



## **HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUTOS SOCIAIS NA GESTÃO DE PESSOAS E NO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES**

**Bruna Isabel Correia da Silva**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientada por Prof. Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira**

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Viana do Castelo, outubro de 2021.





**HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUTOS SOCIAIS NA GESTÃO DE  
PESSOAS E NO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES**

**Bruna Isabel Correia da Silva**

**Orientada por Prof. Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira**

Viana do Castelo, outubro, 2021.



## Resumo

De que vale um aumento de salário na empresa se o colaborador tem o seu salário penhorado? Como pode um colaborador ser melhor no trabalho, quando está a ultrapassar a morte de um familiar? Um colaborador consegue ser produtivo quando se sente mal psicologicamente, ficando o seu bem-estar comprometido? É no nosso trabalho que passamos uma grande parte do nosso tempo, desempenhando um papel importante na nossa vida. Espera-se que um colaborador desenvolva todas as metas organizacionais estipuladas, mas se são as pessoas que compõem uma empresa e que trabalham em prol dos objetivos organizacionais, porque não centrar o trabalhador no foco da estratégia organizacional?

Este trabalho é pertinente para a academia e para as organizações ao trazer uma nova perspetiva sobre a humanização do trabalho, através de projetos sociais específicos, que trazem benefícios não só para os colaboradores como para a gestão. Pretende ser um contributo na medida em que evidencia a necessidade de colocar o bem-estar do colaborador como um objetivo estratégico das empresas.

O presente estudo pretende ser exploratório ao compreender se a implementação de políticas sociais direcionadas para o colaborador, contribuem para o seu bem-estar subjetivo e laboral. O presente trabalho foi desenvolvido numa grande empresa do setor do retalho português, com implementação a nível nacional e internacional. Analisamos um projeto social específico, implementado por uma equipa constituída por Assistentes Sociais. Considerando esta especificidade de exploração e a necessidade de aprofundamento teórico e de dados, a metodologia qualitativa é a escolha mais adequada. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas às técnicas de implementação, chefias e colaboradores. A metodologia de análise de dados foi a template analysis e os resultados sugerem que, de uma forma geral, o projeto social em estudo proporcionou benefícios no bem-estar dos colaboradores, aumentando a sua produção, motivação e melhorando o clima/envolvimento organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Bem-estar subjetivo e laboral, políticas sociais em empresas, gestão de pessoas e responsabilidade social empresarial, serviço social empresarial.

## Resumen

¿De qué sirve un aumento salarial en la empresa si el trabajador ya tiene su sueldo comprometido? ¿Cómo puede un empleado mejorar en su trabajo cuando está superando la muerte de un familiar? ¿Puede acaso ser productivo cuando se siente psicológicamente mal y su salud está en riesgo? Pasamos en el puesto de trabajo gran parte de nuestro tiempo y, por tanto, desempeña un papel importante en nuestra vida. Se pretende que un trabajador alcance todas las metas organizacionales estipuladas, pero si son las personas que componen una empresa quienes trabajan para alcanzar los objetivos propuestos, ¿por qué no centrar la estrategia organizacional en el trabajador?

Este trabajo es relevante para la academia y las organizaciones ya que aporta una nueva perspectiva sobre la humanización del trabajo, a través de proyectos sociales específicos, que aportan beneficios no solo para los empleados, sino también para la gerencia. Pretende ser una aportación en la medida en que evidencia la necesidad de situar el bienestar de los empleados como un objetivo estratégico de las empresas.

Este estudio pretende ser exploratorio al comprender si la implantación de políticas sociales dirigidas al trabajador contribuye a su bienestar subjetivo y laboral. Este trabajo fue realizado en una importante empresa minorista portuguesa, con implementación a nivel nacional e internacional. Analizamos un proyecto social específico, realizado por un equipo compuesto por Trabajadores Sociales. Considerando esta especificidad de exploración y la necesidad de profundización teórica y de datos, la metodología cualitativa y la opción más adecuada. Se realizaron diez entrevistas semiestructuradas con técnicas de implementación a gerentes y empleados. La metodología de análisis de datos fue el marco de análisis y los resultados sugieren que, en general, el proyecto social en estudio aportó beneficios al bienestar de los empleados, aumentando su productividad y su motivación; así como, supuso mejoras en el ambiente / involucración organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Bienestar subjetivo y laboral, políticas sociales en las empresas, gestión de personal y responsabilidad social empresarial, servicio social empresarial.

