



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO  
DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS  
ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO: PROGRAMA “GENTE  
COM IDEIAS” DO GRUPO SEGURADOR FIDELIDADE

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Maria da Conceição de Mendia Vieira

Faculdade de Ciências Humanas

Julho 2017



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO  
DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS  
ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO: PROGRAMA “GENTE  
COM IDEIAS” DO GRUPO SEGURADOR FIDELIDADE

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Maria da Conceição de Mendia Vieira

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Julho 2017

## **Resumo**

A responsabilidade social empresarial surgiu por volta dos anos 50 do século XX promovida por uma sociedade civil mais reivindicativa perante o rápido crescimento do poder e da influência das empresas na sociedade.

As organizações preocupam-se não só em utilizar os canais informativos como em divulgar sobre aspetos socio-ambientais e, por fim, sobre as práticas de responsabilidade social das próprias empresas.

Neste sentido, a comunicação tem um papel fundamental em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social empresarial. Pode-se mesmo dizer que a comunicação é também expressão da própria responsabilidade social, na medida em que esta pressupõe a abertura e o envolvimento dos colaboradores e a centralidade da valorização das pessoas.

A presente investigação é um estudo de caso realizado no Grupo Segurador Fidelidade, onde se procura aferir a veracidade das hipóteses estudadas. Os resultados obtidos permitiram verificar que os colaboradores valorizam a existência de um Programa de Responsabilidade Social no Grupo e da sua plataforma própria, como também perceber quais foram as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas desenvolvidas no “Gente com Ideias” com que os colaboradores mais se identificam.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna, Intranet, Responsabilidade Social Empresarial, Gestão Participativa

## **Abstract**

The corporate social responsibility emerged around the 1950s of the twentieth century promoted by a more demanding civil society in the face of the rapid growth of power and corporate influence in society.

Organizations are concerned not only with the use of information channels, but also with the dissemination of information about socio-environmental aspects and, finally, about the social responsibility practices of the companies themselves.

In this sense, communication plays a fundamental role in relation to sustainability and corporate social responsibility. It can also be said that communications are also an expression of social responsibility itself, as it presumes the openness and involvement of employees and the centrality of valuing people.

The present investigation is a case study carried out in the Grupo Segurador Fidelidade, in which it tries to authenticate the veracity of the hypotheses studied. The results ultimately show that employees value the existence of a Social Responsibility Program in the Group and its own platform, as well as allowing the understanding of the main areas of activity, contents and initiatives developed in the “Gente com Ideias” with which the most of the employees are identified with.

**Key words:** Internal Communication, Intranet, Corporate Social Responsibility, Participative Management

## **Agradecimentos**

A conclusão desta investigação seria muito mais difícil sem o apoio e disponibilidade de algumas pessoas.

Antes de mais agradeço à Sofia Botelho pela disponibilidade, envolvimento, amizade e sentido de humor durante todo o mestrado. À Ana Fontoura não só pela disponibilidade como também pela oportunidade que me deu de estagiar num projeto tão entusiasmante e inovador como o “Gente com Ideias”. Obrigada!

Há minha família pois para mim seremos sempre “os cinco”!

Ao Professor Nuno Goulart Brandão pela enorme disponibilidade, atenção, incentivo e simpatia!

Muito Obrigada!

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I: Da Responsabilidade Social Empresarial à Sustentabilidade nas Organizações</b> .....	4
1. Responsabilidade Social Empresarial.....	4
2. A Cidadania Empresarial nas Empresas Globais.....	17
3. Voluntariado Empresarial.....	19
4. Rumo ao Desenvolvimento Sustentável.....	22
<b>Capítulo II: O Contributo da Comunicação Interna em Rede como Potenciadora de Organizações Socialmente Responsáveis</b> .....	27
1. A Dimensão Estratégica da Comunicação Interna em Rede como Potenciadora de Organizações Socialmente Responsáveis.....	28
2. Objetivos, Ações e Políticas de Comunicação Interna Geradoras de Conhecimento.....	35
3. A Sociedade em Rede e os Ambientes Digitais nas Organizações.....	38
4. A Intranet nas Organizações.....	41
<b>Capítulo III: Metodologia</b> .....	46
1. Enquadramento situacional da organização objeto de estudo – Grupo Segurador Fidelidade.....	46
2. Problemática e objetivos em investigação.....	48
3. Estratégia metodológica.....	51
3.1 Dados Exploratórios.....	52
3.1.1 Análise de documental e observação direta.....	52
3.1.2 Entrevistas exploratórias.....	52
3.2 Dados Primários.....	53
3.2.1 Inquérito por questionário.....	53
3.3 Universo, amostra e horizonte temporal em investigação.....	54
4. Limitações à investigação.....	55
5. Hipóteses em investigação.....	55

<b>Capítulo IV: Estudo de Caso: Programa “Gente com Ideias” do Grupo Segurador Fidelidade.....</b>	<b>57</b>
1. Caracterização do objeto em estudo – Programa “Gente com Ideias” do Grupo Segurador Fidelidade.....	57
2. Análise geral aos dados primários.....	72
2.1 Dados de caracterização.....	72
2.2 Dados do estudo.....	76
3. Cruzamento dos dados de caracterização <i>Idade</i> e <i>Antiguidade</i> com a análise dos dados primários do estudo.....	89
3.1 Comparação entre a <i>Idade</i> do colaborador e as questões dos dados de estudo.....	91
3.2 Comparação entre a <i>Antiguidade</i> do colaborador e as questões dos dados de estudo.....	103
4. Reflexões ao estudo e validação das hipóteses.....	117
5. Pistas Futuras de Investigação.....	124
<b>Conclusão.....</b>	<b>125</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>127</b>
<b>Webgrafia.....</b>	<b>132</b>
<b>Outras Fontes Bibliográficas.....</b>	<b>135</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>136</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Os atores do processo de responsabilidade social nas organizações.....	9
<b>Figura 2</b> – Pirâmide de responsabilidade social de Carroll em 1979.....	11
<b>Figura 3</b> – Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll em 2010.....	11
<b>Figura 4</b> – <i>Tripple Bottom Line</i> .....	23
<b>Figura 5</b> – Equação da responsabilidade social empresarial.....	26
<b>Figura 6</b> – Intranet da Fidelidade.....	50
<b>Figura 7</b> – Bolsa de favores.....	61
<b>Figura 8</b> – Nós – Grupo de Apoio Social.....	62
<b>Figura 9</b> – Bolsa de emprego para familiares dos colaboradores.....	62
<b>Figura 10</b> – Feira de Natal Nós para Nós.....	63
<b>Figura 11</b> – Página de descontos para os colaboradores.....	63
<b>Figura 12</b> – Página da bolsa de voluntariado.....	65
<b>Figura 13</b> – Programa CONTRAPESO.....	66
<b>Figura 14</b> – Quem é Quem de Fevereiro de 2017.....	67
<b>Figura 15</b> – Talentos cá dentro que fazem boa figura lá fora de Dezembro de 2016.....	68
<b>Figura 16</b> – Workshop “No Poupar é que está o Granho!”.....	69
<b>Figura 17</b> – Banners internos da iniciativa “Copiar é fácil”.....	70
<b>Figura 18</b> – Homepage Italk.....	71

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Evolução da responsabilidade social empresarial.....	12
<b>Tabela 2</b> – Dimensão interna da RSE.....	16
<b>Tabela 3</b> – Envolver e comunicar.....	21
<b>Tabela 4</b> – Tabela comparativa entre a comunicação tradicional e a comunicação interna.....	34
<b>Tabela 5</b> - Dados de Caracterização – amostra.....	72
<b>Tabela 6</b> - <i>Idade</i> vs. Questão nº2 – “Classifique as seguintes ferramentas de comunicação relativamente à sua importância e relevância:”.....	92
<b>Tabela 7</b> – <i>Idade</i> versus. Questão nº7 – “Classifique de que modo o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade:”.....	94
<b>Tabela 8</b> – <i>Idade</i> vs. Questão nº11 – “Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro:”.....	97
<b>Tabela 9</b> – <i>Idade</i> vs. Questão nº12 – “Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias”?”.....	99
<b>Tabela 10</b> - <i>Antiguidade</i> vs. Questão nº 2 – “Classifique as seguintes ferramentas de comunicação relativamente à sua importância e relevância:”.....	104
<b>Tabela 11</b> – <i>Antiguidade</i> versus. Questão nº7 – “Classifique de que modo o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade:”.....	106
<b>Tabela 12</b> – <i>Antiguidade</i> vs. Questão nº11 – “Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro:”.....	109
<b>Tabela 13</b> – <i>Antiguidade</i> vs. Questão nº12 – “Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias”?”.....	112

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição por Idade – amostra.....	73
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição por Género – amostra.....	74
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição por Empresa – amostra.....	74
<b>Gráfico 4</b> – Distribuição por Antiguidade na Empresa – amostra.....	75
<b>Gráfico 5</b> - Considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável? (Pergunta nº1).....	76
<b>Gráfico 6</b> - Classifique as seguintes ferramentas de comunicação relativamente à sua importância e relevância (Pergunta nº2).....	77
<b>Gráfico 7</b> - Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma Plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade? (Pergunta nº3).....	78
<b>Gráfico 8</b> - Considera que as ações e práticas do “Gente com Ideias” vão ao encontro da Missão e dos Valores da nossa atividade seguradora? (Pergunta nº4).....	79
<b>Gráfico 9</b> - Perante os seguintes princípios do Grupo Segurador Fidelidade diga qual a importância que atribui a cada um dos seguintes itens (Pergunta nº5).....	80
<b>Gráfico 10</b> - Sente que através do “Gente com Ideias” pode ter uma participação mais ativa na organização? (Pergunta nº6).....	81
<b>Gráfico 11</b> - Classifique de que modo o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade: (Pergunta nº7).....	82
<b>Gráfico 12</b> - Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias?” (Pergunta nº8).....	83
<b>Gráfico 13</b> - Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias”? (Pergunta nº9).....	84
<b>Gráfico 14</b> - Como avalia em termos de importância a atuação do Grupo Segurador Fidelidade de acordo com os seguintes parâmetros: (Pergunta nº10).....	85
<b>Gráfico 15</b> - Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro: (Pergunta nº11).....	86

<b>Gráfico 16</b> - Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias”? (Pergunta nº12).....	87
<b>Gráfico 17</b> – <i>Idade vs. Antiguidade</i> .....	90
<b>Gráfico 18</b> – <i>Idade vs. Questão nº1</i> - “Considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável?”.....	91
<b>Gráfico 19</b> – <i>Idade vs. Questão nº3</i> – “Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?”.....	93
<b>Gráfico 20</b> – <i>Idade vs. Questão nº8</i> – “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”?”.....	95
<b>Gráfico 21</b> - <i>Idade vs. Questão nº9</i> - Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias”?”.....	96
<b>Gráfico 22</b> - <i>Antiguidade vs. Questão nº1</i> - “Considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável?”.....	103
<b>Gráfico 23</b> – <i>Antiguidade vs. Questão nº3</i> – “Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?”.....	105
<b>Gráfico 24</b> – <i>Antiguidade vs. Questão nº8</i> – “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”?”.....	107
<b>Gráfico 25</b> - <i>Antiguidade vs. Questão nº9</i> - Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias”?”.....	108

## **Introdução**

A responsabilidade social empresarial é cada vez mais vista como um investimento a longo prazo para as empresas, e não, como um custo. Para além de trazer e promover mudanças de gestão, traz também benefícios para a sociedade e para os seus colaboradores.

Conceitos como o de cidadania empresarial, voluntariado empresarial e desenvolvimento sustentável são fundamentais para a implementação de um Programa de Responsabilidade Social numa organização. As organizações são feitas de pessoas para pessoas e, por essa mesma razão, é tão importante a consciencialização de que a responsabilidade social empresarial é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização.

Ao implementar um Programa de Responsabilidade Social numa organização deve-se ter especial atenção na forma como as suas ações são comunicadas para dentro e para fora da organização. A comunicação interna existe pela necessidade de transmitir aos colaboradores, com clareza e frequência, o pensamento e a ação da empresa.

O Grupo Segurador Fidelidade tem desde 2007, um Programa de Responsabilidade Social chamado “Gente com Ideias”. Por ser um instrumento fundamental na estratégia da organização, o Programa tem ainda uma plataforma própria na intranet de todas as empresas do Grupo. O objetivo deste estudo, visa perceber se os colaboradores valorizam a existência de um Programa de Responsabilidade Social no Grupo e da sua plataforma própria, como também perceber quais são as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas desenvolvidas no “Gente com Ideias” com que os colaboradores mais se identificam.

Uma vez que esta dissertação tem um estudo de caso sobre um Programa de Responsabilidade Social, o primeiro capítulo é dedicado a este tema. O segundo capítulo é dedicado à comunicação interna, nomeadamente ao contributo desta como potenciadora de organizações socialmente responsáveis.

Posteriormente, o estudo de caso realizado através de um inquérito por questionário que visa sobretudo apurar quais as áreas, conteúdos e iniciativas do “Gente com Ideias” que os colaboradores mais valorizam e quais é que gostariam de ver potenciadas no futuro. Foram ainda realizadas duas entrevistas exploratórias à responsável da Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade e à Coordenadora do “Gente com Ideias”.

Para além disso, procurou-se compreender qual a importância que os colaboradores atribuem às ferramentas de comunicação do “Gente com Ideias”; se consideram importante que o “Gente com Ideias” tenha uma plataforma própria e, por fim, se concordam que o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade.

Assim sendo, esta dissertação teve como objetivos de investigação estudar a responsabilidade social no desenvolvimento da comunicação interna em rede nas organizações, tal como, perceber quais são as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas desenvolvidas no “Gente com Ideias” com que os colaboradores mais se identificam - tendo como estudo de caso a plataforma “Gente com Ideias” que dá corpo ao Programa de Responsabilidade Social do Grupo.

O estudo de caso foi então desenvolvido com foco a responder à seguinte pergunta de partida: Quais são as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas do Programa de Responsabilidade Social interna “Gente com Ideias” que os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade mais valorizam?

Para tal, desenvolveram-se quatro hipóteses de investigação distintas, que serão validadas, ou não, através dos dados recolhidos e com a parte teórica apresentadas no decorrer desta dissertação:

- **Hipótese 1:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificam-se com as políticas de comunicação interna da sua intranet.
- **Hipótese 2:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam a plataforma específica do “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 3:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam as temáticas de conteúdos de responsabilidade social disponibilizados na plataforma “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 4:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificaram temáticas de conteúdos que deveriam ser mais potenciadas na plataforma “Gente com Ideias”.

Desta forma, este estudo de caso serviu para demonstrar a importância da implementação de um Programa de Responsabilidade Social Empresarial para os seus *stakeholders*, como

também, perceber que quando implementado é essencial que o Programa vá ao encontro da estratégia e dos valores da própria organização.

## Capítulo I: Da Responsabilidade Social Empresarial à Sustentabilidade nas Organizações

### 1. Responsabilidade Social Empresarial

“Existe uma estreita relação entre a responsabilidade social, em termos estratégicos e operacionais, e a construção da identidade empresarial, aliando e construindo a sua imagem junto dos públicos e na sua reputação empresarial” (Brandão *et al.*, 2011: 31).

Na Encíclica do Papa Bento XVI (2009: 60), é destacada a ideia de que “a gestão da empresa não pode ter em conta unicamente os interesses dos proprietários da mesma, mas deve preocupar-se também com os trabalhadores, os clientes, os fornecedores dos vários fatores de produção, a comunidade de referência”. Se, por um lado, verificamos que existe uma clara necessidade de as empresas assumirem uma responsabilidade para com a sociedade onde se inserem, por outro, a interpretação desse mesmo conceito permanece objeto de discussão. Especialmente no que se refere à sua relação de condição com a ética empresarial. Como nos diz Brandão (2013a: 77), falar de ética empresarial implica, em primeiro lugar, para lá de enquadrar o conceito de “ética”, também ter uma atitude reflexiva sobre os conceitos de “moral”, “valores”, “cidadania” e “responsabilidade”. A vida não tem valor, senão ao serviço de outra coisa para além dela e que a ultrapassa. A empresa, como entidade que faz parte do tecido económico e que é cada vez mais determinante na configuração social, tanto a nível de cada país, como, e cada vez mais, a nível internacional, é uma realidade bastante recente (Gago *et al.*, 2005: 23-24) e que merece ser aprofundada. Tal como se sabe as opiniões dividem-se quando o assunto é a responsabilidade social empresarial. Dividem-se entre as que consideram que a responsabilidade social pode ser usada como uma força de vendas e das ações de marketing das empresas – já que “indivíduos e instituições como consumidores adotam, progressivamente critérios sociais nas suas decisões” (Rego *et al.*, 2006: 17) e entre as que defendem que a responsabilidade social empresarial é a única razão de sobrevivência a longo prazo porque acreditam que o mais importante é viver o presente sem comprometer o futuro (Brandão *et al.*, 2011).

Ao se falar da clara falta de consenso sobre o que é a responsabilidade social, os seus objetivos e consequências, torna-se essencial falar de alguns autores e das visões que estes defendem e que vão ao encontro dos dois pontos de vista que foram mencionados

anteriormente e que, acima de tudo, acompanham a evolução do conceito de responsabilidade social (Almeida: 2012). Na perspectiva de Gago *et al.* (2005), as empresas, tal como as conhecemos, são uma realidade do mundo contemporâneo. É certo que existiram vários antecedentes que já pronunciavam o seu aparecimento e o seu grande desenvolvimento posterior, mas foi apenas a partir da segunda metade do século XVIII que a realidade empresarial se começou a impor. A verdadeira responsabilidade social empresarial surgiu por volta dos anos 50 do século XX, promovida por uma sociedade civil mais reivindicativa perante o rápido crescimento do poder e da influência das empresas na sociedade. Com a publicação de “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen em 1953, marca-se o início da literatura/conceito atual de “*Corporate Social Responsibility*”, na qual o autor teoriza sobre o impacto na vida dos cidadãos comuns das atuações das grandes empresas, através do seu poder de decisão e influência, questionando sobre os limites de uma eventual responsabilidade. Segundo o autor (considerado o “pai” da responsabilidade social), era necessário compreender o impacto das decisões dos líderes empresariais e as ações concretas implementadas nas suas empresas, nomeadamente através de auditorias. Na perspectiva de Bowen (1953) o aumento de poder das empresas deveria ser acompanhado por um aumento da sua responsabilidade. A primeira definição de responsabilidade social que o autor sugere, é a de que os empresários têm o dever de promover a adoção de políticas e práticas empresariais adequadas aos objetivos e valores da sociedade.

Um dos primeiros autores que se debruçou sobre o conceito de responsabilidade social foi Keith Davis. O autor (*apud* Carroll, 1999: 271) estabeleceu a sua definição de responsabilidade social, argumentando que esta se refere à tomada de decisões e ações dos empresários por motivos que vão, pelo menos parcialmente, para além do interesse económico ou técnico da organização. Davis é exatamente conhecido por defender que deve existir uma relação igual entre responsabilidade social e o poder das organizações. Para o autor (*apud* Teixeira, 2013: 370), “a longo prazo quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo”.

Joseph McGuire (1963) in Almeida (2010: 46-47) foi outro autor que desafiou a visão liberal, segundo a qual a função social da empresa esgota-se no objetivo único de gerar lucros e enriquecer os seus proprietários. Contrariando esta visão, McGuire (1963) por seu

lado, destaca a necessidade das empresas adotarem uma postura interventiva na resolução de problemas sociais, assumindo compromissos morais que estejam para além do estrito cumprimento da lei e da busca do indispensável lucro económico. Alguns anos mais tarde, McGuire (*apud* Carroll, 1999: 271-272), acrescentou que as organizações deveriam demonstrar um interesse na política, no bem-estar da comunidade, na educação e na “felicidade” dos seus funcionários. É notório que tanto através de Davis (1960) como através de McGuire (1963) há uma clara evolução no conceito de responsabilidade social desde o primeiro conceito estabelecido por Bowen (1953).

Nos anos 70 do século XX, a responsabilidade social ainda se associava muito à gestão, destacando-se o autor Milton Friedman (1970). Para o autor Brandão *et al.* (2011: 33-34), uma empresa “deve gerar tanto dinheiro quanto possível”, relacionando esta ideia como uma clara oposição à vertente filantrópica da responsabilidade social empresarial. O autor assume que valores como a responsabilidade legal e responsabilidade ética devem estar presentes no dia-a-dia dos colaboradores, “obtendo lucro para a empresa, bem como satisfação dos proprietários e acionistas”. Mas assumem também que as questões sociais não devem ser apenas uma preocupação dos executivos, mas sim do Estado que, por sua vez, deve lidar com estes assuntos. Segundo os autores, os gestores estão orientados para as áreas das finanças e das operações e, portanto, não têm sozinhos o conhecimento necessário para a tomada de decisões socialmente orientadas e, por fim, defendem também que as empresas já têm poder suficiente, logo não se deve acrescentar ainda mais poder, principalmente o poder social, de modo absoluto, substituindo-se ao Estado. Mas, têm de incorporar as preocupações sociais no seu negócio.

O Comité do Desenvolvimento Económico (CED, 1971) deu um importante contributo para o conceito de responsabilidade social. Através da publicação do estudo: *Social Responsibilities of Business Corporations* (1971), o CED observou que, segundo a sociedade, as funções empresariais têm o propósito básico de servir, construtivamente, as necessidades da sociedade com o objetivo de a satisfazer.

As principais conclusões desta publicação foram as seguintes: a sociedade está cada vez mais a solicitar que as organizações assumam responsabilidades mais amplas e que tenham em conta os valores humanos; as organizações estão a ser convidadas a contribuir mais para a qualidade de vida da sociedade do que apenas fornecer bens e serviços e, por fim,

que o futuro das organizações vai depender da qualidade de resposta destas face às novas expectativas do público. É importante referir que este estudo foi realizado numa altura em que surgiram vários movimentos sociais sobre as preocupações ambientais e sobre a segurança no trabalho. Por outras palavras, o CED chegou à conclusão que o “contrato social” entre as organizações e a sociedade estava a mudar de uma forma substancial (CED, 1971).

Na perspetiva de Carroll (1979: 498-499), outro conceito muito abordado na década de 70 do século XX para além do conceito de responsabilidade social foi o conceito de desempenho social corporativo (CSP). O autor S. Prakash Sethi (*apud* Carroll, 1979: 498) discute as dimensões do desempenho social corporativo e faz a distinção entre “obrigação social” e “responsabilidade social”. O primeiro conceito refere-se ao comportamento da organização face às forças de mercado ou restrições legais. Já o segundo conceito vai para além do conceito de “obrigação social”. Ou seja, na perspetiva do autor, a responsabilidade social implica levar o comportamento empresarial até um nível onde seja coerente com as normas sociais, valores e expectativas do desempenho prevaletentes.

Carroll (1979: 499) propõe, deste modo, uma definição assente em quatro pilares/categorias do conceito de responsabilidade social empresarial. Na perspetiva da autora para que os gestores ou organizações se envolvessem na responsabilidade social empresarial, eram necessárias três condições:

- i) Uma definição básica do conceito de responsabilidade empresarial;
- ii) Uma compreensão/enumeração das questões para as quais a responsabilidade social existia;
- iii) Especificar qual a resposta a dar aos problemas;

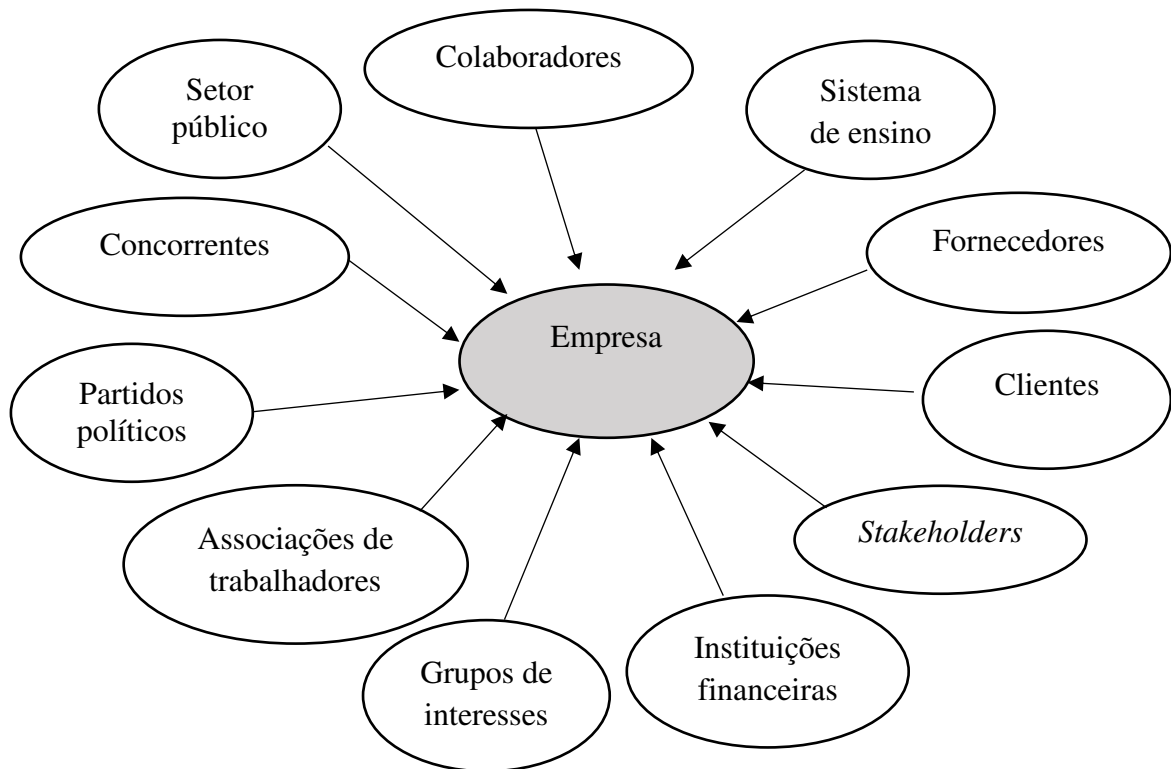
Carroll (1979: 500) chegou à conclusão para que a definição do conceito de responsabilidade social empresarial fosse completa era necessário ter em conta uma série de responsabilidades das organizações para com a sociedade. Desta forma reformulou o conceito da RSE: “A responsabilidade social empresarial engloba as expectativas económicas, legal, ética e discricionárias que a sociedade tem das organizações num dado momento”.

Já nos anos 80 do século XX verificam-se abordagens ligadas à ética e à lei e os anos 90 são caracterizados pela construção da pirâmide da responsabilidade social, nos seus três domínios: ambiente, social e económico, dando um forte contributo para a sistematização da responsabilidade social empresarial. É a partir daqui que se começa a dar uma maior importância à filantropia que não espera retorno algum, mas apenas, o conforto moral de quem as pratica. Filipe Almeida (2010: 50), referindo-se a Carroll (1979), apresenta a filantropia como uma das obrigações das empresas perante a sociedade. É importante referir que a opinião de Friedman (1970) vai chocar com a visão de Almeida (2010), ao afirmar que uma empresa é uma “pessoa artificial” e não deve ter as responsabilidades de uma “pessoa real”. Para Friedman se o gestor de uma empresa quiser fazer responsabilidade social, este deve usar o seu dinheiro, e não, o dinheiro dos acionistas. O autor questiona ainda a capacidade dos gestores privados de decidirem sobre o que é o interesse coletivo e quais as carências sociais mais urgentes que merecem a atenção das empresas” (Almeida, 2010: 49). Por outro lado, Carroll defende que “a maximização do lucro não é incompatível com as ações de responsabilidade social empresarial” (Rego, 1999: 99-117). Barbieri e Cajazeira (2002) apresentam duas teorias que são fundamentais para a responsabilidade social empresarial: a Teoria dos Acionistas e a Teoria das Partes Interessadas.

Para Barbieri e Cajazeira (2012: 10-24), a Teoria do Acionista vai ao encontro da perspectiva de Friedman (Brandão et al., 2011: 33-34) ao dizer que a única responsabilidade das empresas é gerar lucros para os seus acionistas.

A Teoria das Partes Interessadas foi popularizada na década de 80 do século XX sugerindo que as organizações deviam olhar para além da maximização de lucro e que deviam ter em consideração outros grupos de *stakeholders* que estejam associados à organização e que contribuam para os objetivos da empresa. Segundo esta Teoria, a organização tem uma relação moral com as outras partes interessadas, tendo em conta que as organizações tal como os indivíduos têm um *status* moral e, portanto, devem agir de um modo moralmente responsável. O conceito de *stakeholder* “refere-se a todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas atividades da empresa” (Sotomayor et al., 2014: 375).

**Figura 1** - Os atores do processo de responsabilidade social das organizações



Fonte: adaptado de Carvalho *et al.* (2014: 295)

Carroll (1979: 500) identifica quatro categorias da responsabilidade social: i) económica, ii) legal, iii) ética e iv) filantrópica:

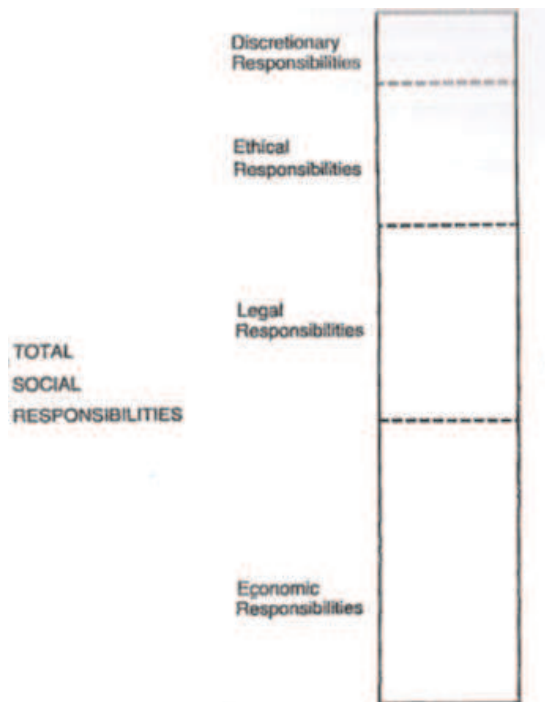
- i) Responsabilidades Económicas: a primeira e principal responsabilidade social da empresa é de natureza económica. A sociedade espera que as organizações produzam bens e serviços e que os venda com lucro. Todas as outras funções de negócio são baseadas nesta premissa fundamental – é a forma como o sistema económico capitalista é projetado.
- ii) Responsabilidades Legais: tal como a sociedade espera que as organizações tenham lucro (como um incentivo e uma recompensa) pela sua eficiência e eficácia, a sociedade também espera que estas obedeçam à lei. As responsabilidades sociais são as regras básicas – leis e regulamentos – em que o negócio é esperado operar. A sociedade espera que os negócios cumpram a sua missão económica no âmbito dos requisitos legais.

As duas próximas responsabilidades são uma tentativa da autora de especificar o tipo ou natureza de responsabilidades que se estendem para além da obediência à lei.

- iii) Responsabilidades Éticas: por estarem mal definidas são também as mais difíceis de lidar. No entanto, nos últimos anos, as responsabilidades éticas têm vindo a ganhar relevo. Basta dizer que a sociedade tem expectativas de negócio para além dos requisitos legais.
- iv) Responsabilidades Filantrópicas: referem-se ao contributo que as organizações têm para com as comunidades, quer em recursos quer em melhorias da qualidade de vida. Representam papéis voluntários que as organizações assumem, mas das quais a sociedade não tem uma expectativa tão clara como tem com as responsabilidades éticas. Ainda assim, esta expectativa é conduzida pelas normas sociais. E as ações concretas que as organizações realizam são guiadas pelo desejo da organização em se envolver com a sociedade. É claro que estas ações concretas fazem parte da estratégia da organização.

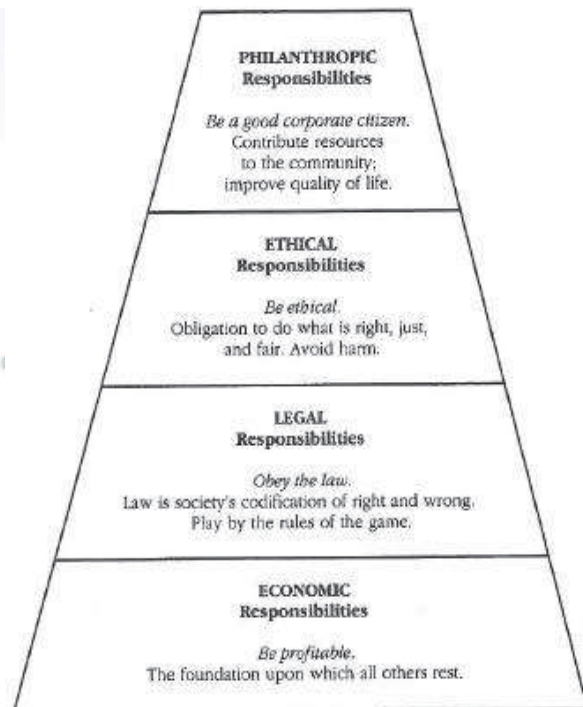
Durante os anos 90 do século XX, Carroll reviu o seu modelo de responsabilidade social empresarial e sugeriu que as responsabilidades filantrópicas “abraçassem” a cidadania empresarial ou corporativa. A RSE é composta por quatro responsabilidades que podem ser descritas como uma pirâmide. Para a autora, estas responsabilidades sempre existiram, mas só apenas nos últimos anos é que as responsabilidades éticas e filantrópicas ocuparam um lugar significativo. Para Teixeira (2013: 374), a importância atribuída a cada um dos tipos de responsabilidade foi subindo na pirâmide.

**Figura 2** - Pirâmide de responsabilidade social de Carroll em 1979



Fonte: Carroll (1979: 499)

**Figura 3** - Pirâmide de responsabilidade social de Carroll em 2010



Fonte: Carroll e Sahabana (2010: 42)

Estas quatro categorias simbolizam as expectativas que as sociedades têm sobre as organizações e como esperam que elas ajam no seu dia-a-dia. Sendo que podemos dizer que o grande desafio está em conseguir atingir o topo da pirâmide e ser uma organização socialmente responsável. Para Carroll e Shabana (2010: 90), estas “responsabilidades” são as expectativas colocadas à organização por parte dos *stakeholders* e sociedade como um todo. Os autores tornaram a definição de responsabilidade social empresarial mais explícita quando argumentam que “as responsabilidades económicas e legais são exigidas, as responsabilidades éticas são esperadas e as responsabilidades filantrópicas são desejadas”. Deste modo é importante fazer uma distinção entre as responsabilidades tradicionais da empresa (responsabilidades económicas e legais) que refletem o antigo contrato social entre a empresa e a sociedade. E, por outro lado, as novas responsabilidades das empresas

que são incorporadas nas responsabilidades éticas e filantrópicas que refletem o novo contrato social entre a empresa e sociedade.

Na perspetiva de Peter Drucker (1981) que vai ao encontro da perspetiva de Carroll (1999), o lucro e a responsabilidade de uma organização são dois conceitos compatíveis. Mas o que o autor traz de inovador a esta ideia já antes discutida por outros autores é a de que as organizações devem ainda converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Para o autor, uma organização socialmente responsável, deve-se esforçar por fazer lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa.

**Tabela 1** – Evolução do conceito de RSE

<b>Período</b>	<b>Facto</b>	<b>Contributo para o conceito de RSE</b>	<b>Contributo para a criação de valor</b>
Década de 50.	Literatura sobre RSE.	Debate académico e empresarial sobre RSE.	<p>1ª Fase:</p> <p>As empresas reagiam às pressões exercidas pela sociedade, seja sob a forma de organizações governamentais e não-governamentais.</p> <p>As entidades que exerciam pressão procuravam defender o meio ambiente, lutar contra a pobreza, a discriminação racial, combater catástrofes, como guerras e outras.</p>
Década de 60.	Guerra do Vietname.	Ao aparecimento nos EUA de movimentos populares que se manifestavam relativamente a questões éticas e também de RSE.	
	Igualdade de direito, valores e atitudes.	A nível mundial realizaram-se lutas para ganhar a igualdade de direitos entre homens e mulheres e inclusivamente raças. Assiste-se à contestação e luta por novos valores e atitudes, que vieram a originar novas práticas no relacionamento das empresas com a sociedade e com o meio ambiente.	
Década de 70.	Relato de RSE.	Elaboração e publicação dos primeiros relatórios	

		sobre atividades de índole social. O balanço social é um dos primeiros modelos a ser implementado e utilizado pelas empresas.	
Década de 80.	Conceito de RSE.	Começam a emergir conceitos de RSE que nas décadas seguintes sofreram alteração.	
Década de 90.	Consciência do tema.	Despertar ao nível empresarial para a importância da RSE no âmbito dos negócios. Aparecimento de normalização e certificação no âmbito socialmente responsável.	2ª Fase:  Neste período as ações estavam voltadas para o investimento social privado, e para a filantropia, havendo aqui uma preocupação com a imagem da empresa.
Ano de 2000.	Informação de RSE.	Preocupação com o relato da responsabilidade social. Atribuição de prémios para as empresas que pratiquem ações percebidas como de RSE.	
Atualidade...	Ensino da RSE.	Hoje a RSE é uma questão de todos e para todos. O seu ensino começa a ser difundido nas escolas e universidades, nas famílias, nas empresas e em todo o ambiente social. Atualmente, a responsabilidade social é uma questão de educação, aprendizagem e reaprendizagem dos modelos vivenciais da sociedade em que nos inserimos.	3ª Fase:  Nesta fase vive-se o período de responsabilidade social estratégica. Há uma partilha de valor entre a sociedade e os negócios. Para tal é necessário descobrir quais os impactos das empresas e quais os ambientes externos que a afetam. Como são poucas as áreas em que podemos fazer a diferença, é precisamente nestas que a RSE começa a ser eficiente.

Fonte: adaptado de Faria (2015: 39-40)

O Instituto Ethos (2016), define a responsabilidade social, também designada por corporativa “como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todo os públicos com os quais se relaciona” e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem “o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (Ethos, 2016). É fundamental referir que a decisão de implementar, ou não, a responsabilidade social na empresa é uma decisão

voluntária. Na perspectiva de Thomas M. Jones (Carroll, 1999: 284), que definiu uma nova abordagem para a responsabilidade social das empresas: “a RSE é a noção de que as organizações não têm nenhuma obrigação para com os grupos constituintes da sociedade, exceto os acionistas”. Refere dois pontos que são determinantes: no primeiro ponto, “a obrigação deve ser voluntariamente adotada e o comportamento influenciado pelas forças coercivas da lei ou contrato sindical não é voluntário”. Já no segundo ponto, “a obrigação é ampla, estendendo-se além do dever tradicional para os acionistas para outros grupos sociais como clientes, funcionários, fornecedores e comunidades vizinhas”. A importância desta abordagem vai ao encontro da preocupação que as autoridades públicas têm vindo a ter em incluir as preocupações da responsabilidade social nas suas políticas, e normas regulamentadas.

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”  
(Comissão Europeia, 2001: 4).

Para Almeida (2010: 62) existem três condições mínimas a que uma empresa deve atender para que seja considerada socialmente responsável:

- i) Reconhecer o impacto que as suas atividades causam sobre a sociedade na qual está inserida;
- ii) Gerenciar os impactos económicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global;
- iii) Realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

Segundo o Grace (2014: 18) “a gestão organizacional socialmente responsável é aquela que torna a empresa co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade em que esta se insere”. Desde o ano 2000 que surgem organismos dedicados à ética e à responsabilidade social, índices internacionais de competitividade com base no seu desempenho social e ambiental, passando o tema a estar na agenda política e a ser prioridade nas organizações internacionais (Almeida, 2010: 19). A responsabilidade social empresarial é especialmente promovida nas grandes empresas, principalmente em multinacionais (Comissão Europeia,

2001: 3). O *Livro Verde* da Comissão Europeia (2001: 8-16) e Carvalho *et al.* (2014: 297) consideram duas grandes dimensões da responsabilidade social empresarial que as empresas devem atuar: i) interna e ii) externa:

- i) A dimensão interna prende-se essencialmente com a própria empresa. Ou seja, com os seus colaboradores, onde as práticas socialmente responsáveis pressupõem o investimento nos recursos humanos, na saúde, na segurança, na gestão da mudança, e nas políticas de motivação dos colaboradores. Para Sotomayor *et al.* (2014: 396) o seu principal objetivo consiste na determinação de políticas de desenvolvimento social com índices de competitividade reforçada.
- ii) Já a dimensão externa assenta no facto de que a responsabilidade social passa para além da esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local. Ao nível das partes interessadas, para além dos colaboradores e acionistas, estão os clientes, fornecedores, parceiros comerciais e autoridades públicas. Uma gestão socialmente responsável revela-se nas “interações da empresa com as comunidades locais, na capacidade de gerar benefícios em termos de salubridade, estabilidade e prosperidade no local físico em que está inserida” (Sotomayor *et al.*, 2014: 397).

Os colaboradores representam uma área importante na responsabilidade social empresarial. Segundo Teixeira (2013: 373), questões como a segurança no trabalho, o pagamento do justo salário, a discriminação com base no sexo, raça ou religião, o treino, a educação, o desenvolvimento dos trabalhadores, a assistência a colaboradores com problemas, estão na ordem do dia.

**Tabela 2 – Dimensão interna da responsabilidade social**

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

Fonte: adaptado de Faria (2015: 78)

Na segunda metade do século XX surgiu o chamado capitalismo social “orientado para a satisfação dos diversos grupos de interesse – *stakeholders*” (Almeida, 2010: 52). Segundo o autor, o capitalismo social acrescenta à função lucrativa que beneficia diretamente os acionistas-proprietários, a função social da empresa traduzida pela forma como esta se relaciona com os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, os clientes, a comunidade envolvente e a própria Natureza.

É essencial que a responsabilidade social empresarial seja considerada como um investimento a longo prazo e não como um custo. Tal como diz António Bagão Félix (Almeida, 2009: 8), a empresa é, para além de um bem económico e social, também e sobretudo, uma comunidade humana e, como tal, uma entidade moral, um centro de responsabilidade social e uma referência de valor na e para a sociedade. Hoje temos uma sociedade que se tornou mais vigilante em relação à atividade empresarial e muitas empresas foram obrigadas a repensar os critérios éticos da sua conduta, pressionadas por uma concorrência sem fronteiras e por um mercado tendencialmente global (Almeida, 2010: 19). Assim, a responsabilidade social empresarial surge como um movimento legitimador que traz novas exigências para as empresas e promove a transformação de crenças e de modelos de gestão.

## **2. A Cidadania Empresarial nas Empresas Globais**

Segundo Brandão *et al.* (2011: 44), a expressão Cidadania Empresarial surgiu nos anos 90 do século XX e está muito ligada à gestão das relações com a comunidade com o objetivo de realçar que a empresa é um ator público, que tem deveres e direitos como um cidadão comum perante outros cidadãos. A cidadania empresarial surge com a finalidade de propor uma nova estratégia para aumentar os lucros e potencializar o desenvolvimento empresarial. Na perspetiva de Gago *et al.* (2005: 38), o essencial dos deveres da empresadã tem a ver com as contribuições que, na decorrência do exercício da sua atividade, queira e saiba dar para uma sociedade mais justa para as pessoas, uma atividade económica, comercial e financeira mais transparente perante os seus proprietários, os seus clientes e o Estado.

Na perspectiva de Brandão *et al.* (2011: 43-46), a cidadania empresarial pode ser estudada nas suas mais variadas vertentes: aplicada às empresas globais e locais, nas características de uma empresa cidadã, na influência do líder e na relação com a cultura empresarial. Deste modo, o conceito de cidadania empresarial apresenta-se ao gestor como uma vantagem competitiva muito ligada aos investimentos na comunidade através de projetos e ações com recursos da empresa. Com o fenómeno da globalização este conceito tem vindo a ganhar uma enorme importância principalmente nas grandes empresas e multinacionais que operam em vários países. São normalmente as grandes empresas que procuram desenvolver várias ações que lhe conferem o estatuto de empresa socialmente responsável. Hoje, as empresas têm de lidar com uma economia cada vez mais globalizada, com uma revolução tecnológica, mas também, com o aumento dos danos ecológicos. Temos de ter em conta que “as empresas globais têm um poder tal nas sociedades atuais que sentem necessidade de corresponder perante uma efetiva e alargada responsabilidade”.

