partir da revisão da literatura que norteia e precede a elaboração do estudo em questão.

No sentido de “complementar, fundamentar e/ou enriquecer informações obtidas com outras técnicas de recolha” (Morgado, J., 2012, p.87) recorreu-se à análise crítica de documentos pertinentes a esta investigação.

Capítulo 3

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Neste ponto do trabalho apresentam-se os resultados obtidos neste estudo assim como a sua análise e discussão.

Assim, na tabela 3 e 4 estão representadas as perspetivas e formas de atuação do grupo empresarial em estudo no que respeita à gestão de carreiras dos seus colaboradores. Podemos afirmar que para esta empresa, a gestão de carreiras dos colaboradores é muito valorizada sendo que é transversal a todos, desde os cargos mais relacionados com as operações até aos cargos de chefia. A formação é vista como um poderoso instrumento para o desenvolvimento pessoal e profissional destas pessoas. Assim, este grupo empresarial investe muito na sua formação tanto na fase de acolhimento e integração na empresa, como na fase intermédia da carreira que poderá ser de transição ou enriquecimento da função.

Tabela 3 – Perspetivas e Atuação do Grupo na Gestão de Carreiras dos seus Colaboradores (Parte I)

Temas	Categorias	Exemplos de unidades de análise
Gestão de carreiras	Visão institucional	<p>“fazemos ou pensamos na gestão de carreiras desde o colaborador que é um operador, que entrou hoje, até ao colaborador que é um direto geral”</p> <p>“uma questão muito crítica e muito importante para nós tem a ver com facilitar e promover a melhor integração possível, a melhor entrada possível na nova função”</p> <p>“aquilo que se tenta promover é que se juntem pessoas que são de áreas completamente diferentes para aprendermos também uns com os outros e é uma experiência de facto muito, muito rica”</p> <p>“portanto nós temos aqui muito esta perspetiva de dar mundo às pessoas”</p> <p>“se não tiver disponível no catálogo, mas eu precisar mesmo que alguém da minha equipa vá, então eu procuro uma solução externa, numa entidade externa”</p> <p>“ou se eu tiver uma necessidade e eu digo bom a minha equipa tem que ter toda Excel bem então eu convido uma entidade para vir cá dar uma formação”</p> <p>“é super flexível”</p> <p>“vamos sempre tentando adaptar à necessidade”</p> <p>“o mais importante é perceber qual é o impacto que esta formação vai ter no negócio, esse é o principal fator, que é no final do dia para que é que isto serve?”</p> <p>“como é que vai ter um resultado positivo no negócio”</p> <p>“basicamente é isto: negócio e depois pessoa versus carreira”</p> <p>“obviamente que pesa sempre a opinião da chefia!</p> <p>“as chefias validam sempre porque no fundo, nós recursos humanos não estamos com as pessoas todos os dias”</p> <p>“existe sempre uma validação ao nível da direção da companhia”</p> <p>“nós recursos humanos fazemos ao contrário, portanto, nós recebemos muita informação de cursos que vão acontecer e nós próprias pensamos se isto é importante e faz sentido para a companhia”</p> <p>“muitas vezes são os colaboradores que nos pedem a nós apoio para fazer a formação”</p> <p>“portanto no campo das formações damos muitas vezes esse apoio. Quer em horas, quer em propinas ou de outra forma”</p> <p>“nós encaramos a formação principalmente nesta lógica de a formação é o que nos permite desenvolver quem está cá dentro do ponto de vista pessoal e do ponto de vista profissional”</p> <p>“formação é um instrumento super poderoso para as pessoas poderem ser melhores naquilo que fazem”</p> <p>“nós temos muita formação de entrada, temos muita formação intermédia, em termos de gestão de carreira, e vamos sempre tendo formação de <i>refreshing</i> ao longo da carreira”</p> <p>“há áreas de formação que podem nascer a cada ano porque por exemplo são novas áreas de negócio”</p>

A sinalização e o diagnóstico de necessidades de formação são traçados de forma estratégica, isto é, são definidos em função dos objetivos anuais da empresa e da estratégia de negócio.

A formação de acolhimento pretende que os colaboradores, quando integram a empresa, estejam preparados e sejam detentores dos conhecimentos necessários para executar determinada função.

Por sua vez, a formação de transição e/ou enriquecimento da função destina-se a colaboradores que vão transitar de função ou a colaboradores que já estão há algum tempo em determinada função e precisam de algum enriquecimento ou *refreshment*. Neste âmbito desenvolvem-se por exemplo programas de formação para gerentes de loja e chefes de secção e parcerias com universidades.

Tabela 4 – Perspetivas e Atuação do Grupo na Gestão de Carreiras dos seus Colaboradores (parte II)