## **Abstract**

What is a salary increase worth in the company if the employee has his/her salary pledged? How can an employee be better at work when he or she is overcoming the death of a family member? Can an employee be productive when he feels psychologically ill, and his/her well-being is compromised? It is in our work that we spend a large part of our time, playing an important role in our lives. An employee is expected to develop all the stipulated organizational goals, but if the people are the ones who make up a company and work towards the organizational goals, why not place the employee on the organizational strategy's focus?

This work is relevant for the academy and the organizations as it brings a new perspective on the humanization of work, through specific social projects, which bring benefits not only to the employees but also to the management. It is intended to be a contribution as it highlights the need to place the employee's well-being as a strategic objective of the companies.

This study intends to be exploratory in understanding whether the implementation of social policies aimed at the employee contribute to their subjective and work well-being. This work was developed in a large company in the Portuguese retail sector, with the implementation at national and international level. We analyzed a specific social project, implemented by a team of Social Workers. Considering this specificity of exploration and the need for theoretical and data deepening, the qualitative methodology is the most appropriate choice. Ten interviews were conducted semi-structured to the implementation technicians, managers and employees. The data analysis methodology was the template analysis and the results suggest that, in general, the social project under study provided benefits to the well-being of the employees, increasing their productivity, motivation and improving the organizational atmosphere/involvement.

**KEYWORDS:** Subjective and work well-being, social policies in companies, people management and corporate social responsibility, corporate social work.

## **Agradecimentos**

Concluída mais uma etapa da minha vida, não poderia deixar de expressar o mais profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram nesta longa caminhada e contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar quero expressar o meu profundo agradecimento à minha família, mais concretamente aos meus pais e à Beatriz, por todo o apoio para concretizar esta etapa.

Ao Hugo e à Malu por acreditarem sempre em mim e me incentivarem a dar sempre o meu melhor.

Quero também agradecer aos colegas de mestrado, em especial às amigas Carolina e Liliana, que me acompanharam nesta etapa desde o primeiro dia. Agradeço por toda a vossa amizade, companheirismo e motivação para continuar este projeto.

Agradeço a toda a Direção da Cáritas Diocesana, em especial ao senhor Machado, por todo o seu apoio, compreensão e flexibilidade para a concretização deste mestrado.

À Prof. Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira, a quem estou grata pela oportunidade da sua orientação, pela partilha de conhecimentos, mais valia das suas sugestões e pela sua sabedoria.

Gostaria ainda de deixar um agradecimento à empresa, em especial à Dra. Susana Rodrigues Mota, por me dar a possibilidade de conhecer uma nova realidade, nomeadamente o trabalho social numa empresa e pelos restantes intervenientes que colaboraram para que esta dissertação fosse possível.

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AS – Assistente/s Social/ais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSI – Responsabilidade Social Interna

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

SS – Serviço Social

# Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Mudança de Paradigma: Humanização das Organizações</b> .....	<b>3</b>
1.1. Política Social.....	4
1.2. Gestão de pessoas e Responsabilidade Social .....	5
1.3. Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	6
1.4. Organizações saudáveis .....	8
1.5. Bem-Estar .....	8
a) Bem-Estar Subjetivo .....	10
b) Bem-Estar psicológico .....	10
c) Bem-Estar Laboral .....	11
d) Importância do Bem-Estar em contexto organizacional.....	12
1.6. Projetos Sociais: Implementação de projeto social .....	14
1.7. O serviço social nas empresas.....	16
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>19</b>
2.1. Participantes.....	20
2.2. Procedimento .....	21
2.3. Instrumentos .....	22
2.4. Estratégia e Análise de Dados .....	22
<b>Capítulo III – Resultados</b> .....	<b>23</b>
3.1. Resultados Qualitativos.....	24
3.2. Exploração Quantitativa .....	36
3.3. Discussão dos Resultados.....	39
<b>Conclusão</b> .....	<b>46</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>47</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>53</b>