Srour (2003: 300-320), apresenta o resultado de uma boa cidadania empresarial para a organização:

- i) Permite posicionar uma empresa e as suas marcas;
- ii) Melhora a imagem e a reputação empresarial;
- iii) Gera vendas e permite conquistar e fidelizar clientes fiéis às marcas que comercializam;
- iv) Incremento de produtividade pelo aumento da satisfação e motivação interna.

A nível interno, o contributo que uma empresa cidadã pode ter para a motivação e produtividade dos seus colaboradores é notória. Exemplo disso, são as empresas como o Grupo Segurador Fidelidade que optam por dar alguns benefícios sociais extras, tais como: um plano de saúde extensivo aos familiares, valor para refeição de valor superior ao imposto legalmente; liberdade de horário e trabalho a partir de casa, estímulos ao trabalho voluntário; e uma série de benefícios que, segundo Srour (2003: 316-317), “visam equilibrar trabalho e família para tornar mais produtiva a vida profissional dos funcionários”. A nível externo, a cidadania empresarial favorece os vários *stakeholders*, principalmente no desenvolvimento das comunidades locais.

Segundo Brandão *et al.* (2011: 49), falar de responsabilidade social sem comunicação não faz sentido, pois, tudo o que se refere às empresas e aos seus públicos tem necessariamente que estar relacionado com a comunicação. Neste sentido, Srour (2003: 354), apresenta quatro diretrizes de uma empresa cidadã: não só dizer, mas fazer o que se pensa; nortear-se pelo altruísmo; prestar contas para obter sintonia e cultivar a confiança nas informações veiculadas.

Esta nova dimensão (de empresas cidadãs) colocou as empresas num novo patamar de autoestima e elevado sentimento de pertença dos seus colaboradores que teve como principal consequência positiva o surgimento de um ambiente interno mais saudável e promissor. Para Cunha *et al.* (2007: 20-28), é importante transformar os indivíduos, as equipas e as organizações em entidades mais positivas – em prol do bem-estar individual, da realização pessoal e do desempenho. A positividade traduz-se num valor acrescido para todas as partes envolvidas e é um valor essencial para a cultura empresarial.

### **3. Voluntariado Empresarial**

O conceito de cidadania empresarial veio, de certa forma, introduzir a necessidade de refletir sobre o conceito de voluntariado empresarial. Quando se dá esta mudança em que aquilo que se considerava ser obrigação do Estado passa a ser obrigação de todos (Estado, empresas e sociedade civil), surge o verdadeiro conceito de voluntariado empresarial.

Na perspetiva de Brandão *et al.* (2011: 53), a responsabilidade social das empresas e o respetivo envolvimento em iniciativas e atividades de cariz social de apoio à comunidade, nomeadamente através da promoção e desenvolvimento de ações de voluntariado é, nos dias de hoje, um parâmetro base de sustentabilidade das empresas nas sociedades desenvolvidas e modernas. O voluntariado empresarial nasce nos anos 70, do século XX, nos Estados Unidos da América, não só porque existia uma expectativa crescente de que as empresas deveriam agir de maneira responsável, mas também porque existia uma clara expectativa por parte dos colaboradores de que as empresas demonstrassem uma preocupação real pela comunidade em que se inseriam. Não se está aqui a falar apenas de as empresas passarem cheques às instituições ou em darem apoio às iniciativas, mas sim, de que haja um claro envolvimento dos colaboradores e suas chefias nas ações. As

empresas são um formidável motor de mudança e uma atuação socialmente responsável pode ser decisiva para o sucesso de um negócio. O maior ativo de uma empresa são as pessoas. Uma empresa deve ser entendida como uma organização de pessoas que partilhem uma mesma visão, com uma causa comum e um espírito que possa projetar visões de futuro motivadoras (Drucker, 1981: 61-64).

O voluntariado empresarial pode ser encarado como um importante pilar para o desenvolvimento dos colaboradores, já que pode contribuir para a construção de competências individuais. Como refere Srour (2003: 400):

“Ninguém se realiza só no trabalho. Alguém que esteja bem na vida pessoal e profissional só se pode sentir completo se o emocional estiver equilibrado. Para isso precisa de se dar, fazer alguma coisa por alguém, de preferência de acordo com a sua experiência e com o que sabe fazer melhor”.

Para que um programa de voluntariado empresarial tenha sucesso é fundamental que toda a estrutura esteja empenhada, desde os diretores até aos colaboradores porque só assim é que se atingirá os seus objetivos. Segundo Brandão *et al.* (2011: 59), as instituições não podem, em caso algum, impor ações de voluntariado aos seus colaboradores, caso contrário seria desvirtuado este princípio. As empresas podem contribuir para a sociedade de diversas formas, contudo devem tentar alinhar os seus programas de voluntariado empresarial com a sua missão, os valores e a cultura da empresa. Para que a comunicação das mesmas para o exterior não seja considerada uma forma de marketing oportunista. É preciso, por isso, ter especial cuidado na forma como se divulgam as ações de voluntariado empresarial para os *stakeholders*. Como sustenta Brandão *et al.* (2011: 65), o único modo de evitar essa circunstância será estes projetos terem consistência, além de serem pensados a longo prazo. Mas para o sucesso de um programa de responsabilidade social empresarial é também necessário que este vá ao encontro dos princípios do voluntariado - solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência (Lei n.º 71/98).

Para Cabanas e Soriano (2014: 175-176), há alguns objetivos de comunicação interna a ter em conta quando as organizações procuram divulgar iniciativas de responsabilidade social empresarial:

- i) Gerar visibilidade interna para essa iniciativa (notoriedade);
- ii) Vincular a marca com os valores associados à iniciativa (identificação);

- iii) Projetar a importância na aposta social pela organização (orgulho);
- iv) Promover a participação dos membros da organização na iniciativa (promover a ação).

A comunicação e o envolvimento dos colaboradores e de outras partes interessadas é essencial para a implementação de um plano de atividades de responsabilidade social (Grace, 2014).

**Tabela 3 - Envolver e comunicar**

Checklist	Sugestões para aplicar na prática
Definir um plano de comunicação, diálogo e envolvimento das partes interessadas.	Envolvimento de comunicação para definir um plano que acompanhe as atividades previstas antes e depois destas se realizarem.
Criar ferramentas de partilha de práticas e/ou adaptar as existentes.	Adaptar as ferramentas de comunicação e envolvimento das empresas, como newsletter, informação dirigida aos colaboradores. Noutros casos, pode valer a pena destacar claramente a comunicação e criar novos formatos.
Escolher a informação que se quer participar.	Compreensão do que as pessoas querem saber sobre as práticas da empresa.
Definir ações de mobilização dos colaboradores para o tema.	Realização de iniciativas que mobilizem os colaboradores, coloquem as temáticas na ordem do dia e demonstrem que o seu contributo é importante.

Fonte: adaptado de Grace (2014: 36)

Segundo Freeman *et al.* (2007: 98), “qualquer organização precisa de ser mais transparente, aberta e leal. Ao longo dos próximos anos, a responsabilidade social corporativa será uma prioridade para as multinacionais dado o seu impacto sobre o mundo”. Na perspectiva de Cabanas e Soriano (2014: 176):

“A transparência na comunicação de todo o processo (responsabilidade social empresarial) por parte da organização tem um efeito direto na credibilidade e confiança dos colaboradores. O que resultará no orgulho de pertença por parte dos mesmos e terá influência na reputação externa da organização”.

Não podemos ignorar o facto de que as empresas podem obter vantagens competitivas no atual mercado globalizado e altamente competitivo em que a responsabilidade social nas suas mais variadas facetas acaba por ser mais um meio para atingir um fim. Ou seja, as organizações também veem na responsabilidade social empresarial uma oportunidade de melhoria da sua imagem corporativa, de atração e retenção de colaboradores, de acréscimos de produtividade e competitividade com a melhoria de indicadores como o clima laboral, absentismo e igualdade de oportunidades e captação de investimento socialmente responsáveis (Brandão *et al.*, 2011: 63).

O voluntariado empresarial nas empresas portuguesas começou a ser mais organizado nos finais da década de 90 do século XX, sendo importante a publicação da Lei n.º 71/98 que rege o serviço voluntário. Segundo o Conselho Nacional para a promoção do Voluntariado em Portugal, os projetos e as iniciativas de voluntariado empresarial estão a crescer devido à valorização pública do contributo que estas ações têm para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade, dos colaboradores e das empresas envolvidas. Em Portugal, no ano 2000 fundou-se o GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial - que tem como principal objetivo a promoção da cidadania empresarial e da responsabilidade e social das organizações (GRACE, 2014).

#### **4. Rumo ao Desenvolvimento Sustentável**

A Responsabilidade Social Empresarial assume hoje um papel legitimador da ação empresarial, sujeito a apreciação ética, dotado de direitos e obrigações, passível de culpa e de responsabilização. Hoje, quando falamos de RSE, falamos obrigatoriamente do conceito de Desenvolvimento Sustentável – como reflexo de preocupações com o impacto ambiental da atividade empresarial (Almeida, 2010: 57). É importante referir que os conceitos de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade não são iguais. Na perspetiva de Maria José Faria (2015: 18-19), o conceito de responsabilidade social empresarial consiste numa visão ampla da aplicação da responsabilidade social enquanto o conceito de sustentabilidade consiste em analisar os impactos que a tomada de decisão pode provocar na sociedade e no planeta, afetando o seu desenvolvimento sustentável. Para Rego *et al.* (2013: 11), “o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as

necessidades das gerações atuais sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras”. O número de empresas que optam por uma cultura de responsabilidade social é cada vez mais expressivo. O que, na prática, significa incorporar na sua atuação um comportamento voluntário porque reconhecem um interesse para com a comunidade em que estão inseridas. Segundo Brandão *et al.* (2011: 73-81), esta nova forma de integrar o espaço empresarial está estritamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de expressar nas suas operações não apenas o impacto económico, mas agora também o impacto social e ambiental da sua atuação. As empresas pelo lugar que ocupam na sociedade e pela quantidade de recursos que consomem têm responsabilidades acrescidas. Segundo o Instituto Ethos (2016), um negócio sustentável e responsável é aquele que é orientado para a:

“Geração de valor económico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. A sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistémicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.”

Segundo a Sair da Casca (2017), esta perspetiva muda a forma de ver a sustentabilidade – geralmente abordada na perspetiva dos impactos resultante da atividade empresarial – e torna a estratégia de sustentabilidade indissociável da estratégia de negócio. Segundo Faria (2015: 25), a sustentabilidade assenta em três esferas: a ambiental, a social e a económica.

**Figura 4 – Triple Bottom Line**



Fonte: adaptado de Faria (2015: 25)

A esfera ambiental relaciona-se sobretudo com o planeta, ou seja, proteção ambiental; recursos renováveis; gestão de resíduos e gestão dos riscos; a esfera social tem sobretudo a ver com a dignidade humana, os direitos dos trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética e, por fim, a esfera económica que se relaciona com a prosperidade – resultados económicos, direitos dos acionistas, competitividade e a relação entre clientes e fornecedores (Faria, 2015: 25).

Hoje há uma consciência pública sobre o impacto que as nossas ações diárias têm no ambiente que faz com que seja impossível não agir. Talvez por falta de iniciativa pública, as empresas têm tido um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e económica e ambientalmente mais equilibrada. Onde a ética e o valor humano estão mais presentes, através dos seus produtos/serviços e pela forma como são estes concebidos. Nos nossos dias há um claro compromisso entre a organização e os cidadãos. Não deixa de ser curioso pensar que uma organização pode levar anos e anos a construir uma reputação junto dos seus públicos e que pode perdê-la num só dia, numa só ação. Segundo Brandão *et al.* (2011: 74):

“Foi nos últimos 10 anos que aconteceram mudanças significativas (...) o conceito energético mudou com a integração das energias renováveis na estratégia política de desenvolvimento de diversas nações, os resíduos deixaram de ser algo que não tinha qualquer utilidade para passarem a ser matéria-prima, os processos de fabrico começaram a ter em conta os desperdícios e a gestão ambiental entrou definitivamente no quotidiano das empresas”.

Só há relativamente pouco tempo é que as empresas começaram a publicar os seus Relatórios de Sustentabilidade que apresentam o desempenho ambiental, social e económico e que visa constituir uma referência para a avaliação do desempenho de sustentabilidade no futuro. Os Relatórios de Sustentabilidade demonstram que uma empresa é muito mais do que os resultados financeiros, e de que a sua boa gestão, garante-lhe maior competitividade no mercado. As quatro principais razões para as empresas continuarem a apostar em relatórios de sustentabilidade estão sustentadas nas conclusões do *Reporting matters* (2014):

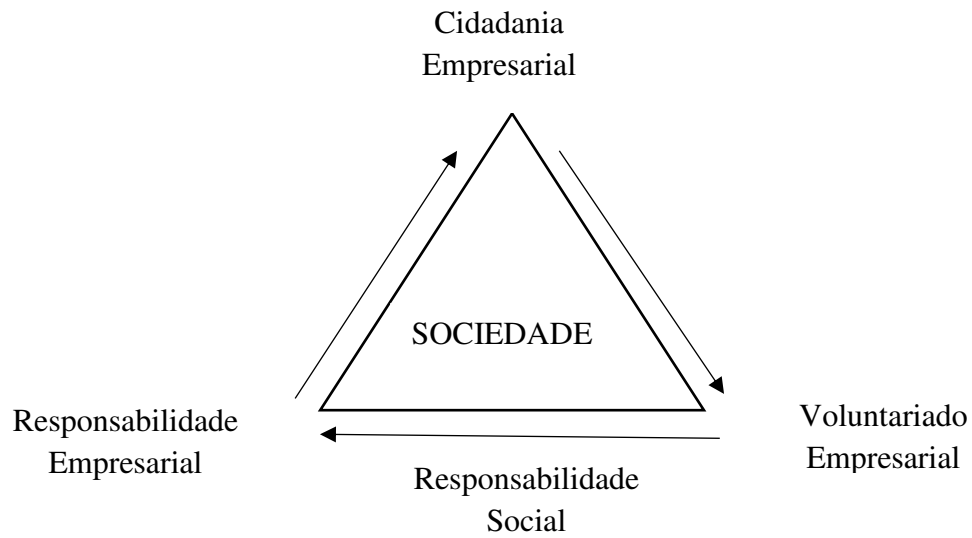
- i) Melhoria na divulgação dos processos de materialidade;
- ii) Maior destaque à fiabilidade dos dados;

- iii) Maior interligação entre aspetos-chave da sustentabilidade, nomeadamente, públicos-alvo e desempenho;
- iv) Rápidos níveis de implementação das diretrizes G4 do *Global Reporting Initiative*.

Cada vez mais, a atividade empresarial deve primar o seu comportamento pela transparência de tudo aquilo que faz. Logo, a empresa desadequada das necessidades e exigências do século XXI é aquela que se limita a dar a conhecer os seus resultados financeiros, sem demonstrar o seu comportamento ao nível ambiental e social (Brandão *et al.* 2011: 75). A responsabilidade das empresas começa desde que se inicia a sua atividade e nas condições que oferece aos seus colaboradores, até à forma como concebe o seu produto/serviço. O próprio marketing e comunicação das empresas passaram a incluir na sua mensagem a sensibilização ao nível social e/ou ambiental. Para além da sua função comercial, as empresas têm igualmente um papel de educadores e formadores dos seus *stakeholders*, dando a conhecer a importância da sustentabilidade.

Brandão *et al.* (2011: 78), propõem ainda, uma equação da responsabilidade social empresarial em que esta é igual ao somatório da responsabilidade social, cidadania empresarial e voluntariado empresarial. Os fatores determinantes nesta equação são o desempenho e envolvimento que cada empresa tem de ter com a sociedade e com todos os seus *stakeholders*, para além dos seus objetivos comerciais e do desenvolvimento de produtos e serviços que sejam mais-valias para o consumidor.

**Figura 5** – Equação da responsabilidade social empresarial



Fonte: adaptado de Brandão *et al.* (2011: 78)

As organizações têm também um papel de educadores e formadores, dando a conhecer a importância da sustentabilidade de uma forma prática, dinâmica e interativa, no dia-a-dia dos colaboradores, contribuindo para divulgar boas práticas e para gerar mudanças, influenciando atitudes e comportamentos dos colaboradores. A própria comunicação é também expressão da responsabilidade social, na medida em que esta pressupõe abertura e o envolvimento dos colaboradores.

## Capítulo II – O Contributo da Comunicação Interna em Rede como Potenciadora de Organizações Socialmente Responsáveis

“A comunicação é a chave para o estabelecimento de boas relações de trabalho. Grande parte dos problemas que surgem entre a gestão e os trabalhadores, individual ou coletivamente representados, tem a ver com deficientes formas de comunicação. A comunicação não pode ser nem de mais, nem de menos. O excesso e a escassez causam perturbações graves nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na produtividade do trabalho” (Bilhim, 2004: 201).

Como foi possível perceber no capítulo anterior, a responsabilidade social empresarial nas suas várias dimensões (cidadania empresarial, desenvolvimento sustentável e voluntariado empresarial) é uma preocupação cada vez mais abordada nas organizações do século XXI. Se, por um lado, compreendemos que as iniciativas e conteúdos de RSE devem estar alinhados com a estratégia da organização, por outro, parece haver uma crescente preocupação por parte das organizações em transmitir e partilhar com os seus públicos internos e/ou externos as iniciativas e conteúdos de RSE desenvolvidos pelas mesmas. Parece ser importante salientar que, como em qualquer outro campo da responsabilidade social, uma iniciativa, uma atividade, uma política ou uma abordagem podem ser considerados responsabilidade social desde que, claramente, não sejam resposta direta a uma exigência legal.

Rego *et al.* (2013: 13), chamam a atenção para o facto de que, muitas vezes, a perceção transmitida ao público a respeito das práticas de responsabilidade social nas organizações não reflete a realidade. As práticas e iniciativas muitas vezes não são comunicadas aos seus públicos. Rego (2016: 20) refere também que a comunicação é a base de toda a interação humana – “a comunicação nas organizações contribui para a satisfação, o empenhamento e o desempenho dos indivíduos”. De facto, “uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (Cunha *et al.*, 2016: 414). Por outras palavras podemos dizer que sem comunicação não há organização. Para Faria (2015: 121), a comunicação tem que ser encarada como um processo estratégico que promove determinados comportamentos empresariais, sejam inovadores, criativos ou dinâmicos, mas que, no conjunto ou na sua singularidade, conseguem focar e atingir os seus *stakeholders*.

As organizações preocupam-se não só em utilizar os canais informativos como em divulgar sobre aspetos socio-ambientais e, por fim, sobre as práticas de responsabilidade social das próprias empresas. A comunicação tem um papel fundamental em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social empresarial. Comunicação essa que tem de ser transparente, confiável e neutra. Segundo Faria (2015: 123), “o desafio de comunicar as ações socialmente responsáveis tornou-se complexo na medida em que diferentes *stakeholders* têm distintas expectativas e, por isso, precisam de diferentes informações”.

Na perspectiva de Sotomayor *et al.* (2014:3 98) “a criação de um instrumento de comunicação interna assume-se como uma das formas impulsionadoras da integração dos trabalhadores (...) sem o envolvimento dos quais não será possível incorporar dinâmicas de responsabilidade social no funcionamento da própria empresa”.

### **1. A Dimensão Estratégica da Comunicação Interna nas Organizações**

“Todos comunicamos – mesmo quando nada dizemos ou escrevemos! Fazemo-lo nas nossas vidas pessoal, familiar, social, política e organizacional. Comunicamos até conosco – e nem sempre nos compreendemos!” (Rego, 2016: 30).

Uma empresa é antes de mais nada uma organização. Como refere Elias e Mascaray (2003: 30-31), “a empresa como organização, é uma das instituições mais enraizadas na sociedade e um dos seus principais motores”. No entanto, não só tem um papel ativo na configuração da sociedade, como também, é influenciada e condicionada pela mesma. É fundamental compreender que as organizações contribuem para gerar mudança social e estas devem ter a capacidade de se adaptarem às novas situações surgidas por essas mesmas mudanças.

Para Teixeira (2013: 255), “a comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas”. A comunicação é a base de toda a interação humana – inclusive nas organizações. A comunicação nas organizações contribui para a satisfação, o empenhamento e o desempenho dos indivíduos, assim como para a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional (Rego, 2016: 20). Pode-se mesmo dizer que a comunicação é também expressão da própria responsabilidade social, na medida em que esta pressupõe a abertura e o envolvimento dos colaboradores e a centralidade da valorização das pessoas.

Já Cabanas e Soriano (2014: 34) explicam a importância da comunicação dentro de uma organização com uma metáfora muito interessante: “o papel dos colaboradores é essencial por serem as peças do motor de uma grande máquina e a comunicação interna é como o combustível que permite a máquina estar em movimento”. Comunicar é, sobretudo, uma forma da organização obter maiores benefícios como um todo.

Para Almeida (2000: 21), a comunicação interna pode ser definida como “o processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa. Ultrapassando as meras ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa”. Na perspectiva de Rego (1999: 33), a comunicação interna “contribui para o aumento da produtividade, promove a qualidade do serviço prestado aos clientes, reduz o absentismo e os conflitos laborais, e melhora os níveis de satisfação, empenhamento e desempenho dos colaboradores”. Como Tench e Yeorns (2006: 334) referem, a comunicação interna tem sido definida como “o uso de ações de comunicação para influenciar atitudes e comportamentos dos colaboradores”. Segundo Faria (2015: 122), mais do que comunicação, os *stakeholders* e as empresas necessitam de informação em tempo real. Todos estes autores parecem concordar que colaboradores mais informados são também colaboradores mais motivados, o que contribui diretamente para melhorar a produtividade das organizações.

O ambiente atual exige líderes distintos. Precisamente porque os gestores já não podem salvar uma empresa sozinhos. Já não se trata de que o líder seja um “superman” ou uma “superwoman” mas sim que saiba despertar o “superman” ou “superwoman” que os seus colaboradores levam consigo (Vilanova, 2013: 39).

O Modelo Comunicativo da Teoria Hipodérmica privilegia a relação organismo/ambiente, onde como refere Almeida (2000: 22), “emerge um elemento fundamental – o estímulo. Este, na sua ligação com o comportamento, é o agente de resposta. Estímulos que não produzam respostas não são estímulos”. Almeida (2000: 23), defende ainda, que “a comunicação na sociedade em geral, e nas organizações em particular, assenta num esquema onde a persuasão adquire uma enorme importância”. Tal como refere Teixeira (2013: 268), a eficácia da gestão, quer de uma organização no seu conjunto quer de um departamento ou unidade organizativa, só são possíveis se os gestores, a qualquer nível, foram dotados de uma elevada capacidade de comunicação. Por outras palavras, os líderes

e gestores têm de conseguir persuadir e influenciar os seus colaboradores para que possa existir uma comunicação transparente. Nos dias de hoje, dá-se uma enorme importância ao fator pessoas porque estas são, sem dúvida alguma, a principal mais-valia de qualquer organização. É muito importante ter presente esta ideia: uma organização existe para servir as pessoas e não o contrário (Newstrom, 2008).

Segundo Brandão (2014: 362), a comunicação interna “deve ser entendida como um sistema de interações, onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito e identidade de cada empresa que servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores”. A sua principal função é a de apoiar e estimular o projeto de cada organização junto do seu potencial humano. Em primeiro lugar, é importante ter presente a ideia de que o projeto deve começar de dentro para fora e é, por isso, que é dada tanta importância à comunicação interna. Em segundo lugar, não se deve definir a estratégia empresarial da organização sem saber os “inputs” dos *stakeholders* (ou seja, gestão de partes interessadas). Fala-se de um desejo de envolvimento por parte dos colaboradores face à sua organização – estes querem ter a possibilidade de participar na tomada de decisões e contribuir para o sucesso empresarial. Muitas vezes os colaboradores anseiam pela oportunidade de não só partilharem os seus conhecimentos, como também, de aprender a partir de experiências várias.

Neste sentido, o processo de comunicação interna tem de ter características específicas de linguagem e táticas que respeitem a diversidade cultural que existe dentro de uma organização. Mas também ir ao encontro das expectativas de gestão da organização, como também, das diferentes necessidades e expectativas dos seus colaboradores. Como Villafañe (1998: 243-247) sustenta “a comunicação interna deve proporcionar e estimular junto dos colaboradores de cada organização, relacionamentos ativos”.

Deste modo, ainda segundo Villafañe (1998: 243-247), a comunicação interna deve-se traduzir em quatro principais pontos de atuação:

- i) Deve haver um envolvimento expressivo, pois visa o reconhecimento dos lugares que os colaboradores ocupam dentro da organização, a sua integração e reforço da sua coesão ao seu projeto cultural e social da empresa;

- ii) É fundamental que haja harmonia das ações da organização com coerência e, por isso, é fundamental o real conhecimento dos objetivos;
- iii) Proporcionar e facilitar a mudança de atitudes face a novas situações que surjam na organização, sejam elas de crise, mudanças ou mesmo de incorporação de novas tecnologias ao serviço da empresa;
- iv) Proporcionar a melhoria de produtividade, através da sensibilização dos colaboradores para os objetivos a atingir. Para isso deve ser-lhes dadas informações sobre os objetivos e estratégias da empresa.

Pode-se mesmo dizer que a comunicação interna é decisiva para o real envolvimento dos colaboradores e a sua inerente eficiência organizacional. Para isso, é necessário a satisfação das suas necessidades de comunicar; informação específica que os ajude a realizar as suas tarefas; clareza nas regras internas de maneira a que estas sejam as mesmas para todos os colaboradores da organização; pela informação sobre as práticas do local de trabalho; pela oportunidade de estar, ser envolvido, e consultado na vida da organização; por ter *feedback* do seu desempenho, de ter acesso a formação e de ter acesso a todos os canais, instrumentos de comunicação na empresa (Tench e Yeomans, 2006: 337-342).

O *feedback* consiste na mensagem de retorno que recetor (transformando-se ele próprio em emissor) envia ao emissor de origem. Este é muito importante na medida em que ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidades e reações do recetor (Cunha *et al.*, 2016: 425).

Para que a comunicação interna seja coerente e eficiente há alguns princípios base, segundo Rego (2016: 44), que se devem cumprir e que complementam os princípios aqui já mencionados:

- i) Clareza – bom uso da linguagem de modo a que a mensagem seja acessível;
- ii) Adequação – uso da linguagem conforme as características dos colaboradores versus objetivos da mensagem;
- iii) Oportunidade e atualidade – definir o melhor momento para se executar o processo de comunicação; a distribuição – como é que se vai chegar aos colaboradores e a aceitação e interesse – grau de recetividade baseado na confiança e respeito entre todos os que participam no processo de comunicação;

iv) Credibilidade – as pessoas acreditam na mensagem?

Tal como Almeida (2000: 35) refere, a comunicação interna está para as organizações como uma necessidade, uma crença e vontade. Uma necessidade porque é decisiva na coordenação das atividades das empresas, que na qualidade de processos e produtos, quer no seu ambiente interno; uma crença porque é portadora de soluções para as organizações e, por último, uma vontade porque tem de ser bem pensada e adequada às características específicas de cada empresa e dos seus diferentes colaboradores. Isto implica escolhas estratégicas e operacionais específicas de cada empresa que se pretende gerar entre os colaboradores e a gestão da organização. É por isto mesmo que a própria comunicação interna tem os seus momentos mais importantes, como, por exemplo, o estilo, ou seja, tem que ser coerente com o estilo do líder; o tempo (não pode ser gerida em função dos picos de notoriedade da organização), e o lugar (muitas empresas têm vários escritórios e sedes espalhados pelo país ou até por várias partes do mundo).

Na perspetiva de Almeida (2000: 41), a criação de uma política de comunicação objetivamente estruturada pode permitir uma aproximação de finalidades, um reforço da motivação e da vontade de participar por parte de todos os colaboradores. Neste sentido, o autor apresenta cinco princípios essenciais para instaurar uma política de comunicação:

- i) Apoiar-se num diagnóstico da empresa – para perceber quais são os valores da empresa antes de lançar uma política de comunicação;
- ii) Visar as causas – pensar nos objetivos das políticas em causa;
- iii) Globalidade – porque diz respeito ao conjunto da empresa;
- iv) Portadora de uma mensagem – não pensá-la enquanto moda;
- v) Multimédia – deverá ter em conta a complementaridade dos suportes de comunicação existentes no interior da empresa.

Ao se falar de comunicação interna é fundamental compreendermos que as organizações podem ser analisadas segundo duas estruturas comunicacionais: a formal e a informal. Para Duterme (2002: 27), Rego (2016: 258-289) e Cunha *et al.* (2016: 455), a comunicação formal representa o conjunto dos fluxos de informação relativos ao trabalho e às obrigações organizacionais que resultam da produção. E a comunicação informal é constituída pelas trocas de informação não diretamente úteis a essa produção, não

formalizadas, ou mesmo não formalizáveis e escapando, por conseguinte, ao controle dos gestores. Ou seja, apesar de ter uma parcela de espontaneidade também promove um certo apelo da gestão de comunicação integrada e participativa na organização. E tem a particularidade de circular mais rapidamente do que a comunicação formal.

Existem ainda três tipos de formalidade de comunicação interna e que afetam o estilo de comunicação que se vai estabelecer dentro da organização. Na perspectiva de Duterme (2002: 29-31) e Cunha *et al.* (2016: 454-455) estes podem também ser chamados de fluxos de informação por serem os circuitos que as informações vão buscar. São eles:

- i) A comunicação descendente - do topo para a base – com instruções, diretivas, procedimentos e práticas organizacionais sobre metas e normas estabelecidas de funcionamento. Tem como objetivo assegurar o desempenho dentro das hierarquias definidas pela empresa pela sua estrutura organizacional;
- ii) A comunicação lateral ou horizontal em que esses fluxos correspondem aos conjuntos formalizados de informações que se trocam entre estruturas não hierárquicas: entre serviços, entre pessoas do mesmo estatuto ou não hierarquicamente dependentes;
- iii) A comunicação ascendente que é mais comum em organizações de excelência pois implica por parte da administração uma total disponibilidade para comunicar e ouvir os “inputs” dos seus colaboradores. É a forma de comunicação que mais potencia a comunicação ativa, que visa a participação e envolvimento dos seus colaboradores nos objetivos da empresa. A representação sindical do pessoal e a sua participação em programas oficiais são exemplos de uma informação ascendente.

Elias e Mascaray (2003: 55) acrescentam que a comunicação interna é um “processo estratégico de gestão com o objetivo de conseguir que a comunicação interna seja mais efetiva para todos os elementos em si envolvidos”. Por outras palavras, a comunicação interna é também uma técnica para vencer a resistência à mudança.

A comunicação interna tem um enfoque muito mais estratégico em relação à comunicação tradicional tal como se pode observar na seguinte tabela.

**Tabela 4** – Tabela comparativa entre a comunicação tradicional e a comunicação interna

<b>Comunicação Tradicional</b>	<b>Comunicação Interna</b>
Como finalidade	Como meio
Como informação	Como catalisador
Para normalizar	Para relacionar
Em crise	Em permanência
Como técnica	Como estratégia
Afeta o colaborador	Afeta a cultura
Longe da realidade	Próximo da realidade
Sem mensagem	Com mensagem
Separada da formação	Envolve a formação
Horizontal, vertical e radial	É transversal
Unilateral	Bilateral
Os meios são o todo	Os meios são os meios
Não há comunicação direcionada	Há comunicação direcionada e diferencial

Fonte: adaptado de Elias e Mascaray (2003: 64)

Em suma, a comunicação interna existe pela necessidade de transmitir aos colaboradores, com clareza e frequência, o pensamento e a ação da empresa, destacando-se as posições que assumem os seus dirigentes e a consciência da função social organizacional que têm da empresa que gerem. Não esquecendo que é a elaboração de uma estratégia que confere o sentido à política de comunicação, ela é a ponte para colocarmos em prática os seus princípios (Almeida, 2000: 47). Não esquecendo, ainda, que “a comunicação interna converte-se num agente de mudança que possibilita a adequação das empresas às

mudanças do ambiente, como também, à evolução tecnológica e social” (Elias e Mascaray, 2003: 40).

## **2. Objetivos, Ações e Políticas de Comunicação Interna Geradoras de Conhecimento**

Como foi referido anteriormente, a comunicação é vista numa vertente estratégica, e não, como uma atividade isolada. Sendo considerada como um vetor essencial na criação de sinergias no coletivo humano da empresa (Almeida, 2000: 37). Como sustenta Cunha *et al.* (2007: 467), a gestão participativa deve então ser entendida, também nas políticas e ações de relações públicas de cada organização como uma real capacidade de facilitar o alcance dos seus objetivos e da própria sociedade onde está inscrita, “através das pessoas e com as pessoas – e não apesar das pessoas”.

Para Almeida (2000: 36-37), os objetivos da comunicação interna estão divididos em dois grandes pontos: o de dominar determinados poderes na empresa, reduzindo, assim, incerteza nos colaboradores e, ainda, desenvolver as motivações dos colaboradores no sentido de um projeto comum. O autor sustenta que a comunicação interna tem uma “dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa”.

No que respeita às ações de comunicação interna nas organizações, Duterme (2002: 106), defende que estas visam, aproximadamente, assegurar quatro grandes campos de intervenção:

- i) Gerar e gerir a imagem interna.;
- ii) Apoiar as campanhas estratégicas da empresa;
- iii) Servir de suporte à informação geral;
- iv) Avaliar os resultados das ações de comunicação.

Para Duterme (2002: 29), os instrumentos de comunicação interna visam, entre muitos outros aspetos, através de rigorosas políticas e ações de comunicação interna:

- i) Proporcionar e manter os colaboradores motivados face à organização a que pertencem;
- ii) Proporcionar um aumento para o crescimento da segurança no trabalho;
- iii) Gerar um maior conhecimento e identificação face à missão, objetivos, valores e estratégia da empresa e a sua atividade diária, através da divulgação das suas iniciativas e ações;
- iv) Dar a conhecer o papel de cada colaborador junto da empresa promovendo um maior espírito de equipa e sentimento de pertença à organização;
- v) Destacar a importância da empresa face à economia do país e seu devido enquadramento e aceitação comunitária.

Segundo Rego (2016: 258), há certas informações que são essenciais para o bom funcionamento da organização e que devem ser disponibilizadas na intranet da organização. É importante informar os colaboradores como se espera que as suas tarefas sejam desempenhadas; os salários e o sistema de retribuição; a posição do colaborador na estrutura da organização; as alterações que possam afetar o futuro da organização; as políticas, regras e procedimentos da própria organização.

Uma das grandes preocupações na comunicação de um programa de responsabilidade social deverá ser sempre a promoção da aproximação interna aos colaboradores, bem como à comunidade. Para que haja um real envolvimento parece importante que se comuniquem todos os momentos da ação/iniciativa/política. Ou seja, antes de acontecer, antecipando o que vai acontecer, enquanto acontece e depois de acontecer.

Tal como referem Brandão e Portugal (2015: 159-160), para que haja uma maior participação ativa na empresa por parte dos colaboradores é necessário que os conteúdos disponibilizados nos instrumentos ao dispor de comunicação interna sejam apelativos no seguimento dos factos relacionados com a vida da empresa mas também, dos factos relacionados com a vida dos seus colaboradores. Neste sentido, ao transformar factos em notícias de relevância interna tem, em primeiro lugar, de se perceber que quando se fala de comunicação interna o que, na realidade, se está sobretudo a incentivar é a integração, motivação e formação dos seus colaboradores perante a vida e natureza da organização que representam. A realidade é que a motivação dos trabalhadores é impossível sem uma comunicação eficaz.

É essencial diferenciar o conceito de comunicação de informação. O primeiro é um processo de transmissão, enquanto o segundo é um objeto desse processo. Tal como refere Almeida (2000: 20), “na informação não está presente a efetividade oriunda das trocas nas relações criadas entre entidades. A comunicação é um estado, enquanto a informação é, antes de tudo, um conteúdo”. Por outras palavras, a comunicação obriga à existência de relação entre as pessoas, o que não se passa em termos da informação. Segundo Teixeira (2013: 257), grande parte dos gestores gasta cerca de 80% do seu tempo a comunicar com as pessoas, quer internamente com as que fazem parte da empresa quer externamente com clientes, fornecedores, acionistas, financiadores, entidades oficiais, etc. O que, por si só, é decisivo face à importância do que se comunica.

Vilanova (2013: 58-59) introduz um novo conceito na área da comunicação: comunicação sinérgica. Ou seja, quando se integra diferentes práticas de comunicação, os resultados dessa integração multiplicam-se. Como refere a autora “a comunicação interna pode chegar a ser a maior ferramenta de comunicação externa de uma organização”. Os colaboradores que vivem a marca, que são embaixadores da mesma, conseguem através da comunicação interna criar impacto no consumidor. Hoje vivemos num mundo global em que a pressão para a produtividade e crescimento das empresas tem vindo a aumentar todos os dias.

Na perspetiva de Cabanas e Soriano (2014: 21-22), “a chave para conseguir a diferenciação das empresas é o capital humano que cada dia é mais diverso. Estamos na chamada «era humana» em que o talento dos colaboradores é a chave da transformação, da vantagem competitiva e da sobrevivência das empresas”. Não se pode ignorar o facto de que o mercado se alterou. Antes o chamado “modelo tradicional” era caracterizado por uma lealdade e um compromisso incondicional dos colaboradores para com a sua empresa. Hoje, as organizações procuram manter os seus colaboradores através de políticas de motivação. Neste ponto, a comunicação interna pode ter um importante papel tendo em conta que esta realidade leva a que os colaboradores se sintam, cada vez mais, desligados da sua empresa. Para Vilanova (2013: 26), as empresas de sucesso precisam que os seus colaboradores estejam felizes. É fundamental criar ambientes onde as pessoas trabalhem contentes porque isso vai influenciar diretamente a rentabilidade e eficiência de cada colaborador. Mas também trabalhar em equipa e, acima de tudo, comunicar, comunicar e comunicar.

O Observatório de Comunicação Interna que segundo Cabanas e Soriano (2014: 24-30), tem como objetivo divulgar a importância da comunicação interna e detetar as diferentes tendências dentro do sector, delineou algumas tendências para os próximos anos face à importância da comunicação interna:

- i) Comunicação direcionada para dois eixos: o negócio e os colaboradores – a estratégia e os objetivos da organização devem estar alinhados e gerar ação em todos os colaboradores;
- ii) Posicionamento da marca interna para fazer a marca externa – o grande objetivo é transmitir os valores da organização aos colaboradores para que estes possam ser verdadeiros embaixadores da marca tanto a nível interno como externo;
- iii) Comunicação multidirecional “era humana” – a absoluta necessidade de se criar um compromisso. É imprescindível que os colaboradores estejam ocorrentes de todas as ações da organização;
- iv) O reconhecimento como incentivo – já não se fala tanto numa recompensa económica, mas sim do “salário emocional”, ou seja, implementação de iniciativas que promovam o reconhecimento e a motivação dos colaboradores;
- v) O poder de contar histórias – o objetivo principal desta tendência é gerar conteúdos relevantes e úteis, baseados no *storytelling* e que consigam provocar reações e motivação nos colaboradores;
- vi) Comunicação multicanal – as empresas estão, cada vez mais, a apostar numa comunicação multicanal, incorporando novas ferramentas como as redes sociais internas ou revistas digitais interativas. Esta é uma forma de otimizar a informação para que chegue a todos os colaboradores da organização pelos canais mais adequados.

### **3. A Sociedade em Rede e os Ambientes Digitais nas Organizações**

“Falar de comunicação é também falar da construção social e do domesticar das tecnologias com que nos deparamos no nosso dia-a-dia. Por isso ao falarmos de comunicação, hoje, temos de falar das redes, porque são elas que dão sentido à experiência da nossa vida” (Cardoso *et al.*, 2009: 13).

A emergência da Sociedade em Rede mediada por computadores e a migração para o digital estão a alterar, profundamente o modo como nos relacionamos uns com os outros e

em sociedade (Cardoso *et al.*, 2016: 113). Como refere Castells (2013: 58) “uma sociedade em rede é aquela cuja estrutura social é composta de redes ativadas por tecnologias digitais de comunicação e informação”. Para Castells (1999: 89), “a lógica do funcionamento de redes, cujo símbolo é a internet, tornou-se aplicável a todos os tipos de atividades, a todos os contextos e a todos os locais que pudessem ser conectados eletronicamente”. A realidade demonstra-nos que a comunicação em rede trouxe enormes oportunidades às organizações. Hoje, é possível que uma empresa esteja dispersa por todo o país e até internacionalmente sem que o distanciamento seja uma barreira ao bom funcionamento da mesma.

Já McLuhan (1962: 31) propôs que a evolução tecnológica reduzia o mundo a uma pequena aldeia. Esta evolução tecnológica possibilitou uma comunicação em rede. Ou seja, a ligação entre colaboradores e dos espaços físicos geográficos são diferentes, mas, o ambiente comunicacional é “caracterizado pela assimetria entre emissores e recetores, pela linearidade e difusão de mensagens” (Mello, 2010: 120). Para Castells (2013: 52-53), uma rede é um conjunto de nós interligados. Na vida social as redes são estruturas comunicativas que processam fluxos (correntes de informação) entre nós que circulam que circulam pelos canais que ligam os nós. Deste modo, “a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser compreendida ou representada sem as suas ferramentas tecnológicas” (Castells, 2004: 6).

Esta realidade levou Cardoso *et al.* (2016: 118) a proporem um modelo de comunicação baseado na “rede”. Segundo os autores, este modelo que intitulavam de “quarto modelo” não desvaloriza as restantes tipologias comunicacionais. Pelo contrário, é moldado pela capacidade dos processos de globalização comunicacional mundiais, juntamente com a ligação em rede dos media de massa e medias interpessoais, e, em consequência, pelo aparecimento da mediação em rede. Parece, de igual modo, importante referir que o primeiro modelo de comunicação corresponde à comunicação interpessoal; o segundo, é o da comunicação que se estabelece de “um-para-muitos” e um terceiro modelo, o da comunicação em massa, no qual, graças ao uso de tecnologias específicas de mediação, uma só mensagem é dirigida a uma massa de pessoas, ou seja, uma audiência cuja dimensão se desconhece (Cardoso *et al.*, 2009: 16-17).

A comunicação em rede tem a capacidade de reformular as relações entre media, articulando os de comunicação interpessoal (através do SMS, o telemóvel ou o *e-mail*) com os de massa (como a televisão, a rádio, os jornais *on-line* ou fora da internet). Para Cardoso *et al.* (2009: 18) o modelo comunicacional em rede é moldado por três forças indutoras da mudança:

- i) Os processos de globalização comunicacional;
- ii) A articulação em rede dos media de massa e interpessoais e o consequente surgir da mediação em rede;
- iii) Diferentes graus de interatividade disponibilizados aos utilizadores.

A tecnologia surgiu no meio empresarial como uma imposição acabando por ganhar um papel de protagonista no dia-a-dia das organizações. Como referem Bland e Jackson (1992: 109), “quando se diz alguma coisa a alguém, só parte da mensagem é assimilada. Quando se mostra alguma coisa, a absorção é maior. Quando se mostra e diz, então a mensagem começa mesmo a chegar ao destino”. Para McLuhan (1962), os novos media conseguem integrar em si os media tradicionais, processo esse chamado “remediação”. Neste aspeto, a intranet é um ótimo exemplo de integração dos media tradicionais – através, por exemplo, da revista interna em modo online, como também, da integração dos meios audiovisuais. A convergência das tecnologias tem contribuído para tornar mais eficazes as comunicações nas empresas.

A partir dos anos 90 do século XX surgiu um novo sistema de comunicação eletrónica. Este novo sistema é caracterizado pela integração de diferentes veículos de comunicação e pelo seu potencial interativo (Castells, 2011). Na perspetiva de Cutlip *et al.* (2001: 402-406), “o mundo digital tem alterado a forma como se comunica dentro e entre as organizações e os seus diversos públicos”. Ainda que a tecnologia tenha alterado a realidade vivida dentro da organização, esta, por si só, não cria conhecimento nem pode garantir ou promover a partilha de conhecimento. Os colaboradores e a forma como interagem é essencial para o sucesso da organização. Vivemos numa nova economia do conhecimento que implica “a constante adaptação, e até, a reinvenção, dos ambientes de trabalho no sentido de se alcançarem níveis de desempenho superiores” (Carvalho *et al.*, 2014: 27).

Em suma, na sociedade em rede, os novos media tomaram o lugar dos *mass-media* tradicionais<sup>1</sup>, embora com funções diferentes e adaptados a um novo paradigma de informação e comunicação. Como referem Cardoso *et al.* (2016: 129) “de uma sociedade de massas na qual os *mass-media* desempenhavam o papel fundamental na distribuição de informação socialmente relevante, passámos a uma sociedade em rede (...) na qual as plataformas de participação dos indivíduos têm o papel principal na distribuição social de informação socialmente relevante”.