Temas	Categorias	Exemplos de unidades de análise
Gestão de carreiras	Levantamento de necessidades de formação	<p>“por exemplo para quem está numa função à um ano ou dois anos, aí já fazemos um levantamento de necessidades muito casuístico”</p> <p>“identificação de necessidades que é muito estratégica”</p> <p>“levantamento de necessidades sempre no ano anterior”</p> <p>“o que é que é importante para eles trabalhar no próximo ano”</p> <p>“o que vai acontecer no negócio no próximo ano”</p> <p>“o nosso foco, quando nós pensamos no próximo ano, e que formação é que vamos ter que dar, o que nós pensamos é quais vão ser os objetivos do negócio”</p> <p>“sabendo isso, portanto qual é a estratégia do negócio, nós já sabemos então que necessidade extra é que isto vai trazer”</p> <p>“quando eu identifico necessidades de formação, eu identifico a um nível estratégico”</p> <p>“identifico o impacto no negócio, depois passo a identificar por grupos funcionais”</p> <p>“nós podemos fazer um levantamento de necessidades de formação a todos os níveis, sendo que é um processo muito denso e que envolve muita gente e muitas chefias porque obviamente somos trinta mil e nós temos que fazer isto adaptado ao negócio”</p>
	Acolhimento e integração	<p>“hoje em dia um operador quanto entra até é suposto entrar já numa lógica de um programa de formação”</p> <p>“portanto para entrar já com esse <i>know how</i>”</p> <p>“normalmente estamos a falar de pessoas que têm no mínimo o 12ºano”</p> <p>“temos outros programas que servem de entrada no grupo”</p> <p>“por exemplo um programa que tem os requisitos mínimos de entrada nomeadamente ao nível de licenciatura em que as pessoas entram e têm depois um programa bastante longo para os dotar das competências necessárias para virem a assumir funções numa equipa de gerência”</p>
	Formação de transição e/ou enriquecimento da função	<p>“programas anuais para gerentes de loja que vão acontecendo”</p> <p>“programas anuais para pessoas da estrutura alguns deles até são parcerias com universidades que fazem cursos específicos para o grupo”</p> <p>“depois podemos ter situações em que temos chefias que dizem por exemplo eu estou na área do controlo de qualidade e há uma pessoa que eu sei que no próximo ano eu gostava que mudasse de função, mas eu preciso que ela vá fazer uma formação na área técnica da microbiologia”</p> <p>“parcerias com universidades estrangeiras”</p> <p>“por exemplo colaboradores que vão ser promovidos e faz sentido fazerem aquela formação”</p> <p>“ou precisam de um <i>refreshment</i>”</p> <p>“há formação de inglês também a acontecer numa base regular”</p> <p>“questões como o excel ou outros programas informáticos”</p> <p>“sei que esta pessoa vai ter uma mudança na carreira, preciso de a formar especificamente para isto”</p> <p>“temos um programa que nos últimos anos deu oportunidade a centenas de colaboradores nossos de conseguirem chegar à escolaridade obrigatória”</p> <p>“a escola de formação que é uma estrutura muito grande, vai fazendo a avaliação dos cursos à medida que eles vão acontecendo”</p> <p>“quando são cursos por exemplo individuais, imagine, eu fui agora a uma formação no estrangeiro, neste momento eu tenho vários trabalhos de casa, ou seja, eu tenho de apresentar um projeto individual e uma coisa que eu posso mudar no grupo, ou seja, eu fui mas trago um retorno”</p> <p>“temos vários formatos de avaliação adaptados ao que foi o curso”</p> <p>“já temos muita formação em liderança”</p>

Além destas formações de acolhimento e transição ou enriquecimento da função, também são desenvolvidas outras relacionadas com a responsabilidade social: uma direcionada para colaboradores que se prende com a gestão economia domestica, e outra direcionada para embaixadores do fundo de emergência social. Desta forma pudemos perceber que na visão deste grupo empresarial, a formação dos seus colaboradores não se trata de uma medida de responsabilidade social. Este grupo entende que a formação é uma medida que irá contribuir fortemente para o melhor e mais eficaz desempenhar de funções dos colaboradores e que deverá ser definida de acordo com os objetivos e estratégias do negócio. A responsabilidade social, por sua vez, implica todas as medidas que não contribuem diretamente para desempenho profissional do colaborador, mas que o ajudam e contribuem para o seu bem-estar. Desta forma, esta área não é orientada para objetivos de negócio, mas sim para a ajuda e o apoio dos seus membros do grupo.

Tabela 5- Diferenciação de RSC e das Iniciativas de Formação de RSC

Temas	Categorias	Exemplos de unidades de análise
Especificidades de RSC e das iniciativas de formação de RSC	Responsabilidade Social	<p>“enquanto eu penso na formação sempre orientada para quais são os objetivos do negócio, quando eu penso em responsabilidade social eu sou um bocadinho mais cego, eu quero ajudar as minhas pessoas”</p> <p>“a responsabilidade social... para nós é um privilégio poder fazê-la porque nós estamos a ajudar as pessoas e não estamos necessariamente a espera de nada em troca”</p> <p>“obviamente que se sabe que as pessoas ficam mais motivadas etc. etc., mas não é esse o objetivo da responsabilidade social”</p> <p>“é uma área muito desinteressada, se assim quiser”</p> <p>“é uma área que existe porque está na visão da nossa administração que, os nossos colaboradores fazem tanto por nós que não podemos ficar indiferentes às dificuldades que eles possam ter”</p> <p>“temos muita formação que existe numa lógica de responsabilidade social”</p>
	Formação de gestão da economia doméstica	<p>“esta formação já dura a vários anos porque o objetivo é que todos nós, independentemente de sermos de loja ou de sermos da informática ou o que quer que seja, todos nós possamos fazê-la porque achamos que tem a ver com um sentido básico de como é que podemos gerir melhor a nossa família, a nossa casa, e, portanto, ter essa ajuda”</p>
	Formação para embaixadores do fundo de emergência social	<p>“para quem é embaixador também vão acontecendo formações mais específicas precisamente para ajudar a ser melhor embaixador e ajudar também a quem é embaixador conseguir gerir bem estas situações”</p>

Os pilares de responsabilidade social corporativa do grupo empresarial em estudo, assim como as medidas em que estes se traduzem, estão representados na tabela 6 e 7. Em termos de responsabilidade social o grupo definiu três pilares de acordo com as necessidades evidenciadas pelos seus colaboradores, que norteiam a sua intervenção, sendo estes a educação, a saúde e o bem-estar familiar.