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> - Caracterização dos Participantes .....	20
<b>Tabela 2</b> - Template inicial e final da entrevista realizada à Chefia do projeto social .....	24
<b>Tabela 3</b> - Template inicial e final das entrevistas realizadas às AS do projeto social .....	28
<b>Tabela 4</b> - Template inicial e final das entrevistas realizadas aos colaboradores beneficiários do projeto social .....	34

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável .....	7
--	---

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1</b> - Avaliação do bem-estar subjetivo com a situação-problema .....	37
<b>Gráfico 2</b> - Avaliação do bem-estar laboral com a situação-problema .....	37
<b>Gráfico 3</b> - Avaliação do bem-estar durante a resolução do problema/intervenção do projeto. 37	
<b>Gráfico 4</b> - Avaliação do Bem-Estar após a resolução do problema .....	38

## Introdução

O tema que apresento intitula-se “Humanização das organizações: contributos sociais na gestão de pessoas e no bem-estar dos colaboradores”. O interesse pessoal pela presente temática de investigação justifica-se por dois motivos, nomeadamente o percurso académico e profissional: a licenciatura em Serviço Social (SS) e a experiência nesta área, bem como a vontade de dar um contributo positivo tanto no SS como na gestão, mostrando que a área social poderá estar aliada à gestão, como forma de estratégia organizacional, resultado das políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Nada melhor que investigar este propósito através da análise de um projeto social implementado em uma grande empresa e perceber se o mesmo, poderá trazer contributos para o bem-estar dos colaboradores, beneficiários do projeto.

Dirigir uma empresa de forma socialmente responsável implica cada vez mais a criação de políticas sociais e a implementação de programas e projetos direcionados para os colaboradores, com o intuito de melhorar o bem-estar e a qualidade de vida dos mesmos (Barbieri & Cajazeira, 2016). Um projeto social orienta-se para a resolução de situações-problema, com o objetivo de tentar suprimir as necessidades básicas do indivíduo, contribuindo para a melhoria do seu bem-estar (Serrano, 2014).

O bem-estar no trabalho refere-se às emoções e ao humor que são vivenciados pelo trabalhador (Sant’anna, Paschoal, & Gosendo, 2012). Os colaboradores sentem-se bem em contexto laboral quando se consideram envolvidos nas tarefas que desenvolvem, quando o seu potencial é devidamente aproveitado, sempre que encontram significado no que realizam e quando desenvolvem relacionamentos interpessoais saudáveis (Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016).

Assim sendo, de acordo com a literatura analisada relativa ao tema proposto, é apresentada a seguinte questão de investigação principal:

**- As políticas sociais, operacionalizadas através de projetos sociais específicos podem promover uma melhoria do bem-estar no local de trabalho?**

Os objetivos gerais deste projeto de investigação pretendem:

- Compreender a organização e processo de implementação do projeto social eleito;
- Entender qual o contributo do projeto em três perspetivas, nomeadamente a perceção da chefia, das implementadoras e dos colaboradores e colaboradoras;
- Perceber a intervenção do projeto social no período de pandemia;
- Explorar a perspetiva futura sobre o projeto do ponto de vista da chefia e das técnicas que operacionalizam o projeto.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo inicia-se com a revisão bibliográfica, nomeadamente o aprofundamento da política social, a gestão de pessoas e a RSE, a Agenda 2030, as organizações saudáveis, o construto do bem-estar a nível subjetivo, psicológico e laboral, bem como os projetos sociais e o SS nas empresas.