#### **4. A Intranet nas Organizações**

Para Pinho (2002: 19-25) “as novas tecnologias causam significativas transformações na sociedade, provocando mudanças de hábitos e de comportamento”. A intranet tem a vantagem de que as informações que transitam nessa mesma rede só são acessíveis à organização a que pertence o seu pessoal interno. O autor, acrescenta ainda, que as organizações reconhecem algumas vantagens no uso das intranets sobre as tradicionais comunicações, destacando-se:

- i) Maior segurança – as intranets oferecem às empresas um caminho mais seguro para transmitir informações sigilosas como relatórios de vendas e de pesquisa de mercado;
- ii) Maior largura de banda – as intranets permitem a transmissão da informação sem a conhecida lentidão da internet;
- iii) Melhoria nas comunicações internas – uma intranet proporciona uma comunicação melhor e mais rápida entre os colaboradores, tornando-se um importante meio para que eles possam colaborar em projetos;
- iv) Atualidade das informações – a informação é mais atualizada e está disponível a qualquer momento;
- v) Redução dos custos de distribuição - não têm os encargos de produção, impressão e distribuição das tradicionais newsletters, manuais, listas de telefones interno. Ou seja, uma intranet pode reduzir drasticamente os custos de comunicação com os colaboradores;

---

<sup>1</sup> Os novos media existem para proporcionar aos utilizadores as ferramentas para produzirem e distribuírem os seus próprios conteúdos enquanto os media tradicionais existem para produzir e transmitir conteúdos (Cardoso *et al.*, 2016: 129).

- vi) Maior participação - a intranet é, ao mesmo tempo, uma poderosa ferramenta de gestão empresarial e um importante meio de viabilizar o trabalho em grupo na empresa.

Como foi referido anteriormente, a comunicação interna tem de ser gerida, pensada e trabalhada de modo estratégico nas organizações – assumindo os seus resultados no devido uso dos seus diferentes instrumentos e conteúdos gerados. Cada instrumento de comunicação interna tem características próprias que os diferenciam uns dos outros – apesar de todos deverem ser utilizados de forma integrada no uso da informação disponibilizada. É importante deixar clara a ideia que os instrumentos de comunicação interna são canais que proporcionam a transmissão de informação entre a organização e os colaboradores e vice-versa. Ou seja, estes são fundamentais para o bom funcionamento das organizações e para que os colaboradores possam desempenhar as suas tarefas o melhor possível (Bottazzo, 2005).

A intranet é um dos instrumentos de comunicação interna mais eficazes. Como defende Duterme (2002: 31) a intranet, pode agregar a si, todos os restantes modos e instrumentos de comunicação interna, potenciando uma gestão de comunicação com maior atualidade, interatividade, independentemente das diferentes zonas geográficas onde a organização está presente. E, com conteúdos que sejam geradores de irem ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores. Por outras palavras, é fácil perceber que em organizações com uma grande dimensão, a intranet vai ter um papel fundamental na gestão diária dos seus colaboradores. Nestares (2002: 253) vai ao encontro da perspetiva de Duterme (2002) ao mencionar que a intranet pode ser considerada o melhor sistema de comunicação por permitir o acesso fácil e rápido da informação organizacional, assim como a sua distribuição para todos os colaboradores da organização. A autora acrescenta ainda que “a intranet converte-se ainda, num instrumento facilitador da difusão da cultura empresarial, da formação da marca e da identidade corporativa”.

Segundo Grunig *et al.* (2011), a intranet como instrumento de excelência de comunicação interna possui a capacidade de ligar indivíduos, de os colocar em rede, aproximando-os e permitindo a sua interação, tornando-se decisiva para a dinâmica interna de participação e envolvimento dos colaboradores nas organizações. Na perspetiva de Aloy *et al.* (2005: 94),

a intranet permite criar um espaço público onde se centraliza o acesso à informação sobre a organização. E se bem utilizada, uma intranet permite:

- i) Otimizar o acesso aos recursos da organização;
- ii) Organizar a informação existente no computador de cada colaborador;
- iii) Estender as tarefas de trabalho a todos os membros.

Pode mesmo dizer-se que as novas tecnologias trouxeram a intranet que veio resolver muitos problemas, tendo ainda a mais-valia de não ser um encargo financeiro muito grande para as organizações. A intranet, tal como a comunicação interna, também precisa de uma estratégia, de um plano. Segundo Nestares (2002: 255-256), a intranet é um produto - “a intranet como produto comercializa-se num contexto regido pelo marketing relacional, porque o motor do mercado é o cliente.” Neste caso o cliente é potencial usuário da intranet. E, por este motivo, a estratégia terá que englobar uma comunicação e gestão dirigida ao colaborador. Com o objetivo que todos os colaboradores da organização utilizem a intranet.

Podemos dizer que apesar de a intranet ter um papel fundamental nas organizações – mais acentuado nas organizações de grande dimensão – outros instrumentos têm vindo a ganhar cada vez mais notoriedade. Por outras palavras, a intranet deixou de ser a única ferramenta de comunicação interna, tendo os media sociais e o ambiente 2.0 – ambiente este que pode ser caracterizado por uma comunicação inserida no meio digital - vindo a ganhar cada vez mais adeptos. A intranet passou a ser vista mais como um meio de informar os colaboradores do que se passa na organização (modelo tradicional do emissor-recetor). Já os media sociais são caracterizados por serem um modelo interativo em que o recetor deixa de ser uma figura passiva para ser protagonista. O desafio aqui presente é, não só o de conseguir criar sinergias entre as várias ferramentas de comunicação interna e potenciar ao máximo a sua utilização, como também e, tal como Nestares (2002: 273) refere, “a intranet deve ser sempre uma ferramenta de comunicação e não tornar-se apenas num mero instrumento informativo”. Por outras palavras, é muito importante que a intranet seja um espaço de comunicação e para isso é necessário que os colaboradores possam dar *feedback*. Monteiro *et al.* (2014: 21) acrescenta que o ambiente 2.0 é também ele caracterizado por um novo perfil de utilizadores – *utilizador 2.0* – “reconhece novas oportunidades de participação na realidade que o envolve e assume hoje uma intervenção dinâmica (...) são

*producers* e não se resignam a um papel passivo na receção de mensagens controladas em ambiente fechado.”

Para Cabanas e Soriano (2014: 23-24), “o uso da internet levou a uma mudança nas organizações. Em vez do foco ser exclusivamente nos públicos externos passou a ser também e mais ainda nos públicos internos”. Este interesse pelos colaboradores levou a que, tal como ainda Cabanas e Soriano (2014: 24) referem, vivamos numa espécie de “idade dourada da comunicação interna”. O facto dos colaboradores não se comprometerem tanto com a sua organização como outrora apresenta-se como um enorme desafio à comunicação interna. Por este mesmo motivo é essencial que qualquer organização desenhe um plano estratégico em que o colaborador assuma o papel de protagonista e se oriente a reforçar o orgulho de pertencer à sua organização. Tal como Tench e Yeomans (2006: 336) sustentam, “o desenvolvimento da tecnologia tem alterado a natureza do trabalho e dos próprios cargos”. Tem-se vindo a verificar que a tecnologia tem tido, sem dúvida alguma, um papel fundamental no comportamento dos colaboradores – “redefinindo expectativas, privacidade e normas do ambiente online”.

Para Vilanova (2013: 103), é inegável que as redes sociais alteraram por completo a nossa maneira de comunicar. Esbateram as fronteiras e a linha entre o profissional e o pessoal. Hoje, “os colaboradores utilizam da mesma forma as redes sociais dentro e fora do trabalho. Durante o dia de trabalho recebemos mensagens do Facebook, Twitter, etc. Por isso, a comunicação interna das empresas expande-se a horários e formatos nunca antes vistos”.

Saber interligar e utilizar diferentes canais de comunicação interna pode ser um desafio para as organizações. Assim, Cabanas e Soriano (2014: 115-117), acabam por identificar quais os melhores usos a dar a cada um dos principais canais de comunicação interna nas organizações:

- i) Comunicação interpessoal – o seu uso é adequado para estabelecer um diálogo direto entre pessoas, permitindo realizar uma comunicação mais próxima e direta;
- ii) Boletim de imprensa – é o meio para publicar notícias de interesse para o colaborador;

- iii) Intranet – é o canal online por excelência. Onde os colaboradores podem encontrar todas as informações necessárias ao bom desempenho do seu trabalho; onde encontra toda a informação atualizada sobre a organização; estar a par das novidades da organização;
- iv) Posters/Cartazes – é o canal mais adequado para divulgar informações aos colaboradores que, habitualmente, não tenham acesso a computador ou telemóveis da empresa;
- v) Correio eletrónico e comunicados – o seu objetivo é informar e gerar confiança, mediante uma informação transparente;

O ambiente 2.0 é caracterizado por novas ferramentas de comunicação interna como os *blogs* internos, as redes sociais, vídeos, chats internos, microsites, a rádio e a televisão corporativa para projetos específicos, entre outros que podem potenciar a intranet das organizações tornando-as mais sociais e interativas.

Em pleno século XXI, as organizações têm tendência a ser cada vez mais produtivas porque não só funcionam em rede, como também são suportadas por uma estrutura informática que liga todos os seus *stakeholders*. Uma coisa é certa: as empresas que não apostarem nas novas tecnologias e não tiverem a capacidade em se adaptar à sua constante evolução, poderão ficar para trás.

### **Capítulo III – Metodologia**

Para Faria (2015: 248), “o impacto de uma grande empresa no âmbito da responsabilidade social está relacionado com o acesso aos recursos. Têm mais disponibilidades financeiras, humanas, tecnológicas e maiores redes de relacionamentos.”

#### **1. Enquadramento situacional da organização objeto de estudo – Grupo Segurador Fidelidade**

O Grupo Segurador Fidelidade atua no mercado segurador, comercializando produtos de todos os ramos de seguros, no âmbito de uma estratégia multimarca e através da maior e mais diversificada rede de distribuição de produtos de seguros do mercado nacional (Fidelidade, 2010).

O Grupo Segurador Fidelidade é composto por sete marcas (Fidelidade, 2016a):

- Multicare

A Multicare é a marca do seguro de saúde apoiado num conjunto de Prestadores de Cuidados de Saúde – Rede Médica -, que oferece uma gama de soluções adequadas às diferentes necessidades do cliente, através de Planos Individuais e de Grupo. A Multicare apresenta, ainda, outras soluções no âmbito de cuidados de saúde tendo lançado, em maio de 2009, a Oferta Global de Saúde (OGS). Líder de mercado, a Multicare tem como objetivo a criação de soluções inovadoras de saúde que se ajustem ao mercado e à evolução da própria sociedade.

- OK! teleseguros

Fundada em 1998, a OK! teleseguros é a marca mais importante da Via Directa – Companhia de Seguros, S.A., que se constituiu como a seguradora do Grupo Fidelidade vocacionada para a comercialização de seguros através da internet. Líder no segmento de mercado das Companhias que distribuem os seus produtos através de canais diretos.

- Fidelidade Property

Fidelidade Property é a marca do Grupo Fidelidade para a gestão de imóveis, não só os afetos à exploração do Grupo e sua rede de distribuição, mas de investimento, em Portugal e no estrangeiro.

- Fidelidade Assistance

A Fidelidade Assistance é a marca do Grupo, representativa dos serviços de assistência e proteção jurídica, líder de mercado em Portugal.

- Safemode

A Safemode é marca do Grupo para a prestação de serviços nas áreas de consultoria, projetos e auditoria técnica no âmbito da prevenção, proteção e segurança das pessoas, do património e do ambiente.

- GEP – Gestão de Peritagens

A GEP é a marca associada à prestação de serviços de peritagem, na vertente de avaliação e de averiguação, não só no ramo automóvel, mas também nos seguros patrimoniais, incluindo os riscos industriais e engenharias.

- Fidelidade Car Service

A Car Service é a marca usada pela Cetra – Centro Técnico de Reparação Automóvel S.A, que é a empresa do Grupo vocacionada para serviços de reparação automóvel, nomeadamente na vertente de colisão e está também autorizada a efetuar locação automóvel.

O Grupo Segurador Fidelidade conta com mais de dois séculos de história (é considerada a terceira mais antiga seguradora do mundo), dos quais mais de 50 seguradoras contribuíram para a atual credibilidade, dimensão e solidez do Grupo. O Grupo Segurador Fidelidade assume-se como a referência no mercado segurador português. O seu posicionamento assenta em três grandes objetivos: criação do valor para acionista; melhoria da oferta e da qualidade de serviço para o cliente; e valorização e motivação dos colaboradores (Fidelidade, 2016b).

No final de Junho de 2013 nasceu a Fidelidade – marca única das companhias que até então operavam sob o desígnio comercial da Fidelidade Mundial e Império Bonança. A nova marca foi uma oportunidade para reafirmar o compromisso, que vem desde 1908, de estar na vanguarda do serviço ao cliente, protegendo-o das contingências da vida e de oferecer aos parceiros o apoio necessário para que possam ter sucesso num mercado cada vez mais exigente. O nome Fidelidade realça o valor da palavra e o seu significado na relação com os clientes e parceiros das duas Companhias que estão na sua origem. O cão em guarda e de orelhas levantadas (símbolo da marca) representa a atenção, a agilidade e a eficácia e que reforça a lealdade da seguradora para com os seus compromissos e valores. A cor vermelha acrescenta energia e motivação para marcar uma presença cada vez mais positiva no mercado (Fidelidade, 2009).

Valores do Grupo Segurador Fidelidade (Fidelidade, 2017a):

- Somos Fidelidade sempre que reinventamos o passado com o futuro.
- Somos Fidelidade sempre que impulsionamos a mudança.
- Somos Fidelidade sempre que nos superamos.
- Somos Fidelidade sempre que estamos próximos.

Na sua atividade internacional, a Fidelidade está onde as empresas, a cultura e a língua portuguesa estão presentes. Direta ou indiretamente, a Fidelidade está presente em Espanha, em França, no Luxemburgo, em Macau, em Angola, em Cabo Verde e em Moçambique. Em Portugal, o Grupo Segurador Fidelidade tem a sua sede em Lisboa e conta com um total de 2.575 colaboradores efetivos no conjunto das suas marcas.

## **2. Problemática e objetivos em investigação**

Verifica-se que a responsabilidade social e a comunicação de boas práticas contribuem para a construção da identidade das empresas. De facto, e como refere Brandão *et al.* (2011: 40), “a empresa deve comunicar o seu programa de responsabilidade social de uma forma meticulosa, contribuindo assim para a construção da sua identidade, e criação de boa reputação”.

A base da estratégia de comunicação deve ter em conta a definição de qual é a visão do colaborador que a empresa adota, designadamente em que vertentes é que pode ser envolvido e potenciado. Como, por exemplo, ter a visão do colaborador como profissional, como parte de uma equipa, de uma comunidade, como cidadão, como parte de uma família, como agente de promoção de uma vida saudável, de bem-estar económico, ambiental, ou ainda, numa perspetiva de valorização pessoal.

O objetivo deste estudo, visa perceber se os colaboradores valorizam a existência de um Programa de Responsabilidade Social no Grupo e da sua plataforma própria, como também perceber quais são as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas desenvolvidas no “Gente com Ideias” com que os colaboradores mais se identificam.

Neste estudo será realizado um questionário. Numa primeira análise, o objetivo é perceber se as políticas de comunicação interna da intranet vão ao encontro das expectativas dos colaboradores. Numa segunda análise, será avaliado se os colaboradores valorizam, ou não, a existência de uma plataforma que dá corpo ao Programa de Responsabilidade Social “Gente com Ideias” e a importância dada à plataforma como um veículo de comunicação interna. Numa terceira análise, o objetivo será compreender se os colaboradores se identificam e se estão satisfeitos com os conteúdos disponibilizados na plataforma. Por fim, numa quarta análise, será avaliado quais as expectativas dos colaboradores em relação às áreas de conteúdos em que o Programa “Gente com Ideias” se deve focar no futuro.

Estes procedimentos metodológicos, de seguida aprofundados, pretenderão responder à questão de partida do estudo em questão:

- Quais são as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas do Programa de Responsabilidade Social interna “Gente com Ideias” que os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade mais valorizam?

Objetivo e relevância do estudo

“ser sustentável é ser responsável. Responsável pelo ambiente, pela sociedade. Responsável para com tudo o que nos rodeia: família, amigos, clientes, colaboradores, nós próprios... Todos merecemos ser o melhor que pudermos”  
 (“Gente com Ideias”, 2013).

Deste modo, esta investigação propõe-se estudar a responsabilidade social no desenvolvimento da comunicação interna em rede nas organizações como também perceber quais são as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas desenvolvidas no “Gente com Ideias” com que os colaboradores mais se identificam - tendo como estudo de caso a plataforma “Gente com Ideias” que, como foi referido, internamente dá corpo ao Programa de Responsabilidade Social do Grupo. Neste estudo serão aprofundadas as vertentes de atuação do Programa, os conteúdos e iniciativas e o seu impacto na organização, bem como quais as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas que os colaboradores mais valorizam.

O “Gente com Ideias” tem um lugar de destaque na intranet de todas as empresas do Grupo o que demonstra a importância e o destaque que o Grupo Segurador Fidelidade tem procurado dar à responsabilidade social. Pode-se dizer que o “Gente com Ideias” é um Programa de Responsabilidade Social Interno de todas as empresas do Grupo Segurador Fidelidade. Em 2016, a plataforma “Gente com Ideias” recebeu 78.342 visitas.

Como sustenta Pereira (2004: 103), pensar em organizações é pensar que acima de tudo são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social.

**Figura 6 – Intranet da Fidelidade**



Fonte: Fidelidade (2016a)

Segundo Cunha *et al.* (2007: 20-28), é importante transformar os indivíduos, as equipas e as organizações em entidades mais positivas – em prol do bem-estar individual, da realização pessoal e do desempenho. A positividade traduz-se num valor acrescido para todas as partes envolvidas. O “Gente com Ideias” pretende ser um “break” no dia-a-dia dos colaboradores, mas também, uma fonte de conhecimento e motivação. Como sustentam Miguel *et al.* (2014: 255), a motivação é o núcleo central do desempenho. Se tivermos colaboradores mais motivados vamos obter melhores níveis de produtividade.

### **3. Estratégia Metodológica**

Na perspetiva de Freixo (2012: 205), a fase metodológica inclui todos os elementos que ajudam a conferir à investigação um caminho ou direção. A investigação desta dissertação incidirá sobre um universo composto por todos os colaboradores respondentes a um inquérito por questionário, que pertencem às diversas empresas que compõem o Grupo Segurador Fidelidade.

Tendo em conta a problemática apresentada anteriormente, a estratégia metodológica foi dividida em duas etapas fundamentais: A primeira etapa consiste no estudo dos dados exploratórios. Foi efetuado o estudo exploratório, traduzido numa observação direta da plataforma do “Gente com Ideias” e uma análise documental institucional como, por exemplo, dos relatórios de sustentabilidade, intranet e o site institucional da Fidelidade.

Foram também realizadas duas entrevistas exploratórias à responsável da Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade, Dr.<sup>a</sup> Ana Fontoura (ver anexo 1) e à coordenadora do “Gente com Ideias”, Dr.<sup>a</sup> Sofia Botelho (ver anexo 2). Com a observação direta da plataforma, para além de todos os documentos a que se teve acesso e das entrevistas exploratórias, foi possível retirar a informação necessária para, de seguida, se poder construir o inquérito por questionário (ver anexo 3) a aplicar aos colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade.

A segunda etapa consistiu na aplicação do estudo dos dados primários, através da elaboração de um inquérito por questionário com o objetivo de validar, ou não, as hipóteses em estudo.

### **3.1 Dados Exploratórios**

#### **3.1.1 Análise documental e observação direta**

Na técnica de análise documental foi efetuada a recolha e pesquisa de documentos internos e externos, tais como apresentações institucionais, relatórios, análise de conteúdos da plataforma que foram fundamentais para este estudo. A plataforma do “Gente com Ideias” foi alvo de uma análise mais profunda e de uma observação direta, com o objetivo de retirar toda a informação pertinente para a investigação.

E foi efetuada a observação direta à plataforma “Gente com Ideias” do Grupo Segurador Fidelidade onde foram recolhidos os conteúdos diariamente expostos, e analisados consoante as variáveis de análise escolhidas para este estudo. A partir desta pesquisa e observação, adquiriu-se o conhecimento para poder determinar os aspetos essenciais para a definição das variáveis e, posteriormente, formular as hipóteses da investigação.

#### **3.1.2 Entrevistas Exploratórias**

Para Quivy e Campenhoudt (2005: 39), as entrevistas exploratórias não têm como função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas sim abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspetos de um dado problema, nos quais um investigador não teria pensado espontaneamente. É muito importante ter em atenção quem escolhemos entrevistar (Eco, 2015).

Na perspetiva de Haro *et al.* (2016: 93), a escolha do entrevistado não obedece a critérios de amostragem. Ou seja, é uma decisão que corresponde ao investigador e que dependerá do perfil procurado em função do prestígio, estatuto, nível de especialização ou do potencial colaborativo do entrevistado. Para este estudo foram escolhidas duas testemunhas privilegiadas, ou seja, pessoas que pela sua ação, posição ou responsabilidade, têm um bom conhecimento do problema em investigação.

Por último, foram realizadas entrevistas à responsável da responsabilidade social do Grupo Segurador Fidelidade, Dr.<sup>a</sup> Ana Fontoura e à coordenadora do “Gente com Ideias”, Dr.<sup>a</sup> Sofia Botelho.

### **3.2 Dados Primários**

Nas ciências sociais, para proceder à recolha de dados, o investigador recorre normalmente a instrumentos, tais como, inquéritos, os quais poderão ter a forma de questionário ou entrevista (Haro *et al.*, 2016: 71). Como método de recolha e avaliação dos dados primários foi elaborado um inquérito por questionário e uma entrevista (Marconi e Lakatos, 2015).

#### **3.2.1 Inquérito por Questionário**

No caso deste estudo decidiu-se utilizar o questionário e a entrevista porque esta última, tal como Haro *et al.* (2016) sustentam, permite a flexibilidade e liberdade ao entrevistado na produção do seu discurso. Por outras palavras, enquanto o inquérito por questionário é um instrumento de recolha de dados standardizado, a entrevista, por sua vez, permite a obtenção de esclarecimentos adicionais ao inquirido no caso da resposta obtida não ser suficientemente esclarecedora (Coutinho, 2015: 141).

Na perspetiva de Quivy e Campenhoudt (2005: 94-95), o inquérito por questionário visa a verificação de hipóteses teóricas e a análise de correlações que essas hipóteses sugerem. Segundo os mesmos autores, o inquérito por questionário é especialmente adequado quando se quer conhecer melhor uma população: as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões.

No caso deste estudo realizou-se um inquérito por questionário com doze perguntas com a forma de resposta fechada e, neste caso, de escolha múltipla, pela facilidade de tratamento dos resultados. A Hipótese 1 compreende às perguntas número um e dois; a Hipótese 2 integra as perguntas três, quatro, cinco, seis e sete; a Hipótese 3 integra as perguntas oito; nove e dez; e a Hipótese 4 compreende as perguntas onze e doze do inquérito por questionário.

A escala utilizada foi a escala de Likert. Para Freixo (2012: 214) a escala de tipo Likert é uma escala de medida que permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou desacordo com cada um dos enunciados propostos. A referente escala, geralmente, tem cinco níveis, necessariamente, de igual amplitude.

### **3.3 Universo, amostra e horizonte temporal em investigação**

Segundo Haro *et al.* (2016: 134), as amostras devem ilustrar as características da população, permitindo, em alguns casos, retirar ilações ou fazer generalizações sobre essa população. Para Coutinho (2015: 89), “a amostra é o conjunto de sujeitos (pessoas, documentos, etc.) de quem se recolherá dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída”.

A representatividade diz respeito à qualidade da amostra, isto é, do grau de semelhança entre as características da amostra e a respetiva população. Já o método de amostragem probabilístico ou aleatório é caracterizado pelo facto de todos os elementos da população terem igual probabilidade de integrar a amostra (Haro *et al.*, 2016: 135). São métodos em que a seleção dos sujeitos é aleatória, fruto apenas do acaso, o que exclui desde logo o erro sistemático que afeta as amostras não probabilísticas (Coutinho, 2015: 91).

Quanto à dimensão da amostra, e segundo Réjeant Hout (1999: 39), se  $N$  representar a dimensão da população e  $n$  representa a amostra, a partir do quadro estabelecido pelo autor (ver anexo 4), deduzimos que uma amostra aleatória extraída de uma população cuja dimensão será de cerca de 2.575 pessoas, a amostra para ser considerada significativa deverá ser composta de um mínimo de 335 indivíduos. A amostra de investigação comporta os colaboradores que responderam ao inquérito por questionário, durante os meses de dezembro de 2016, janeiro de 2017 e Março de 2017, após a sua disponibilização. O número de respostas obtidas, ao inquérito por questionário foi de 170. Face ao número de respostas inferior ao pretendido, optámos por recolocar o questionário online durante o mês de março de 2017 com o objetivo de conseguir uma amostra significativa do universo em estudo. No conjunto das duas vezes que o questionário esteve disponível na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade conseguiu-se um total de 357 respostas. O que demonstra uma boa adesão face ao universo em estudo, sendo que

já seria suficiente para obter uma amostra significativa, se tivéssemos mais de 335 indivíduos respondentes ao inquérito por questionário.

#### **4. Limites à investigação**

Pretende-se que esta investigação seja útil não apenas para pistas futuras noutros trabalhos na área da comunicação, mas também, para o Grupo Segurador Fidelidade. A análise efetuada poderá obter resultados mais explícitos com a realização de um questionário mais alargado, ou seja, a um maior número de colaboradores do Grupo. Para isso seria imprescindível colocar este inquérito na intranet das empresas do Grupo, e não, apenas na plataforma “Gente com Ideias” apesar desta plataforma ser o objeto de estudo.

A amostra do estudo resultou, durante três meses, através da disponibilização do questionário na plataforma “Gente com Ideias”. De forma a obter o maior número de respostas possível, o questionário também foi divulgado através da Newsletter do “Gente com Ideias” que foi enviada por email a todos os colaboradores do Grupo. Uma limitação ao estudo poderá ser o facto de que nem todos os colaboradores acedem à plataforma e, como consequência, não responderam ao inquérito por questionário. No entanto, conseguiu-se obter uma amostra significativa face ao universo em estudo.

#### **5. Hipóteses em investigação**

A formulação de hipóteses constitui a melhor forma de conduzir com ordem e rigor uma investigação (Almeida e Freire, 1997). Para Quivy e Campenhoudt (2005: 59) a hipótese fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz. Por outras palavras, a hipótese é uma oportunidade de selecionar os dados mais pertinentes de entre uma infinidade de informação. A hipótese ao ser uma proposição provisória deve ser verificada. Para Haro *et al.* (2016: 19), uma hipótese é uma explicação possível, ainda com carácter provisório, de um determinado fenómeno ou, noutra perspetiva, uma previsão plausível dos resultados que se espera obter com a realização do estudo.

As hipóteses em investigação são:

- **Hipótese 1:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificam-se com as políticas de comunicação interna da sua intranet.
- **Hipótese 2:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam a Plataforma específica do “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 3:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam as temáticas de conteúdos de Responsabilidade Social disponibilizados na Plataforma “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 4:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificaram temáticas de conteúdos que deveriam ser mais potenciadas na Plataforma “Gente com Ideias”.

## **Capítulo IV – Análise dos dados primários do estudo de caso – Programa “Gente com Ideias” do Grupo Segurador Fidelidade**

A comunicação das práticas de responsabilidade social permite partilhar e dar a conhecer as preocupações das empresas com os colaboradores, os parceiros e os fornecedores, bem como os compromissos que são assumidos (Grace, 2014).

A implementação de estratégias de responsabilidade social tem potencialmente um impacto positivo interno e externo (Grace, 2004).

Quando se pretende implementar um Programa de Responsabilidade Social como prioritária tem de se entender a dimensão interna da responsabilidade social também ela como prioritária.

### **1. Caracterização do objeto em estudo – Programa “Gente com Ideias” do Grupo Segurador Fidelidade**

“Uma particularidade torna o tema da sustentabilidade ainda mais urgente e incontornável para a atividade seguradora: ao contrário de outras indústrias, as seguradoras mais do que estar na origem de impactos globais ambientais e sociais, são, em primeiro lugar, afetadas por elas” (Fidelidade, 2008).

A responsabilidade social esteve, desde sempre, na génese da atuação das seguradoras do Grupo. Contudo, em 2007, uma reflexão sobre os desafios do setor e da sociedade levaram o Grupo Segurador Fidelidade a assumir um posicionamento de referência no mercado, reconhecendo o desenvolvimento sustentável como uma prioridade incontornável, orientada da sua estratégia e atuação (Fidelidade 2017b). É através do Programa de Responsabilidade Social designado “Gente com Ideias” que as empresas do Grupo desenvolvem, gerem e avaliam o seu papel na sociedade. Existe ainda o “copy.paste” (Fidelidade, 2016d) que é o canal externo através do qual o Grupo Segurador Fidelidade comunica a sua Responsabilidade Social com os seus públicos externos. Para a delineação e criação do Programa de Responsabilidade Social do Grupo, a Fidelidade contou com a ajuda da Sair da Casca, uma consultoria em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social (Sair da Casca, 2017).

Assim nasceu o “Gente com Ideias”, o Programa para as questões do desenvolvimento sustentável, que interage com as partes interessadas das seguradoras do Grupo, desde os colaboradores, aos fornecedores, parceiros de negócio e sociedade em geral. O “Gente com Ideias” está sob alçada do Gabinete de Comunicação e Imagem e o nome do Programa identifica o espírito do mesmo: a aposta nas pessoas, na criatividade e no infinito poder transformador das ideias. A sua missão inicial foi a de refletir sobre a responsabilidade social das empresas abrangidas pelo Programa, analisando as práticas, definindo as políticas, propondo as ações e sensibilizando os colaboradores. Os desafios iniciais do Programa foram os seguintes:

- Como motivar os colaboradores para os temas do desenvolvimento sustentável, quer a nível profissional, quer a nível pessoal?
- Como garantir a identificação e envolvimento de todos com a estratégia de sustentabilidade do Grupo?
- Como incorporar a sustentabilidade que está no ADN da atividade Seguradora nos produtos e no dia-a-dia de todos?

Os primeiros anos do projeto passaram pela formação da equipa e o desenvolvimento de competências nas temáticas da sustentabilidade, o crescimento dentro da empresa ao nível de gestão do desempenho de modo a chegar a mais equipas e direções e a mobilização de todas as empresas que subscrevem o Programa para a criação de uma cultura transversal de sustentabilidade. É importante referir que em 2008 e como a crise económica o Grupo Segurador Fidelidade optou por se focar (aproximadamente 90%) na responsabilidade social interna por perceber que existia a necessidade de ajudar e contribuir para as boas práticas dos próprios colaboradores. A equipa inicial era composta por quinze colaboradores das mais diversas áreas das empresas do Grupo, pretendendo-se, com isso, desde a sua génese que o Programa fosse criado, pensado e implementado com a participação ativa dos colaboradores, transformados em mentores, co-responsáveis, representantes e embaixadores do Programa. É ainda importante referir que para além da equipa “Gente com Ideias”, o Programa conta com três colaboradores que trabalham a full-time na sua gestão diária. O facto de existirem colaboradores que se dedicam a 100% a este projeto mostra, de certa forma, o forte investimento que o Grupo tem vindo a fazer na responsabilidade social da organização (“Gente com Ideias”, 2014).

Atualmente, o Programa “Gente com Ideias” consolida, por um lado, a gestão estratégica dos temas-chave e o desempenho do Grupo em matéria de sustentabilidade – através do comité de sustentabilidade e dos *focal points*, de quem resulta diretamente a produção dos relatórios de sustentabilidade do Grupo. E, por outro, mobiliza os colaboradores em torno de iniciativas definidas para cada um desses temas – através da equipa “Gente com Ideias”. Esta equipa encontra-se organizada por grupos de trabalho com áreas de intervenção específicas que apontam para as temáticas identificadas como sendo os eixos ou vetores de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. Sendo que todos os anos são abertas três novas candidaturas para que os colaboradores que queiram fazer parte do “Gente com Ideias” tenham essa mesma oportunidade. Tendo em conta que não faz parte do espírito do Programa deixar ninguém de fora, o número original de quinze colaboradores que fazem parte do “Gente com Ideias” nesse ano, tende a crescer todos os anos, sendo que os colaboradores são livres de deixar o Programa quando assim o desejarem. Atualmente existem duas equipas que trabalham nas seguintes vertentes: comunicação, solidariedade, estilos de vida saudável, literacia financeira, ambiente, prevenção rodoviária e solidariedade interna (“ajudar cá dentro”) que reúnem mensalmente e criam iniciativas para dinamizar e envolver os colaboradores e empresa nos temas a que estão alocadas. Uma equipa trabalha as vertentes da comunicação, estilos de vida saudável, literacia financeira e ambiente e, a outra, equipa concentra-se nas vertentes da solidariedade, prevenção rodoviária e solidariedade interna.

Uma das principais preocupações do Grupo Segurador Fidelidade é o de contribuir para a qualidade de vida das “nossas pessoas”, ou seja, dos seus colaboradores. O “Gente com Ideias” tem uma plataforma – que funciona como espelho do programa - alocada na intranet de todas as empresas do Grupo. É através desta plataforma que todas as suas iniciativas e conteúdos são partilhados e divulgados. O “Gente com Ideias” tem uma lógica mensal em que todas as iniciativas e conteúdos desenvolvidos têm de estar enquadrados em alguma das sete vertentes referidas anteriormente.

No que respeita à sua plataforma, os **conteúdos estão organizados por categorias:**

A primeira categoria chama-se **“Em Foco”** e integra a rubrica dos Bons exemplos; Ideias a Fervilhar; Quem é Quem; Sugestões e Talentos cá dentro.

A segunda categoria chama-se **“Gente em ação”** e integra todas as iniciativas que tiveram lugar no mês anterior - estas são divulgadas na plataforma através de reportagens com o objetivo de partilhar com todos os colaboradores o que se fez. Para além das reportagens são divulgadas as iniciativas a decorrer no presente mês como, por exemplo, recolhas internas que vão ter lugar; passatempos e outras iniciativas em que se pretende que os colaboradores participem. A Bolsa de Voluntariado e o Nós – Grupo de Apoio Social são conteúdos que estão sempre presentes na plataforma.

A terceira categoria é o **“Viva Bem”** que integra o Cartoon Fidelidade; os Descontos; Dicas; Educação (Pais Positivos); Poupança (Contas à Vida); Bolsa de Favores e Saúde (Programa de Contra Peso).

Na plataforma para além dos conteúdos que estão organizados por categorias, **há seis menus que integram os conteúdos organizados:** o menu **“Institucional”** (com informações sobre o Programa de Responsabilidade Social); o menu **“Projetos”** (com informações sobre as sete vertentes do Programa); o menu **“Gente em Ação”, “Viva Bem”** e **“Em Foco”** que disponibilizam tudo o que se fez nesta área e que já foi referido anteriormente e que funciona como uma espécie de arquivo. E, por fim, o menu **“Diga Lá”** que pretende ser um espaço onde os colaboradores podem deixar as suas sugestões e comentários em relação a todas as iniciativas, ações e conteúdos desenvolvidos no “Gente com Ideias”.

#### **“Ajudar cá dentro”**

No que respeita ao apoio aos colaboradores (“Ajudar cá dentro”) existe, no “Gente com Ideias”: a Bolsa de Favores em que através do preenchimento de um formulário, qualquer colaborador pode publicitar o bem que tem para vender a “preço de amigo”. Por outro lado, se o colaborador tiver alguma necessidade, pode também colocar o seu pedido; a

Bolsa de Emprego para familiares de colaboradores que pretende ser um elemento facilitador para todos aqueles que têm familiares nestas circunstâncias; em 2013 foi criado o projeto Nós (Grupo de Apoio Social) que acresce aos benefícios já existentes para os colaboradores uma série de outros apoios nas vertentes financeira, social e psicológica; as Feiras de Nós para Nós que têm lugar duas vezes por ano (Natal e Páscoa) e que permitem adquirir bens criados e colocados à venda por outros colegas e, por fim, os Descontos protocolados com várias entidades, dando a possibilidade aos colaboradores de usufruírem de diferentes serviços a preços convidativos, nas áreas de restauração, manutenção automóvel, *software*, hipermercados, estabelecimentos de ensino, *rent-a-cars* e saúde e bem-estar.

**Figura 7 - Bolsa de Favores**

Programa de Responsabilidade Social  
**gente** com ideias  
 FIDELIDADE Grupo Segurador

Institucional | Projetos | Gente em Ação | **Viva Bem** | Em Foco | Diga Lá | Q

HOME / VIVA BEM / Adira à Bolsa de Favores!

### Adira à Bolsa de Favores!

**Vendo um telemóvel!**

Na Bolsa de Favores através do preenchimento de um pequeno formulário, qualquer um pode publicitar o bem que tem para vender a "preço de amigo". Por exemplo: uma cadeirinha de bebé, uma bicicleta, uma cama de grades, um parque para criança, uma tenda de campismo, uma cadeira de rodas, explicações de matemática ou Inglês, um eletrodoméstico, uma máquina fotográfica, um instrumento musical, livros escolares, DVDs ou CDs...

Quem precisar e quiser aproveitar a oportunidade, só tem que entrar em contato direto com o anunciante e combinar. É fácil!

Por outro lado, se precisar de alguma coisa, ou livros escolares pode também colocar o seu pedido, preenchendo um pequeno formulário. Quem sabe no nosso universo de 3800 pessoas alguém não tem para dar, ou vender a preço de amigo, o que precisa e o seu contato.

Na Bolsa de Favores o universo dos colaboradores está à simples distância dum clique! Ajude a valorizar esta Bolsa!

[Adira aqui à Bolsa de Favores!](#)

36 PARTILHAR

**Vendo um telemóvel!**

- Poupar sem reparar
- Cartoon Novembro
- Descontos
- Casais e dinheiro: aumentar a poupança
- Cartoon Outubro
- DESCONTOS: FITNESS HUT
- DESCONTOS: Grupo José Avillez
- DESCONTOS: ESTÚDIO 5
- DESCONTOS: Estúdio 5 - Entrevista Susana Silva
- DESCONTO: "As Árvores Morrem de Pé" - de Filipe La Féria
- 7 dicas úteis para preparar o regresso às aulas: planejar, aproveitar e poupar
- O Azeite na alimentação saudável!

Fonte: "Gente com Ideias" (2016a)

**Figura 8 - Nós - Grupo de Apoio Social**

**NÓS – Porque queremos que Conte Conosco!**



O Programa **NÓS** nasceu em 2013 num momento económico difícil para o país, com o objetivo de responder às necessidades jurídicas, financeiras, sociais e familiares dos colaboradores da Fidelidade e suas participadas.

É um programa **centrado nas Pessoas e para as Pessoas** e tem como missão o apoio personalizado aos colaboradores em situação de manifesta necessidade ou carência como: sobreendividamento, problemas familiares, doenças graves, entre outros.

Desenvolvemos uma ação pautada pela ética que visa a criação de valor e bem-estar social. O apoio social não se constitui num mero assistencialismo porque estamos no "terreno", próximo de quem mais precisa, e desde o momento que recebemos o

pedido fazemos um acompanhamento individualizado de cada situação.

O **NÓS** tem-se traduzido num auxílio muito importante para as pessoas que se encontram em situações aféctivas e não sabem a quem recorrer.

O balanço feito até ao momento é muito positivo já que temos conseguido desenvolver e potenciar respostas adequadas na resolução de situações complicadas.

Continuaremos a apostar num apoio próximo e individualizado aos colaboradores que gostaríamos de estender também aos reformados.

Porque queremos que conte conosco! Estamos cá e disponíveis para o ajudar!

Contactos:

Email para [nos@fidelidade.pt](mailto:nos@fidelidade.pt), de acesso restrito apenas aos responsáveis pelo projeto, sigiloso e confidencial.

Sónia Marianinho – Ext.: 664 295 ou 213 239 076.



- Saiba com foi: Recolha Solidária de Livros e Jogos para Moçambique
- Doação de Hi-tech
- Doação Equipamento Informático da Safemede à Entrajuda
- Doação de equipamento informático entre janeiro e junho de 2016
- Preparação de cabazes utilitários na ENTRAJUDA
- Tratamos da Saúde de...Enfermeiro Champignon
- Gente com Ideias continua a apoiar o Movimento ao Serviço da Vida
- IRS – Ajudar não custa!
- Tratamos da Saúde da Dra Fofoca – Narizes com Histórias
- "Salvando" os Salvados
- RESTOLHO – UMA SEGUNDA COLHEITA PARA QUE NADA SE PERCA
- Projeto +1 avó
- Doação de Salvados
- Alguém pediu...um computador?
- 756 Crianças Mais Felizes!

Fonte: “Gente com Ideias” (2016b)

**Figura 9 – Bolsa de Emprego para Familiares dos Colaboradores**

**Bolsa de Emprego para familiares de colaboradores**



A Bolsa de Emprego para familiares de colaboradores em situação de desemprego pretende ser um elemento facilitador para todos aqueles que têm familiares em situação de desemprego prolongada.

Para o desenvolvimento deste projeto, **NÓS – Grupo de Apoio Social** criou um conjunto de parcerias com empresas de recrutamento – Reditus, PageGroup, Grupo Egor, que se destacam pela qualidade do serviço prestado.

Estas organizações ficaram muito entusiasmadas com esta iniciativa. Consideram que esta partilha de sinergias poderá ter uma elevada taxa de sucesso.

Assim, ficou definido que em cada empresa teremos um interlocutor privilegiado, a quem encaminharemos os currículos recebidos. As empresas farão os possíveis por entrevistar todos os candidatos, mesmo não existindo vagas em aberto para a área do candidato. O importante é encaminhá-lo (a) para outras vagas relacionadas com a experiência e os conhecimentos que adquiriu ao longo da vida.

Sabemos que não é assegurada a colocação do familiar numa organização, mas temos a garantia de que os currículos que encaminharmos serão analisados e encaminhados para as ofertas de emprego disponíveis e que se adequem.

Todos os interessados poderão enviar os currículos dos seus familiares para o endereço de e-mail: [nos@fidelidade.pt](mailto:nos@fidelidade.pt), de acesso restrito, apenas aos responsáveis pelo projeto.

Para qualquer dúvida ou esclarecimento poderão ainda contactar diretamente com **Sónia Marianinho – Ext.: 664 295 ou 213 239 076**.



- Saiba com foi: Recolha Solidária de Livros e Jogos para Moçambique
- NÓS – Porque queremos que Conte Conosco!
- Doação de Hi-tech
- Doação Equipamento Informático da Safemede à Entrajuda
- Doação de equipamento informático entre janeiro e junho de 2016
- Preparação de cabazes utilitários na ENTRAJUDA
- Tratamos da Saúde de...Enfermeiro Champignon
- Gente com Ideias continua a apoiar o Movimento ao Serviço da Vida
- IRS – Ajudar não custa!
- Tratamos da Saúde da Dra Fofoca – Narizes com Histórias
- "Salvando" os Salvados
- RESTOLHO – UMA SEGUNDA COLHEITA PARA QUE NADA SE PERCA
- Projeto +1 avó

Fonte: “Gente com Ideias” (2016c)

Figura 10 – Feira de Natal Nós para Nós

**feira de natal de nós para nós - Participe:**



A preparar o Natal Gente com Ideias organiza mais uma vez uma Feira de Natal de Nós para Nós!