No âmbito da educação existe uma medida transversal e medidas destinadas a grupos mais específicos. A atribuição do vale de regresso as aulas é o exemplo da medida transversal do pilar educação porque é dirigida a todos os colaboradores. Por sua vez, a atribuição do kit escolar destina-se apenas a colaboradores com filhos que iniciam o primeiro ano escolar. As medidas relacionadas com bolsas de estudo, integração no sistema escolar e manuais escolares destinam-se essencialmente a colaboradores integrados em famílias que apresentam problemas financeiros e por isso a sua atribuição/implementação depende de uma avaliação e de uma resposta a determinados critérios.

No âmbito da saúde, e mais uma vez de acordo com as necessidades evidenciadas pelos colaboradores, desenvolvem-se apoios que permitem o acesso a cuidados de saúde especializados por parte dos colaboradores e em alguns casos também das suas famílias. Os programas de apoio em doenças oncológicas destinam-se não só ao colaborador, mas também à sua família. O apoio em consultas de dentista é uma das medidas que inicialmente se destinava aos colaboradores e que mais tarde passou a abranger também os seus filhos. Existem também protocolos com entidades de saúde que permitem o acesso a consultas de especialidade por um preço mais acessível. Em relação às doenças raras os apoios também abrangem toda a família e passam por exemplo pelo pagamento de um cuidador para uma situação pontual. Por ultimo, e a acontecer apenas pontualmente, temos o pagamento de medicamentos que se destina a casos muito específicos de famílias com dificuldades financeiras para assegurar a compra regular de um determinado medicamento ou de determinada alimentação.

Tabela 6 – Pilares do Fundo de Emergência Social (parte I)

Temas	Categorias	Exemplo de unidades de análise
Educação		
	Bolsa de estudos	“o pagamento de bolsas de estudo” “porque não ajudar os filhos dos nossos colaboradores, neste caso as bolsas de estudos também são para os nossos colaboradores, são extensíveis”
	Kit escolar	“medida transversal, é para todos os filhos que entram no primeiro ano têm um kit completo com mochila, material escolar e tudo”
	Regresso as aulas	
	Integração no sistema escolar	“nós pagamos uma ama” “pagamos uma creche” “chegamos a pagar um ano letivo” “pagamos algumas bolsas de estudo” “pagar as propinas durante aquele ano letivo”
	Campos de férias	“surgiram medidas como os campos de férias”
	Manuais escolares	“apoio na aquisição de materiais escolares” “manuais escolares gratuitos para famílias numerosas, desde que estejam ali abaixo de um determinado patamar de rendimento”
Saúde		
	Apoio a doentes oncológicos	“programa para as famílias, para os nossos colaboradores que estão em situações de doença oncológica, para eles ou para os seus cônjuges, não abrange os descendentes, mas depois me termos do pacote de serviços por exemplo inclui apoio psicológico para a família toda”
	Apoio dentário comum	“em que os colaboradores podem, inscrevem-se e depois têm acesso a fazer tratamentos dentários havendo uma co-participação, portanto os nossos colegas terão de pagar uma parte”
	Apoio dentário júnior	“porque não abranger também os nossos filhos, sabemos que é uma das lacunas”
	Doenças raras	“na paralisia cerebral foi um dos últimos programas que foram lançados, em que na verdade proporcionamos medidas que ajudam as famílias que têm por exemplo filhos com esse tipo de problema e doenças e que por vezes são muito absorventes” “há medidas como o descanso do cuidador aqueles pais que estão a 100% dedicados podem ter um momento só para eles ou por exemplo precisam de se ausentar e através da responsabilidade social conseguimos facultar por exemplo um cuidador, um enfermeiro, alguém especializado que pode durante aquelas horas ou aquele dia, e a pessoa pode ausentar-se e saber que está ali aquela pessoa para esse cuidado”
	Protocolos	“nós sabemos que as consultas de especialidade são das áreas onde há mais dificuldade e, portanto, porque não facultar esse tipo de programas” “acesso no hospital dos lusíadas a consultas de especialidade”
	Pagamento de medicamentos	“um menino filho de um colaborador com um prognóstico de que nunca andaria e que hoje consegue andar, conseguiu-se um terapeuta, conseguiu-se um conjunto de situações” “uma pessoa que precisa de uma alimentação especial que é muito cara”

Por ultimo, no âmbito do bem-estar familiar, podem-se identificar cinco principais medidas nomeadamente o apoio em cartão de alimentação, o apoio jurídico, o apoio financeiro, o kit de bebé e a articulação com a segurança social. O cartão de alimentação, limitado a bens essenciais, é a medida onde o grupo tem o maior investimento. Por vezes, esta medida é acionada para que o colaborador possa canalizar a verba que estaria destinada à alimentação, para a resolução de um determinado problema como por exemplo o pagamento de uma dívida. O apoio jurídico passa essencialmente por casos de divórcio com outros problemas associados, pela regulação do poder paternal e pela resolução de problemas relacionados com dívidas, através da atribuição de um advogado ou da disponibilização de consultoria financeira. Por sua vez, o apoio financeiro trata-se de questões pontuais que poderão passar pelo pagamento de um título mensal de transporte, pagamento da parte não subsidiada pela segurança social de um funeral ou até adiantamento do subsídio de natal e/ou férias. O kit de bebé também é uma medida da dimensão do bem-estar familiar e destina-se a todos os colaboradores que têm filhos recém-nascidos.

O fundo de emergência social articula com a segurança social por exemplo com questões relacionadas com o pagamento de pensões. Os problemas apresentados pelos colaboradores por vezes são de uma determinada área, mas as soluções encontradas para os colmatar são referentes a outras áreas, isto é, poderão ser resolvidas questões financeiras com apoio jurídico ou poderão ser resolvidas questões jurídicas com apoios financeiros.