Este ano, terá lugar nos dias **29 e 30 de Novembro** das 12.45 h as 13.45 h nos Edifícios:

**Calhariz,**  
**Alexandre Herculano,**  
**Olaías,**  
**José Malhoa**  
**Porto Boavista.**

E nos dias 28, 29 e 30 no edifício **Scala no Porto.**

A Feira de Natal de Nós para Nós é composta exclusivamente pela exposição e venda de produtos elaborados pelos colaboradores participantes – como por exemplo, artesanato, trapalhões, colares, anéis, pinturas, crochet, ponto de cruz, artigos de decoração ou géneros alimentares conservados fora do frio. Se é o seu caso, e quer **participar** nesta mostra, **preencha o formulário que se segue, até ao próximo dia 8.**



- Natal Bip-Bip
- Agasalhos em tempo de Castanhas, a favor da ENTRAJUDA.
- Venda de Natal Déjàlu
- Banco Alimentar Contra a Fome – Campanha de Recolha de Alimentos, 3-4 Dezembro
- Passatempo "Narcis Natal"
- Escola de Voluntariado – Adral
- Palestra Mama Help
- Workshop Protocolo e Sucesso Empresarial
- Workshop Dieta AntiCancer
- Cycle-a-Wish Lisbon by Night!
- Workshop Pitch - como apresentar uma ideia
- B2BUNI - A Corrida das Empresas
- Recolha Solidária de Livros e jogos para Moçambique
- "Wellrun" - Vila Nova de Gaia - 11 Set.
- Rota das Artes - 50% desconto nos bilhetes para Colaboradores
- A PROCURAR...NOVOS ELEMENTOS GENTE COM IDEIAS
- Roadshow Inovação - Italk

Fonte: “Gente com Ideias” (2016d)

Figura 11 – Página dos Descontos para os Colaboradores



The screenshot shows the website's navigation menu with 'Viva Bem' highlighted. Below the 'DESCONTOS' banner, there are four restaurant offers:

- ALIMENTAÇÃO**: Praliné (image of colorful pralinés)
- COMÉRCIO**: Restaurantes Flores do Bairro (image of a pink flower)
- CULTURA E LAZER**: Restaurantes Santa Piadina (image of a religious figure)
- SAÚDE E BEM ESTAR**: Restaurantes Largo (image of a rainbow)

Fonte: “Gente com Ideias” (2016e)

## **Solidariedade**

Na vertente da solidariedade são organizadas várias recolhas internas; apoio financeiro na aquisição de computadores e livros escolares; doação de salvados; desde 2012 que existe a iniciativa Árvores de Natal Solidárias - as árvores de Natal da Companhia são decoradas com bens que são depois doados à EntreAjuda (2016); Projeto + 1 Avó, lançado em 2012 que consiste na adoção de idosas do Centro Social e Paroquial de Santa Catarina (Lisboa) por “netos” colaboradores da Companhia; Parceria com a Operação Nariz Vermelho que tem como objetivo sensibilizar os colaboradores para o trabalho dos Doutores Palhaços junto a crianças hospitalizadas. Um exemplo de uma ação realizada através desta parceria foi “meta o nariz por esta causa” – os colaboradores foram desafiados a vender narizes aos seus familiares e amigos e o total de dinheiro conseguido serviu para adotar um Palhaço para visitar crianças nos hospitais; na ação “Prefiro que seja tu a jantar”, a iniciativa converteu, de 2010 a 2014, o tradicional jantar de Natal dos colaboradores da empresa em Cabazes de Natal para famílias carenciadas; Parceria com a Déjàlu, livraria solidária cujas receitas revertem na totalidade a favor da Associação Portuguesa de Portadores de Trissomia 21. Alguns exemplos de ações já realizadas e que são fruto desta parceria foram a “Déjàlu Noel” (venda de livros em segunda a mão a preço de amigo); “Caça ao Livro” (para sublinhar a importância da leitura e das causas solidárias); “Leilões Incroyables”; “Déjàlu Booklet – tudo a 1 euro” e “Blind date with a Book”. Outra iniciativa de solidariedade é o apoio a uma banda – “Banda Roots Big Band” – da Associação Raízes e que visa a inclusão social de 20 jovens, estimulando o trabalho em equipa, a gestão de prioridades, a cultura musical e o aproveitamento escolar.

## **Voluntariado**

Desde 2009 que o Grupo Segurador Fidelidade pretende fomentar a prática de voluntariado junto dos seus colaboradores. No contexto laboral e através da Bolsa de Voluntariado, os colaboradores poderão despende de oito horas semestrais em ações de voluntariado empresarial definidas no âmbito da Bolsa de Voluntários. Atualmente esta bolsa conta já com mais de uma centena de voluntários. É ainda importante referir que só é considerado voluntariado empresarial aquele que for realizado durante o horário laboral. Uma das formas de incentivar o voluntariado empresarial poderá passar pelo investimento por parte da empresa. Como, por exemplo, a empresa criar uma base de dados que contenha todas as

informações sobre os colaboradores que se candidatam a ações de voluntariado. Esta é uma forma de encaminhar os colaboradores para ações de voluntariado que sejam mais do seu agrado. É ainda essencial que seja dada formação aos colaboradores que no caso das empresas do Grupo Seguros Fidelidade é dada através de uma parceria com a EntrAjuda - Associação para o Apoio a Instituições de Solidariedade Social é uma instituição particular de solidariedade social, que visa apoiar outras instituições ao nível da organização e gestão, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e eficiência em benefício das pessoas carenciadas.

**Figura 12** – Página da Bolsa de Voluntariado

Programa de Responsabilidade Social FIDELIDADE IDEIAS Grupo Segurador

Institucional Projetos **Gente em Ação** Viva Bem Em Foco Diga Lá

HOME / GENTE EM AÇÃO / PARTICIPAR / Bolsa de Voluntariado - Adira!

### Bolsa de Voluntariado - Adira!

**VOLUNTARIAR É QUE ESTÁ A DAR.**

Se ainda não está inscrito na Bolsa de Voluntariado Gente com Ideias, inscreva-se agora, precisamos muito de Si!

Apenas necessita de preencher o questionário acerca do seu perfil de voluntário [aqui](#).

Antes, porém, sugerimos-lhe que consulte o [Regulamento Interno Voluntariado Empresarial](#), onde consta o enquadramento desta atividade.

Os Voluntários inscritos na nossa Bolsa ultrapassam já a centena. Faça também parte deles!

15 PARTILHAR

**VOLUNTARIAR É QUE ESTÁ A DAR.**

- Natal Bip-Bip
- Agasalhos em tempo de Castanhas, a favor da ENTRAJUDA
- Feira de Natal de Nós para Nós - Participe!
- Venda de Natal Déjàlu
- Banco Alimentar Contra a Fome - Campanha de Recolha de Alimentos, 3-4 Dezembro
- Passatempo "Nariz Natal"
- Palestra Mama Help
- Workshop Protocolo e Sucesso Empresarial
- Workshop Dieta AntiCancer
- Cycle-a-Wish Lisbon by Night!
- Workshop Pitch - como apresentar uma

Fonte: “Gente com Ideias” (2016f)

## Vida Saudável

Na vertente da Vida Saudável o seu objetivo é criar iniciativas que promovam o bem-estar dos colaboradores. Como, por exemplo, o Programa Contrapeso: coluna contrapeso e consultório contrapeso – destinado a apoiar colaboradores que queiram reduzir o excesso de peso; corridas e caminhadas solidárias; espaços sociais com dicas sobre alimentação – são disponibilizados individuais com notícias e dicas nos refeitórios de três dos edifícios do Grupo (ver anexo 5); workshops sobre alimentação saudável – todos os workshops são

gratuitos e ocorrem logo a seguir ao horário laboral; ginástica laboral; rastreios de saúde; iniciativa “Bike Sharing”, em que estão disponibilizadas vinte e nove bicicletas pelos vários edifícios da Companhia para que os colaboradores as utilizem e programas gratuitos de cessação tabágica.

**Figura 13 – Programa CONTRAPESO**

Programa de Responsabilidade Social  
FIDELIDADE  
Ideias Grupo Segurador

Institucional Projetos **Gente em Ação** Viva Bem Em Foco Diga Lá

HOME / GENTE EM AÇÃO / PARTICIPAR / CONTRAPESO - Programa de Emagrecimento e Estilo de Vida Saudável

## CONTRAPESO - Programa de Emagrecimento e Estilo de Vida Saudável

### O QUE É ?

O Programa CONTRAPESO é uma intervenção clínica que visa a perda de peso, centrada no estilo de vida, abordando todos os factores determinantes no controlo do peso, em vez de se centrar unicamente na dieta.

O CONTRAPESO ensina os participantes a comer e a fazer a sua gestão calórica para que deixem de viver em dieta, proporcionando uma alimentação saudável e variada que permite uma perda de peso gradual e sustentada.

### A QUEM SE DESTINA?

A todas as pessoas com excesso de peso, de ambos os sexos, maiores de 18 anos, excepto grávidas e diabéticos e pessoas

### BALANCE MENOS PROGRAMA CONTRAPESO

- Livros & Companhia – Clube de Leitura
- Gente com Ideias a Correr com as Tartarugas Solidárias
- Passatempo: Super Pai
- Workshop: Afinal o cérebro também come?
- Bolsa de Voluntariado – Adirat
- Workshop Alimentação, Saúde e Emoções
- Olhó Portátil a preço de amigo!
- Workshop Kit de Competências Negociais

Fonte: “Gente com Ideias” (2016g)

## Valorização Pessoal

Na vertente da Valorização Pessoal o objetivo é valorizar as pessoas, o seu conhecimento e os seus talentos. Exemplo disso são as rúbricas mensais do “Gente com Ideias”: Talentos cá dentro que fazem boa figura lá fora – procura partilhar com toda a empresa o exemplo de colegas que se destacam noutras áreas para além da sua área profissional; Quem é Quem Individual, Direções, Agências e Centros de Mediadores – dão a conhecer os colaboradores, as equipas e o contributo de cada direção, com o objetivos de aproximar os colaboradores e a rubrica dos Bons Exemplos que pretende valorizar uma iniciativa individual ou de equipa que teve um impacto positivo. Existem ainda os Workshops de Valorização Pessoal que abordam temas, tais como, aprender a falar em público, marketing pessoal, comunicação emocional, entre outros. O “Gente com Ideias” disponibiliza, em

Lisboa, aulas de teatro, pintura e inglês a todos os colaboradores do Grupo. As aulas têm lugar em horário pós-laboral sendo parte do custo suportado pelo Grupo. Uma das preocupações do “Gente com Ideias” é valorizar o colaborador como parte de uma família e desenvolver iniciativas que promovam o bem-estar a este nível. Uma destas iniciativas são as Sessões de Cinema infantil Páscoa – os filhos e os netos (dos 5 aos 13 anos) dos colaboradores são convidados a assistir a um filme e a fazer uma série de atividades em alguns dos edifícios da Companhia. Quem dá o apoio necessário a este dia são colaboradores voluntários que asseguram as pinturas faciais artísticas, jogos tradicionais, pinturas e outras atividades. Em 2012, foram lançadas duas iniciativas a pensar na família: Grupo de Pais e a Coluna Pais Positivos. A iniciativa Grupo de Pais tem como objetivo aumentar a autoconfiança no papel de pai/mãe, reduzir os níveis de stress parental e encontrar estratégias que permitam educar as crianças como cidadãos responsáveis e felizes. Por sua vez, a Coluna Pais positivos, dirigida aos pais leitores da Plataforma “Gente com Ideias”, foi criada com o objetivo de pedir aos Pais: “Desfrutem as vossas crianças!”. Nesta coluna a Psicóloga Cristina Valente partilha dicas mensais muito práticas para ajudar os Pais no desafio que é a Educação Parental.

**Figura 14** – Quem é Quem de Fevereiro de 2017

Programa de Responsabilidade Social  
**gente com ideias**  
 FIDELIDADE Grupo Segurador

Institucional | Projetos | Gente em Ação | Viva Bem | **Em Foco** | Diga Lá | Q

HOME / EM FOCO / QUEM É QUEM / QUEM É QUEM: CARLA MATEUS e JOÃO PEREIRA DOS SANTOS

## QUEM É QUEM: CARLA MATEUS e JOÃO PEREIRA DOS SANTOS



**CARLA MATEUS**

- Nome/ direção/ empresa/ antiguidade na empresa/grupo/ estado civil/ filhos:

Chamo-me Carla Manuela Ribeiro Moreira Mateus, sendo que o meu nome de “guerra” é Carla Moreira; estou na Direção de Negócio Vida, como responsável de Área da Equipa de Produção, rede CGD; entrei a 9 de Janeiro de 1995 para a Império; sou casada e tenho uma filha de 14 anos, a Maria Beatriz.

- Descreva por favor, o seu percurso dentro da empresa:

Entre a 9 de janeiro de 1995 na Império, agência de Penafiel, como gestora de sinistros automóvel. Foi a melhor Equipa que poderia ter à minha espera, sob a alçada do Sr. Camilo Maia. Todos os Colegas, em



- Quem é Quem Direções: Gabinete de Actuarial e Controlo
- Quem é Quem Agências: Gondomar
- Quem é Quem Área de Mediadores: Amadora
- QUEM É QUEM: Patrícia Morgado e Tiago Matos
- Quem é Quem Agência do Montijo
- Quem é Quem: Diana Luna e Carlos Tavares
- Quem é Quem Agências: Oeiras

Fonte: “Gente com Ideias” (2017a)

Figura 15 – Talentos cá dentro que fazem boa figura lá fora de Dezembro de 2016

The image shows a screenshot of a website page. At the top left is the logo for 'gente com ideias' (Programa de Responsabilidade Social FIDELIDADE Grupo Segurador). The navigation menu includes 'Institucional', 'Projetos', 'Gente em Ação', 'Viva Bem', 'Em Foco' (highlighted in red), 'Diga Lá', and a search icon. The breadcrumb trail reads: 'HOME / EM FOCO / TALENTOS CÁ DENTRO / Talentos Cá Dentro que fazem Boa Figura Lá Fora: Brigitte Cardoso'. The main heading is 'Talentos Cá Dentro que fazem Boa Figura Lá Fora: Brigitte Cardoso'. Below the heading is a sub-heading: 'Nome / direção / empresa/ antiguidade na empresa/grupo:'. The main text begins: 'O nome é Brigitte Sousa Cardoso, comecei a trabalhar no Gabinete de Auditoria da Multicare em 2008, tendo posteriormente passado para a Direção de Auditoria da Fidelidade.' There is a small image of Brigitte Cardoso in a blue athletic shirt. To the right, there is a larger image of her running in a yellow and black athletic outfit. A list of other 'Talentos Cá Dentro' is visible on the right side of the page.

Fonte: “Gente com Ideias” (2016h)

## Literacia Financeira

Na vertente da Literacia Financeira o objetivo é dar ferramentas para que os colaboradores façam as escolhas mais acertadas. Desta vertente fazem parte iniciativas como a rúbrica “Divirta-se com os Seguros” – neste espaço são apresentados passatempos que demonstram que os riscos que fazem parte do nosso dia-a-dia e os seguros são uma forma simples e fácil de gerir o risco e proteger aquilo a que damos valor; criação de um guia de mesadas e semanas para ajudar os pais a habilitar os filhos a gerir o seu dinheiro e recursos de forma equilibrada e Workshops sobre temas da gestão de finanças pessoais e literacia infantil.

Figura 16 – Workshop “No Poupar é que está o ganho!”



gente Programa de Responsabilidade Social FIDELIDADE Grupo Segurador

Institucional Projetos Gente em Ação Viva Bem Em Foco Diga Lá

HOME / VIVA BEM / POUPANÇA / Workshop para Filhos e Pais: No Poupar é que está o ganho!

## Workshop para Filhos e Pais: No Poupar é que está o ganho!

Ensinar os seus filhos que o dinheiro não cresce nas árvores, que grão a grão enche a galinha o papo, a fábula da cigarra e a formiga, como gerir a semana ou mesada, estimular a criatividade a lidar com o dinheiro, desenvolver o espírito de iniciativa e explicar porque é que no poupar é que está o ganho, é o que lhe propomos neste Workshop!

No final, os mais pequenos saberão tudo sobre semanadas e mesadas e levarão um mealheiro, feito por si e pelos Pais, juntamente com um manual para por em prática tudo o que aprenderam numa tarde inesquecível e começar, de imediato, a poupar!

Neste workshop, a especialista em educação financeira e autora da rubrica "A economia de casa" no programa Agora Nós, da RTP1, Susana Albuquerque, promete uma tarde animada e repleta de aprendizagens interactivas e criativas para nos ajudar a ensinar os mais pequenos a lidar com o dinheiro.

O Workshop visa promover a educação financeira das crianças, antecipando, da melhor forma, o Dia Mundial da Poupança e é direccionado para pais e filhos.

- Contas à Vida: Como evitar compras por impulso?
- Coluna Contas à Vida: Amor e Dinheiro
- Contas à Vida: Partilhar = Poupar
- Partilhar = Poupar
- Natal com Abundância: dicas úteis para escapar do consumismo!
- Poupar sem reparar
- Casais e dinheiro: aumentar a poupança
- 7 dicas úteis para preparar o regresso às...

Fonte: “Gente com Ideias” (2016i)

## Ambiente

Existe uma clara preocupação e aposta na prevenção e na sensibilização para comportamentos responsáveis. Em 2015, a Fidelidade efetuou a substituição integral do parque de impressão instalado em toda a Companhia. Como as mudanças provocam geralmente reações negativas, a Fidelidade teve a preocupação de comunicar antecipadamente e com frontalidade as novas regras. Esta mudança acabou por dar início a uma campanha que teve como tema “Copiar é fácil” e que sensibilizou os colaboradores para a moderação do recurso à impressão como boa prática ambiental e económica. Desta forma, foram disponibilizados *banners* na intranet com frases como: “Não há cópias grátis” e “Queime mais calorias”.

**Figura 17** – Banners internos da iniciativa “Copiar é fácil”



Fonte: “Gente com Ideias” (2016j)

Outra ação foi a “Happy Hour” que se realizou durante a hora de almoço. Todos os colaboradores foram convidados a trazer as suas pilhas velhas a um stand “Gente com Ideias” e a receber em troca pilhas novas de 1,5 volts. O lema foi: “Dê pilhas à sua preocupação com o planeta e troque de pilhas!”. Foram recolhidas 2060 pilhas com esta ação.

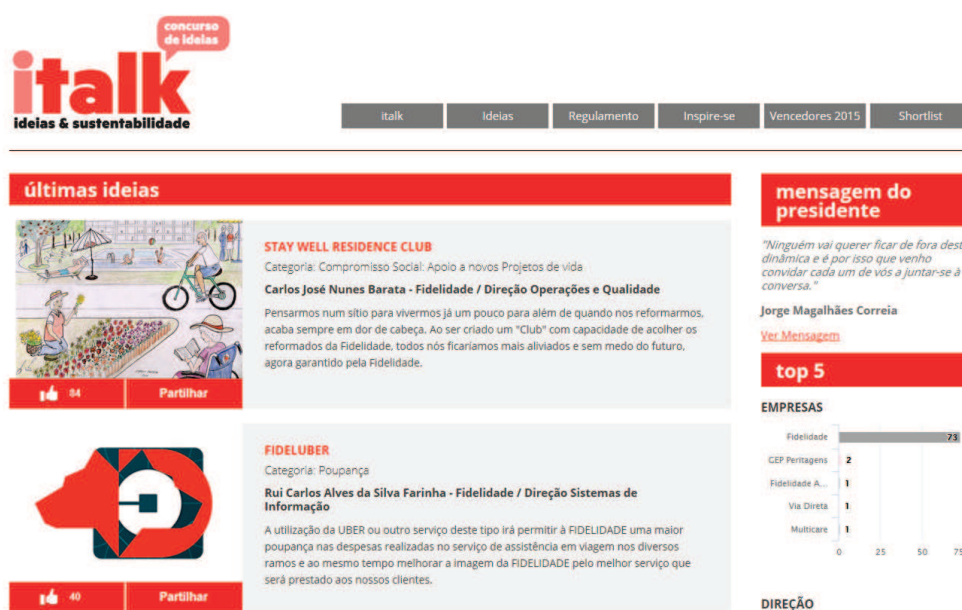
“Gente com Ideias” criou um Guia de Natal Sustentável para os colaboradores. Um Guia com sugestões muito simples para pôr em prática antes, durante e depois do Natal e que pretende ajudar os colaboradores a passarem esta quadra de uma forma mais apropriada para o futuro do planeta. Principalmente tendo em conta que esta é uma época especialmente consumista e com um elevado grau de desperdício.

### **Empreendedorismo**

O Grupo Segurador Fidelidade aposta na promoção da inovação interna e do debate de ideias e coloca todos os colaboradores em situação de igualdade para contribuir com as suas ideias para o destino da empresa. Em simultâneo, o objetivo é também sensibilizar os colaboradores para a importância do cruzamento entre negócio e sustentabilidade, criar soluções inovadoras para melhorar o desempenho nos negócios e contribuir para a sustentabilidade económica, social e ambiental. O formato do desafio ainda aproximar os colaboradores da administração e criar oportunidades de debate de ideias e de aprendizagem.

Sob o mote “Pequenas Ideias, Grandes Benefícios”, o Italk é um desafio lançado aos colaboradores para que estes apresentem ideias sobre novos seguros/novas coberturas que considerem uma mais-valia para o Grupo e para a sociedade. As ideias a concurso têm de estar integradas numa das seis categorias: poupança; prevenção na saúde; compromisso social; literacia; empreendedorismo ou novas coberturas. O Italk conta ainda com um microsite dentro do “Gente com Ideias” que pretende manter os colaboradores informados sobre todas as novidades relacionadas com esta ação.

**Figura 18 – Homepage Italk**



Fonte: “Gente com Ideias” (2017b)

Em 2014 foi lançada a primeira edição do Italk e teve como tema a sustentabilidade e a atividade seguradora. A primeira edição contou com 21 participantes, sendo que a ideia vencedora não só foi implementada como foi oferecido, ao vencedor, uma formação à escolha do colaborador. Em 2016 teve lugar a segunda edição que contou com 54 participantes e 78 ideias.

O sucesso da segunda edição deveu-se também, ao facto, de se ter feito uma forte aposta na comunicação desta iniciativa. Foi realizado um *roadshow* em que uma equipa de cinco colaboradores se deslocou a todas as Empresas para explicar o conceito do Italk e apelar à

participação de todos. Os colaboradores poderiam participar com ideias ou simplesmente colocando um “like” ou partilhando as ideias a concurso com os outros colaboradores.

O “Gente com Ideias” tem a preocupação de comunicar todas as suas ações e iniciativas como também todo o processo inerente à realização dessas mesmas ações e iniciativas. Com o objetivo de colocar na ordem do dia, através das suas ações, iniciativas e conteúdos, os temas considerados estratégicos para o Grupo. Enquanto ferramenta de comunicação, o “Gente com Ideias” assume a dupla função de integrar os colaboradores na temática da sustentabilidade e, simultaneamente, promover o envolvimento dos mesmos nas iniciativas desenvolvidas pelo Grupo. Os colaboradores são convidados a colocar “like” e a partilhar com outros colegas as iniciativas e conteúdos do “Gente com Ideias” que mais lhes interessem e entusiasmem. Para além da plataforma alocada na intranet, o “Gente com Ideias” tem uma Newsletter mensal (ver anexo 6) que é enviada a todos os colaboradores, via email, no primeiro dia de cada mês, a divulgar todas as ações que vão ter lugar nesse mês.

## 2. Análise geral aos dados primários

### 2.1 Dados de caracterização

Realizou-se a análise dos dados obtidos através do inquérito por questionário realizado aos colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade, cuja amostra de respondentes foi de 357 colaboradores. Em primeiro lugar é necessário conhecer a amostra, através dos dados de caracterização, tratados em quatro questões.

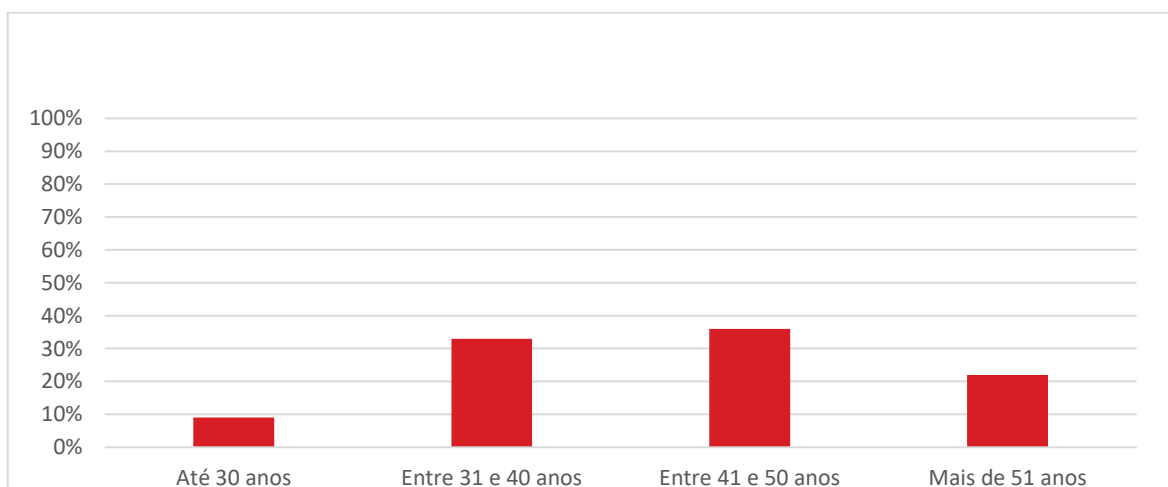
**Tabela 5 - Dados de Caracterização – amostra**

	<b>Caracterização da amostra (nº)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Idade</b>		
Até 30 anos	33	9%
Entre 31 e 40 anos	116	33%
Entre 41 e 50 anos	128	36%
Mais de 51 anos	80	22%
<b>Género</b>		

Feminino	221	62%
Masculino	136	38%
<b>Empresa</b>		
Fidelidade	254	71%
Multicare	19	5%
Ok! Teleseguros	41	10%
Fidelidade Property	5	1%
Fidelidade Assistance	16	3%
Safemode	20	6%
GEP	1	1%
Car Service	1	1%
<b>Antiguidade na Empresa</b>		
Menor de 5 anos	40	11%
6 a 15 anos (inclusive)	111	31%
16 a 20 anos (inclusive)	83	23%
21 a 25 anos (inclusive)	50	14%
Mais de 26 anos	73	21%

Fonte: Elaboração Própria

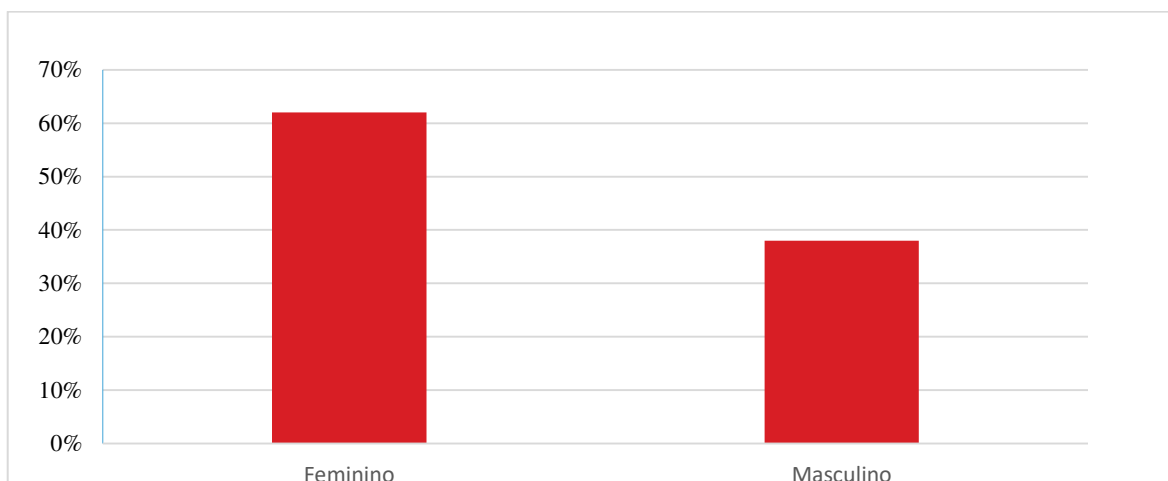
**Gráfico 1 – Distribuição por Idade - amostra**



Fonte: Elaboração própria

Na primeira variável “Idade”, verifica-se que a maior percentagem de colaboradores que responderam ao inquérito por questionário insere-se no intervalo 41 a 50 anos e 31 a 40 anos com 36% e 33% respetivamente. Com “Mais de 51 anos” de idade consistem 22% das respostas e apenas 9% “Até 30 anos de idade”.

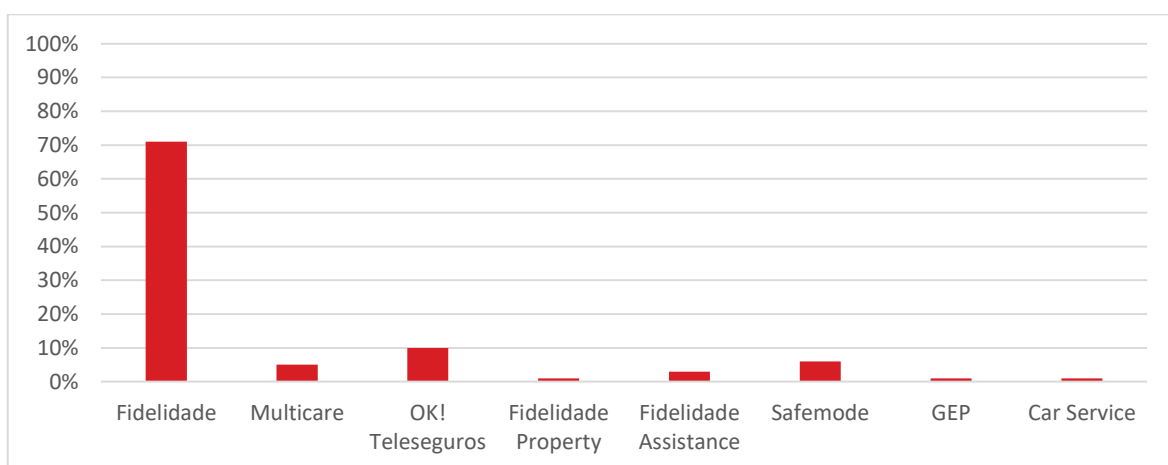
**Gráfico 2 – Distribuição por Género - amostra**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à segunda variável, “Género”, a maior percentagem de colaboradores que responderam ao inquérito por questionário são do género “Feminino”, com 62% das respostas, seguido do género “Masculino” com os restantes 38% de respostas.

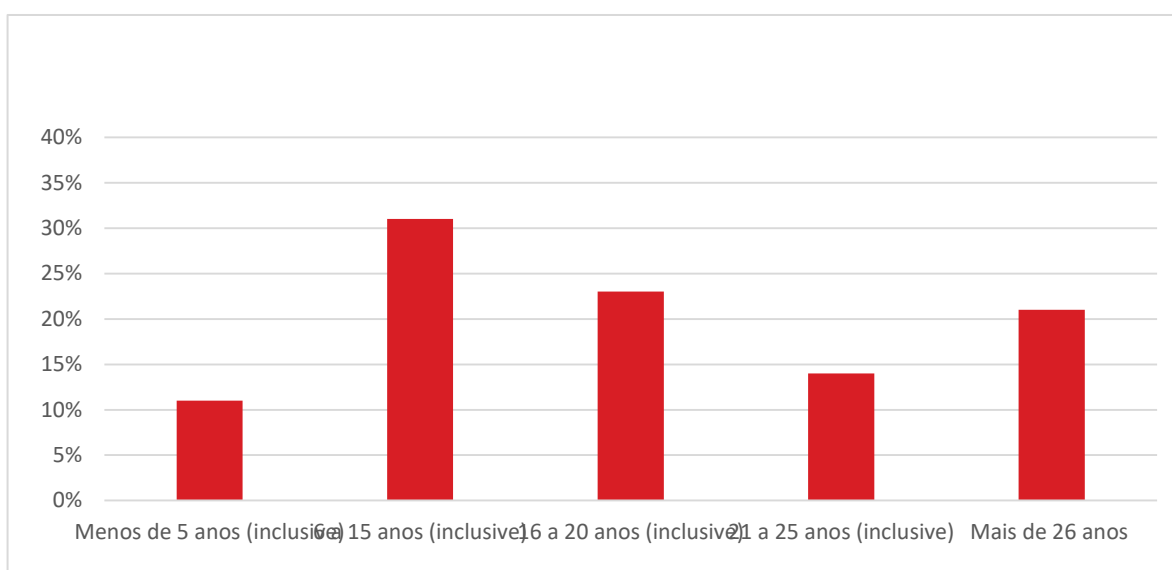
**Gráfico 3 – Distribuição por Empresa – amostra**



Fonte: Elaboração própria

No que se refere à variável “Empresa”, a maior percentagem da nossa amostra pertence à empresa Fidelidade (71%) e à Ok! Teleseguros (10%). Em menor percentagem na nossa amostra, temos com 6% os respondentes que pertencem à empresa Safemode; 5% à empresa Multicare; 3% à empresa Fidelidade Assistance; e 1% às empresas Fidelidade Property, Car Service e GEP.

**Gráfico 4** – Distribuição por Antiguidade na Empresa – amostra



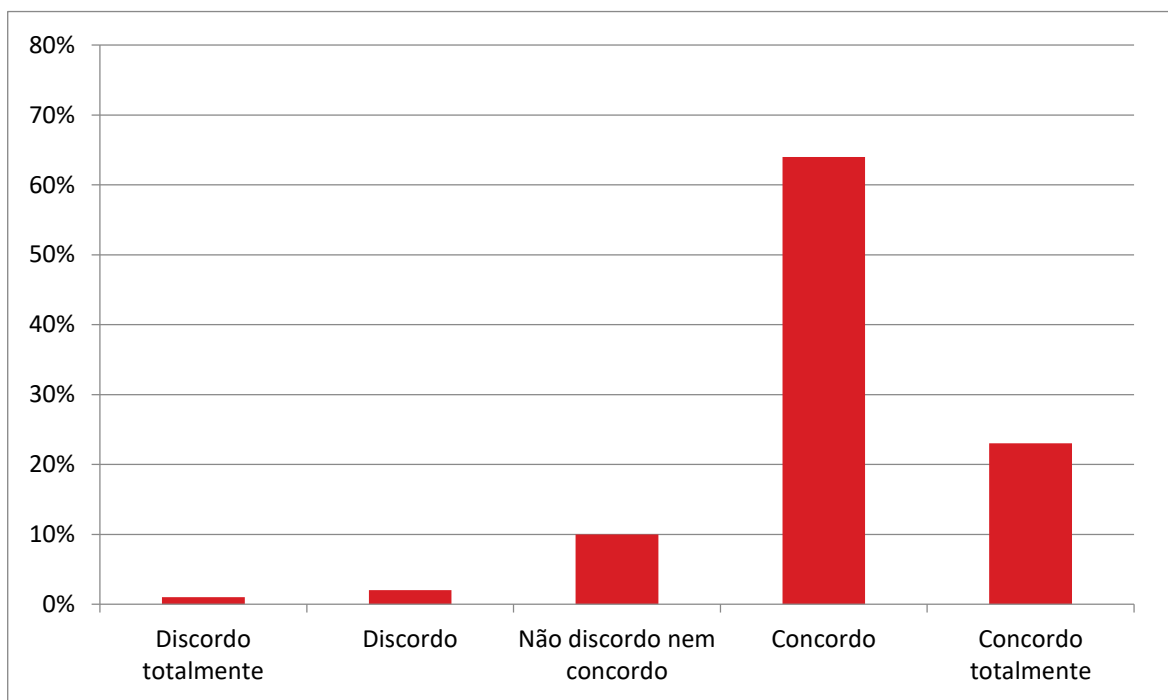
Fonte: Elaboração própria

Na quarta variável, “Antiguidade na Empresa”, verifica-se que os colaboradores que estão na empresa entre os 6 e os 15 anos (inclusive) representam 31% da amostra, seguido pelo intervalo 16 a 20 anos (inclusive) com 23%. Os colaboradores com mais de 26 anos de permanência no Grupo Segurador Fidelidade constituem 21% do total de respondentes. Já com 14% estão os respondentes que têm entre 21 a 25 anos (inclusive) e 11% os colaboradores com menos de 5 anos como colaboradores do Grupo.

## 2.2 Dados do estudo

Após se ter analisado os dados de caracterização que nos mostra o perfil dos colaboradores que responderam ao inquérito por questionário, iremos passar para a análise das respostas aos dados gerais do estudo (referente às questões 1 a 12).

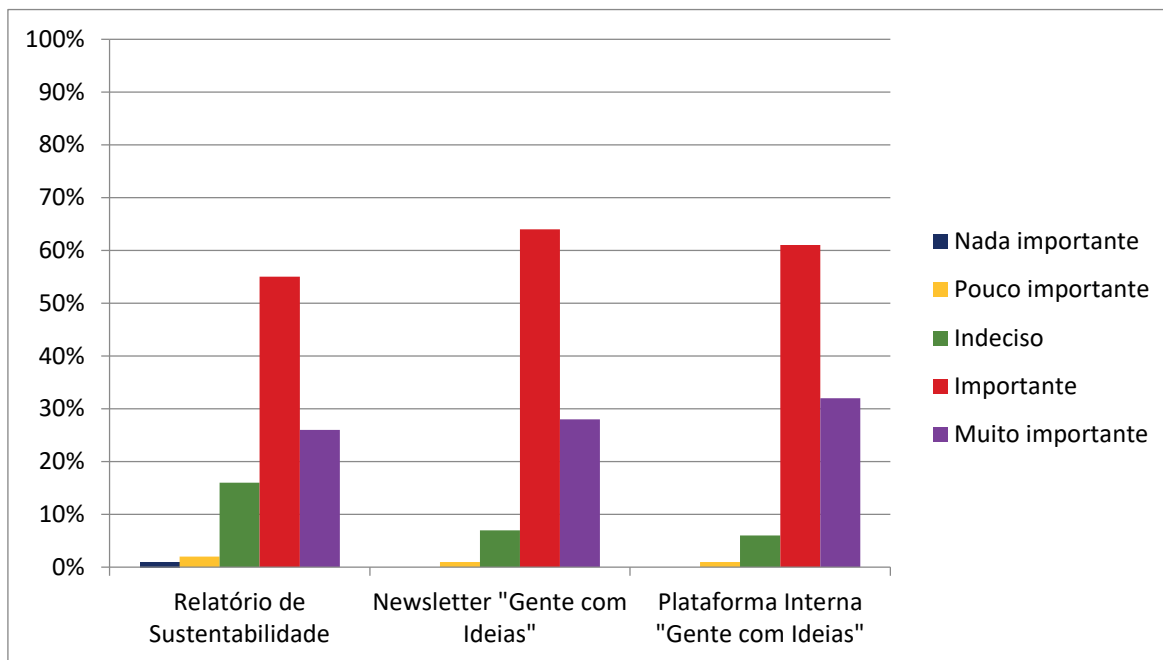
**Gráfico 5 - Considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável? (Pergunta nº1)**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão sobre se os colaboradores consideram, ou não, o Grupo Segurador Fidelidade socialmente responsável, e numa escala de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, 23% dos respondentes “Concordam totalmente”; 64% “Concordam”; 10% “Não discordam nem concordam”; 2% “Discordam” e 1% “Discorda totalmente”.

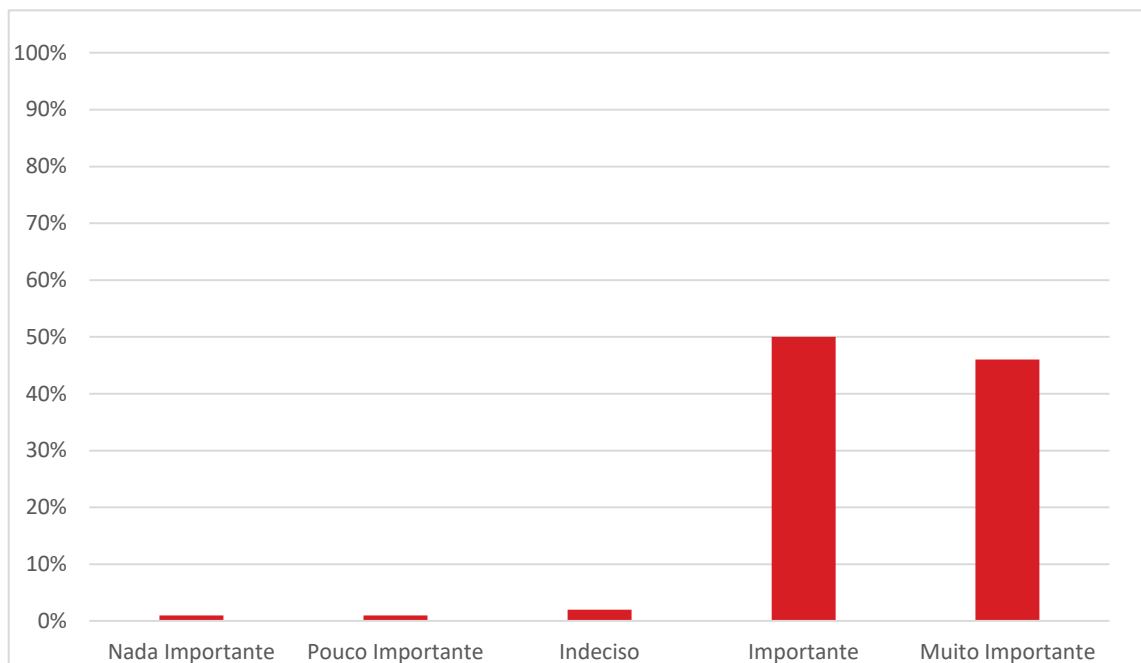
**Gráfico 6 - Classifique as seguintes ferramentas de comunicação relativamente à sua importância e relevância (Pergunta nº2)**



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados obtidos na pergunta nº2, e, observados no gráfico 6, relativamente ao “Relatório de Sustentabilidade” e à sua importância e relevância como ferramenta de comunicação e numa escala de “Nada importante” a “Muito importante”, verificamos que 26% considera “Muito importante”; 55% considera “Importante”; 16% considera-se “Indeciso”; 2% considera “Pouco importante” e 1% considera “Nada importante”. No caso da Newsletter “Gente com Ideias”, 32% considera “Muito importante”; 64% consideram “Importante”; 7% considera-se “Indeciso”; 1% considera “Pouco importante” ou “Nada Importante”. Por fim temos a Plataforma Interna “Gente com Ideias” com 32% a considerarem “Muito importante”; 61% consideram “Importante”; 6% consideram-se “Indecisos” e 1% a considerarem “Pouco importante”. É importante referir que no conjunto das três ferramentas de comunicação a Newsletter “Gente com Ideias” é a que tem uma maior percentagem na variável “Importante” por parte dos respondentes.

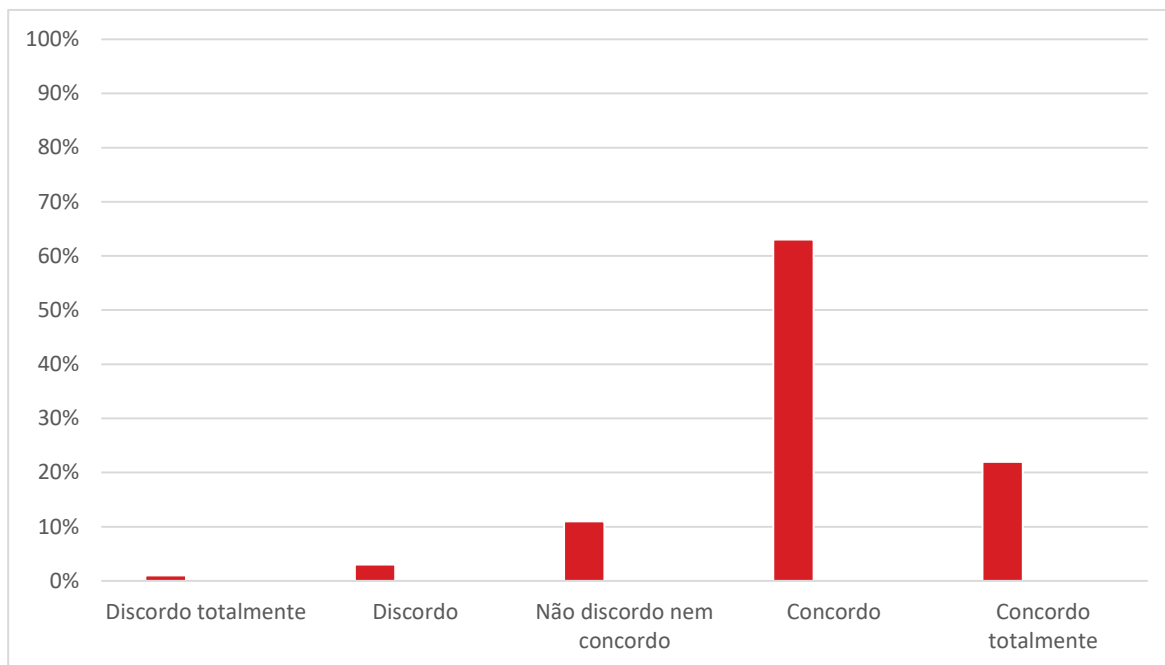
**Gráfico 7** - Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade? (Pergunta nº3)



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados referidos no gráfico 7, que corresponde à pergunta nº3 “Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?”, 46% consideram “Muito importante”; 50% consideram “Importante”; 2% consideram-se “Indecisos” e 1% dos respondentes consideram “Nada importante” ou “Pouco importante”.

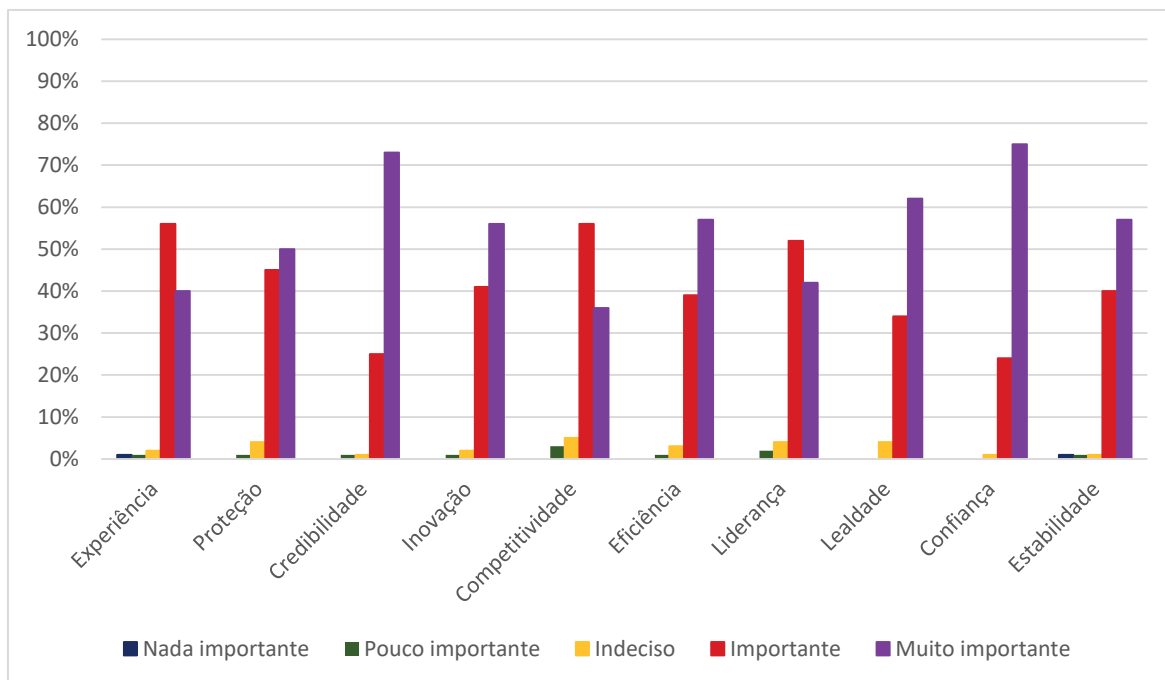
**Gráfico 8** - Considera que as ações e práticas do “Gente com Ideias” vão ao encontro da Missão e dos Valores da nossa atividade seguradora? (Pergunta nº4)



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados obtidos na pergunta nº4, e, observados no gráfico 8, podemos destacar que a maioria da amostra cujo valor é de 63% concordam que as ações e práticas do “Gente com Ideias” vão ao encontro da Missão e dos Valores da nossa atividade seguradora e 22% “Concordam totalmente”. Por outro lado, temos 11% dos respondentes que “Não discordam nem concordam”; 3% “Discordam” e apenas 1% “Discordam totalmente”.

**Gráfico 9** - Perante os seguintes princípios do Grupo Segurador Fidelidade diga qual a importância que atribui a cada um dos seguintes itens (Pergunta nº5)

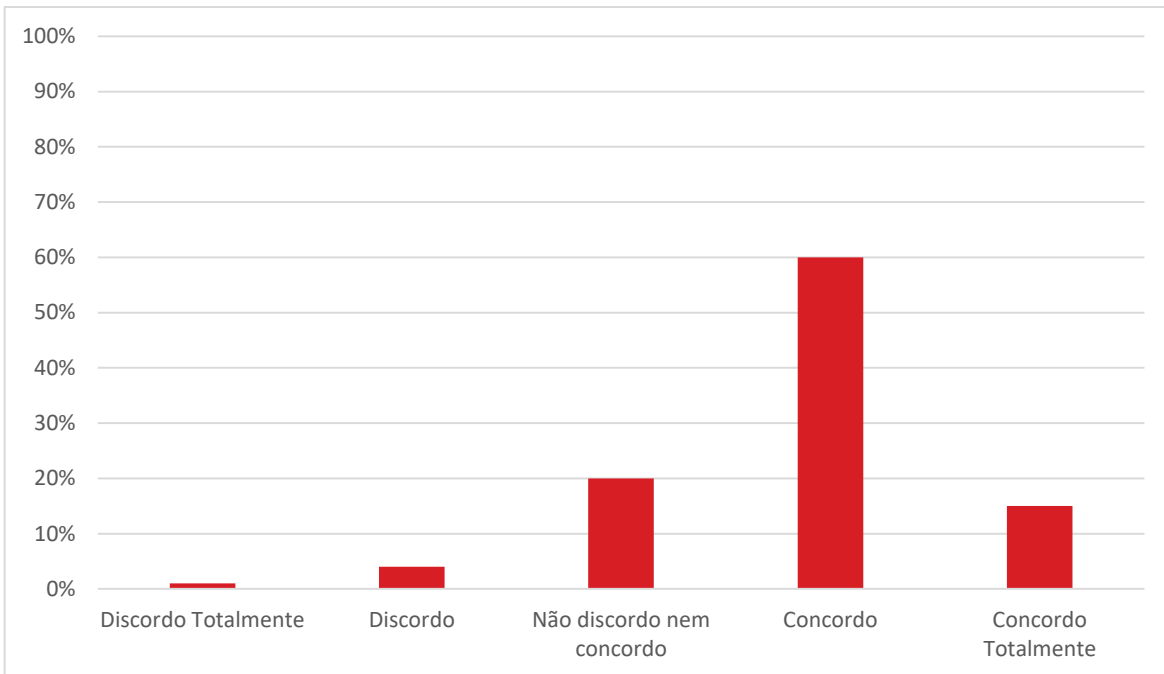


Fonte: Elaboração Própria

Através do gráfico 9, face aos resultados da pergunta nº5, pode-se verificar que os princípios do Grupo Segurador Fidelidade que os colaboradores consideram “Muito importante” são a Confiança (75%), Credibilidade (73%), Lealdade (62%), Eficiência e Estabilidade (57%), Inovação (56%), Proteção (50%), Liderança (42%), Experiência (40%) e Competitividade (36%). Por outro lado, os princípios que os colaboradores consideram “Pouco importante” são a Competitividade (3%), Liderança (2%), Experiência, Proteção, Inovação e Eficiência (1%).

Desta forma, pode-se concluir que grande parte dos colaboradores respondentes consideram “Muito importante” ou “Importante” que o Grupo segurador Fidelidade tenha como princípios a Confiança, a Credibilidade e a Lealdade para com os seus clientes e colaboradores. E que os princípios como a Proteção, Inovação ou Eficiência são considerados “Pouco importante”.

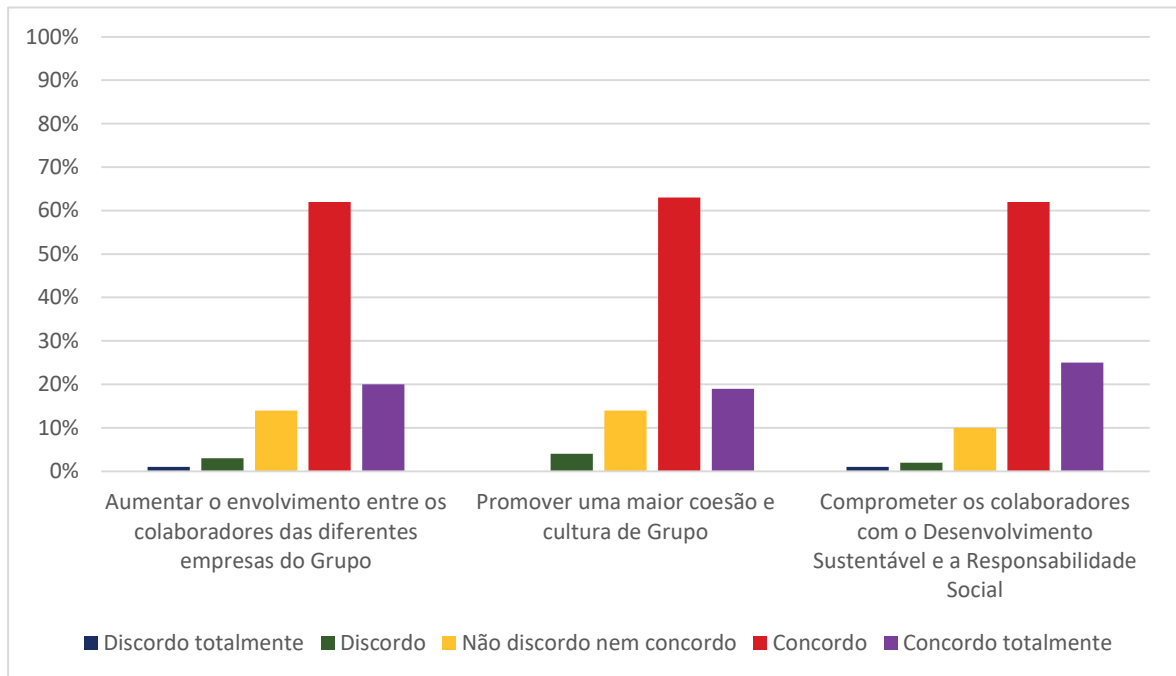
**Gráfico 10** - Sente que através do “Gente com Ideias” pode ter uma participação mais ativa na organização? (Pergunta nº6)



Fonte: Elaboração Própria

Cerca de 60% dos respondentes ao inquérito por questionário concordam através das respostas à pergunta nº6 que através do “Gente com Ideias” pode ter uma participação mais ativa na organização e 15% “Concorda totalmente”. Com 20% temos os colaboradores que “Não concordam nem discordam” e, com apenas 4% temos os colaboradores que “Discordam” com esta questão. Só 1% dos colaboradores responderam “Discordo totalmente”.

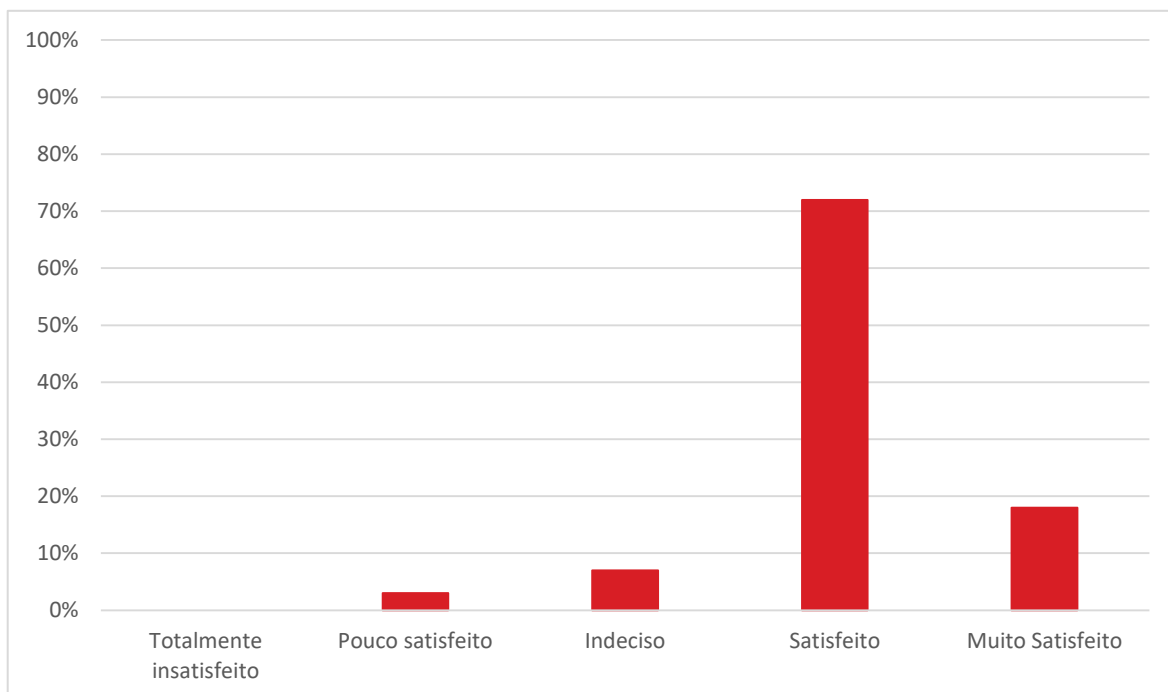
**Gráfico 11** - Classifique de que modo o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade (Pergunta nº7)



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados observados na pergunta nº7, e, observados no gráfico 11 podemos destacar referindo que se cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade”. Mais precisamente, pode afirmar-se que, de uma forma geral, os colaboradores concordam que o Programa cumpre com todos os seus objetivos. Sendo que 63% dos respondentes “Concorda” que o objetivo “Promover uma maior coesão e cultura de Grupo” é cumprido. Já 62% “Concorda” que os objetivos “Aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo” e “Comprometer os colaboradores com o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social” também são cumpridos.

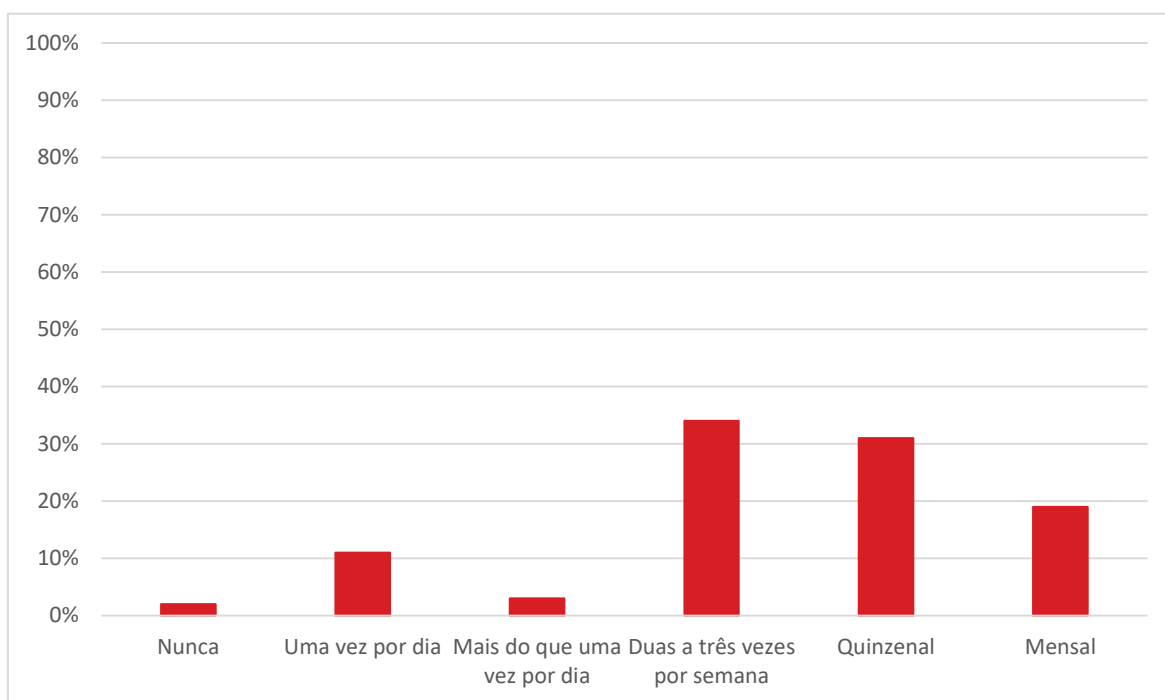
**Gráfico 12** - Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias?” (Pergunta nº8)



Fonte: Elaboração Própria

Tal como demonstra o gráfico 12, relativamente à pergunta nº8 “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias?” e numa escala de “Totalmente insatisfeito” a “Muito satisfeito”, 72% dos respondentes está satisfeito e 18% “Muito satisfeito”. Dos colaboradores respondentes nenhum está “Totalmente insatisfeito” em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”, e, apenas 3% diz-se “Pouco satisfeito”, sendo que 7% responderam estarem “Indecisos”.

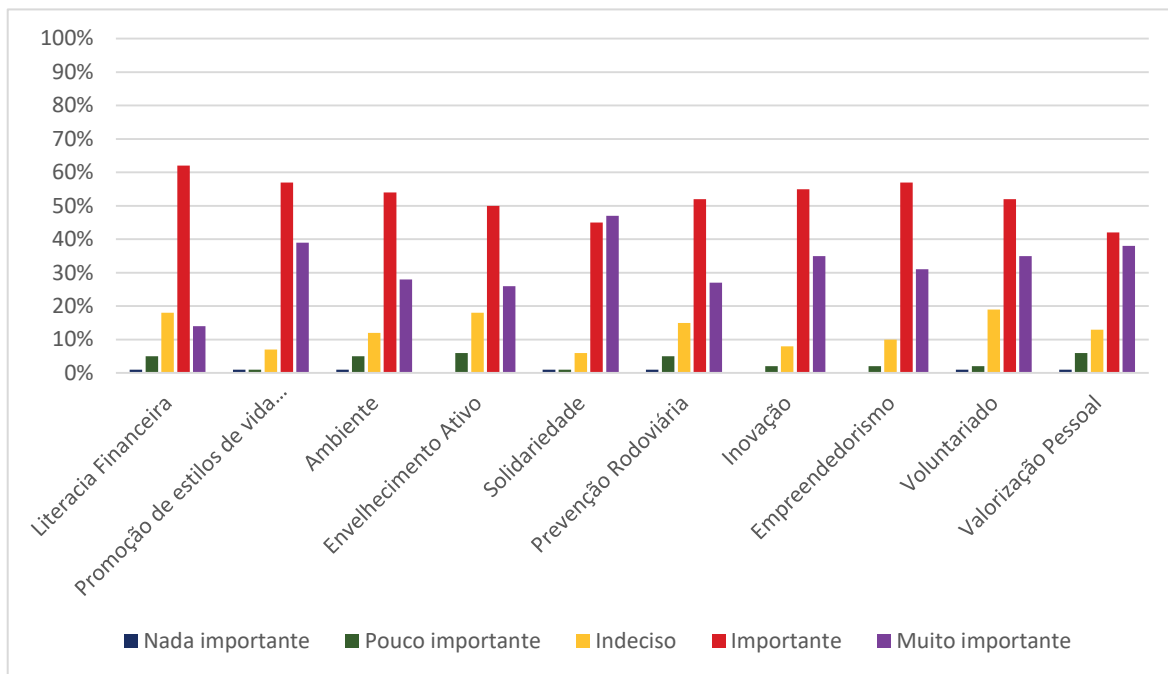
**Gráfico 13 - Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias”? (Pergunta nº9)**



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico 13, relativamente à pergunta nº9 “Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias?”, 34% dos respondentes acede “Duas a três vezes por semana”; 31% acede “Quinzenalmente”, 19% “Mensalmente”; 11% acede “Uma vez por dia” e apenas 3% acede “Mais do que uma vez por dia”.

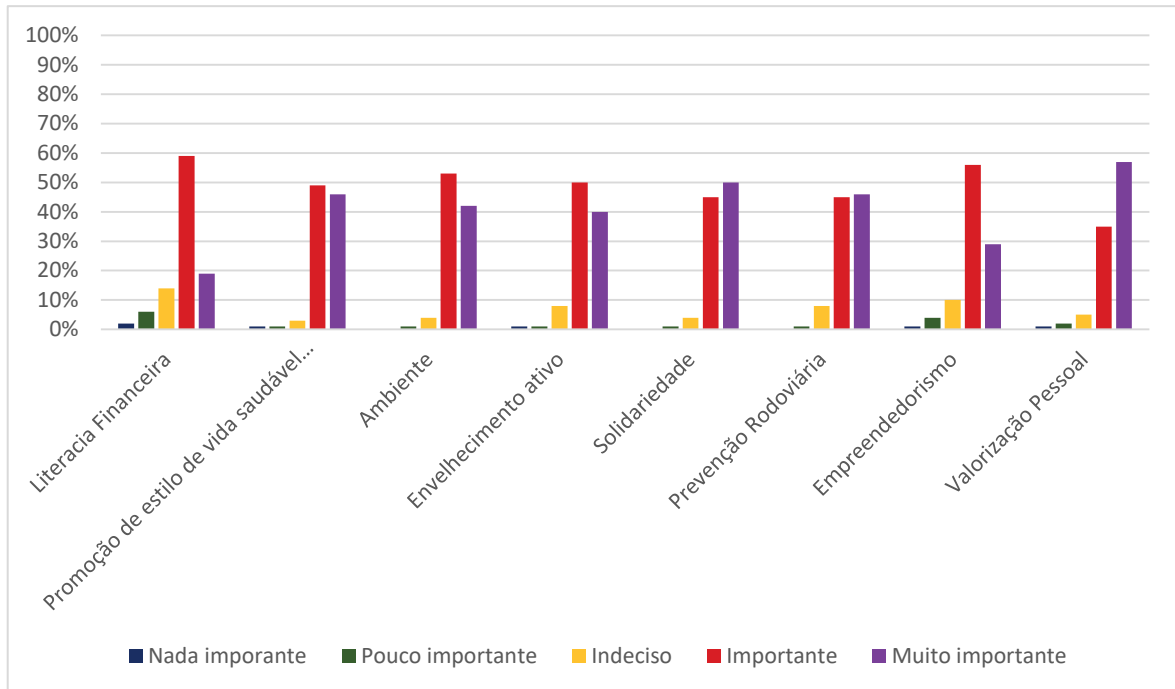
**Gráfico 14** - Como avalia em termos de importância a atuação do Grupo Segurador Fidelidade de acordo com os seguintes parâmetros (Pergunta nº10)



Fonte: Elaboração Própria

Tal como demonstra o gráfico 14 relativamente à pergunta nº10 “como avalia em termos de importância a atuação do Grupo Segurador Fidelidade de acordo com os seguintes parâmetros”, os respondentes consideram como “Muito importante” os parâmetros da “Solidariedade” (47%); “Promoção de estilos de vida saudável e saúde” (39%) e “Valorização Pessoal” (38%). Consideram também como “Importantes” os parâmetros de “Literacia Financeira” (62%), “Promoção de estilos de vida saudável e saúde” e “Empreendedorismo” (57%) e “Inovação” (55%). Por outro lado, apenas 6% consideram “Pouco importante” os parâmetros do “Envelhecimento Ativo” e “Valorização Pessoal”.

**Gráfico 15 -** Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro (Pergunta nº11)

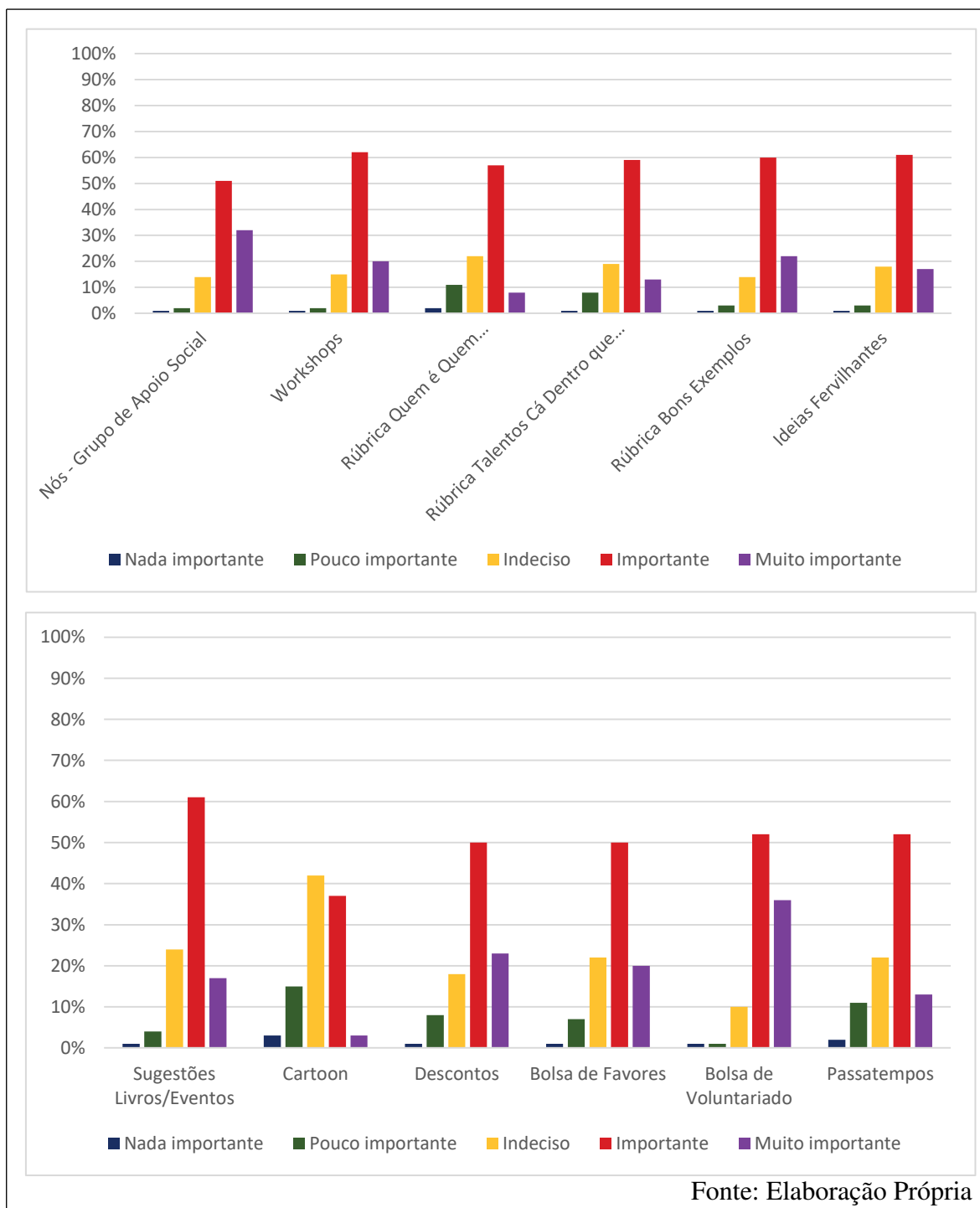


Fonte: Elaboração Própria

Através do gráfico 15, face às respostas à pergunta nº11, pode-se verificar que as áreas do Programa de Responsabilidade Social que os colaboradores respondentes ao inquérito por questionário consideram “Muito importante” desenvolver mais no futuro são: “Valorização Pessoal” (57%); “Solidariedade” (50%); “Promoção de estilo de vida saudável e saúde” e “Prevenção Rodoviária” (46%). Considera “Importante” desenvolver mais no futuro as seguintes áreas: “Literacia Financeira” (59%); “Empreendedorismo” (56%) e “Ambiente” (53%). Por outro lado, as áreas que os respondentes consideram “Pouco importante” de serem mais potenciadas no futuro são: “Literacia Financeira” (6%); e “Empreendedorismo” (4%).

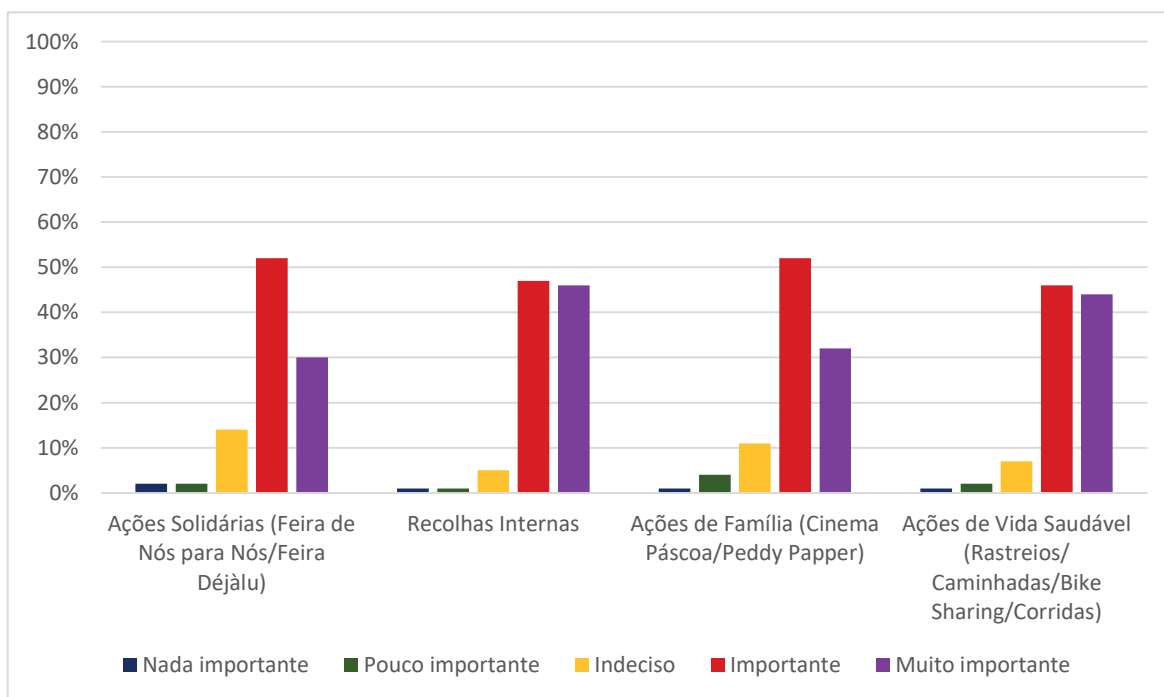
**Gráfico 16 - Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias”? (Pergunta nº12)**

**Conteúdos Mensais:**



De acordo com o gráfico 16, relativamente às respostas à pergunta nº12, “Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias”?”, 36% dos respondentes consideram a “Bolsa de Voluntariado” como “Muito importante”, tal como, o “Nós – Grupo de Apoio Social” com 32%; os “Descontos” com 23%; a “Rúbrica dos Bons Exemplos” e os “Workshops” com 22% e 20% respetivamente. Os respondentes, consideram ainda, como “Importante” os “Workshops” (62%); “Ideias Fervilhantes”; “Sugestões Livros/Eventos” (61%) e a “Rúbrica Bons Exemplos” (60%). 15% dos colaboradores respondentes consideram “Pouco importante” o “Cartoon”; a “Rúbrica Quem é Quem individual/agência ou centros de mediadores/direções” e “Passatempos” com 11% e 8% a “Rúbrica Talentos Cá Dentro que fazem Boa Figura Lá Fora” e “Descontos”.

### Iniciativas:



Fonte: Elaboração Própria

Em relação às iniciativas do “Gente com Ideias” que os colaboradores respondentes consideram “Muito importante” são as “Recolhas Internas” (46%); e “Ações de Vida Saudável (Rastreios/Caminhadas/Bike Sharing/Corridas)” com 44%. Já 52% dos respondentes consideram ainda, “Importante” as “Ações de Família (Cinema Páscoa/Peddy Papper)” e “Ações Solidárias (Feira de Nós para Nós/Feira Déjàlu)”. As iniciativas

consideradas “Pouco importante” são as “Ações de Família (Cinema Páscoa/Peddy Papper)” com 4% e “Ações de Família (Cinema Páscoa/Peddy Papper)” e “Ações de Vida Saudável (Rastreios/Caminhadas/Bike Sharing/Corridas)” com 2%.

### **3. Cruzamento dos dados de caracterização *Idade* e *Antiguidade* com a análise dos dados primários do estudo**

De forma a compreender melhor os dados apurados pelo inquérito por questionário, optámos por cruzar os dados de caracterização *Idade* e *Antiguidade* com as questões nº 1 e 2 (hipótese 1); nº 3 e 7 (hipótese 2); nº 8 e 9 (hipótese 3). E, por fim, as questões nº 11 e 12 (hipótese 4) do inquérito por questionário, selecionadas de forma objetiva, uma vez que estas ajudam a verificar a validade das hipóteses em investigação:

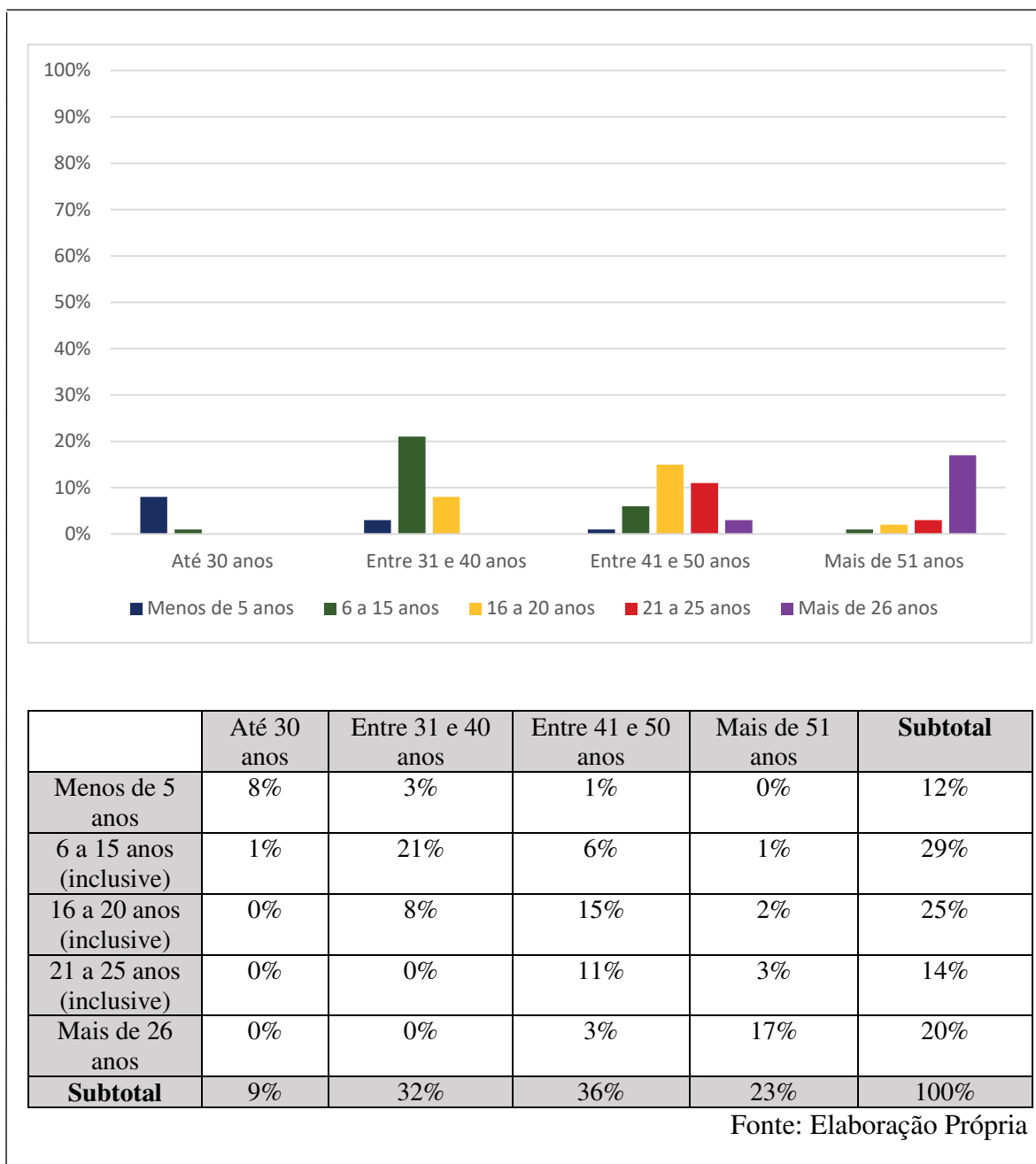
- **Hipótese 1:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificam-se com as políticas de comunicação interna da sua intranet.
- **Hipótese 2:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam a plataforma específica do “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 3:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam as temáticas de conteúdos de Responsabilidade Social disponibilizados na plataforma “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 4:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificaram temáticas de conteúdos que deveriam ser mais potenciadas na plataforma “Gente com Ideias”.

O cruzamento do dado de caracterização *Idade* ajudar-nos-á a entender quais a/as faixa/as etária/as que mais se relacionam com o “Gente com Ideias” e, por sua vez, quais as áreas, iniciativas e conteúdos que mais valorizam.

O cruzamento do dado de caracterização *Antiguidade* permitir-nos-á analisar as respostas do inquérito por questionário com relação temporal colaborador/empresa, criando assim uma noção da relação estabelecida entre o número de anos que o colaborador está numa das empresas do Grupo com a organização.

Neste sentido, torna-se importante começar a análise do cruzamento da idade e da antiguidade com os dados de estudo pelo cruzamento entre a própria *Idade* e *Antiguidade*, pois fica mais clara a análise futura.

**Gráfico 17 – Idade vs. Antiguidade**

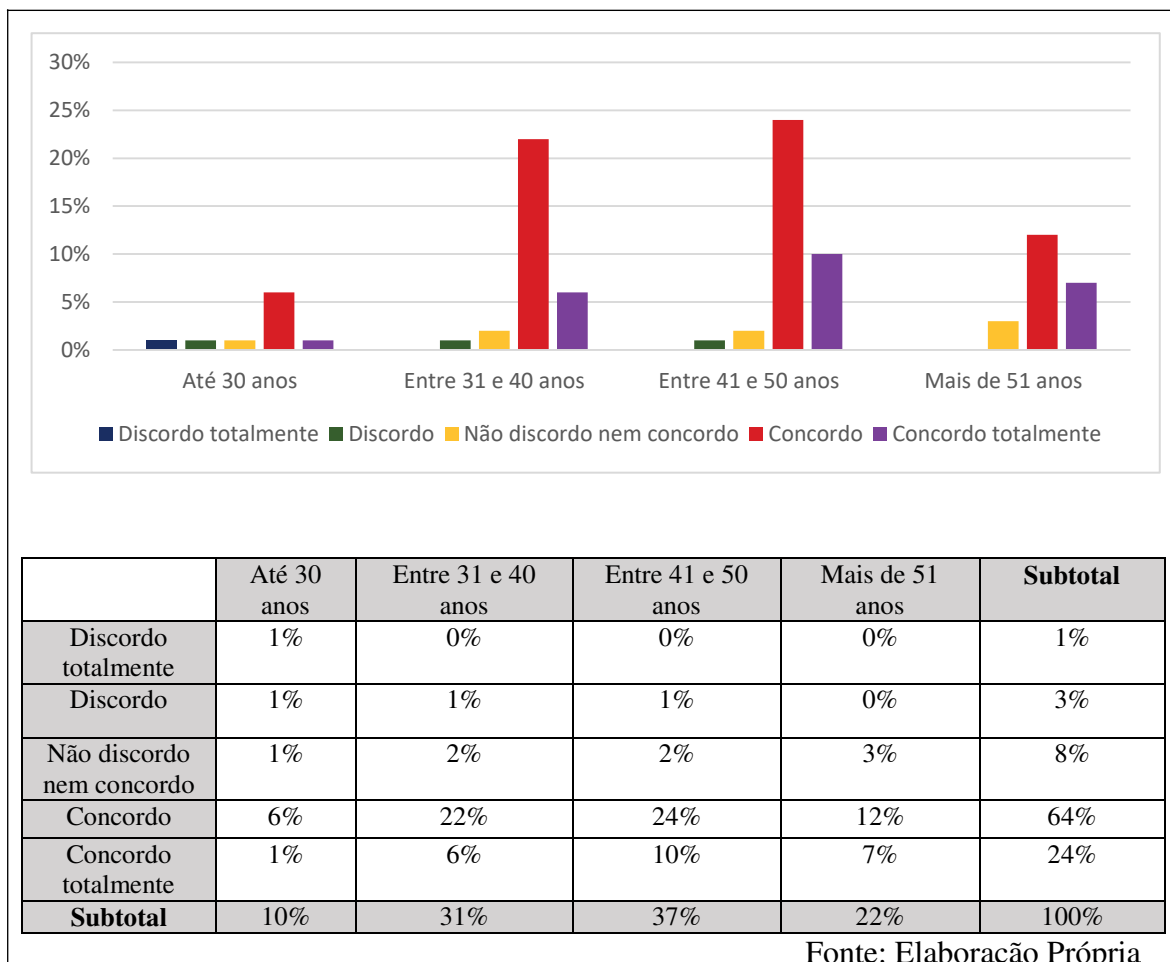


Conforme se sustenta no gráfico 17, quando comparamos a *idade* dos inquiridos e a *antiguidade* dos colaboradores nas empresas do Grupo Segurador Fidelidade, verificamos que são as faixas etárias mais baixas, “Até 30 anos” e “Entre 31 e 40 anos”, que têm uma

maior percentagem de colaboradores que estão na empresa há “Menos de 5 anos”. Já a as faixas etárias “Entre 31 e 40 anos” e “Entre 41 e 50 anos” são as que têm mais colaboradores que estão nas empresas do Grupo entre “6 a 15 anos (inclusive)”. Por outro lado, é nas faixas etárias mais adultas, nomeadamente “Entre 41 e 50 anos” e “Mais de 51 anos” que verificamos um aumento significativo de antiguidade nas empresas (“Mais de 26 anos”). Podemos concluir que 36% dos respondentes ao inquérito por questionário encontram-se na faixa etária 41 e 50 anos, dos quais 15% estão nas empresas do Grupos de “16 e 20 anos (inclusive)”.

### 3.1 Comparação entre a *Idade* do colaborador e as questões dos dados de estudo

**Gráfico 18** – *Idade* vs. Questão nº1 - “Considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável?”



No que diz respeito à *idade* versus a questão nº1, pode-se verificar através do gráfico 18, que a maior percentagem de respostas “Concordo” ou “Concordo totalmente” são da faixa

etária “Entre 41 e 50 anos”, seguido da faixa etária “Entre 31 e 40 anos”. Por outro lado, verifica-se que só a faixa etária “Até 30 anos” respondeu “Discordo totalmente”. Verifica-se ainda que a faixa etária “Mais de 51 anos” é a que apresenta uma maior percentagem (3%) de colaboradores que responderam “Não discordo nem concordo”.

**Tabela 6 - Idade vs. Questão nº2 – “Classifique as seguintes ferramentas de comunicação relativamente à sua importância e relevância:”**

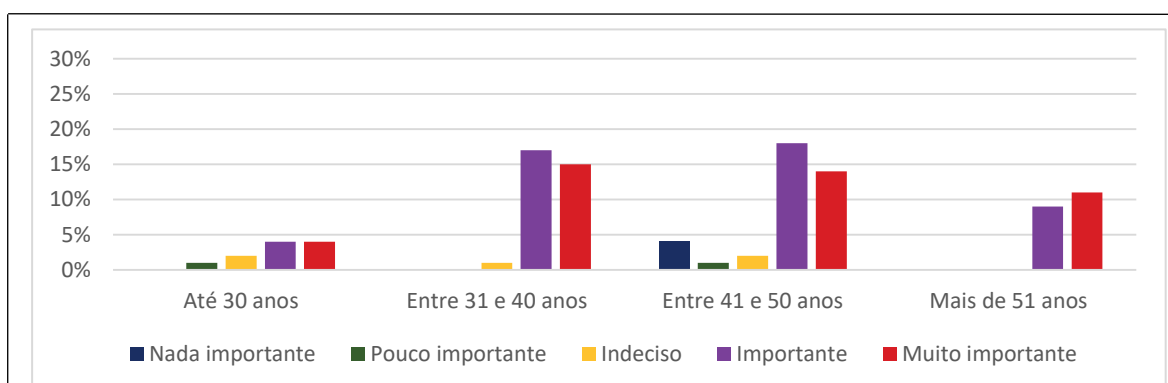
<b>Ferramentas</b>	<b>Idade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Relatório de Sustentabilidade</b>	Até 30 anos	0%	1%	3%	4%	2%	10%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	4%	22%	5%	32%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	5%	18%	11%	35%
	Mais de 51 anos	1%	1%	3%	13%	5%	23%
	<b>Subtotal</b>	1%	4%	15%	57%	23%	100%
<b>Newsletter “Gente com Ideias”</b>	Até 30 anos	0%	1%	1%	6%	2%	10%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	0%	27%	5%	33%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	2%	21%	11%	35%
	Mais de 51 anos	0%	1%	1%	12%	8%	22%
	<b>Subtotal</b>	0%	4%	4%	66%	26%	100%
<b>Plataforma Interna “Gente com Ideias”</b>	Até 30 anos	0%	1%	1%	5%	2%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	1%	24%	7%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	2%	21%	12%	37%
	Mais de 51 anos	0%	1%	1%	12%	7%	21%
	<b>Subtotal</b>	1%	4%	5%	62%	28%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Numa análise à Tabela 6, em que são cruzadas a *idade* e a questão nº2 e numa escala de 1 a 5, em que 1 é “Nada importante” e 5 “Muito importante”, para cada ferramenta de comunicação. Numa forma geral, verificamos que as ferramentas de comunicação que os respondentes consideram mais importantes e relevantes são a “Newsletter “Gente com Ideias”” (66%) e a “Plataforma Interna “Gente com Ideias”” (62%). Sendo que a

ferramenta de comunicação onde os respondentes se encontram mais “Indecisos” é o “Relatório de Sustentabilidade” (15%). Verificamos ainda que a ferramenta considerada como “Muito importante” é a “Plataforma Interna «Gente com ideias»” (28%). Relativamente à relação com a *idade* dos colaboradores, conseguimos verificar que os colaboradores “Entre 31 e 40 anos” e “Entre 41 e 50 anos” têm na maioria valores mais altos nas opções de respostas de “Importante” e “Muito importante”. Os respondentes que se encontram no intervalo de idades “Entre 31 e 40 anos” são os que consideram as três ferramentas de comunicação como mais importantes e relevantes.