Tabela 7- Pilares do Fundo de Emergência Social (parte II)

Bem-estar familiar	
Cartão de alimentação	<p>“onde temos mais investimento e no cartão de alimentação porque muitas vezes o atribuíamos não tanto pela carência alimentar, mas porque de facto não há dinheiro naquela família para suportar despesas e muitas vezes o que nós fazemos é ao atribuir o cartão a família pode canalizar a verba que despendia em alimentação para começar as vezes a liquidar dividas que às vezes nem são tao elevadas”</p> <p>“é limitado a bens essenciais, portanto não dá para comprar artigos de dermocosmética”</p> <p>“dá tudo que é bens essenciais, carne, peixe, fruta, produtos lácteos”</p> <p>“não dá para comprar flores, bebidas alcoólicas ou não (nem agua)”</p> <p>“tem algumas restrições, está muito focado em bens essenciais”</p> <p>“no cartão de alimentação temos o maior volume de investimento ao longo destes 5 anos”</p>
Apoio jurídico	<p>“o apoio jurídico tem muito a ver com uma realidade que nos também temos na nossa população, nos sabemos que cerca de 70% da força de trabalho no GJM são senhoras e no FES o número de casos é maior porque de facto encontramos muitas situações de famílias monoparentais femininas”</p> <p>“é essencialmente a regulação do poder paternal - a maior parte das vezes a família tem de fazer pedido de apoio jurídico á SS, quase sempre e conseguido, mas as vezes demora muito tempo”</p> <p>“tendo um apoio com um advogado patrocinado por nós, eventualmente em vez de estarmos por exemplo seis meses a apoiar com cartão de alimentação enquanto a pessoa espera por uma resolução do tribunal, provavelmente neste tempo o advogado patrocinado por nos consegue agilizar o processo e resolver isso”</p> <p>“conforto da pessoa em saber que tem ali alguém a quem telefona e lhe ajuda a resolver”</p> <p>“as regulações de poder paternal, depois vêm os incumprimentos (por exemplo quando os pais não cumprem com o pagamento da pensão de alimentos)”</p> <p>“hoje em dia também há uma tendência na nossa jurisprudência que é fazer guarda partilhada e aqui a pensão de alimentos não existe”</p> <p>“temos também algumas ações de divórcio quase sempre associadas à violência doméstica”</p> <p>“associados aos problemas financeiros por exemplo em questões de partilhas damos também apoio jurídico. Na verdade este apoio não passa por dar dinheiro ao colaborador, mas temos uma empresa que nos dá apoio desde o início que são consultores financeiros”</p> <p>“redução de penhora (apesar de sabermos que isto não e uma solução mas sim uma estratégia, senão estaríamos a empurrar o problema para a frente, porque a penhora continua lá)”</p> <p>“suspensão da penhora”</p> <p>“os consultores entram, fazem avaliação e tentem negociar e por vezes conseguem grandes descontos”</p> <p>“perdão dos juros dos créditos habitação, e por isso têm uma prestação mais baixa”</p>
Apoio financeiro	<p>“pagamento pontual de um passe”</p> <p>“alguém que morreu e a família não tem capacidade para suportar as despesas de funeral, sendo que há uma parte que é subsidiada pela segurança social, mas há ali um remanescente e é preciso ajudar essas pessoas”</p> <p>“alguém que até tem uma família numerosa e que se avaria uma maquina de lavar e não há dinheiro nem para reparar nem para substituir, e nós temos esses apoios, ou seja, coisas mais pontuais, é mesmo uma área onde temos menos investimento”</p> <p>“adiantamento do subsidio de natal ou de férias para ter aquela verba extra e conseguir liquidar”</p>
Kit bebé	<p>“medida completamente transversal”</p> <p>“há algumas medidas em que há alguns escalões, ou algum filtro, mas o kit de bebé é completamente transversal”</p>
Articulação com a SS	<p>“pensão de viuvez”</p>

A tabela 8 apresenta os marcos relevantes relacionados com o fundo de emergência social através da descrição da avaliação da emergência social da empresa, do diagnóstico de necessidades realizado em 2008 e da sua reavaliação realizada em 2014. Pode-se afirmar que o grupo em estudo sempre evidenciou esta preocupação com os seus colaboradores e com a comunidade em que está inserido mantendo desde os seus primórdios uma atitude socialmente responsável. Em relação à sua atuação no âmbito da responsabilidade social interna pode-se concluir que vários são os esforços para ir de encontro às necessidades que os seus colaboradores evidenciam. Sendo assim, foram elaborados inquéritos de diagnóstico e de reavaliação de necessidades, em 2008 e 2014, onde foram definidos e revistos os três pilares de atuação, foram levantadas novas necessidades e foram adaptados processos e medidas de apoio.