**Gráfico 19** – *Idade* vs. Questão nº3 – “Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?”



	Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 51 anos	Subtotal
Nada importante	0%	0%	1%	0%	1%
Pouco importante	1%	0%	1%	0%	2%
Indeciso	2%	1%	2%	0%	5%
Importante	4%	17%	18%	9%	48%
Muito importante	4%	15%	14%	11%	44%
<b>Subtotal</b>	<b>11%</b>	<b>33%</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à *idade* versus questão nº3 do inquérito por questionário, pode-se verificar através do gráfico 19, que o maior número de respostas é dado na faixa etária dos 41-50 anos, representando um total de 36% das respostas. É também esta faixa etária que

consideram como “Importante” (18%) que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet. Já a faixa etária dos 31-40 anos é a que tem uma percentagem maior de colaboradores a considerarem esta questão como “Muito importante”.

**Tabela 7 – Idade versus. Questão nº7 – “Classifique de que modo o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade”**

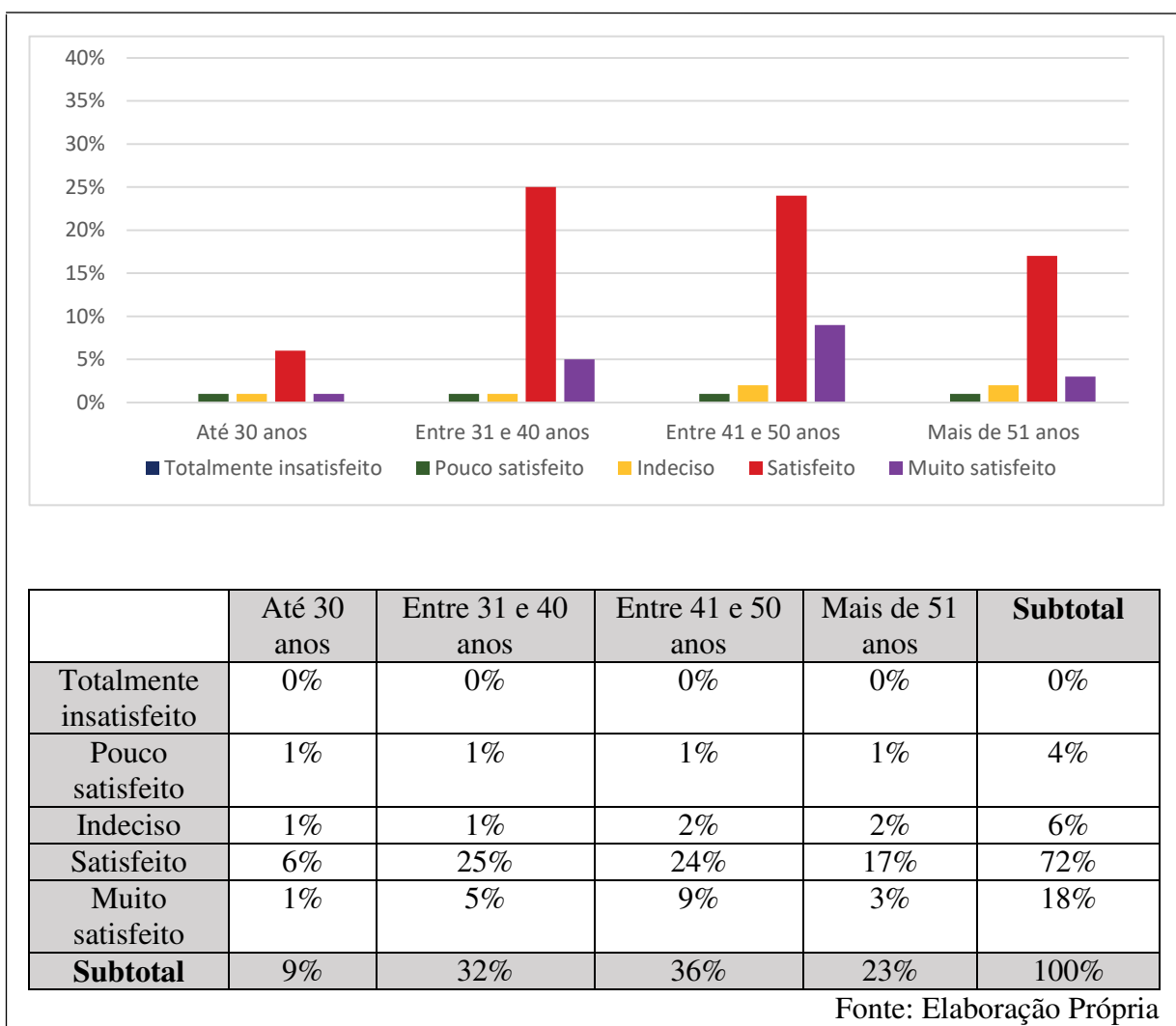
<b>Objetivos</b>	<b>Idade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo</b>	Até 30 anos	0%	0%	2%	5%	2%	9%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	5%	21%	5%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	4%	21%	9%	36%
	Mais de 51 anos	0%	1%	3%	14%	4%	22%
	<b>Subtotal</b>	2%	3%	14%	61%	20%	100%
<b>Promover uma maior coesão e cultura de Grupo</b>	Até 30 anos	0%	1%	2%	5%	1%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	5%	22%	4%	32%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	5%	21%	9%	36%
	Mais de 51 anos	0%	1%	2%	16%	4%	23%
	<b>Subtotal</b>	0%	4%	14%	64%	18%	100%
<b>Comprometer os colaboradores com o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social</b>	Até 30 anos	0%	1%	1%	6%	1%	9%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	4%	21%	6%	33%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	3%	23%	10%	37%
	Mais de 51 anos	0%	0%	2%	12%	7%	21%
	<b>Subtotal</b>	1%	3%	10%	62%	24%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Numa análise à tabela 7, em que são cruzadas a *idade* e a questão nº7, e numa escala de 1 a 5, em que 1 é “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente” verificamos que 64% dos respondentes “Concorda” que o objetivo de “promover uma maior coesão e cultura de Grupo” é cumprido, seguido pelo objetivo “comprometer os colaboradores com o

Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social” com 62%. E, por fim, “aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo” com 61%. Relativamente à relação com a idade dos colaboradores, conseguimos verificar que de uma forma geral, os colaboradores nas suas várias idades têm na maioria valores mais altos nas opções de resposta de “Concordo” e “Concordo totalmente”. E, por sua vez, valores mais baixos nas opções de resposta de “Discordo totalmente” e “Discordo”.

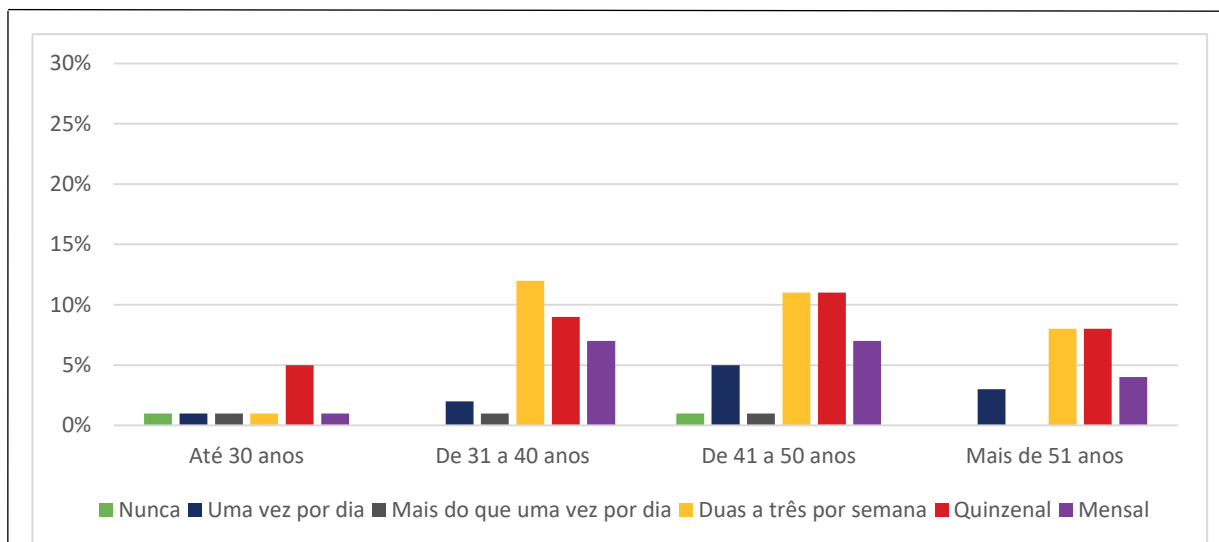
**Gráfico 20 – Idade vs. Questão nº8 – “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”?”**



Relativamente ao cruzamento entre a variável *idade* e a questão nº8 “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”?” verificamos que nenhum dos respondentes ao inquérito por questionário respondeu estar “Totalmente insatisfeito” em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”, e que, apenas

4% respondeu estar “Pouco satisfeito”. Já 72% da amostra respondeu estar “Satisfeito” e 18% respondeu estar “Muito satisfeito”. Verificamos ainda que a faixa etária que respondeu estar mais “Satisfeito” foi a faixa etária dos 31 e 40 anos” (25%) seguido da faixa etária 41 e 50 anos (24%).

**Gráfico 21 - Idade vs. Questão nº9 - Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias”?”**



	Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 51 anos	<b>Subtotal</b>
Nunca	1%	0%	1%	0%	2%
Uma vez por dia	1%	2%	5%	3%	11%
Mais do que uma vez por dia	1%	1%	1%	0%	3%
Duas a três vezes por semana	1%	12%	11%	8%	32%
Quinzenal	5%	9%	11%	8%	33%
Mensal	1%	7%	7%	4%	19%
<b>Subtotal</b>	10%	31%	36%	23%	100%

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita ao Gráfico 21, foram cruzadas as idades dos colaboradores e as suas respostas relativas à questão nº9. Os resultados mostram-nos que 33% dos colaboradores respondentes acedem aos conteúdos do “Gente com Ideias” quinzenalmente e que 32% “Duas a três vezes por semana”. Em relação aos colaboradores que acedem “Uma vez por dia”, estes representam apenas 11% da amostra.

Verificamos também que apenas 3% dos respondentes ao inquérito por questionário acede “Mais do que uma vez por dia”. Nos colaboradores com “Mais de 51 anos”, observamos que 8% acede “Duas a três vezes por semana” ou “Quinzenalmente”; 4% “Mensalmente” e 3% “Uma vez por dia”. Entre 41-50 anos, 11% acede “Duas a três vezes por semana” ou “Quinzenalmente”; 7% “Mensalmente”; 5% “Uma vez por dia” e 1% “Mais do que uma vez por dia” ou “Nunca”. Entre 31-40 anos, 12% acede “Duas a três vezes por semana”; 9% “Quinzenalmente”; 7% “Mensalmente”; 2% “Uma vez por dia” e 1% “Mais do que uma vez por dia”. Até 30 anos, 5% acede “Quinzenalmente” e 1% “Mensalmente”; “Duas a três vezes por semana”; “Mais do que uma vez por dia”; “Uma vez por dia” ou “Nunca”.

**Tabela 8** – *Idade vs. Questão nº11 – “Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro:”*

Áreas	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
<b>Literacia Financeira</b>	Até 30 anos	1%	1%	2%	3%	2%	9%
	Entre 31 e 40 anos	1%	2%	5%	19%	6%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	2%	6%	20%	7%	36%
	Mais de 51 anos	1%	2%	1%	15%	3%	22%
	<b>Subtotal</b>	4%	7%	14%	57%	18%	100%
<b>Promoção de estilos de vida saudável e saúde</b>	Até 30 anos	0%	0%	1%	4%	4%	9%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	1%	16%	14%	33%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	1%	18%	16%	36%
	Mais de 51 anos	0%	1%	1%	9%	11%	22%
	<b>Subtotal</b>	1%	3%	4%	47%	45%	100%
<b>Ambiente</b>	Até 30 anos	0%	1%	1%	4%	3%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	2%	16%	13%	32%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	1%	20%	14%	36%
	Mais de 51 anos	0%	0%	1%	11%	11%	23%
	<b>Subtotal</b>	0%	3%	5%	51%	41%	100%
	Até 30 anos	1%	0%	2%	5%	1%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	5%	18%	8%	32%

<b>Envelhecimento Ativo</b>	Entre 41 e 50 anos	0%	0%	2%	17%	17%	36%
	Mais de 51 anos	0%	1%	1%	10%	11%	23%
	<b>Subtotal</b>	1%	2%	10%	50%	37%	100%
<b>Solidariedade</b>	Até 30 anos	0%	1%	1%	4%	3%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	0%	1%	14%	17%	32%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	1%	16%	18%	36%
	Mais de 51 anos	0%	0%	1%	10%	12%	23%
	<b>Subtotal</b>	0%	2%	4%	44%	50%	100%
<b>Voluntariado</b>	Até 30 anos	0%	0%	1%	4%	3%	8%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	1%	16%	14%	32%
	Entre 41 e 50 anos	0%	1%	3%	16%	17%	37%
	Mais de 51 anos	0%	0%	2%	10%	11%	23%
	<b>Subtotal</b>	0%	2%	7%	46%	45%	100%
<b>Prevenção Rodoviária</b>	Até 30 anos	1%	1%	3%	3%	3%	11%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	3%	17%	10%	31%
	Entre 41 e 50 anos	0%	2%	3%	19%	11%	35%
	Mais de 51 anos	0%	1%	1%	12%	9%	23%
	<b>Subtotal</b>	1%	5%	10%	51%	33%	100%
<b>Empreendedorismo</b>	Até 30 anos	0%	2%	2%	5%	2%	11%
	Entre 31 e 40 anos	1%	2%	3%	14%	9%	29%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	4%	19%	12%	37%
	Mais de 51 anos	0%	1%	1%	14%	7%	23%
	<b>Subtotal</b>	2%	6%	10%	52%	30%	100%
<b>Valorização Pessoal</b>	Até 30 anos	1%	1%	1%	6%	4%	13%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	2%	11%	17%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	1%	9%	21%	33%
	Mais de 51 anos	0%	1%	2%	7%	12%	22%
	<b>Subtotal</b>	3%	4%	6%	33%	54%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Através da Tabela 8, em que são cruzadas a *idade* e a questão nº11 com a respetiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que as áreas consideradas como “Importante” e “Muito importante” de desenvolver mais no futuro por parte da nossa amostra são: “Solidariedade”; “Promoção de estilos de vida saudável e saúde”; “Ambiente” e “Voluntariado”. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que a área da “Literacia Financeira” pela sua elevada percentagem na cotação 1 e 2 é a opção menos favorável pela nossa amostra.

Relativamente à relação com a *idade* dos colaboradores, conseguimos verificar de uma geral que os colaboradores nas suas várias idades apresentam valores mais altos nas opções de resposta “Importante” e “Muito importante”. Em relação aos colaboradores “Até 30 anos” verificamos que as áreas que consideram como “Muito importante” de serem mais desenvolvidas no futuro são alusivas à “Promoção de estilos de vida saudável e saúde” e à “Valorização Pessoal” enquanto os colaboradores das restantes faixas etárias consideram como “Muito importante” as áreas da “Solidariedade” e “Valorização Pessoal”.

**Tabela 9 – Idade vs. Questão nº12 – “Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias”?”**

Conteúdos	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
<b>Nós – Grupo de Apoio Social</b>	Até 30 anos	1%	1%	2%	4%	1%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	3%	20%	9%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	6%	17%	11%	36%
	Mais de 51 anos	0%	1%	3%	9%	9%	22%
	<b>Subtotal</b>	2%	4%	14%	50%	30%	100%
<b>Workshops</b>	Até 30 anos	1%	0%	3%	5%	1%	10%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	1%	24%	5%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	5%	17%	10%	34%
	Mais de 51 anos	1%	1%	4%	14%	4%	24%
	<b>Subtotal</b>	4%	3%	13%	60%	20%	100%
	Até 30 anos	1%	1%	4%	3%	1%	10%
	Entre 31 e 40 anos	1%	5%	9%	17%	2%	34%

<b>Rúbrica Quem é Quem Individual/Agências ou Centros de Mediadores/Direções</b>	Entre 41 e 50 anos	1%	2%	5%	23%	2%	33%
	Mais de 51 anos	1%	3%	4%	13%	2%	23%
	<b>Subtotal</b>	4%	11%	22%	56%	7%	100%
<b>Rúbricas Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora</b>	Até 30 anos	0%	0%	3%	5%	1%	9%
	Entre 31 e 40 anos	1%	3%	6%	20%	2%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	2%	6%	22%	6%	37%
	Mais de 51 anos	0%	3%	4%	12%	3%	22%
	<b>Subtotal</b>	2%	8%	19%	59%	12%	100%
<b>Rúbrica Bons Exemplos</b>	Até 30 anos	0%	0%	2%	5%	1%	8%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	3%	21%	6%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	4%	21%	10%	37%
	Mais de 51 anos	0%	1%	3%	13%	6%	23%
	<b>Subtotal</b>	2%	3%	12%	60%	23%	100%
<b>Ideias Fervilhantes</b>	Até 30 anos	0%	0%	3%	4%	1%	8%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	5%	22%	4%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	6%	23%	6%	37%
	Mais de 51 anos	0%	1%	4%	13%	5%	23%
	<b>Subtotal</b>	1%	3%	18%	62%	16%	100%
<b>Sugestões Livros/Eventos</b>	Até 30 anos	0%	1%	3%	4%	2%	10%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	7%	20%	4%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	8%	22%	3%	35%
	Mais de 51 anos	0%	1%	4%	13%	4%	22%
	<b>Subtotal</b>	2%	4%	22%	59%	13%	100%
<b>Cartoon</b>	Até 30 anos	1%	1%	5%	2%	1%	10%
	Entre 31 e 40 anos	1%	4%	14%	13%	1%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	6%	14%	14%	1%	36%
	Mais de 51 anos	1%	4%	8%	7%	1%	21%
	<b>Subtotal</b>	4%	15%	41%	36%	4%	100%
	Até 30 anos	1%	1%	2%	3%	3%	10%

<b>Descontos</b>	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	7%	19%	5%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	3%	5%	18%	9%	36%
	Mais de 51 anos	0%	3%	4%	10%	5%	22%
	<b>Subtotal</b>	2%	8%	18%	50%	22%	100%
<b>Bolsa de Favores</b>	Até 30 anos	0%	1%	3%	4%	1%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	7%	19%	5%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	3%	6%	18%	9%	37%
	Mais de 51 anos	0%	2%	5%	10%	5%	22%
	<b>Subtotal</b>	1%	7%	21%	51%	20%	100%
<b>Bolsa de Voluntariado</b>	Até 30 anos	0%	0%	2%	3%	4%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	1%	1%	20%	11%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	0%	3%	20%	13%	37%
	Mais de 51 anos	0%	0%	4%	9%	8%	21%
	<b>Subtotal</b>	1%	1%	10%	52%	36%	100%
<b>Passatempos</b>	Até 30 anos	1%	1%	2%	4%	2%	10%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	7%	20%	4%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	4%	6%	19%	5%	35%
	Mais de 51 anos	1%	4%	6%	9%	2%	22%
	<b>Subtotal</b>	4%	10%	21%	52%	13%	100%
<b>Iniciativas</b>	<b>Idade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Ações Solidárias</b>	Até 30 anos	1%	0%	2%	3%	3%	9%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	2%	20%	8%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	4%	18%	12%	36%
	Mais de 51 anos	1%	0%	5%	10%	7%	23%
	<b>Subtotal</b>	4%	2%	13%	51%	30%	100%
<b>Recolhas Internas</b>	Até 30 anos	0%	1%	1%	4%	3%	9%
	Entre 31 e 40 anos	0%	0%	1%	18%	14%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	1%	16%	16%	35%
	Mais de 51 anos	0%	1%	2%	8%	12%	23%
	<b>Subtotal</b>	1%	3%	5%	46%	45%	100%

<b>Ações de Família</b>	Até 30 anos	0%	1%	2%	4%	1%	8%
	Entre 31 e 40 anos	1%	1%	3%	18%	10%	33%
	Entre 41 e 50 anos	1%	2%	1%	18%	14%	36%
	Mais de 51 anos	0%	1%	4%	12%	6%	23%
	<b>Subtotal</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>52%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>
<b>Ações de Vida Saudável</b>	Até 30 anos	0%	1%	1%	4%	3%	9%
	Entre 31 e 40 anos	1%	0%	1%	17%	13%	32%
	Entre 41 e 50 anos	1%	1%	3%	13%	17%	35%
	Mais de 51 anos	0%	1%	3%	10%	10%	24%
	<b>Subtotal</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>	<b>44%</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

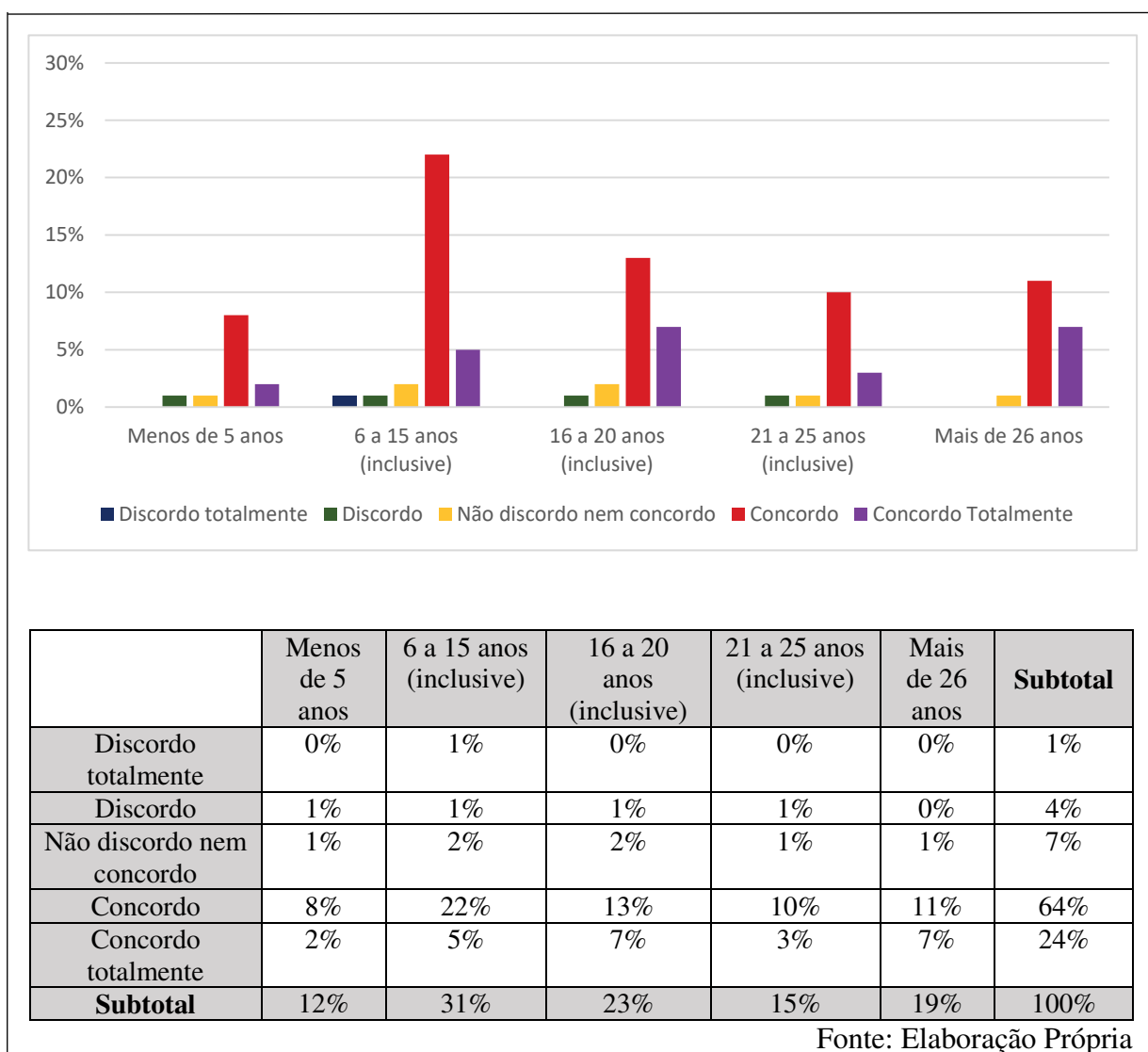
Através da tabela 9, em que são cruzadas a *idade* e a questão nº12 com a respetiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre os vários conteúdos/iniciativas e o seu grau de importância, a que tem maior percentagem por parte da nossa amostra é a opção “Recolhas Internas”, pois nas suas cotações as maiores percentagens vão para as opções de resposta “Importante” e “Muito importante”. Logo a seguir temos a opção “Bolsa de Voluntariado”, “Ações de Vida Saudável”, “Rúbrica Bons Exemplos” e “Ações de Família”. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que o conteúdo/iniciativa “Cartoon” pela sua elevada percentagem na cotação “Nada importante” e “Pouco importante”, são as opções com o menor grau de importância para a nossa amostra. Assim como, a “Rúbrica Quem é Quem Individual/Agências ou Centros de Mediadores/Direções”, os “Passatempos” e a “Rúbrica Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora”.

Relativamente à relação com a *idade* dos colaboradores, conseguimos verificar, de uma forma geral, que os colaboradores nas suas várias idades têm valores mais altos nas opções de resposta “Importante” e “Muito importante”. Com exceção das iniciativas, “Rúbrica Quem é Quem Individual/Agências ou Centros de Mediadores/Direções”; “Rúbrica Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora”; “Ideias Fervilhantes”; “Sugestões Livros/Eventos”; “Cartoon” e “Passatempos” em que a percentagem de respostas na opção “Indeciso” é superior à opção “Muito importante”. Verificamos ainda que tanto a faixa

etária “Entre 41-50 anos” como “Até 30 anos” atribuem maior importância ao conteúdo “Bolsa de Voluntariado”. A faixa etária “Entre 31 e 40 anos” atribui maior importância à “Rúbrica Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora”. Enquanto a faixa etária “Mais de 51 anos” considera mais importantes os “Workshops” e as “Ações de Vida Saudável”.

### 3.2 Comparação entre a *Antiguidade* do colaborador e as questões dos dados de estudo

**Gráfico 22** - *Antiguidade* vs. Questão nº1 - “Considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável?”



No que diz respeito à *antiguidade* versus a questão nº1, pode-se verificar através do gráfico 22, que a maior percentagem de respostas “Concordo” ou “Concordo totalmente” são dos

colaboradores que estão no Grupo entre “6 a 15 anos (inclusive)”, seguido dos que estão entre “16 a 20 anos (inclusive)”. Verifica-se ainda que só nos intervalos “16 a 20 anos (inclusive)” e “Mais de 26 anos” é que houve respostas de colaboradores que concordam totalmente com esta questão.

**Tabela 10** - *Antiguidade* vs. Questão nº 2 – “Classifique as seguintes ferramentas de comunicação relativamente à sua importância e relevância:”

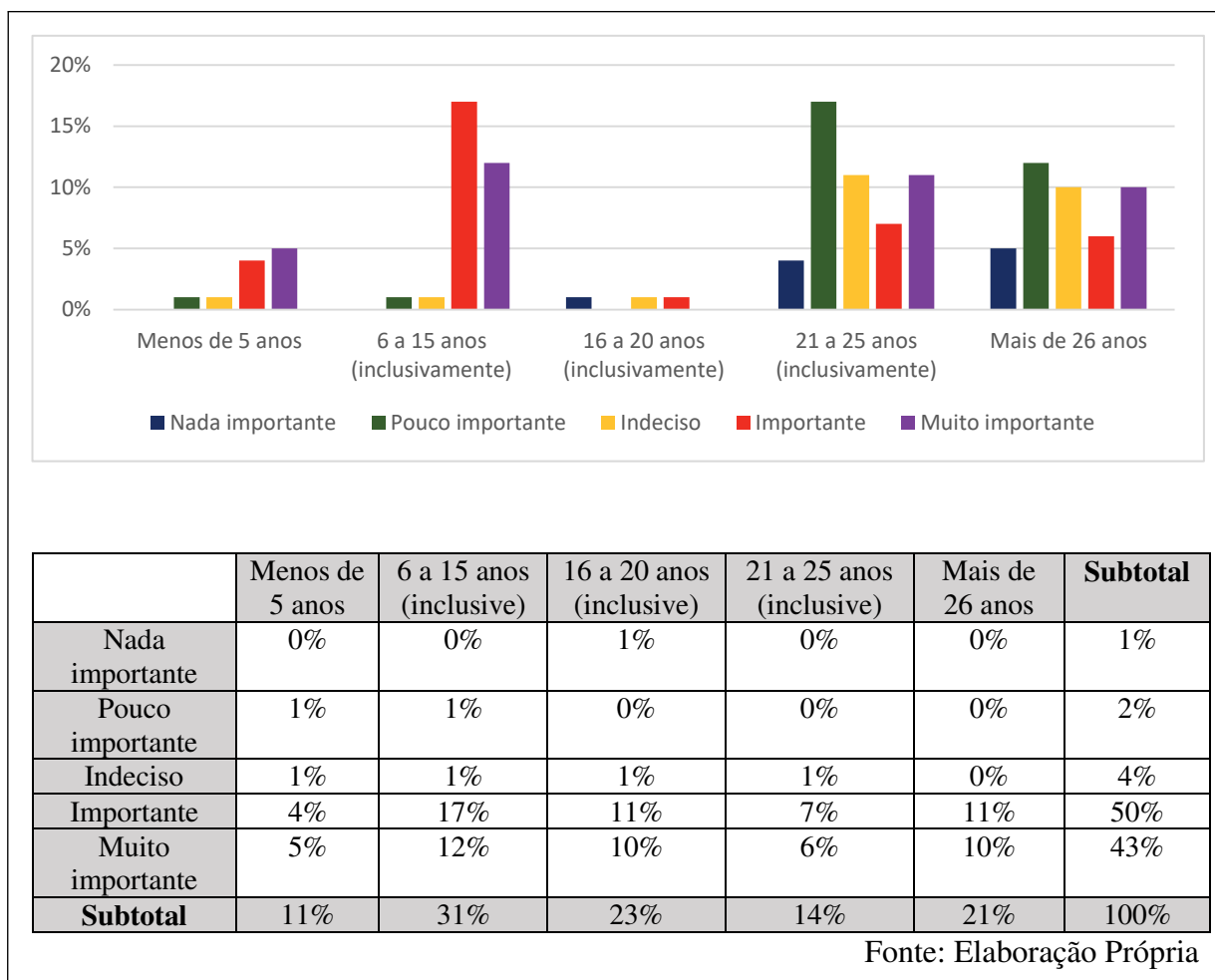
Ferramentas	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
<b>Relatório de Sustentabilidade</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	3%	5%	3%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	3%	20%	6%	30%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	3%	13%	6%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	1%	8%	3%	13%
	Mais de 26 anos	1%	1%	3%	12%	5%	22%
	<b>Subtotal</b>	1%	5%	13%	58%	23%	100%
<b>Newsletter “Gente com Ideias”</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	1%	7%	3%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	1%	22%	6%	30%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	14%	8%	24%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	1%	9%	3%	14%
	Mais de 26 anos	0%	1%	1%	12%	6%	20%
	<b>Subtotal</b>	0%	5%	5%	64%	26%	100%
<b>Plataforma Interna “Gente com Ideias”</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	1%	7%	3%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	1%	23%	7%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	0%	1%	12%	9%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	1%	7%	4%	14%
	Mais de 26 anos	0%	1%	1%	12%	6%	20%
	<b>Subtotal</b>	1%	4%	5%	61%	29%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Numa análise à Tabela 10, em que são cruzadas a *antiguidade* e a questão nº2 e numa escala de 1 a 5, em que 1 é “Nada importante” e 5 “Muito importante”, para cada ferramenta de comunicação a nossa amostra colocou a sua opinião. Numa forma geral, verificamos que as ferramentas de comunicação que os respondentes consideram mais

importantes e relevantes são a Newsletter “Gente com Ideias” (64%) e a Plataforma Interna “Gente com Ideias” (61%). Sendo que a ferramenta de comunicação que a amostra se encontra mais “Indecisa” é o Relatório de Sustentabilidade (13%). Verificamos ainda que a ferramenta considerada como “Muito importante” é a Plataforma Interna “Gente com ideias” (29%). Relativamente à relação com a antiguidade dos colaboradores, conseguimos verificar que os colaboradores que estão no Grupo de “6 a 15 anos (inclusive)” têm valores mais altos nas opções de resposta de “Concordo” e “Concordo totalmente”. Os respondentes que se encontram na empresa de “6 a 15 anos (inclusive)” e “16 a 20 anos (inclusive)” são os que consideram as três ferramentas de comunicação como mais importantes e relevantes.

**Gráfico 23 – Antiguidade vs. Questão n°3 – “Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?”**



No que diz respeito à *antiguidade* versus questão nº3 do inquérito por questionário, pode-se verificar através do gráfico 23, que o maior número de respostas é dado pelos colaboradores que estão no Grupo de “6 a 15 anos (inclusive)”, representando um total de 31% das respostas. É também esta faixa etária que consideram como “Importante” (17%) e “Muito importante” (12%) que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet.

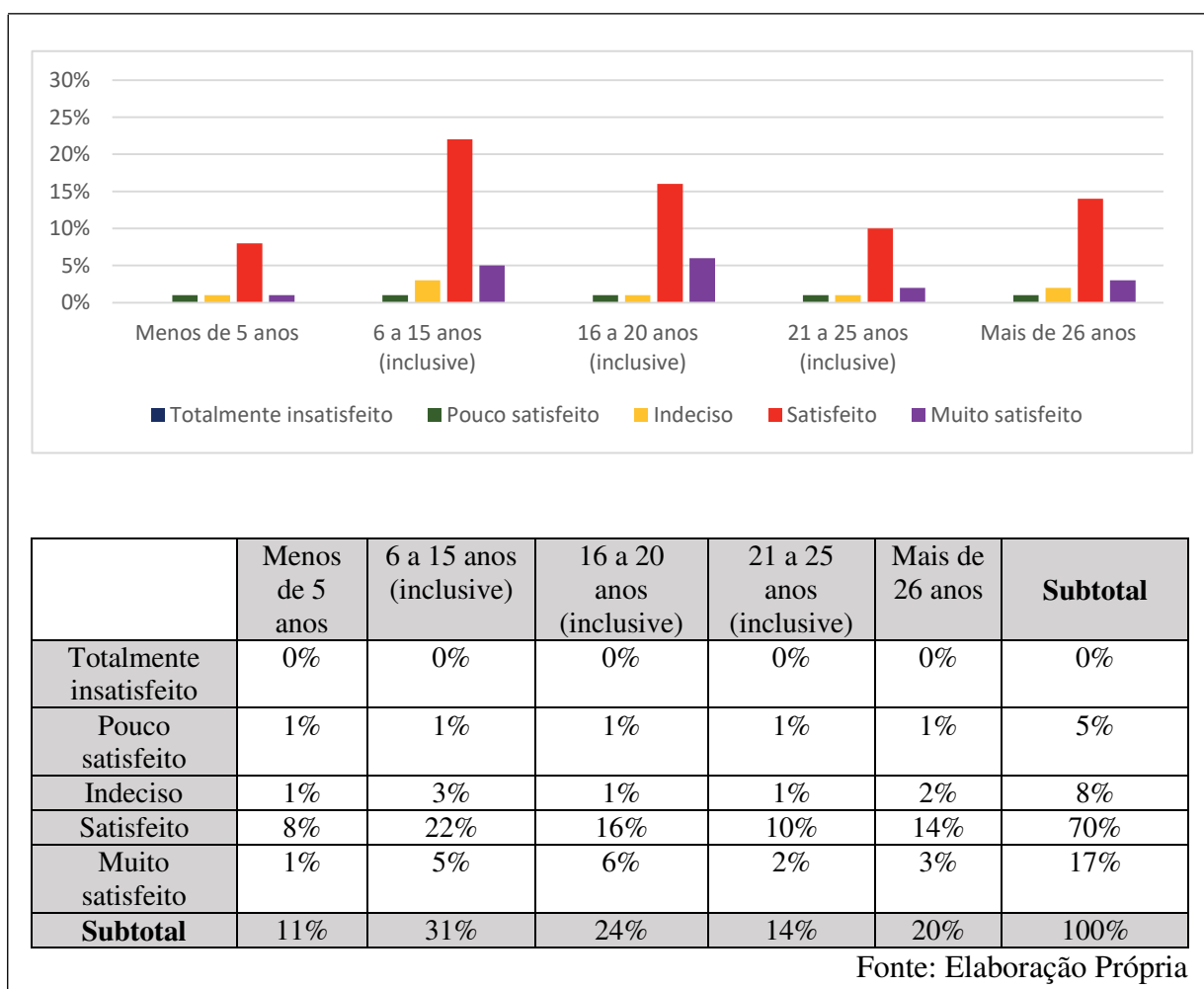
**Tabela 11 – Antiguidade versus. Questão nº7 – “Classifique de que modo o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade:”**

<b>Objetivos</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	2%	8%	1%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	5%	20%	4%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	15%	6%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	3%	8%	3%	16%
	Mais de 26 anos	0%	1%	2%	12%	4%	19%
	<b>Subtotal</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>63%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
<b>Promover uma maior coesão e cultura de Grupo</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	2%	8%	1%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	2%	5%	20%	4%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	3%	14%	5%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	2%	8%	4%	15%
	Mais de 26 anos	0%	1%	2%	12%	4%	19%
	<b>Subtotal</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>14%</b>	<b>62%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
<b>Comprometer os colaboradores com o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	1%	8%	1%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	4%	19%	6%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	15%	6%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	1%	9%	3%	14%
	Mais de 26 anos	0%	0%	2%	11%	8%	21%
	<b>Subtotal</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>62%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

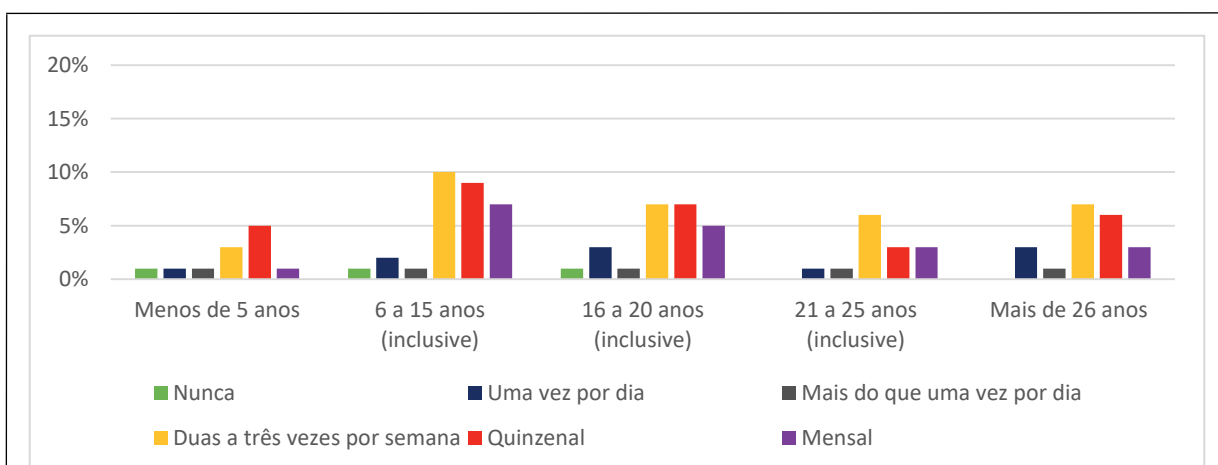
Numa análise à tabela 11, em que são cruzadas a *antiguidade* e a questão nº7, e numa escala de 1 a 5, em que 1 é “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente” verificamos que 63% da amostra “Concorda” que o objetivo de “Aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo” é cumprido. Seguido pelos objetivos “Promover uma maior coesão e cultura de Grupo” e “Comprometer os colaboradores com o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social” com 62% respetivamente. Relativamente à relação com a *antiguidade* dos colaboradores, conseguimos verificar que de uma forma geral, os colaboradores em todos os anos de antiguidade aqui estudados têm na maioria valores mais altos nas opções de resposta “Concordo” e “Concordo totalmente”. E, por sua vez, valores mais baixos nas opções de resposta de “Discordo totalmente” e “Discordo”.

**Gráfico 24** – *Antiguidade vs. Questão nº8* – “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”?”



Relativamente ao cruzamento entre a variável *antiguidade* e a questão nº8 “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”?” verificamos que nenhum dos respondentes ao inquérito por questionário respondeu estar “Totalmente insatisfeito” em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”, e, que apenas 5% da amostra respondeu estar “Pouco satisfeito”. 70% respondeu estar “Satisfeito” e 17% respondeu estar “Muito satisfeito”. Verificamos ainda que os colaboradores que estão no Grupo de “6 a 15 anos (inclusive)” (22%) são os que responderam estarem mais “Satisfeitos” e dos “16 a 20 anos (inclusive)” (6%) estarem “Muito satisfeitos”.

**Gráfico 25 - Antiguidade vs. Questão nº9 - Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias”?”**



	Menos de 5 anos	6 a 15 anos (inclusive)	16 a 20 anos (inclusive)	21 a 25 anos (inclusive)	Mais de 26 anos	Subtotal
Nunca	1%	1%	1%	0%	0%	3%
Uma vez por dia	1%	2%	3%	1%	3%	10%
Mais do que uma vez por dia	1%	1%	1%	1%	1%	5%
Duas a três vezes por semana	3%	10%	7%	6%	7%	33%
Quinzenal	5%	9%	7%	3%	6%	30%
Mensal	1%	7%	5%	3%	3%	19%
<b>Subtotal</b>	<b>12%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita ao Gráfico 25, foram cruzadas a *antiguidade* dos colaboradores e as suas respostas relativas à questão nº9. Os resultados mostram-nos que 33% dos respondentes acedem “Quinzenalmente” aos conteúdos do “Gente com Ideias” e que 30% “Duas a três vezes por semana”. Em relação aos colaboradores que acedem “Uma vez por dia”, estes representam apenas 10% da amostra.

Verificamos também que apenas 5% dos respondentes ao inquérito por questionário acede “Mais do que uma vez por dia”. Nos colaboradores que estão no Grupo há “Mais de 26 anos” observamos que 7% acede “Duas a três vezes por semana”; 6% “Quinzenalmente”; 3% “Mensalmente” ou “Uma vez por dia” e 1% “Mais do que uma vez por dia”. Entre “21 a 25 anos (inclusive)”, 6% acede “Duas a três vezes por semana”; 3% “Mensalmente” ou “Quinzenalmente”; 1% “Uma vez por dia” ou 1% “Mais do que uma vez por dia”. Entre “16 a 20 anos (inclusive)”, 7% acede “Quinzenalmente” ou “Duas a três vezes por semana”; 5% “Mensalmente”; 3% “Uma vez por dia” e 1% “Mais do que uma vez por dia” ou “Nunca”. Entre “6 a 15 anos (inclusive)”, 10% acede “Duas a três vezes por semana”; 9% “Quinzenalmente”; 7% “Mensalmente”; 2% “Uma vez por dia” e 1% “Mais do que uma vez por dia”. E por fim, “Menos de 5 anos”, 5% acede “Quinzenalmente” e 3% “Duas a três vezes por semana” e 1% “Mensalmente”; “Mais do que uma vez por dia”; “Uma vez por dia” ou “Nunca”.

**Tabela 12 – Antiguidade vs. Questão nº11 – “Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro”**

Áreas	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
<b>Literacia Financeira</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	2%	5%	3%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	2%	5%	18%	5%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	3%	13%	5%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	9%	2%	15%
	Mais de 26 anos	1%	1%	1%	14%	3%	20%
	<b>Subtotal</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>13%</b>	<b>59%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
	Menos de 5 anos	0%	0%	1%	5%	5%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	1%	14%	14%	31%

<b>Promoção de estilos de vida saudável e saúde</b>	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	10%	11%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	0%	0%	8%	6%	14%
	Mais de 26 anos	0%	0%	1%	10%	10%	21%
	<b>Subtotal</b>	1%	2%	4%	47%	46%	100%
<b>Ambiente</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	1%	5%	4%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	2%	15%	12%	30%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	13%	9%	24%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	1%	7%	6%	15%
	Mais de 26 anos	0%	0%	1%	10%	9%	20%
	<b>Subtotal</b>	0%	4%	6%	50%	40%	100%
<b>Envelhecimento Ativo</b>	Menos de 5 anos	1%	0%	2%	7%	2%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	2%	17%	11%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	0%	1%	10%	12%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	0%	1%	6%	6%	13%
	Mais de 26 anos	0%	1%	1%	10%	9%	21%
	<b>Subtotal</b>	1%	2%	7%	50%	40%	100%
<b>Solidariedade</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	1%	6%	4%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	0%	1%	14%	16%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	0%	0%	10%	13%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	0%	6%	7%	14%
	Mais de 26 anos	0%	0%	1%	9%	11%	21%
	<b>Subtotal</b>	0%	1%	3%	45%	51%	100%
<b>Voluntariado</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	1%	5%	5%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	3%	14%	14%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	9%	12%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	1%	6%	6%	14%
	Mais de 26 anos	0%	0%	2%	9%	9%	20%
	<b>Subtotal</b>	0%	3%	8%	43%	46%	100%
	Menos de 5 anos	1%	1%	2%	5%	3%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	4%	15%	9%	30%

<b>Prevenção Rodoviária</b>	16 a 20 anos (inclusive)	0%	2%	2%	10%	9%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	0%	1%	1%	7%	5%	15%
	Mais de 26 anos	0%	1%	1%	12%	7%	21%
	<b>Subtotal</b>	2%	6%	10%	49%	33%	100%
<b>Empreendedorismo</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	2%	6%	3%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	4%	17%	8%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	3%	12%	7%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	1%	7%	5%	15%
	Mais de 26 anos	0%	1%	1%	13%	4%	19%
	<b>Subtotal</b>	2%	5%	11%	55%	27%	100%
<b>Valorização Pessoal</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	1%	5%	4%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	2%	12%	15%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	5%	16%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	0%	5%	8%	15%
	Mais de 26 anos	0%	1%	1%	14%	4%	20%
	<b>Subtotal</b>	2%	5%	5%	41%	47%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Através da Tabela 12, em que são cruzadas a *antiguidade* e a questão nº11 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que as áreas consideradas como “Importante” e “Muito importante” de desenvolverem mais no futuro por parte da nossa amostra são: “Solidariedade”; “Promoção de estilos de vida saudável e saúde”; “Ambiente” e “Empreendedorismo”. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que a área da “Literacia Financeira” pela sua elevada percentagem nas opções de resposta “Discordo totalmente” e “Discordo”, são as menos favoráveis.

Relativamente à relação com a *antiguidade* dos colaboradores, conseguimos verificar, de uma forma geral, que os colaboradores nas suas várias idades apresentam valores mais altos nas opções de resposta “Concordo” e “Concordo totalmente”. Em relação aos colaboradores que estão no Grupo há “Menos de 5 anos” verificamos que as áreas que consideram como “Muito importante” de serem mais desenvolvidas no futuro são a “Promoção de estilos de vida saudável e saúde” e o “Voluntariado”. Enquanto os

colaboradores das restantes faixas etárias consideram como “Muito importante” as áreas da “Solidariedade” e “Valorização Pessoal”.

**Tabela 13** – *Antiguidade* vs. Questão nº12 – “Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias?””

<b>Conteúdos</b>	<b>Idade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Nós – Grupo de Apoio Social</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	2%	6%	2%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	4%	17%	9%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	0%	3%	11%	8%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	6%	4%	14%
	Mais de 26 anos	0%	1%	3%	9%	8%	21%
	<b>Subtotal</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>14%</b>	<b>49%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>
<b>Workshops</b>	Menos de 5 anos	1%	0%	3%	6%	1%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	2%	22%	5%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	2%	13%	7%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	6%	4%	14%
	Mais de 26 anos	0%	1%	4%	13%	3%	21%
	<b>Subtotal</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>Rúbrica Quem é Quem Individual/Agências ou Centros de Mediadores/Direções</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	4%	5%	1%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	4%	7%	17%	1%	30%
	16 a 20 anos (inclusive)	1%	2%	3%	15%	2%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	2%	2%	9%	1%	15%
	Mais de 26 anos	1%	2%	5%	11%	1%	20%
	<b>Subtotal</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>	<b>21%</b>	<b>57%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
<b>Rúbricas Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	3%	7%	2%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	3%	7%	19%	2%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	1%	1%	3%	16%	3%	24%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	1%	7%	3%	13%
	Mais de 26 anos	0%	2%	3%	11%	3%	19%

	<b>Subtotal</b>	3%	7%	17%	60%	13%	100%
<b>Rúbrica Bons Exemplos</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	2%	7%	2%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	6%	19%	5%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	2%	14%	6%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	1%	8%	4%	15%
	Mais de 26 anos	0%	1%	2%	12%	4%	19%
	<b>Subtotal</b>	2%	4%	13%	60%	21%	100%
<b>Ideias Fervilhantes</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	4%	4%	3%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	5%	22%	4%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	4%	14%	4%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	9%	2%	15%
	Mais de 26 anos	0%	1%	3%	12%	3%	19%
	<b>Subtotal</b>	1%	4%	18%	61%	16%	100%
<b>Sugestões Livros/Eventos</b>	Menos de 5 anos	0%	1%	3%	5%	2%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	9%	18%	3%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	5%	16%	2%	24%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	7%	3%	14%
	Mais de 26 anos	0%	1%	3%	13%	2%	19%
	<b>Subtotal</b>	2%	5%	22%	59%	12%	100%
<b>Cartoon</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	5%	4%	1%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	4%	15%	11%	1%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	1%	4%	7%	9%	1%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	2%	5%	6%	0%	14%
	Mais de 26 anos	1%	3%	8%	7%	1%	20%
	<b>Subtotal</b>	5%	14%	40%	37%	4%	100%
<b>Descontos</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	2%	5%	4%	13%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	8%	18%	4%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	3%	12%	6%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	7%	3%	14%

	Mais de 26 anos	0%	3%	3%	8%	6%	20%
	<b>Subtotal</b>	2%	7%	18%	50%	23%	100%
<b>Bolsa de Favores</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	4%	6%	2%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	2%	7%	18%	4%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	1%	1%	4%	11%	5%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	6%	4%	14%
	Mais de 26 anos	0%	3%	4%	9%	4%	20%
	<b>Subtotal</b>	3%	7%	21%	50%	19%	100%
<b>Bolsa de Voluntariado</b>	Menos de 5 anos	0%	0%	1%	4%	5%	10%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	2%	3%	20%	7%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	0%	1%	11%	11%	23%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	0%	1%	6%	6%	14%
	Mais de 26 anos	0%	0%	3%	10%	8%	21%
	<b>Subtotal</b>	1%	2%	9%	51%	37%	100%
<b>Passatempos</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	2%	6%	1%	11%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	2%	8%	18%	3%	32%
	16 a 20 anos (inclusive)	1%	2%	4%	13%	4%	24%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	2%	2%	7%	1%	13%
	Mais de 26 anos	1%	3%	5%	9%	2%	20%
	<b>Subtotal</b>	5%	10%	21%	53%	11%	100%
<b>Iniciativas</b>	<b>Idade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Ações Solidárias</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	2%	4%	4%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	2%	18%	8%	30%
	16 a 20 anos (inclusive)	1%	1%	1%	13%	6%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	0%	2%	6%	5%	14%
	Mais de 26 anos	1%	1%	5%	10%	5%	22%
	<b>Subtotal</b>	5%	4%	12%	51%	28%	100%
	Menos de 5 anos	0%	0%	1%	5%	4%	10%
	6 a 15 anos (inclusive)	0%	1%	1%	16%	13%	31%

<b>Recolhas Internas</b>	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	9%	13%	24%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	0%	1%	6%	6%	14%
	Mais de 26 anos	0%	1%	1%	9%	10%	21%
	<b>Subtotal</b>	1%	3%	5%	45%	46%	100%
<b>Ações de Família</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	2%	6%	3%	13%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	3%	16%	9%	30%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	1%	1%	12%	10%	24%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	1%	6%	5%	14%
	Mais de 26 anos	0%	1%	3%	10%	5%	19%
	<b>Subtotal</b>	3%	5%	10%	50%	32%	100%
<b>Ações de Vida Saudável</b>	Menos de 5 anos	1%	1%	1%	5%	4%	12%
	6 a 15 anos (inclusive)	1%	1%	2%	15%	12%	31%
	16 a 20 anos (inclusive)	0%	0%	1%	9%	12%	22%
	21 a 25 anos (inclusive)	1%	1%	2%	5%	6%	15%
	Mais de 26 anos	0%	1%	2%	9%	8%	20%
	<b>Subtotal</b>	3%	4%	8%	43%	42%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela 13, em que são cruzadas a *antiguidade* e a questão nº12 com a respetiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre os vários conteúdos/iniciativas e o seu grau de importância, a que tem maior percentagem por parte da nossa amostra é a opção “Recolhas Internas”, pois nas suas cotações as maiores percentagens vão para as opções de resposta de “Concordo” e “Concordo totalmente”. Logo a seguir temos a opção “Bolsa de Voluntariado”, “Ações de Vida Saudável”, “Ações de Família”; “Rúbrica Bons Exemplos”; “Workshop” e “Nós – Grupo de Apoio Social”. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que o conteúdo/iniciativa “Cartoon” pela sua elevada percentagem nas opções de resposta de “Discordo totalmente” e “Discordo”, são as opções com o menor grau de importância para a nossa amostra. Assim como, “Rúbrica Quem é Quem Individual/Agências ou Centros de Mediadores/Direções”, os “Passatempos” e a “Rúbrica Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora” e “Bolsa de Favores”.

Relativamente à relação com a *antiguidade* dos colaboradores, conseguimos verificar, de uma forma geral, que os colaboradores nos seus diferentes anos de casa têm valores mais altos nas opções de resposta de “Concordo” e “Concordo totalmente”, com exceção dos conteúdos, “Rúbrica Quem é Quem Individual/Agências ou Centros de Mediadores/Direções”; “Rúbrica Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora”; “Ideias Fervilhantes”; “Sugestões Livros/Eventos”; “Cartoon”; “Bolsa de Favores” e “Passatempos” em que a percentagem de “Indecisos” é superior à opção “Concordo totalmente”. Verificamos ainda que os colaboradores que estão no Grupo à “menos de 5 anos” atribuem maior importância ao conteúdo “Rúbrica Talentos cá dentro que fazem boa figura lá Fora”. Entre “6 a 15 anos (inclusive)” consideram mais importante os “Workshops” e as “Ideias Fervilhantes”. Já os colaboradores que estão no Grupo entre “16 a 20 anos (inclusive)” consideram a “Rúbrica Quem é Quem Individual/Agências ou Centros de Mediadores/Direções” e “Ideias Fervilhantes” como mais importantes. Por fim, os colaboradores com “Mais de 26 anos” de casa atribuem maior importância aos “Workshops” e às “Sugestões Livros/Eventos”.

#### 4. Reflexões ao estudo e validação das hipóteses

A base da estratégia de comunicação da responsabilidade social deve ter em conta a definição de qual é a visão do colaborador que a empresa adota, designadamente em que vertentes é que pode ser envolvido e potenciado. Como, por exemplo, ter a visão do colaborador como profissional, como parte de uma equipa, de uma comunidade, como cidadão, como parte de uma família, como agente de promoção de uma vida saudável, de bem-estar económico, ambiental, ou ainda, numa perspetiva de valorização pessoal.

O “Gente com Ideias” tem a preocupação de comunicar todas as suas ações e iniciativas como também todo o processo inerente à realização dessas mesmas ações e iniciativas. Com o objetivo de colocar na ordem do dia, através das suas ações, iniciativas e conteúdos, os temas considerados estratégicos para o Grupo. Enquanto ferramenta de comunicação, o “Gente com Ideias” pretende assumir a dupla função de integrar os colaboradores na temática da sustentabilidade e, simultaneamente, promover o envolvimento dos mesmos nas iniciativas desenvolvidas pelo Grupo.

O objetivo desta investigação, visa perceber se os colaboradores valorizam a existência de um Programa de Responsabilidade Social no Grupo e da sua plataforma própria, como também perceber quais são as áreas de atuação, conteúdos e iniciativas desenvolvidas no “Gente com Ideias” com que os colaboradores mais se identificam.

Através do inquérito por questionário, fizemos uma análise detalhada aos dados do estudo com a elaboração de gráficos e tabelas e, por fim, cruzámos dois dos dados de caracterização: idade e antiguidade com as várias perguntas dos dados de estudo. Parece-nos importante destacar alguns fatores curiosos fruto da análise detalhada ao inquérito por questionário: 36% da amostra tem “Entre 41 a 50 anos” e apenas 11% tem “Até 30 anos”; existem mais mulheres (62%) do que homens (38%); A maioria dos respondentes pertencem à empresa Fidelidade (71%) e 31% da amostra está no Grupo de 6 a 15 anos (inclusive) sendo que apenas 11% está há “Menos de 5 anos”.

De forma a realizar o estudo, colocam-se assim as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificam-se com as políticas de comunicação interna da sua intranet.

- **Hipótese 2:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam a Plataforma específica do “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 3:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam as temáticas de conteúdos de Responsabilidade Social disponibilizados na Plataforma “Gente com Ideias”.
- **Hipótese 4:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificaram temáticas de conteúdos que deveriam ser mais potenciadas na Plataforma “Gente com Ideias”.

**Hipótese 1:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificam-se com as políticas de comunicação interna da sua intranet.

Rego *et al.* (2013: 13), chamam a atenção para o facto de que, muitas vezes, a perceção transmitida ao público a respeito das práticas de responsabilidade social nas organizações não reflete a realidade. As práticas e iniciativas, muitas vezes, não são comunicadas aos seus públicos.

Na perspetiva de Sotomayor *et al.* (2014: 98) “a criação de um instrumento de comunicação interna assume-se como uma das formas impulsionadoras da integração dos trabalhadores (...) sem o envolvimento dos quais não será possível incorporar dinâmicas de responsabilidade social no funcionamento da própria empresa”.

Tal como referem Brandão e Portugal (2015: 159-160), para que haja uma maior participação ativa na empresa por parte dos colaboradores é necessário que os conteúdos disponibilizados nos instrumentos ao dispor de comunicação interna sejam apelativos no seguimento dos factos relacionados com a vida da empresa, mas também, dos factos relacionados com a vida dos seus colaboradores.

A Hipótese 1 compreende as questões 1 e 2 do inquérito por questionário. Através destas duas questões percebemos que de uma forma geral que mais de metade da nossa amostra (64%) considera o Grupo Segurador Fidelidade como Socialmente Responsável e apenas 1% da amostra respondeu discordar totalmente com esta questão. Em relação à importância

e relevância das ferramentas de comunicação interna do Programa de Responsabilidade Social, observamos que a “Newsletter «Gente com Ideias»” é a ferramenta considerada mais importante e relevante. Sendo que quando cruzada a idade com a antiguidade, a “Plataforma interna “Gente com Ideias”” é considerada como “Muito importante”. Observamos ainda que a ferramenta “Relatório de Sustentabilidade” é considerada como a ferramenta com menos importância e relevância quando comparada com as restantes. Os respondentes ao inquérito por questionário que se encontram no intervalo de idade “Entre 31 e 40 anos” são os que consideram as três ferramentas de comunicação como mais importantes, tal como os colaboradores que estão no Grupo de “6 a 15 anos (inclusive)” e “16 a 20 anos (inclusive)”.

**Hipótese 2:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam a plataforma específica do “Gente com Ideias”.

Cada instrumento de comunicação interna tem características próprias que os diferenciam uns dos outros – apesar de todos deverem ser utilizados, de forma integrada, no uso da informação disponibilizada. É importante deixar clara a ideia que os instrumentos de comunicação interna são canais que proporcionam a transmissão de informação entre a organização e os colaboradores e vice-versa.

Segundo Grunig *et al.* (2011), a intranet como instrumento de excelência de comunicação interna possui a capacidade de ligar indivíduos, de os colocar em rede, aproximando-os e permitindo a sua interação, tornando-se decisiva para a dinâmica interna de participação e envolvimento dos colaboradores nas organizações.

Na análise do inquérito por questionário feito aos colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade, foram desenvolvidas algumas questões para verificar esta hipótese. Assim através das questões nº3, 4, 5, 6 e 7 conseguiu-se perceber se os colaboradores valorizam, ou não, a existência da plataforma específica do “Gente com Ideias”. Deste modo, através das questões nº3 percebemos que 46% dos respondentes consideram “Muito importante” e 50% “Importante” que o “Gente com ideias” tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo. São os colaboradores que estão no Grupo de “6 a 15 anos (inclusive)”

e da faixa etária 41-50 que mais consideram como “importante” a existência de uma plataforma própria. Na entrevista à Dr.<sup>a</sup> Ana Fontoura, responsável pela Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade, diz-nos que não só é muito importante que o “Gente com ideias” tenha uma plataforma própria como esta foi criada desde o primeiro momento.

Na perspetiva da Dr.<sup>a</sup> Sofia Botelho, coordenadora do “Gente com ideias”, a plataforma é “um canal de comunicação permanente, o que é sem dúvida um privilégio e uma aposta na importância crucial desta temática”. Acrescenta ainda que a “criação duma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo foi um dinamizador indissociável da concretização do programa”.

No que respeita à questão nº4 “Considera que as ações e práticas do “Gente com Ideias” vão ao encontro da Missão e Valores da nossa atividade seguradora”, verificamos que 63% dos colaboradores respondentes concordam que as ações e práticas do “Gente com Ideias” vão ao encontro da Missão e Valores do Grupo Segurador Fidelidade. Já na questão nº5 “Perante os seguintes princípios do Grupo Segurador Fidelidade diga qual a importância que atribui a cada um dos seguintes itens”, apercebemo-nos que os princípios que os colaboradores respondentes consideram “Muito importantes” são a Confiança, a Credibilidade, Lealdade, Eficiência e Estabilidade.

Em relação à questão nº6 “Sente que através do “Gente com ideias” pode ter uma participação mais ativa na organização”, a maioria dos respondentes ao inquérito por questionário sentem que através do “Gente com Ideias” podem ter uma participação mais ativa na organização. Para a Dr.<sup>a</sup> Sofia Botelho, “uma das preocupações subjacentes ao Programa de Responsabilidade Social, é sempre a promoção da aproximação interna dos colaboradores, assim como o envolvimento de todos os colaboradores com a comunidade.”

Na questão nº7 “Classifique de que modo o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade” - pode afirmar-se que, de uma forma geral, os colaboradores concordam que o Programa cumpre com todos os seus objetivos. Relativamente à relação com a idade e antiguidade dos colaboradores, conseguimos verificar que, de uma forma geral, os colaboradores nas suas várias idades têm na maioria valores mais altos nas opções de resposta “Concordo” e

“Concordo totalmente”. E, por sua vez, valores mais baixos nas opções de resposta de “Discordo totalmente” e “Discordo”.

**Hipótese 3:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade valorizam as temáticas de conteúdos de Responsabilidade Social disponibilizados na plataforma “Gente com Ideias”.

O Instituto Ethos (2016), define a responsabilidade social, também designada por corporativa “como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todo os públicos com os quais se relaciona” e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem “o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Segundo o Grace (2014: 18) “a gestão organizacional socialmente responsável é aquela que torna a empresa co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade em que esta se insere”.

A hipótese 3 compreende as questões 8, 9 e 10 do inquérito por questionário. Em relação à questão nº8 “Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”” – e através destas do cruzamento das variáveis idade e antiguidade, observamos que nenhum respondente ao inquérito se demonstra “Totalmente insatisfeito” com esta questão, sendo que 72% da amostra respondeu estar “Satisfeito” e 18% “Muito satisfeito”. Verificamos ainda que a faixa etária que respondeu estar mais “Satisfeito” foi a dos 31-40 anos e que estão no Grupo entre “6 a 15 anos (inclusive)”.

Relativamente à questão nº9 “Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com ideias”?” e através do cruzamento das variáveis idade e antiguidade verificamos que no geral a amostra tem por hábito aceder “Duas a três vezes por semana” ou “Quinzenalmente” aos conteúdos disponibilizados no “Gente com ideias”.

No que respeita à questão nº10 “Como avalia em termos de importância a atuação do Grupo Segurador Fidelidade de acordo com os seguintes parâmetros”, compreende-se que

os colaboradores respondentes consideram como “Muito importante” os parâmetros da “Solidariedade”, “Promoção de estilos de vida saudável e saúde” e “Valorização Pessoal”.

**Hipótese 4:** os colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade identificaram temáticas de conteúdos que deveriam ser mais potenciadas na plataforma “Gente com Ideias”.

O “Gente com Ideias” pretende ser um “break” no dia-a-dia dos colaboradores, mas também, uma fonte de conhecimento e motivação. Como sustentam Miguel *et al.* (2014: 255), a motivação é o núcleo central do desempenho. Se tivermos colaboradores mais motivados vamos obter melhores níveis de produtividade. O Programa “Gente com Ideias” consolida, por um lado, a gestão estratégica dos temas-chave e o desempenho do Grupo em matéria de sustentabilidade.

Na análise do inquérito por questionário feito aos colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade, foram desenvolvidas algumas questões para verificar esta hipótese. Assim através das questões nº11 e 12 conseguiu-se perceber quais as áreas do Programa de Responsabilidade Social que os colaboradores consideram mais importante de ser desenvolvida no futuro e quais os conteúdos/iniciativas do “Gentes com Ideias” que os colaboradores consideram mais importantes.

Em relação à questão nº11 e uma maneira geral, as áreas que a amostra consideram que devem ser mais potenciadas no futuro são a Valorização Pessoal, a Solidariedade e a Promoção de estilos de vida saudável e saúde. Relativamente à relação com a idade e antiguidade dos colaboradores, conseguimos verificar de um modo geral que os colaboradores nas suas várias idades e antiguidades no Grupo apresentam valores mais altos nas opções de resposta de “Concordo” e “Concordo totalmente”. E, por sua vez, valores mais baixos nas opções de resposta de “Discordo totalmente” e “Discordo”. Na perspetiva da responsável pela Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade, das áreas que devem ser mais potenciadas no futuro são a Promoção de estilos de vida saudável e saúde; o Envelhecimento Ativo; a Solidariedade; a Inovação; o Empreendedorismo; o Voluntariado e a Valorização Pessoal.

No que respeita à questão nº12 compreende-se que 36% dos respondentes consideram a “Bolsa de Voluntariado” como “Muito importante”, tal como, o “Nós – Grupo de Apoio Social” com 32%. Os respondentes consideram ainda como “Importante” os “Workshops” (62%); “Ideias Fervilhantes”; “Sugestões Livros/Eventos” (61%) e a “Rúbrica Bons Exemplos” (60%). Quando são cruzadas as variáveis idade e antiguidade verificamos que entre os vários conteúdos/iniciativas e o seu grau de importância, a que tem maior percentagem por parte da nossa amostra é a opção “Recolhas Internas”, pois nas suas cotações as maiores percentagens vão para as opções de resposta de “Concordo” e “Concordo totalmente”. Para a Dr.<sup>a</sup> Ana Fontoura as áreas mais importantes são a Solidariedade, Promoção de estilos de vida saudável e saúde, Literacia Financeira; Inovação e Valorização Pessoal.

**Podemos concluir** que, no geral, e independentemente da idade ou dos anos de casa, os colaboradores identificam-se com as políticas de comunicação interna da sua intranet. Por outras palavras, mais de metade da amostra considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável e que as três ferramentas de comunicação do “Gente com Ideias” são relevantes e importantes para o bom funcionamento do Programa, **validando**, deste modo, **a nossa primeira hipótese**.

**A segunda hipótese é também validada** pelo facto de que 96% dos respondentes ao inquérito por questionário respondeu valorizar que o Programa de Responsabilidade Social tenha uma plataforma própria, sendo que, de um modo geral, a amostra concorda que o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade. Sendo ainda importante referir que os colaboradores respondentes consideram que através do “Gente com Ideias” têm uma participação mais ativa na organização.

Já na **terceira hipótese** observamos que **esta é validada** pelo facto de todos os colaboradores estarem satisfeitos com os conteúdos do “Gente com ideias” acedendo a este, sobretudo, “Duas a três vezes por semana” ou “Quinzenalmente”.

Por fim, **a quarta e última hipótese** em que os colaboradores identificaram quais as iniciativas/conteúdos que consideram mais importantes e quais as temáticas de conteúdos que gostariam de ver potenciadas no futuro, verificamos que ela é **também validada**.

## **5. Pistas Futuras de investigação**

Relativamente a possíveis novas investigações que venham a decorrer, podemos indicar que seria útil obter um maior número de respostas no próximo estudo tendo em conta o universo de colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade. Só conseguimos reunir 357 respostas que apesar de ser considerada uma amostra significativa face ao universo, representa aproximadamente 14% dos colaboradores do Grupo Segurador Fidelidade. Também seria importante e relevante, em futuras investigações, fazer-se estas análises com mais dados de caracterização para que seja possível cruzar mais dados para além da idade e da antiguidade.

Este trabalho de investigação poderá ser útil ao Grupo Segurador Fidelidade na medida em que faz um balanço do Programa de Responsabilidade Social “Gente com ideias”, nomeadamente, das áreas, iniciativa e conteúdos que os colaboradores mais valorizam e que gostariam de ver mais potenciadas no futuro. Desta forma, este trabalho apresenta-se como uma oportunidade para o “Gente com Ideias” que faz este ano dez anos de existência poder rever as áreas onde faz mais sentido continuar a apostar e até deixar de apostar em outras.

Esta investigação cumpre assim, na nossa opinião, com os principais requisitos de um trabalho de investigação podendo até servir como um guião para outras empresas que queiram implementar um Programa de Responsabilidade Social interno nas suas organizações.

## Conclusão

O Papa Bento XVI (2009: 60) numa das suas encíclicas reforça a ideia de que a gestão das empresas não podem ter em conta, unicamente, os interesses dos proprietários, mas devem preocupar-se também com os seus *stakeholders*. Nos dias de hoje, a sociedade espera que as organizações assumam responsabilidades mais amplas e que tenham em conta os valores humanos, e não, apenas o interesse económico da própria organização. O lucro e a responsabilidade de uma organização podem ser dois conceitos compatíveis na medida em que a responsabilidade social pode ser uma oportunidade de negócio. Por outras palavras, uma organização socialmente responsável, deve-se esforçar por fazer lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa. A responsabilidade social nas organizações tem duas grandes dimensões: a interna e a externa. A primeira coloca o seu foco nos colaboradores, ou seja, na saúde, na segurança, na gestão da mudança e nas políticas de motivação. A segunda, para além da esfera da própria empresa, concentra-se também nos seus *stakeholders* e na sua comunidade local.

A forma de comunicar a responsabilidade social interna e externa de uma organização é o seu grande desafio. Muitas vezes, a perceção transmitida ao público a respeito das práticas de responsabilidade social nas organizações não refletem a realidade ou o seu propósito. A comunicação tem que ser transparente, confiável, neutra e personalizada porque diferentes públicos têm diferentes expectativas. Parece-nos importante ter em conta que a comunicação é também expressão da própria responsabilidade social, na medida em que esta pressupõe a abertura e o envolvimento dos colaboradores e a centralidade na valorização das pessoas. A comunicação interna deve ir para além da mera ação de informar os colaboradores do que se passa dentro da organização. O seu principal objetivo deve ser o de contribuir para as relações humanas, aumentar a produtividade e melhorar os níveis de satisfação, empenhamento e desempenho dos colaboradores.

Nesta dissertação optou-se por dedicar um capítulo à responsabilidade social empresarial, abordando conceitos essenciais como cidadania empresarial, voluntariado empresarial e desenvolvimentos sustentável. O segundo capítulo foi dedicado à comunicação interna em rede pela sua íntima relação com a responsabilidade social. Reforçando a ideia de que a comunicação interna deve também ser vista como estratégica para a organização, pois, a comunicação é a base de toda a interação humana. O terceiro capítulo foi dedicado ao

enquadramento situacional do Grupo Segurador Fidelidade por ser esta a organização objeto de estudo. Já o quarto, e último capítulo visou proporcionar um conhecimento geral e específico do objeto em estudo, o Programa “Gente com Ideias” do Grupo Segurador Fidelidade. Posteriormente foi desenvolvida uma análise geral aos dados primários e, por fim, o cruzamento dos dados de caracterização *idade* e *antiguidade* com a análise dos dados primários.

O inquérito por questionário e as entrevistas exploratórias permitiram-nos chegar a algumas conclusões que nos parecem relevantes, pois, grande parte dos colaboradores respondentes consideram que: o Grupo Segurador Fidelidade é socialmente responsável; que é muito importante que a responsabilidade social do Grupo tenha uma plataforma própria dentro da intranet; que através do “Gente com Ideias” podem ter uma participação mais ativa dentro da organização; e, por fim, sentem-se satisfeitos com os conteúdos do “Gente com Ideias”, identificando certas áreas, conteúdos/iniciativas que gostariam de ver mais potenciados no futuro, tal como esteve nos propósitos desta investigação.

Em suma, tal como defende a Comissão Europeia (2001: 4), a responsabilidade social das empresas apesar de ter de ser entendida numa sua base voluntária, não pode hoje, no desenvolvimento de um século XXI que se espera melhor que o anterior, deixar de ser entendida e sentida como um real contributo e valorização da sociedade e de todas as suas diferentes partes interessadas, incluindo, os seus colaboradores, as suas pessoas.

## Referências bibliográficas

Almeida, Filipe (2010), *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*, Cascais: Príncípia Editora;

Almeida, Leandro; Freire, Teresa (1997), *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*; Coimbra: Apport;

Almeida, Luís Mendes (2012), *Responsabilidade Social das Empresas – O exemplo da EDP*, Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa;

Almeida, Vítor (2000), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Praxis;

Aloy, Jaume; Delgado Marina e Pérez Xavier (2005), *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona: Editorial UOC;

Barbieri, José Carlos; e Cajazeira, Jorge Emanuel Reis (2012), *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*, 2ª ed., São Paulo: Saraiva;

Bento XVI (2009), *Caridade na Verdade, Terceira Carta Encíclica de S.S. Bento XVI*, Paulus Editora;

Bilhim, João Abreu de Faria (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP);

Bland, Michael & Jackson, Peter (1992), *A Comunicação na Empresa*, 1ª ed., Lisboa: Editorial Presença.

Bottazzo, Violetta (2005), “Intranet: A médium of internal communications and training”, Eslovénia: IOS Press;

Bowen, Howard (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York;

Brandão, Nuno Goulart; Caetano, Joaquim; Leal, Aná Sá; Duarte, Sofia Estrela; Gouveia, Tiago (2011), *Responsabilidade Social em Portugal*, Lisboa: Editora Bnomics;

Brandão, Nuno Goulart (2013a), “Ética empresarial”, in *Excelência Organizacional*, Lisboa: Editora Bnomics, pp. 69-134;

Brandão, Nuno Goulart (2013b), “Comportamento Organizacional como Fundamento de Gestão Participativa”, in *Excelência Organizacional*, Lisboa: Editora Bnomics, pp. 137-174;

Brandão, Nuno Goulart (2014), “A Importância da Comunicação Interna para a Motivação e Participação em Organizações Positivas” in *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 359-383;

Brandão, Nuno Goulart; Portugal, Miguel (2015), “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Vol. V, Lisboa: Escolar Editora, pp. 149-175;

Cabanas, Custodia; Soriano, Asunción (2014), *Comunicar para transformar*, Madrid: ie Business Publishing;

Cardoso, Gustavo; Cádima, Francisco Rui; Cardoso, Luís (2009), *Media, Redes e Comunicação – Futuros Presentes*, Lisboa: Quimera;

Cardoso, Gustavo; Magno, Carlos; Soares, Tânia; Crespo, Miguel (2016), *Modelos de Negócio e Comunicação Social*, Coimbra: Almedina;

Carvalho, Luísa; Bernardo, Maria do Rosário; Sousa Ivo; Negas Mário (2014), *Gestão das Organizações*, Lisboa: Edições Sílabo;

Carroll, Archie B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporation performance*, *Academy of Management Review*, v. 4, n.4, 1979;

Carroll, Archie B. (1999), *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, USA: Business & Society;

Carroll, Archie B; Shabana, Kareem (2010), *Business Case for CSR Review of Concepts, Research and Practice*, London: International Journal of Management Reviews;

Castells, Manuel (1999), *A Sociedade em Rede*, 8ª ed., Lisboa: Paz e Terra;

Castells, Manuel (2004), *Galáxia Internet- Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Castells, Manuel (2005), *A Sociedade em Rede*, 2ª ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Castells, Manuel (2011), *A Sociedade em Rede*, 4ª ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Castells, Manuel (2013), *O Poder da Comunicação*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Coutinho, Clara Pereira (2015), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, Coimbra: Almedina;

Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos (2007), *Organizações Positivas*, Lisboa: D. Quixote;

Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio; Campos e Cunha, Rita; Cabral-Cardoso, Carlos; Neves, Pedro (2016), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8ª Ed., Lisboa: Editora RH;

Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glen M. (2001), *Effective Public Relations*, 8ª Edição, Prentice Hall;

Davis, Keith (1960), *Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, Vol. 2, No. 3;

Drucker, Peter (1981), *Prática da Administração de Empresas*, Thomson Pioneira;

Dutermé, Claude (2002), *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa: Instituto Piaget;

Eco, Umberto (2015), *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, 19ª Ed., Lisboa: Editorial Presença;

- Elias, J.; Mascaray, J. (2003), *Más allá de la Comunicación Interna: la intracomunicación*, Gestión 2000: Barcelona;
- Faria, Maria José (2015), *Responsabilidade Social Empresarial – Relato e análise económica e financeira*, Porto: Vida Económica;
- Freeman, Eduard; Harrison, Jeffrey; Wicks, Andrew (2007), *Managing for Stakeholders*, Yale University Press;
- Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits*, New York Times Magazine, September;
- Freeman, R.E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder-approach*;
- Freixo, Maria João Vaz (2012), *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*, 4ª Edição, Lisboa: Instituto Piaget;
- Gago, Carlos Corrêa; Cardoso, Eduardo Gomes; Campos, José Torres; Vicente, Luiz Moura; Cardoso dos Santos, Mário (2005), *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas – 25 Casos de Referência*, Lisboa: Companhia das Cores;
- Grunig, James E.; Ferrari Maria; França, Fábio (2011), *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*, Brasil: Difusão Editora;
- Haro, Fernando Ampudia; Serafim, Joana; Cobra, Jorge; Faria, Liliana; Roque, Maria Isabel; Ramos, Miguel; Carvalho, Paulo e Costa, Raquel (2016), *Investigação em Ciências Sociais – Guia Prático do Estudante*: Lisboa, Pactor;
- Huot, Régeant; (1999), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget;
- Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (2015), *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo: Atlas;
- McGuire, Joseph William (1963), *Business and Society*, New York: McGrace-Hill;
- McLuhan, Marshall (1962), *The Gutenberg Galaxy*, Toronto: University of Toronto;

Mello, Selma Motta (2010), *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas*, Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo;

Miguel, António; Rocha, Ana; Rohrich, Oliver (2014), *Gestão Emocional de Equipas*, Lisboa: Editora de Informática;

Monteiro, David; Almeida, Filipe; Campos, João (2014), *Comunicação 2.0 – Como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócio*, Coimbra: Conjuntura Actual Editora;

Nestares, Isabel (2002), *La comunicación Empresarial a través de internet*, Valencia: Universidad Cardenal Herrera-CEU;

Newstrom, John W. (2008), *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12ª ed., São Paulo: McGraw-Hill;

Pereira, Orlindo Gouveia (2004), *Fundamentos de comportamento organizacional*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Pinho, J.B (2002), *Relações Públicas na Internet*, São Paulo: Summus Editorial;

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª ed., Lisboa: Grávida Publicações;

Rego, Arménio (1999), *Comunicação nas Organizações: Teoria e Prática*, Lisboa: Edições Sílabo;

Rego, Arménio (2016), *Comunicação Pessoal e Organizacional*, 4ª ed., Lisboa: Edições Sílabo;

Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina e; Cabral-Cardoso, Carlos; Helena; Costa, Nuno (2006), *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Lisboa: Editora RH;

Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina e; Ribeiro, Maria da Glória (2013), *Liderança para a Sustentabilidade: a Voz de Quem Lidera em Portugal*, Lisboa: Conjuntura Actual Editora;

Sotomayor, Ana Maria; Rodrigues, Jorge; Duarte, Marnuel (2014), *Princípios de Gestão das Organizações*, 2ª ed., Lisboa: Rei dos Livros;

Srour, Robert Henry (2003), *Ética Empresarial, a Gestão da Reputação*, Rio de Janeiro: Editora Campus;

Teixeira, Sebastião (2013), *Gestão das Organizações*, 3ª ed., Lisboa: Escolar Editora;

Tench, Ralph; Yeomans, Liz (2006), *Exploring Public Relations*, Harlow, Londres: Pearson Education;

Vilanova, Núria (2013), *Micropoderes – Comunicación interna para empresas con futuro*, Barcelona: Plataforma Editorial;

Villafañe, J. (1998), *Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*, Lisboa: Edições Sílabo.

## **Webgrafia**

Comissão Europeia (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, consultado a 25 de Fevereiro de 2017, in: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf);

EntrAjuda (2016), Parecerias, consultado a 2 de Outubro de 2016, in: <http://www.vda.pt/pt/pro-bono/parcerias/Entrajuda-Associacao-para-o-Apoio-a-Instituicoes-de-Solidariedade-Social/6852/>;

Fidelidade (2008), Sustentabilidade, consultado a 3 de Dezembro de 2016, in: [http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/2008\\_sustentabilidade\\_uma\\_primeira\\_abordagem.pdf](http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/2008_sustentabilidade_uma_primeira_abordagem.pdf);

Fidelidade (2009), Relatório de Sustentabilidade, consultado a 20 de Novembro de 2016, in: [http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/2009\\_relatorio\\_sustentabilidade.pdf](http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/2009_relatorio_sustentabilidade.pdf);

Fidelidade (2010), Relatório de Sustentabilidade, consultado a 20 de Novembro de 2016, in: [http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/2010\\_2011\\_relatorio\\_sustentabilidade.pdf](http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/2010_2011_relatorio_sustentabilidade.pdf);

Fidelidade (2016a), Homepage, consultado em 1 de dezembro de 2016, in: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/Paginas/Homepage-institucional.aspx>;

Fidelidade (2016b), História, consultado em 2 de dezembro de 2016, in: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/QuemSomos/Paginas/História.aspx>;

Fidelidade (2016c), Marcas, consultado a 2 de dezembro de 2016, in: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/NossaMarca/marca/Paginas/Marcas%20do%20grupo.aspx>;

Fidelidade (2016d), Copy.Paste, consultado a 20 de Novembro, in: <http://fidelidade-sustentabilidade.pt/>;

Fidelidade (2017a), Marca, consultado a 17 de Abril de 2017, in: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/NossaMarca/Paginas/A-Nossa-Marca.aspx>;

Fidelidade (2017b) Responsabilidade Social Empresarial, consultado a 17 de Abril de 2017, in: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/responsabilidade-social/Responsabilidade-Social/Paginas/gentecomideias.aspx>;

“Gente com Ideias” (2013), Vídeo de apresentação do Programa, consultado a 10 de Setembro de 2016, in: <https://www.youtube.com/watch?v=lulPdVyUoQU>;

“Gente com Ideias” (2014), Apresentação do Programa, consultado a 3 de Dezembro de 2016, in: [http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/brochura\\_caixa\\_seguros1.pdf](http://fidelidade-sustentabilidade.pt/wp-content/uploads/2014/09/brochura_caixa_seguros1.pdf);

“Gente com Ideias” (2016a), Bolsa de Favores, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/adira-a-bolsa-de-favores/>;

“Gente com Ideias” (2016b), Nós – Grupo de Apoio Social, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/nos-porque-queremos-que-conte-connosco/>;

“Gente com Ideias” (2016c), Bolso de Emprego para familiares dos colaboradores, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/bolsa-de-emprego-para-familiares-de-colaboradores-em-situacao-de-desemprego/>;

“Gente com Ideias” (2016d), Feira de Natal Nós para Nós, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/feira-de-natal-de-nos-para-nos-2/>;

“Gente com Ideias” (2016e), Página dos descontos para os colaboradores, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/category/viva-bem/descontos/>;

“Gente com Ideias” (2016f), Bolsa de Voluntariado, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/bolsa-de-voluntariado-adira/>;

“Gente com Ideias” (2016g), Programa CONTRAPESO, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/contrapeso-programa-de-emagrecimento-e-estilo-de-vida-saudavel/>;

“Gente com Ideias” (2016h), Talentos cá dentro que fazem boa figura lá fora, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/19112-2/>;

“Gente com Ideias” (2016i), Workshop, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/saiba-como-foi-o-workshop-no-poupar-e-que-esta-o-ganho/>;

“Gente com Ideias” (2016j), Copiar é fácil, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/>;

“Gente com Ideias” (2017a), Quem é Quem, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/quem-e-quem-carla-mateus-e-joao-pereira-dos-santos/>;

“Gente com Ideias” (2017b), Italk, consultado a 19 de Abril de 2017 in: <http://www.gentecomideias.com/italk-2017/sobre-o-projeto/>;

Instituto Ethos (2016), Responsabilidade Social Empresarial, consultado a 20 de Novembro de 2016 in: [www1.ethos.org.br/ethosweb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/ethosweb/pt/29/o_que_e_rse.aspx);

Reporting Matters (2014) Sustentabilidade, consultado a 25 de Fevereiro de 2017 in: <http://www.wbcsd.org/Projects/Reporting/Resources/Reporting-Matters-2014>;

Sair da Casca (2017), Homepage, consultado a 2 de Outubro de 2016, in: <http://www.sairdacasca.com/>.

### **Outras fontes bibliográficas**

CED (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, Comité do Desenvolvimento Económico, in: [https://www.ced.org/pdf/Social\\_Responsibilities\\_of\\_Business\\_Corporations.pdf](https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf);

Decreto-lei N.º 71/98, de 3 de Novembro;

Grace (2014), *Guia Responsabilidade Social nas PME*, Lisboa.