Tabela 8 – Marcos Relevantes do Fundo de Emergência Social

Temas	Categorias	Exemplo de unidades de análise
Avaliação da emergência social da empresa	Ações isoladas prévias à criação do fundo de emergência social	<p>“já há muitos anos que se praticavam ações de responsabilidade social seja interna ou externa, neste caso concreto nos sabemos que no grupo temos uma área de responsabilidade social externa, portanto que interagem com instituições, com a comunidade, apoia a construção de uma ala pediátrica de um hospital como já aconteceu”</p> <p>“a primeira empresa em Portugal a pagar o décimo terceiro mês, portanto pagou o subsidio de natal”</p> <p>“havia uma casa de férias muito antes do 25 de abril, portanto sempre teve esta preocupação de olhar para os seus colaboradores”</p> <p>“sempre ajudou pessoas da empresa, de fora da empresa que pedem ajuda contactam as pessoas e sempre se fez isso”</p>
	Diagnóstico (2008)	<p>“foi feito um grande inquérito a todas as pessoas que trabalhavam na empresa em que se auscultou quais eram as principais preocupações, o que fazer, portanto para nós também enquanto empresa sabermos o que é que podíamos fazer para ajudar os nossos colaboradores”</p> <p>“concluiu-se que havia três grandes áreas onde podíamos atuar: na saúde, na educação e no bem-estar familiar”</p> <p>“percebemos que algumas pessoas estão verdadeiramente em carência”</p> <p>“percebemos essa componente muito económica e financeira, as pessoas a perder casas, a ser penhoradas, até em situação legal de insolvência”</p> <p>“tínhamos também alguns problemas de saúde, obviamente, por exemplo, alguns não conseguiam fazer a medicação porque não tinham rendimento”</p>
	Reavaliação (2014)	<p>“veio confirmar a nossa estratégia”</p> <p>“veio demonstrar que temos um problema um problema de comunicação”</p> <p>“até expomos os cartazes todos das campanhas porque o foco é vendas, mas depois chegam os folhetos da RS e ninguém sabe deles”</p> <p>“20% das pessoas disseram-nos que sabem das campanhas de passa a palavra”</p> <p>“veio reforçar a estratégia da companhia, da RS no todo, programa do FES, essência do FES”</p> <p>“veio provar que as pessoas continuam a valorizar mais a saúde, foi o tema mais valorizado”</p> <p>“o segundo tema em Portugal foi a educação”</p> <p>“percebemos que a estratégia estava bem definida portanto, três pilares: saúde, educação e bem-estar familiar, portanto nisto não havia nada a fazer, os pilares estavam perfeitamente definidos”</p> <p>“no FES chegou-se à conclusão que precisávamos mesmo de profissionais da área, foi aí que entraram as assistentes sociais”</p>

Os agentes responsáveis pela implementação das medidas do fundo de emergência social, nomeadamente os embaixadores e as assistentes sociais, estão apresentados e caracterizados na tabela 9. O pedido de ajuda ao fundo de emergência social está disponível para todos os colaboradores através de uma linha de atendimento telefónico. Posteriormente à receção do pedido é realizada uma triagem, e em função da severidade do problema apresentado será catalogado como fora de âmbito ou ser-lhe-á atribuído um embaixador ou

uma assistente social que fará o acompanhamento de todo o processo. Os embaixadores, a quem são atribuídos a maioria dos casos, são colaboradores do grupo que em regime de voluntariado, e cumulativamente às suas funções, recebem um enquadramento desse caso e entram em contacto com esse colega. Estes colaboradores têm uma pequena formação técnica e comportamental para desempenhar a sua função de embaixador. As assistentes sociais, a quem são atribuídos os casos de maior severidade, desempenham não só o seu papel de assistentes sociais como também desempenham um papel de consultoria técnica junto dos embaixadores.

Tabela 9 – Agentes Responsáveis pela Implementação das Medidas do Fundo de Emergência Social

Temas	Categorias	Exemplo de unidades de análise
Implementação	Rede de embaixadores	<p>“a linha da frente da RS interna do FES”</p> <p>“no início a maioria desta força eram os nossos <i>districts</i> que estão nas operações e, portanto, tem grande mobilidade e conhecem muito bem a situação das lojas, as pessoas dos RH, os gestores de marketing, os nossos colegas da higiene no trabalho, portanto todas as pessoas que tem alguma mobilidade, e que podem deslocar-se”</p> <p>“também temos pessoas da estrutura central, da sede, dos nossos armazéns, que também aderiram ao projeto enquanto embaixadores, e foram eles que levaram este projeto durante uma série de anos”</p> <p>“o embaixador é alguém que recebe alguma formação, neste momento temos estruturada uma formação comportamental que trabalha alguns aspetos (como lidar com as pessoas, como lidar com estas diferenças e estes problemas, a necessidade de não fazer juízos de valor)”</p> <p>“têm uma formação mais técnica, processual, há um relatório para preencher, há uma entrevista, há uma avaliação onde são feitas propostas (que tipo de apoios eu vou propor a esta família; o que vão fazer; que prazo vão cumprir;)”</p> <p>“em regime de voluntariado”</p> <p>“fazem isto em cima das suas funções”</p> <p>“recebe um caso que lhe é enviado pelo FES com o enquadramento da situação e tem que contactar aquele colega”</p> <p>“prevalece sempre a decisão do colaborador, porque o sigilo é sempre uma coisa que nós garantimos”</p> <p>“cada embaixador define a sua área de atuação preferencial”</p> <p>“só para distinguir o embaixador da assistente social, portanto a logica de atribuição da gestão de casos é rigorosamente a mesma”</p> <p>“os pedidos entram através da linha de serviço de atendimento, são catalogados do ponto de vista da severidade”</p> <p>“depois na atribuição atribuo um embaixador ou uma assistente social, mas depois obviamente que aqui as severidades são diferentes, os problemas são diferentes, mas a nossa lógica de gestão é a mesma”</p> <p>“temos na nossa base de dados 209 embaixadores sendo que ativos são por volta de 110”</p>
	Assistentes sociais	<p>“consultoria técnica”</p> <p>“em 2014 surgem as assistentes sociais porque percebemos que precisamos deste atendimento mais profissionalizado”</p> <p>“contratamos assistentes sociais, começaram por vir duas para Lisboa, depois pela área geográfica fazia sentido também ter no Norte”</p> <p>“têm um estatuto diferente dos embaixadores”</p> <p>“estão a tempo inteiro”</p> <p>“estão ao abrigo de um código deontológico e o facto de se identificarem como assistentes sociais na ligação com o colaborador tem logo vantagens”</p> <p>“trouxeram-nos este conhecimento, ficamos muito mais cientes em saber o que é por exemplo o subsídio de orfandade, o subsídio de viuvez, os subsídios de funerais, esta articulação com a comunidade, a rede de relações”</p> <p>“vieram mostrar-nos que estávamos de vez em quando, não querendo, a substituir as instituições da comunidade”</p> <p>“temos feito ações de formação para os nossos embaixadores e uma das primeiras que fizemos foi precisamente na área do serviço social para nós enquanto embaixadores percebermos que muitas vezes, em vez de atribuirmos um apoio, perceber que na comunidade existem de facto soluções que é possível articular”</p> <p>“trouxeram-nos este profissionalismo”</p> <p>“esta forma crítica de olhar”</p> <p>“esta forma mais desligada de ver as situações”</p>