# **ANEXOS**

**Anexo 1 – Entrevista realizada à Diretora de Responsabilidade Social do Grupo  
Segurador Fidelidade – Dr.<sup>a</sup> Ana Fontoura**

**Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?**

*Muito importante! É tão verdade que desde o primeiro momento que se criou uma plataforma interna e externa dedicado à Responsabilidade Social.*

**Sente que através do Gente com Ideias, os colaboradores podem ter uma participação mais ativa na organização?**

*Sem dúvida. Não só os sensibilizamos para as temáticas da RS como ainda contribuimos para o seu desenvolvimento pessoal trazendo para dentro de “casa” assuntos importantes para a sua vida. Na área do voluntariado conseguimos envolvê-los nas instituições que apoiamos, que se enquadram nas áreas mais estratégicas para a Companhia.*

**De que modo considera que o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade:**

*O “Gente com Ideias” que dá corpo ao Programa de RS do Grupo Segurador Fidelidade teve desde a sua criação, o objetivo de cumprir com estes três objetivos! Deste modo, o “Gente com Ideias” contribui para aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo; promover uma maior coesão e cultura de Grupo e, por fim, comprometer os colaboradores com o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social.*

**Como avalia em termos de importância a atuação do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Fidelidade Seguros em cada uma destas áreas:**

*Por ordem de importância as áreas de atuação do Programa de RS são: Solidariedade; Promoção de estilos de vida saudável e saúde; Literacia Financeira; Inovação; Valorização Pessoal; Envelhecimento ativo, e empreendedorismo e Voluntariado. As áreas do ambiente e prevenção rodoviária apesar de serem também importantes são, neste momento, menos prioritárias que as restantes.*

**Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro e porquê?**

*As áreas que o Programa de RS se deve focar e desenvolver mais no futuro são a Promoção de estilos de vida saudável, o envelhecimento ativo, solidariedade, inovação, empreendedorismo, voluntariado e valorização pessoal.*

**Anexo 2 – Entrevista realizada à Coordenadora do “Gente com Ideias” – Dr.<sup>a</sup> Sofia Botelho**

**Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?**

*A reflexão sobre os desafios do setor segurador levaram o Grupo Segurador Fidelidade a assumir um posicionamento de referência no mercado, reconhecendo o desenvolvimento sustentável como uma prioridade incontornável, orientadora da sua estratégia e atuação. Assim, há que destacar que o Programa nasce duma aposta do Grupo, partindo sempre do pressuposto de que a responsabilidade social deve começar de dentro para fora e com o envolvimento e participação de todos os colaboradores e é, por isso, que a comunicação interna ganha um papel tão crucial nesta matéria.*

*Daí que desde o início da conceção do programa houve a consciência de que a comunicação era, sem dúvida, o fator estratégico, potenciador e determinante de implementação da Responsabilidade Social Interna da Empresa. Por isso, o investimento e a aposta nesta plataforma.*

*Assim, dentro da intranet das várias empresas do Grupo, a Responsabilidade Social passou a ter uma área própria, um sítio específico, um canal de comunicação permanente, o que é sem dúvida um privilégio e uma aposta na importância crucial desta temática. Sem dúvida, a criação duma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo foi um dinamizador indissociável da concretização do programa.*

*É indubitável, que a intranet é um dos instrumentos mais eficazes de comunicação, dado que pode agregar todos os restantes modos e instrumentos de comunicação interna, potenciando uma gestão de comunicação com maior atualidade, interatividade, independentemente das diferentes zonas geográficas onde a organização está presente, e, chegando em simultâneo a todos os colaboradores. É fácil compreender que em organizações com uma grande dimensão como o Grupo Fidelidade, a existência duma plataforma de responsabilidade social na intranet vai ter um papel fundamental na gestão da comunicação diária com os colaboradores.*

*De facto, havia, desde logo, a convicção absoluta da gestão do Grupo, de que a motivação dos colaboradores para a responsabilidade social seria impossível sem uma comunicação*

*eficaz, que fizesse uma projeção consistente da empresa nesta matéria e que fomentasse a existência de relação entre as pessoas. Por outra parte, na medida em que era preciso sensibilizar e garantir um envolvimento transversal a todas as empresas do Grupo Segurador e integrar as questões da sustentabilidade no seu dia-a-dia, esta era a ferramenta mais próxima, quotidiana e abrangente para fazer parte da vida de todos os colaboradores. Deste modo, por uma questão de coerência e porque o Programa surge dos/com e também para os colaboradores, houve, desde logo, um investimento na respetiva comunicação interna com a criação dum sítio próprio [www.gentecomideias.com](http://www.gentecomideias.com). Esta plataforma digital nasce do pressuposto de que comunicar é também expressão da própria responsabilidade social, na medida que pressupõe transparência e a abertura na participação. No fundo este sítio, é criado para assinalar este compromisso e promover o envolvimento de todos os colaboradores no projeto e na temática da sustentabilidade.*

*Identificadas as áreas estratégicas do Programa de Responsabilidade Social definido pelo Grupo, todos os menus desta plataforma, rubricas e iniciativas de comunicação estão assentes e alinhados com as mesmas. O sítio tem, desde a sua criação, acompanhado o dia-a-dia do projeto e difundido os temas da sustentabilidade, nomeadamente os que estão integrados na estratégia do Grupo e tem evoluído com o Programa.*

*Os elementos chave desta ferramenta de comunicação e de envolvimento são a partilha de notícias sobre esta temática entre os colaboradores e a dinamização de iniciativas que promovem a participação. Sem perder de vista os temas e eixos estratégicos que enquadram as questões da sustentabilidade e responsabilidade social, o foco do sítio é sempre o colaborador e o respetivo bem-estar e envolvimento. Em simultâneo, esta comunicação através da plataforma, tem sempre como meta melhorar a qualidade de vida do colaborador, para tal, aposta numa constante vertente pedagógica e aspiracional, interpela o colaborador para boas práticas que poderão ser, entre outras: sociais, ambientais, económicas, de vida saudável, de solidariedade, de cidadania ou de parentalidade.*

*Este sítio, funciona como o espelho do programa, disponibiliza menus de informação sobre as temáticas do sector, iniciativas várias como recolhas solidárias, ações de voluntariado, workshops, rastreios, concursos e atividades, sugestões que acompanham efemérides, dossiers temáticos, rubricas que dinamizam o conhecimento e aproximação dos colaboradores, das Direções e das Agências, bem como dão a conhecer bons Exemplos*

*internos e talentos extra-profissionais dos colaboradores, colunas de especialistas, passatempos, boas práticas, sugestões, ideias sustentáveis, curiosidades, eventos, dicas e temas que mudam todos os meses...*

*Uma questão fundamental assegurada desde o início para garantir a comunicação bilateral é a existência dum canal direto o “Diga lá”, onde os colaboradores podem deixar as suas sugestões e comentários e uma caixa de mail.*

*A componente pedagógica do sítio também é extremamente forte, com a criação de boas práticas, que apelam muitas vezes ao consumo responsável, à vida saudável, à gestão financeira, à poupança, à promoção da cultura ou à solidariedade dos colaboradores e suas famílias. Neste capítulo, destacam-se ainda as colunas de especialistas em Literacia, Nutrição e em Educação Parental, focando e promovendo estes temas.*

*Do ponto de vista da promoção da literacia financeira dos colaboradores destacam-se passatempos sobre a sensibilização para a temática do risco, como fazendo parte inevitável da vida, a aposta na prevenção, as vantagens e modo de funcionamento dos vários seguros assim como passatempos, ferramentas e informação diversa sobre gestão orçamental e poupança.*

*Enquanto ferramenta de comunicação interna, o sítio assume a dupla função de integrar os colaboradores na temática da sustentabilidade e, simultaneamente, promover o envolvimento dos mesmos nas iniciativas desenvolvidas pelo Grupo. Neste sentido o sítio, tem tido um impacto positivo na criação de dinâmicas com os recursos internos e participação nas iniciativas de responsabilidade social.*

*O sítio interno “Gente com Ideias” tem trabalhado e ajustado a informação, de forma a passar mensagens-chave. É um sítio que em termos de fórmula de comunicação tem apostado na criatividade, no humor, no desafio e noutras formas de simplificar os conteúdos. Na forma de comunicar, o sítio pretende fazer jus ao nome do Programa. É um sítio irreverente e inovador no modo de abordar as temáticas, quer na forma quer nos conteúdos, sempre pela via prática, original, construtiva, interativa, desafiante e bem-humorada.*

*Sabemos que é preciso passar de conhecer para sentir a questão da sustentabilidade para impelir à ação e, por isso, tentamos tornar a questão próxima, simples, fácil, útil, positiva, prática e interpelativa e, por vezes, mesmo lúdica e divertida.*

*Este sítio pretendia ser, inicialmente, um instrumento de sensibilização e envolvimento que desse nota da evolução das iniciativas do Programa de Responsabilidade Social, mas, na realidade, a pouco e pouco, ganhou um espaço e vida próprios ao passar a ser, não só um reflexo do Programa, como um vetor de criação e dinamização de iniciativas capazes de colocar a sustentabilidade, na ordem do dia, junto dos colaboradores.*

*De 1 de Janeiro 2016 até 31 Dezembro 2016 o sítio teve 78.342 visitas. Estas visitas, por sua vez, geraram 239.392 Visualizações de Páginas.*

*Estes números refletem o impacto do sítio internamente e o seu papel cada vez mais importante como meio que promove a participação dos colaboradores.*

*Atualmente, o sítio é uma ferramenta de comunicação muito forte no Grupo. De notar, que a este sítio juntam-se outros instrumentos de comunicação, que, entretanto, surgiram com carácter regular, e em paralelo como: newsletters mensais, espaços físicos Gente com Ideias, mail e caixa de correio próprios.*

**Sente que através do “Gente com Ideias”, os colaboradores podem ter uma participação mais ativa na organização?**

*Sim, desde logo porque o Programa é composto por colaboradores que, desde a sua génese, ajudaram a construir a estratégia em matéria de sustentabilidade e responsabilidade social.*

*Depois pela integração dos colaboradores em todas as matérias identificadas como nevrálgicas que cruzam o negócio em matéria de sustentabilidade, dando a consciência do papel ativo que enquanto seguradoras temos em matéria de inclusão social, de saúde e de sustentabilidade financeira, de promoção do empreendedorismo, de prevenção dos mais diversos riscos, e de integração com a comunidade, enfim do nosso contributo como organização para a sociedade.*

*Acresce a visão do colaborador que a empresa adota, designadamente, em que vertentes é que pode ser envolvido e potenciado. No caso, procuramos ter a visão do colaborador, mais do que como profissional, como parte de uma equipa, como parte de uma comunidade, como cidadão, como parte de uma família, como parte do ecossistema de inovação, como agente*

*de promoção de uma vida saudável, de bem-estar económico, ambiental, e ainda, numa perspetiva de valorização pessoal.*

*Depois porque é feito a pensar, em primeira linha, nos colaboradores promovendo a participação dos colaboradores em todas as iniciativas. Aliás, o programa assenta na promoção das ideias, com a aposta no potencial de todos os colaboradores e nas suas ideias para participar ativamente nos destinos da empresa.*

*Uma das preocupações subjacentes ao Programa de Responsabilidade Social, é sempre a promoção da aproximação interna dos colaboradores, assim como o envolvimento de todos os colaboradores com a comunidade. Por outra parte, em matéria de responsabilidade social, entendemos que existe também sempre latente, um papel de educador e formador, dando a conhecer a importância da sustentabilidade de uma forma prática, dinâmica e interpelativa, no dia-a-dia dos colaboradores, contribuindo para disseminar boas práticas e para gerar mudanças, influenciando atitudes e comportamentos dos colaboradores. “Gente com Ideias” converte-se, nesta matéria, num agente de mudança que possibilita a consciência da função social organizacional do Grupo e o envolvimento dos colaboradores nessa missão.*

*O mote da responsabilidade social através do “Gente com Ideias” será sempre acrescentar valor à vida dos colaboradores, sensibilizando-os para o seu papel no desenvolvimento sustentável junto da organização, e, conjuntamente com a organização, junto da comunidade e da sociedade em geral.*

**De que modo considera que o “Gente com Ideias” cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade:**

*De facto, os objetivos deste projeto desde logo identificados eram: aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo, promover uma maior coesão e cultura de Grupo e comprometer os colaboradores com o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social.*

*Neste sentido, em termos do histórico do Grupo Segurador, foi a primeira iniciativa transversal a todas as empresas do Grupo quer ao nível da participação e envolvimento,*

*quer ao nível dos destinatários, as iniciativas abrangem todo o Grupo e todos os colaboradores de todas as empresas.*

*O Programa foi iniciado com a constituição duma equipa inicial composta por quinze colaboradores das mais diversas áreas, assegurando-se a representatividade de todas as empresas do Grupo, pretendendo-se com isso desde a sua génese que o Programa fosse criado, pensado e implementado com a participação ativa dos colaboradores das várias empresas, transformados em mentores, co-responsáveis, representantes e divulgadores do Projeto.*

*A identificação de colaboradores particularmente motivados e reconhecidos pelo seu papel preponderante e interesse sobre as temáticas, capazes de auscultar os interesses dos restantes colaboradores nos seus ambientes e empresas e traduzi-los, bem como de ser embaixadores do Programa e de sensibilizar, divulgar e mobilizar outros colaboradores, independentemente da hierarquia, constituíram uma das melhores apostas em termos de fomento da cultura de Grupo e transversalidade do Programa. A identificação destes colaboradores por áreas, direções ou geografias revelou-se um elemento preponderante que assegura a legitimidade e o interesse representativo de todos os colaboradores com quem comunicamos e que ganha pela proximidade e pelo conhecimento efetivo de todas as pessoas que procura ouvir e a quem transmite o interesse das iniciativas.*

*Com o “Gente com Ideias” teve início a identificação da necessidade de alinhar a visão e valores, bem como os benefícios das diversas empresas do Grupo. Desde o início, existe um canal de comunicação através do qual todos os colaboradores podem dar feedback, têm um espaço próprio para emitir opiniões, fazer comentários, participar ativamente de iniciativas. Por outro lado, é promovida a prática sistemática de auscultação, designadamente através de questionários sobre as iniciativas, entrevistas, espaço para comentários. Todos os resultados das auscultações são devidamente divulgados.*

*No que concerne ao compromisso dos colaboradores com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável o mesmo é feito duma forma muito prática e interativa, no quotidiano, colocando todas as questões na ordem do dia sempre com o móbil de melhorar a qualidade de vida do colaborador, acrescentar valor e consciencializar da importância da temática.*

*Através de múltiplas iniciativas o colaborador é incentivado e sensibilizado a adotar boas práticas que poderão ser, entre outras: de vida saudável, de solidariedade, sociais, ambientais, económicas, de cidadania ou de parentalidade, que apelam muitas vezes ao consumo responsável, aos bons hábitos de alimentação e atividade física, á gestão do stress, à gestão financeira sustentável, à poupança, à promoção da cultura ou à solidariedade dos colaboradores e suas famílias.*

*A interpelação para a responsabilidade social e para a sustentabilidade nas suas várias vertentes é feita através da informação sobre os temas e de ações várias como recolhas solidárias, voluntariado, workshops, rastreios, concursos e atividades, colunas de especialistas, passatempos, boas práticas, sugestões, ideias sustentáveis, curiosidades, eventos, dicas. Neste capítulo, destacam-se ainda as colunas de especialistas em Literacia, Nutrição e em Educação Parental, focando e promovendo estes temas.*

### **Como avalia em termos de importância a atuação do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade em cada uma destas áreas:**

*Para o Grupo Segurador Fidelidade todas estas áreas são importantes. Os desafios da longevidade da população, do acesso à poupança, da saúde e dos estilos de vida saudáveis, do ambiente e das alterações climáticas, da literacia, do empreendedorismo e da inclusão social constituem os eixos de desenvolvimento da sua atuação estratégica.*

*Faz parte da missão do Grupo contribuir para consciencializar a sociedade portuguesa, ter um papel pedagógico e partilhar o seu know-how, nomeadamente no que diz respeito aos comportamentos dos portugueses e à evolução das problemáticas nacionais.*

*Ao contrário de outras indústrias, as seguradoras, mais do que estar na origem de impactos globais ambientais e sociais, são, em primeiro lugar, afetadas por estes. Esta perspetiva muda a forma de ver a sustentabilidade, dado que, geralmente, a sustentabilidade é vista da perspetiva da empresa que provoca os impactos.*

*A integração dos desafios do desenvolvimento sustentável nas estratégias do sector aparece como uma premência. O sector segurador é um impulsionador do desenvolvimento sustentável, pela sua dimensão e papel na economia e pela sua integração no tecido*

*económico local. Este sector de atividade, por natureza, permite ajudar as pessoas, as comunidades e as empresas a entender, gerir e limitar os riscos, protegendo os seus ativos, e é isso que procuramos, começando por fazê-lo desde logo junto dos nossos colaboradores.*

### ***Literacia:***

*No âmbito da literacia, a atividade seguradora tem a oportunidade de exercer uma função pedagógica e didática ao promover a literacia financeira, sensibilizando para a gestão do risco e para a proteção, para a poupança, para a prevenção dos acidentes de trabalho, rodoviários ou ambientais, contribuindo, assim, para mudanças ao nível do comportamento individual e empresarial.*

*Neste sentido, contribuir para o aumento dos níveis de literacia da sociedade e dos colaboradores nos temas onde atuamos é fundamental. Por esta razão, desenvolvemos várias iniciativas de estímulo e promoção deste conhecimento, recorrendo, em alguns casos, a especialistas que nos apoiam na construção e partilha deste know-how.*

*A literacia é promovida por um lado, alertando para a existência de riscos como parte da vida e para a necessidade de os prevenir ou precaver. A essência do seguro está intrinsecamente ligada com a de sustentabilidade, de pensar o amanhã, hoje, dado que o seguro pressupõe a garantia da sustentabilidade perante o infortúnio.*

*Por outra parte, a literacia financeira junto dos colaboradores além de sensibilizar para a importância e vantagens dos seguros, orienta para a necessidade de uma boa gestão orçamental, para a essencialidade de garantir a poupança através da divulgação de boas práticas e ferramentas de boa gestão orçamental, para a otimização fiscal e sensibilizar para a necessidade de preparar a reforma, quer seja através de Workshops, colunas de especialista, passatempos, protocolos de descontos...*

*É nosso objetivo promover a sustentabilidade financeira, através da poupança para a reforma, transferindo para a poupança parte da satisfação associada ao consumo, invertendo desta forma a inércia que inibe os comportamentos de poupança o que é também um dos nossos compromissos. Da mesma forma, queremos promover o efeito de contágio na adoção de uma nova mentalidade de poupança e de reforma, e contribuir para uma sociedade mais consciente e instruída, no âmbito do acesso à poupança.*

*A evolução económica recente, marcada pela longevidade crescente da população, pelo redimensionamento inevitável das funções sociais do Estado e pela alteração das macrotendências sociais, veio acentuar a perceção, resultante da nossa experiência seguradora, de que a temática da Reforma não poderá continuar a ser resolvida exclusivamente com recurso às variáveis económico-financeiras tradicionais, daí a cada vez maior pertinência do tema.*

*Aplicada num sentido mais amplo, procuramos também abranger a promoção da cultura, para além da financeira.*

***Promoção de estilos de vida saudável e saúde:***

*A prevenção ativa é central na atuação do Grupo Segurador Fidelidade em matéria de saúde. Uma sociedade prevenida é uma sociedade mais saudável e mais sustentável. Os custos associados à prevenção são genericamente inferiores aos custos associados ao tratamento da doença. O investimento na mudança de paradigma de vida das pessoas, melhorando substancialmente a qualidade das suas vidas futuras está no centro das prioridades e preocupações do Grupo.*

*Neste sentido, o Grupo promove a importância da prevenção junto dos colaboradores olhando para a saúde tal como a define a Organização Mundial de Saúde como um quadro de bem-estar físico, mental e social. Neste sentido o quadro da prevenção e da promoção de estilos de vida saudável são os eixos principais de atuação que é feita através de rastreios, check-ups, promoção da atividade física de múltiplas formas, prevenção e sensibilização para a saúde, designadamente abordando tudo o que é possível fazer para prevenir patologias designadamente cancro, diabetes, hipertensão, alzheimer, promoção de hábitos de vida saudável através de colunas de especialistas, workshops, divulgação de últimas recomendações e conhecimentos científicos, passatempos didáticos, divulgação de boas práticas, Promoção duma alimentação saudável e promoção da atividade física com múltiplas iniciativas, promoção da saúde mental e do equilíbrio trabalho/família, bem como da saúde social e valorização pessoal.*

***Ambiente:***

*No campo ambiental, junto dos colaboradores o foco tem sido na prevenção e na sensibilização para comportamentos responsáveis através da divulgação de boas práticas e da criação de iniciativas que as divulguem e coloquem o tema na ordem do dia.*

**Envelhecimento ativo:**

*Associada à questão da longevidade e da prevenção na saúde promoção de boas práticas em prol do processo de otimização das oportunidades para a saúde, participação e segurança, para melhorar a qualidade de vida das pessoas que envelhecem.*

**Solidariedade:**

*A verdadeira missão do Grupo, é estar ao lado de quem precisa quando realmente é necessário. É esse o nosso compromisso com as pessoas, com as famílias e com a sociedade. Estão, por isso, definidas as áreas prioritárias que, pela natureza da atividade seguradora, mobilizam grande parte das nossas iniciativas de solidariedade: acompanhamento e reintegração de pessoas que sofreram acidentes graves; educação e literacia financeira; pobreza e exclusão social; prevenção rodoviária e saúde e estilos de vida saudáveis.*

**Prevenção rodoviária:**

*No âmbito da nossa atividade assume particular destaque a vertente da Análise de Riscos (de Acidentes de Trabalho, Patrimoniais e Ambientais) ao nível da Segurança. Nesta matéria, procuramos contribuir para uma melhoria efetiva das condições em que decorrem as diversas atividades económicas, promovendo a consciencialização e sensibilização para os riscos presentes e para as medidas preventivas a implementar com vista a criar condições para a melhoria da segurança e conseqüente minimização/redução de sinistros e das suas conseqüências, quer a nível económico, quer humano e social. Junto dos colaboradores procuramos divulgar e criar iniciativas que sensibilizem e promovam boas práticas a este nível.*

**Inovação:**

*O Grupo reconhece a inovação como um dos valores da sua identidade e da sustentabilidade. É por isso que o Grupo Fidelidade tem estado empenhado num conjunto vasto de programas de inovação, em produtos, modelos de serviço e estrutura organizacional, que permitiram posicioná-lo entre as empresas mais avançadas, sofisticadas e eficientes do seguro europeu.*

*Com a aposta decidida pela sustentabilidade, incorporando os últimos avanços tecnológicos, a prioridade absoluta continua a ser a de procurar o bem para a sociedade através do melhor serviço aos clientes e lesados, parceiros, fornecedores e aos nossos colaboradores.*

*Para este esforço constante de inovação, estamos certos de que os nossos colaboradores têm um papel fundamental e ativo, por isso investimos na promoção da inovação interna e na participação e, além de outras oportunidades, criámos um concurso de ideias que é um espaço de inovação e partilha de ideias onde é valorizada a participação em equipa.*

*O Grupo acredita que pequenas ideias, nos temas que identificámos, podem trazer, como empresa e à sociedade, grandes benefícios.*

### ***Empreendedorismo:***

*A atividade seguradora, na sua génese, e até aos nossos dias, tem um papel importantíssimo na medida em que permite inovar e arriscar, empreender, tal e como quando surgiu histórica, e originariamente, da associação mutualista para repartir o risco das navegações. Sem seguro, empresas e pessoas não poderiam assumir riscos e proteger os seus bens. O recurso ao seguro, possibilita às empresas canalizar os respetivos fundos para o investimento e o desenvolvimento. O seguro encoraja as pessoas e as coletividades a construir e ajuda a reconstruir.*

*Contribuir para a dinamização da empregabilidade em Portugal é um dos eixos de atuação do Grupo e criação de valor para a sociedade portuguesa. Queremos posicionar-nos como parceiros e impulsionadores do empreendedorismo em Portugal, quer do ponto de vista de quem quer trabalhar por conta de outrem, quer da perspetiva de quem quer trabalhar por conta própria.*

*Desta forma, para além da nossa oferta, estão em curso diversos projetos relacionados com entidades que incentivam a criação e/ou desenvolvimento de empresas e que apoiam o empreendedorismo no nosso país.*

*Internamente, o empreendedorismo individual ou em grupo é promovido através da divulgação de ferramentas de valorização neste âmbito, de iniciativas que valorizam outros talentos para além do profissional e permitem criar “micro-empresários” e da promoção*

*da própria inovação como um dos valores, motor e pilar do negócio, promovendo a inovação interna e o contributo de todos para os destinos do Grupo.*

### **Voluntariado:**

*A nossa política de solidariedade é indissociável da prática do voluntariado. A solidariedade pressupõe sempre um envolvimento mais direto do Grupo Segurador Fidelidade, através dos seus colaboradores.*

*A política de solidariedade do Grupo está inscrita numa visão de longo prazo e deve respeitar as expectativas dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento social e económico das comunidades onde atua.*

*As ações que desenvolvemos são coerentes com o nosso negócio e declinam-se através de temáticas críticas na área Seguradora: Deficiência (congénita ou por acidente), Educação e literacia financeira, Inclusão Social, Pobreza e exclusão social, Prevenção rodoviária, Saúde e estilos de vida saudáveis*

*Todas as ações são desenvolvidas em torno destes temas.*

*A Bolsa de Voluntários do Grupo Fidelidade traduz os compromissos da empresa com a prática de voluntariado empresarial. Nesta Bolsa podem inscrever-se, receber formação e participar todos os colaboradores. As Seguradoras do Grupo responderam às expectativas dos colaboradores, definiram o regulamento interno que traduz os compromissos da empresa e as regras para a prática de voluntariado empresarial. O Grupo Fidelidade disponibiliza 8 horas por semestre aos seus trabalhadores para a prática de Voluntariado.*

### **Valorização Pessoal:**

*Apostamos na valorização pessoal dos colaboradores, promovendo uma diversidade de iniciativas que apostam nas pessoas e promovem os seus conhecimentos e talentos, potenciando a sua realização pessoal e outras vertentes que não a estritamente profissional, ainda que com tradução ou não na mesma. Pode ser desde comunicar com pessoas difíceis, gerir melhor o tempo, pintura, teatro, coaching e marketing pessoal, fotografia, como fazer blogues, como ser criativo, capacidade negocial, humor, mindfulness, condução defensiva, socorrismo, programação neurolinguística.*

### **Anexo 3 – Inquérito por Questionário**

Este Inquérito por Questionário é parte integrante de uma **dissertação de mestrado** com vista à obtenção do grau de mestre. Os dados serão tratados de modo agregado – e não individualmente – e utilizados **exclusivamente para produção científica académica**.

O objetivo do Questionário é o de recolher informações sobre o Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade “Gente com Ideias”.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo o seu tratamento realizado de uma forma global e não sujeito a uma análise individualizada.

Procure responder com sinceridade.

Muito Obrigado pela sua cooperação!

#### **I.Dados de Caracterização**

Idade:

- Até 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Mais de 51 anos

Género:

- Feminino
- Masculino

Empresa:

- Fidelidade
- Multicare
- Ok! Teleseguros
- Fidelidade Property
- Fidelidade Assistance
- Safemode
- GEP
- Car Service

Antiguidade na Empresa:

- Menos de 5 anos
- 6 a 15 anos (inclusive)
- 16 a 20 anos (inclusive)
- 21 a 25 anos (inclusive)

- Mais de 26 anos

## **II. Dados do Estudo**

1. Considera que o Grupo Segurador Fidelidade é Socialmente Responsável?  
(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo e 5 Concordo totalmente)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

2. Classifique as seguintes ferramentas de comunicação relativamente à sua importância e relevância:  
(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indeciso; 4 – Importante e 5 Muito importante)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Relatório de Sustentabilidade					
Newsletter “Gente com Ideias”					
Plataforma interna “Gente com Ideias”					

3. Em que medida considera importante que a Responsabilidade Social do Grupo tenha uma plataforma própria na intranet das empresas do Grupo Segurador Fidelidade?  
(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indeciso; 4 – Importante e 5 Muito importante)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

4. Considera que as ações e práticas do “Gente com Ideias” vão ao encontro da Missão e dos Valores da nossa atividade seguradora?  
(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo e 5 Concordo totalmente)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

5. Perante os seguintes princípios do Grupo Segurador Fidelidade diga qual a importância que atribui a cada um dos seguintes itens:  
(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indeciso; 4 – Importante e 5 Muito importante)

	1	2	3	4	5
<b>Princípios</b>					
Experiência					
Proteção					
Credibilidade					
Inovação					
Competitividade					
Eficiência					
Liderança					
Lealdade					
Confiança					
Estabilidade					

6. Sente que através do “Gente com Ideias” pode ter uma participação mais ativa na organização?  
(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo e 5 Concordo totalmente)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

7. Classifique de que modo o Gente com Ideias cumpre com cada um dos objetivos do Programa de Responsabilidade Social do Grupo Segurador Fidelidade:  
(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo e 5 Concordo totalmente)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Aumentar o envolvimento entre os colaboradores das diferentes empresas do Grupo					
Promover uma maior coesão e cultura de Grupo					
Comprometer os colaboradores com o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social					

8. Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação em relação aos conteúdos do “Gente com Ideias”?

(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Totalmente insatisfeito; 2 – Pouco satisfeito; 3 - Indeciso; 4 - Satisfeito e 5 Muito satisfeito)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

9. Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados no “Gente com Ideias”?

- Nunca
- Uma vez por dia
- Mais do que uma vez por dia
- Duas a três vezes por semana
- Quinzenal
- Mensal

10. Como avalia em termos de importância a atuação do Grupo Fidelidade Seguros de acordo com os seguintes parâmetros:

(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indeciso; 4 – Importante e 5 Muito importante)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Área de Atuação</b>					
Literacia financeira					

Promoção de estilos de vida saudável e saúde					
Ambiente					
Envelhecimento ativo					
Solidariedade					
Prevenção rodoviária					
Inovação					
Empreendedorismo					
Voluntariado					
Valorização Pessoal					

11. Quais das seguintes áreas considera que o Programa de Responsabilidade Social deve desenvolver mais no futuro:

(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indeciso; 4 – Importante e 5 Muito importante)

	1	2	3	4	5
Literacia financeira					
Promoção de estilos de vida saudável e saúde					
Ambiente					
Envelhecimento ativo					
Solidariedade					
Voluntariado					
Prevenção rodoviária					
Empreendedorismo					
Valorização Pessoal					

12. Como avalia em termos de importância os conteúdos/iniciativas do “Gente com Ideias”?

(selecione a opção que considera mais adequada, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indeciso; 4 – Importante e 5 Muito importante)

	1	2	3	4	5
<b>Conteúdos Mensais</b>					
Nós – Grupo de Apoio Social					
Workshops					
Rubrica Quem é Quem individual/agência ou centros de mediadores/direções					
Rubrica Talentos Cá Dentro que fazem Boa Figura Lá Fora					
Rubrica Bons Exemplos					
Ideias Fervilhantes					
Sugestões Livros/Eventos					
Cartoon					
Descontos					
Bolsa de Favores					
Bolsa de Voluntariado					
Passatempos					
<b>Iniciativas</b>					
Ações Solidárias (Feira de Nós para Nós/feira Déjàlu)					
Recolhas internas					
Ações de Família (Cinema Páscoa/Peddy Papper)					
Ações de Vida Saudável (Rastreios/Caminhadas/Bike Sharing/Corridas)					

Obrigada pela sua Participação!

**Anexo 4 – Tabela da Dimensão da Amostra in *Métodos Quantitativos para as Ciências Sociais***

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10 000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15 000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20 000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30 000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40 000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50 000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75 000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100 000	384

Fonte: Huot (1999: 38)

## Anexo 5 – Exemplos de Individuais

alimentos contra a ansiedade  
alface, tomate, maçãs, uvas,  
carne, ovos, laranjas, mel

# natural 01

gente  
ideias  
RECOMENDADO DE ESPECIALISTAS EM NUTRIÇÃO  
E DA SAÚDE DO GRUPO CUB  
Cuba Seguro e Saúde, S.G.P.S. S.A.

em movimento

Para conseguir mais prática de ginásio para que seja eficaz, é importante a dieta adequada. A dieta deve ser rica em proteínas e pobre em gordura saturada e açúcares simples. Além disso, é importante beber muita água e manter-se hidratado.

## A MENTA NÃO MENTE

O delicioso chá de menta, já as nossas avós diziam e com razão, é um excelente digestivo. Mas há mais. A inalação da vapores de menta alivia as vias respiratórias e relaxa os pulmões, aliviando os sintomas da asma e sinusite. E as suas reconhecidas propriedades antibacterianas são a razão porque é usado nos produtos de higiene oral.

# pepino é bom

Este há mais de 10 mil anos e começou por ser cultivado na Índia, a partir de onde se disseminou rapidamente para sul e leste dos Himalaias, chegando à China, África e Europa. Dequi, partiu a bordo das naus e caravelas portuguesas e espanholas em direção ao Novo Mundo. Por estranho que possa parecer, abóbora, melancias e melões são seus parentes próximos. O pepino é rico em potássio, o "mineral da juventude", que proporciona flexibilidade aos músculos e dá elasticidade às células da pele, mantendo-a jovem.



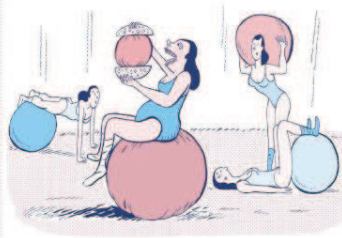
Lei de Murphy: "tudo o que é bom na vida  
ou é ilegal, ou imoral ou engorda."



## menos sal!

A Organização Mundial de Saúde recomenda a redução do consumo diário de sal para 5 a 6 gramas. A maioria dos alimentos já contém sal naturalmente, pelo que a adição de sal extra não é necessária. Evite o sal fino nas suas refeições. Opte por flor de sal ou sal marinho, com menor quantidade de sódio e mais ricos em magnésio, potássio e iodo. Dispense o salteiro à mesa. Prefira os alimentos no seu estado natural. Evite o sal, substituído-o por ervas aromáticas (ex: alho, cominhos, romaninho) e especiarias (ex: açafrão, gengibre, pimenta...). Bom apetite!

cartoon  
por Sérgio



## romã

A romã, como quase todos os frutos vermelhos (morangos, amoras, cerejas, framboesas), é um fruto rico em carotenos e, por isso, em antioxidantes, que ajudam sobretudo a prevenir problemas cardiovasculares.

Contribui para o controle do mau colesterol. Ajuda a combater a formação de coágulos sanguíneos. Reduz inflamações das articulações. Combate a fadiga. Através os sinais de envelhecimento da pele.

calorias sumos naturais (240 ml): maçã 154 ananás 100 manga 109 pêssego 77 melão 60 morango 39 tomate 27

Quantas vezes por ano  
se deve ir ao dentista?  
No mínimo duas vezes, se fizer uma boa  
higiene oral.

# natural 06

gente  
ideias  
RECOMENDADO DE ESPECIALISTAS EM NUTRIÇÃO  
E DA SAÚDE DO GRUPO CUB  
Cuba Seguro e Saúde, S.G.P.S. S.A.

Ideias Saudáveis

Alimente o trabalho, 40 garrafinhas, água refiladas  
leves, beba líquidos entre das refeições.

# 15 / 30

REGRAS CONTRA A INSÔNIA – 1 Mantenha a sua quarto tranquilo, confortável e fresco. 2 Não veja televisão, nem coma ou trabalhe no caso. 3 Evite os estímulos do dia. 4 Tenha um estilo de vida activo. 5 Deite-se apenas quando sentir sono. 6 Evite ver televisão ou trabalhar à noite. 7 Evite o álcool, a nicotina e o café antes de se deitar. 8 Não se deite com fome ou com sede, mas evite deitar-se depois de uma refeição pesada. 9 Evite o exercício físico intenso até quatro horas antes de se deitar. 10 Adapte rituais relaxantes antes de hora de se deitar. Ler um livro é uma boa opção, bem como fazer exercícios de meditação. 11 Não se deite mais cedo do que conseguir a sono profunda, sobretudo se tem uma jornada noturna. 12 Não se levante, mesmo que acorde, para comer, fumar ou trabalhar. 13 Não veja as horas. 14 Levante-se à mesma hora todos os dias, independentemente dos horas que tenha dormido. 15 Não se automedique.



Receita natural para o rosto:  
3 gotas de óleo de glicerol + 1 colher de sopa de leite + 1 colher de sopa de mel

# 18,624,9

Os valores normais do Índice de Massa Corporal situam-se entre os 18,5 e os 24,9. O IMC é determinado pela divisão da massa do indivíduo pelo quadrado da sua altura, sendo o mesmo está em quilogramas e a altura está em metros. IMC = massa / (altura x altura)

# 30 MIN.

Ander 30 minutos e pó todos os dias ajuda o corpo a queimar calorias durante várias horas depois de a caminhada ter terminado.

# X3

Fonte de fibras, vitaminas, sais minerais e água, a fruta é indispensável numa dieta equilibrada. Consuma três peças por dia entre as refeições ou nas saladas e à sobremesa, sempre que possível com casca.



Estou sempre a adiar tarefas?

1. Avalie por que motivo adia tudo.
2. Assete as suas tarefas e dê-lhes prioridades.
3. Deite-se cedo.



Calorias (100g)

751	Manteiga
708	Manteiga
665	Amêndoas, nozes
633	Amêndoas, nozes
247	Amêndoas, nozes
24	Melancia
15	Pepino

água (%) pepino 96 alface 95 tomate 94 melancia 92 espinafres 91 cenoura 88 maçã 84 feijão cozido 85 mel 20 manteiga 16 açúcar 1

**RIR É O MELHOR REMÉDIO**  
Mantenha-se sempre positivo e de bom humor; nada como uma boa gargalhada para relaxar.

# natural 04



**VERDE É BOM**  
Mais de 50.000 variedades de plantas são usadas para fins medicinais e mais de metade de todos os medicamentos presentes nos hospitais são derivados de plantas que vivem prosperando nos jardins.

## falta de chá?

O chá verde tem propriedades curativas, fortalece o sistema imunológico, tem baixo teor de teína e reduz o risco de doenças cardiovasculares.  
Possui grandes quantidades de catequinas, o que ajuda a eliminar toxinas do organismo e origina um efeito antioxidante e anticancerígeno.  
Desempenha funções relaxantes porque é rico em vitaminas A, C e E, e tem propriedades anti-inflamatórias que ajudam a retardar o efeito do envelhecimento e a proteger o organismo.



## OVOS DE OURO

Os ovos contêm quantidades apreciáveis de vitaminas A, D, E, e do grupo B. Entre os minerais, predominam o ferro, fósforo, zinco e selênio. É um alimento com elevado teor de proteínas de excelente qualidade.  
A clara contém albumina, um tipo de proteína de alto valor biológico. A gema concentra as gorduras (como o colesterol) e elementos como a colina e o iodo.  
Os ovos foram durante muitos anos acusados de elevar os níveis de colesterol. Acreditava-se que a gema seria responsável por elevados níveis de colesterol no sangue. Estudos recentes têm absolvido os ovos, apontando que muito pior para a saúde cardiovascular é o consumo exagerado de gorduras saturadas.

**CASCA**  
rica em cálcio

**GEMA**  
rica em vitaminas e sais minerais

**CLARA**  
fonte de proteína

## mãos suaves



É muito importante hidratar as mãos com frequência, dado que ficam o dia inteiro expostas à ação do frio, vento, sol e radiação artificial, o que as torna secas, ásperas e com manchas (melanose solar).  
Também muito frequentes deslabilizam o pH da pele e o contacto com químicos ou detergentes deve ser evitado. O ideal será aplicar um bom creme hidratante todas as noites e durante o dia, todas as vezes que for possível.

## "Posso resistir a tudo, menos às tentações" Oscar Wilde

### 2 MINUTOS, POR FAVOR

Uma escovação de dentes adequada deve durar, no mínimo, 120 segundos, três vezes ao dia, após as refeições.  
Incline a escova em relação à gengiva num ângulo de 45° e execute pequenos movimentos horizontalizados e vibratórios. Escove suavemente as superfícies exteriores (do lado da bochecha) e interiores (do lado da língua), as superfícies de mastigação, e a língua, dando a base em direção à ponta, de modo a remover as bactérias e a renovar o hábito.

**calorias sobremesas (dose média):** gelatina de ananás 69 salada de frutas 71 iogurte 83 pudim 101 leite creme 147

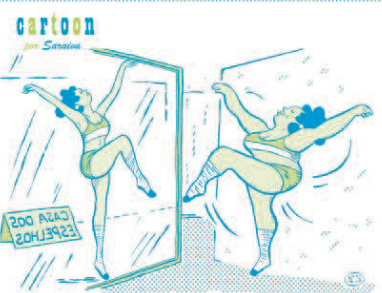
**Rir para ficar em forma**  
Segundo alguns estudos, 5 minutos de riso equivalem, sensivelmente, a 40 minutos de exercício moderado. Vale a pena experimentá-lo!

# natural 05



**Respirar para relaxar**  
Respire calmamente. Desta forma, aumenta a produção de serotonina, uma das hormonas responsáveis pelo bem-estar.

**bons costumes**  
não deixe para amanhã o que pode fazer hoje / coma sem pressa / sorria / alongue-se à frente do trabalho / mantenha as costas direitas / faça um momento antirugas / caminhe sempre que puder / pense positivo / seja solidário



**escreva o que sente, é bom para o intestino**  
Uma boa forma de desconstruir os casos de depressão, ansiedade, problemas de sono, problemas de memória, agora, escrever também a dor abdominal, o inchaço e o gases do ventre, regularizando o trânsito intestinal.

## escolha a almofada certa

Se dorme de barriga para cima, use uma almofada mole, que se ajuste ao pescoço.  
Se dorme de lado, escolha uma dura, que mantenha as costas e a cabeça alinhadas.  
Se dorme de barriga para baixo, prefira uma almofada fina.

## "A felicidade é o mais eficiente dos cremes de beleza."

## maça "Uma maçã por dia, nem sabe o bem que lhe fazia"

- 1 **Uma fruta antioxidante que ajuda a prevenir o cancro e a doença de Alzheimer.**
- 2 **As maçãs possuem uma série de nutrientes benéficos para o nosso organismo, por isso se recomenda o consumo de pelo menos uma maçã por dia.**
- 3 **Concluiu-se de um estudo realizado pelo Departamento de Otorrinolaringologia do Hospital de Wakayama, no Japão, indica a sua eficácia no nível da rinite crónica moderada a severa.**
- 4 **Reduz os níveis de colesterol e é usada no tratamento de alergias, asma e outras disfunções pulmonares.**

**Ser feliz é bom para o coração**

**figado**

Para manter o seu fígado saudável evite bebidas alcoólicas em excesso, tenha a vacina da hepatite B em dia e pratique sexo seguro (proteccionado).

**Top alimentos para o cérebro**  
brócolos, chocolate, laranças, sardinhas e salmão, ovos e frutos vermelhos

**ossos? olhos**  
"A cenoura, fez os olhos bonitos"

Sabia que... os seus ossos atingem a resistência máxima por volta dos 30 anos? Depois dessa idade, o truque para manter a densidade óssea está na alimentação e no exercício físico. Sabe quais são os alimentos que fazem bem aos ossos?  
**Leite Pão integral Nozes Cebolas Soja**

**sal (mg por 100 g):** azeitonas 2100 fiambre 1375 pastéis de bacalhau 971 pescada frita 906 bolachas de água e sal 643 pão branco 322

Fonte: "Tabela de composição de alimentos, do Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge"



# FIDELIDADE MAIS SUSTENTAVEL

Saiba como no nosso Relatório de Sustentabilidade.  
Um relatório feito por nós, reflexo da nossa atitude. Sustentável.  
Se aprender bem a lição e alguém lhe perguntar o que faz o Grupo Segurador Fidelidade na área da Responsabilidade Social, não vai ficar gago.  
Vá ao site Gente com Ideias e saiba o que andamos a fazer.  
Poderá ainda ganhar prémios com os passatempos que vamos lançar.  
[www.gentecomideias.com/novo-relatorio-de-sustentabilidade-20122013/](http://www.gentecomideias.com/novo-relatorio-de-sustentabilidade-20122013/)

**Protege o coração**  
Melhora o fluxo sanguíneo, o que pode ajudar a prevenir um ataque cardíaco e outros problemas cardiovasculares.

**Recarrega as energias**  
Ao prevenir a redução de stress, aumenta a energia, permitindo ao cérebro estar mais focado e ser mais produtivo.

**Liberta endorfinas**  
Provoca a libertação das substâncias químicas naturais do corpo, promovendo uma aparência rejuvenesceda e uma sensação geral de bem-estar, podendo até, em casos de dor, aliviá-la temporariamente.

**Relaxa o corpo**  
Uma boa e profunda gargalhada liberta a tensão e stress físicos, deixando os músculos relaxados até cerca de 45 minutos depois.

**Fortalece o sistema imunitário**  
Diminui o stress das hormonas e aumenta as células imunitárias e os anticorpos contra as infeções, reforçando as resistências à doença.

**LOL**

**multicare**  
Dia Internacional do Riso - 18 Janeiro (e todos os dias)

Fonte: www.falgalda.org

## Anexo 5 – Exemplo Newsletter de Dezembro de 2016 “Gente com Ideias”