A tabela 10 apresenta e sintetiza o papel das assistentes sociais no fundo de emergência social através da caracterização da sua atuação e do seu estatuto na empresa em estudo. Podemos concluir que o seu trabalho enriqueceu e profissionalizou a atuação do fundo de emergência social na medida em que a sua formação técnica e especializada permite um acompanhamento mais qualificado, um diagnóstico mais completo, uma abordagem integral do problema, intervenção comunitária, articulação com a comunidade e maior conhecimento acerca dos apoios e recursos disponíveis. As assistentes sociais desempenham as suas funções a tempo inteiro no grupo em estudo e têm um contrato de trabalho.

Tabela 10 –Assistentes sociais no Fundo de Emergência Social

Tema	Categoria	Exemplos de unidades de análise
Assistentes sociais no FES		
	Atuação	<p>“intervenção de âmbito nacional, portanto, zona do sul, algarve e zona norte”</p> <p>“acompanhamento qualificado”</p> <p>“acompanhar os colaboradores mas de uma forma técnica, especializada”</p> <p>“trabalhamos a situação problema que é o colaborador e a sua família”</p> <p>“fazemos um diagnóstico mais completo sobre aquilo que leva ao problema”</p> <p>“temos uma intervenção comunitária que não é possível um voluntário realizar”</p> <p>“acionamos todos os meios e todos os recursos que estão disponíveis em benefício da família mediante os problemas”</p> <p>“trabalho de acompanhamento, dá orientações para ajudar o embaixador”</p> <p>“temos mais recursos, mais meios, mais conhecimento sobre esta área social”</p> <p>“fazemos a articulação com a comunidade”</p> <p>“fazemos visitas domiciliárias”</p> <p>“fazemos reuniões com os parceiros”</p> <p>“nós não podemos acompanhar todas as situações e portanto, a severidade do caso é um dos critérios de seleção”</p> <p>“agora se for uma situação em que já implica uma pessoa estar a perder a casa, ou a pessoa ter uma penhora no ordenado, ou isto ter outras implicações em termos do agregado e da dinâmica familiar”</p> <p>“ou pode acontecer o embaixador acompanhar a situação, mas precisar de uma assessoria”</p> <p>“informar acerca de que tipo de respostas existiam, o que fazer, e necessitam de alguma orientação nesse sentido”</p> <p>“quais são os recursos daquela zona”</p> <p>“que respostas existem e quais são os benefícios sociais”</p>
	Estatuto	<p>“temos um contrato de trabalho”</p> <p>“não somos prestadoras de serviços”</p> <p>“fazemos o nosso trabalho a <i>full time</i>”</p> <p>“trabalhamos a <i>full time</i> no FES”</p> <p>“desempenhamos a nossa profissão, portanto não se aplica nós sermos embaixadoras”</p>

O capítulo seguinte é dedicado a uma visão integradora deste processo de investigação, sendo constituído por ilações respeitantes às implicações destes resultados para a investigação, e também para a intervenção no domínio das ciências da educação, em particular em contextos laborais.

Capítulo 4

Conclusões

Este capítulo refere-se às conclusões do estudo e pretende analisar os resultados apresentados anteriormente cruzando os objetivos do estudo com a revisão da literatura. Foram exploradas temáticas relacionadas com a RSC e com a educação para a carreira em contexto laboral, mais especificamente num grupo empresarial internacional.

No rescaldo deste trabalho, impõem-se algumas considerações prospetivas face ao impacto que este trabalho pode, e na nossa humilde opinião, deve assumir-se no âmbito da estrutura organizacional do grupo empresarial em estudo. Em particular destacam-se alguns campos de ação cuja pertinência se foi manifestando, notoriamente, no evoluir dos capítulos precedentes. Sendo assim, este estudo permitiu-nos entre várias coisas sinalizar a importância da prática reflexiva em contexto laboral. A prática reflexiva está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento profissional e ao reconhecimento de que os sujeitos, com o passar do tempo, alteram a forma como pensam.

Este trabalho permitiu também explorar o conceito de desenvolvimento profissional assim como outros que lhe estão associados como o de formação, de reflexão e prática reflexiva, e de colaboração e trabalho colaborativo em contexto profissional. O desenvolvimento profissional, deve então ser entendido como um processo complexo e contínuo de formação e de reflexão. No que respeita à formação, importa cuidar que esta não é nem deve ser entendida e vivenciada como tratando-se de sinónimo de desenvolvimento profissional mas pode ser considerada como um forte contributo, isto é, se for percebida pelos sujeitos como uma oportunidade de aprendizagem. O desenvolvimento profissional pressupõe continuidade e envolvimento e “resulta do reconhecimento da necessidade de formação ao longo da vida” (Baptista, M., 2010, p.36) assim como da necessidade de crescimento, aquisição de conhecimentos e competências, confiança, descoberta de novos métodos, processos e soluções. Para além da renovação e solidificação de ideias, o desenvolvimento profissional cria oportunidades de reflexão, auto-avaliação e questionamento de práticas, quer em grupo como individualmente.

A formação e a reflexão apresentam-se como diferentes experiências de aprendizagem sendo elas a formal e a informal, apesar de que ambas são parte integrante do desenvolvimento profissional.

Por sua vez, o conceito de responsabilidade social corporativa está em evolução e pode ser definida como uma estratégia de gestão ou como o grau em que os gestores contribuem para o bem-estar dos seus colaboradores. A RSC, levada a cabo por cada vez mais organizações e empresas, é entendida como todos os valores e práticas socialmente responsáveis que contribuem para o bem-estar de todas as partes envolvidas assim como para a sociedade em que se inserem. A RSC ganhou maior valor numa sociedade transformada e competitiva onde surgem novas preocupações para as empresas e para os próprios sujeitos que se veem forçados a adaptar-se a novos contextos de forma a dar respostas adequadas e eficazes às novas exigências. Estas novas exigências geram transformações a todos os níveis como por exemplo das estruturas e ambientes organizacionais, métodos e objetivos de trabalho e formas de pensar quanto à gestão de carreiras. É neste contexto, em particular da gestão de carreiras, que se evidencia a relevância da valorização da aprendizagem ao longo da vida e da educação e formação de adultos.

Para a empresa em estudo a responsabilidade social pressupõe a satisfação de necessidades e proteção dos seus membros evidenciando assim a sua preocupação em termos de desenvolvimento humano. São também evidentes as medidas no âmbito da cidadania empresarial assim como uma forte cultura organizacional apreendida no decorrer do tempo. Nesta entidade a cidadania, a sustentabilidade, a gestão dos *stakeholders* e a ética são patentes nas práticas de responsabilidade social. Nesta empresa a responsabilidade social não se confunde com marketing social sendo efetivamente uma estratégia diferenciadora e de reforço da sua imagem.

Com a análise dos inquéritos por entrevista, instrumento utilizado para a recolha de dados, pode-se concluir que o modelo *Value, Balance, Accountability* está assegurado. É evidente a preocupação e existência do equilíbrio entre a geração de valor e o balanço entre os valores humanos e a função da empresa bem como a existência de uma relação socialmente responsável com a sociedade.

Em particular os resultados obtidos através do *Inquérito sobre Responsabilidade Social Corporativa e Educação para a carreira* (IRSCEC; Martins & Costa-Lobo, 2016) permitiram a sinalização do enfoque que esta empresa atribui à adaptação às transformações sociais.

Neste estudo há também evidências da valorização da formação como uma efetiva oportunidade de aprendizagem que é organizada, estruturada, situada no tempo, previamente construída e com objetivos específicos onde o formando assume o papel de recetor de informação e conhecimentos.

O trabalho colaborativo foi particularmente evidenciado no âmbito do *Inquérito sobre o Fundo de Emergência Social* (IFES; Martins & Costa-Lobo, 2016) e do *Inquérito às Assistentes Sociais no Fundo de Emergência Social* (IASFES; Martins & Costa-Lobo, 2016) tendo sido possível aferir a concretização de iniciativas promotoras de efetiva colaboração entre os diferentes agentes, ainda que sem estatuto laborar de liderança. Em particular o trabalho colaborativo é valorizado e estimulado na figura do embaixador e do assistente social. Estes colaboradores assumem um conjunto plural de tarefas que contribuem para um determinado fim comum, mas que não têm em consideração os objetivos individuais. Tal como o estudo realizado por Baptista (2010) os resultados desta investigação apontam no sentido da pertinência da colaboração que “pressupõe uma tomada de decisão conjunta, a partilha de informação, a comunicação, onde os vários participantes, sem relação hierárquica, trabalham em conjunto para atingirem os mesmos objetivos” (p.66). e que tem como vantagens “enriquecer o trabalho profissional; reforçar a eficiência; promover a coordenação e partilha de responsabilidade; fortalecer a auto-eficácia e confiança; desenvolver a capacidade de reflexão” (Baptista, M., 2010, p.66). O trabalho colaborativo pressupõe e promove a interação, comunicação, diálogo, envolvimento, tomadas de decisão conjuntas, resolução de problemas e distribuição de papéis e/ou tarefas.

Com a realização dos inquéritos por entrevista pudemos dar resposta aos objetivos elencados ficando assim a compreender melhor a perspetiva de RSC deste grupo empresarial. Obtiveram-se assim informações acerca da perspetiva e formas de atuação deste grupo empresarial no que respeita à RSC percebendo a sua formação e a sua gestão de carreiras. Quanto ao fundo de emergência social pudemos ficar a perceber a sua história, o seu contexto,

a sua forma de atuação e os seus agentes através da compreensão dos seus princípios, valores e pilares de atitude socialmente responsável.

Em suma, este estudo permite evidenciar que o desenvolvimento profissional é um processo complexo orientado para a mudança de concepções e para o desenvolvimento pessoal e social, resulta do reconhecimento da necessidade do profissional aprofundar e adquirir conhecimentos ao longo da carreira, recorrendo a instrumentos como a formação, reflexão e trabalho colaborativo.

Referências Bibliográficas

- Bandura, A (1991) Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Campos, B.P. (2001) A orientação vocacional numa perspectiva de intervenção no desenvolvimento psicológico. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XIV, 185-230.
- Carroll, A., (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July- august, 39-48.
- Carvalho, M., & Taveira, M. (2012) A implementação de decisões vocacionais: Revisão da literatura.
- Costa-Lobo, C. & Ferreira, A. T. (2012). Educação para a carreira: Contributos para a Tomada de Decisão nas Transições Profissionais. In: Alves, J. S. & Neto, A. M. S. (org.), *Decisão: Percursos e Contextos* (pp. 201–206). Vila Nova de Gaia: Eu Editio.
- Ferreira, H., Gonçalves, C., & Coimbra, J. (2008, Outubro). *O impacto do contexto de trabalho na auto-eficácia profissional*. Comunicação apresentada no X congresso internacional de formação para o trabalho, Chaves, Portugal.
- Garcia, A. (1999) Responsabilidade social não é ajuda, é respeito. *Gazeta Mercantil*.
- Gomes, L. (2014) Exploração e indecisão vocacional em alunos do ensino superior: estudo exploratório. Dissertação de mestrado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Guedes, R. (2014) Responsabilidade social & cidadania empresariais: Conceitos estratégicos para as empresas face à globalização.

- Jerónimo Martins. (2015). *Relatório de Responsabilidade Corporativa 2015*. Disponível em <http://www.jeronimomartins.pt/responsabilidade/relatorios-responsabilidade.aspx>
- Michel, M.O., Lampert, M.A. (s/data) Responsabilidade social ou marketing para causas sociais.
- Morgado, J. (2013). O estudo de caso na investigação em educação. Santo Tirso: De Facto Editores
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva
- Rebelo, T. (2006) Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática. Lisboa: Editora RH.
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society* 47, 148-186.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Zenone, L. (2006). Marketing Social. São Paulo: Thomson Learning.

Anexo 1

Guião para o inquérito por entrevista sobre a responsabilidade social corporativa e educação para a carreira

A) Gestão e educação para a carreira

1. Em termos gerais, o que é que a empresa procura nos colaboradores?
2. De que forma a gestão de carreira do colaborador é trabalhada pelo grupo? Em particular de adultos muito escolarizados, o que é feito, o que está previsto?
3. Como tem sido concretizada a promoção do desenvolvimento de competências? (De que forma pode (e/ou tem conseguido) o grupo promover o desenvolvimento de *soft-skills*? Esta questão é importante para a empresa?)
4. Quem faz formação de atendimento ao público? Existe formação ao nível da gestão do tempo, stress, conflitos, ansiedade, autocontrolo, etc.
5. Do ponto de vista comportamental e societal o que é feito (família, comportamento, dimensão social e psicológica)?
6. A Educação para a carreira é uma preocupação do grupo? Há treino, junto dos colaboradores, no âmbito de decisões na aprendizagem ao longo da vida? As decisões nas transições profissionais são trabalhadas com os colaboradores do grupo?

B) Formação e responsabilidade social corporativa

1. Tem existido acompanhamento das ações de formação já realizadas? Quais os indicadores usados para averiguar o impacto das ações em termos de estrutura organizacional?
2. Quando e como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?
3. No encaminhamento de colaboradores para ações de formação quais os fatores tidos em conta?
4. Na planificação de ações de formação o que é valorizado?
5. Nos últimos anos, e num balanço de follow-up, pensa que o GJM tem conseguido potenciar maior convergência entre a frequência de iniciativas de formação e a gestão de carreira dos colaboradores?
6. Como é promovida a ligação e a aproximação entre as ações de formação e o grupo no que respeita à RSC?
7. A descrição e análise das funções (DAF) (o que faz, quando faz, que recursos usa) é considerado um elemento relevante para a definição das ações de formação a implementar?
8. Como se têm concretizado os processos de AD (Avaliação de Desempenho)? Tem havido momentos de RAD (Revisão da Avaliação de Desempenho)?
9. A AD e a DAF estão relacionadas entre si? – Se sim, como?
10. No que diz respeito às questões contratuais e às questões remuneratórias, há impacto dos resultados dos processos de AD?
11. Quais são as áreas não trabalhadas na Gestão de Carreiras de funcionários do grupo?

Anexo 2

Guião para o inquérito por entrevista sobre a o fundo de emergência social

A) Responsabilidade social corporativa

1. Quais são, para o grupo, os pilares da RSC?
2. Como são operacionalizados os pilares transversais de RSC? Há um que se destaca?
3. Qual o mais fácil de implementar?
4. Qual o mais difícil de implementar?
5. De quanto em quanto tempo são revistos os pilares da RSC?
6. Quem são os autores desta listagem de pilares da RSC?
7. O que é feito para dar visibilidade à RSC?
8. Com que periodicidade há empenho neste âmbito?
9. De que forma a RSC está integrada nos princípios e valores do GJM?
10. Em termos operacionais como é vivida a RSC, nos diferentes serviços?

B) Fundo de emergência social

1. O que é que o grupo entende por emergência social?
2. Por quem e quando foi definido o FES do grupo?
3. Em que consiste o fundo de emergência social do grupo?
4. Quantos colaboradores estão atualmente a usufruir do fundo de emergência social?
5. Atua/apoia em que vertentes? (financeira, jurídica, fiscal, sociocultural, clínica, mais| outras?
6. Inclui alguma vertente familiar?
7. Inclui apoio psicológico?
8. Está articulado com políticas do IEFP?
9. Está articulado com outras instituições da comunidade?
10. Existe alguma parceria com a Segurança Social?
11. O que está previsto em termos futuros, neste âmbito?

Anexo 3

Guião para o inquérito por entrevista sobre o trabalho das assistentes sociais no fundo de emergência social

1. Como se concretizou a integração de assistentes sociais no fundo de emergência social?
2. Qual o seu contributo neste âmbito?
3. Qual o trabalho/tarefas concretas dos assistentes sociais? Tarefas mais ou menos administrativas / trabalho de terreno
4. Perceber se estes (S|N): têm contrato; são prestadores de serviços; trabalhadores a tempo inteiro ou parcial.
5. Os assistentes sociais são formadores?