No segundo capítulo é feita a descrição da metodologia utilizada para a concretização deste trabalho, que consistirá essencialmente no método qualitativo. A pesquisa qualitativa consiste na análise e na compreensão detalhada sobre determinado fenómeno (Oliveira, Strassburg, & Piffer, 2017). Esta produção de conhecimento acontece de forma interativa entre o investigador e o investigado, permitindo assim um processo de conhecimento sobre aquilo que o entrevistado refere e a observação direta do seu comportamento (Oliveira, Strassburg, & Piffer, 2017). Foi ainda realizada uma exploração quantitativa que não procura realizar uma análise quantitativa complexa, mas sim uma exploração quanto ao nível de bem-estar dos colaboradores beneficiários do projeto social. Estes dados devem ser olhados numa vertente qualitativa, apesar de numéricos, porque foram analisados com base nesse pressuposto. No terceiro capítulo são mencionados os resultados obtidos nas entrevistas, bem como se realiza a discussão dos mesmos.

O trabalho termina com as considerações finais e com algumas sugestões que possam vir a servir de base a futuros estudos.

## **Capítulo I – Mudança de Paradigma: Humanização das Organizações**

## 1.1. Política Social

De acordo com Caeiro (2008) o conceito de política pode ser interpretado a partir de quatro formas distintas, nomeadamente:

- Política como Pólis – Através desta interpretação, a política é considerada tudo o que diz respeito à cidade-estado, nomeadamente ao conjunto dos negócios da sociedade política, incluindo a sua vida interna e as relações entre a sociedade política com outras entidades;
- Política como princípio – Trata-se do conjunto de princípios associados à organização da sociedade política, sucessora da pólis;
- Política como estilo de governo – Refere-se à maneira de dirigir o governo (política liberal, socialista ou autoritária, por exemplo);
- Política como atividade profissional.

De acordo com este autor, existe uma dicotomia entre os que entendem a política como uma realização filosófica entre os homens e, por outro lado, aqueles que entendem do ponto de vista científico, dando preferência à análise da liderança, da ação, da luta e da diferenciação (Caeiro, 2008).

A política social pode ser definida como as políticas públicas resultantes dos direitos económico-sociais dos trabalhadores e dos cidadãos. Estes direitos manifestam-se no usufruto de serviços gratuitos ou subsidiados, em áreas como a educação, saúde, habitação, atividades culturais, serviços sociais, entre outros (Santos, 2012). O conceito de política social associa-se ao conceito de Estado Providência, na medida em que existe uma relação direta entre ambos os conceitos, dado que não é possível abordar um sem compreender o outro (Caeiro, 2008).

Apesar do conceito ser ambíguo, o objetivo central da política social é a promoção do bem-estar social<sup>1</sup>, sendo utilizado na descrição de atuações relacionadas com a promoção do bem-estar, bem como na designação de estudos académicos (Caeiro, 2008).

O Estado Social resulta de um compromisso histórico entre as classes trabalhadoras e os detentores do capital (Santos, 2012).

---

<sup>1</sup> O construto de bem-estar social foi proposto por Keyes com o objetivo de caracterizar a relação do indivíduo com o meio social, de forma a compreender as relações estabelecidas dos indivíduos com o funcionamento social e com o ambiente (Novo, 2005).

É composto por cinco dimensões que indicam os desafios que os sujeitos encontram na sua vida social. As dimensões são a integração social, a contribuição social (grau de consciência que a pessoa tem sobre a sua importância num grupo social), a coerência social, a aceitação social e a realização social. Estas dimensões podem intervir ao nível da prevenção e da promoção do bem-estar social (Novo, 2005; Farsen, Boehs, Ribeiro & Silva, 2018)

## 1.2. Gestão de pessoas e Responsabilidade Social

Nos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem ganho um forte destaque, resultado da necessidade de alterar o paradigma organizacional económico, para centrar o foco nas pessoas. Esta mudança de paradigma acontece pelo facto de existirem vantagens competitivas nas organizações, que direcionam o seu objetivo nos indivíduos (Ferreira-Oliveira, Ferreira-Valente, Keating, Silva & Cabral-Cardoso, 2019).

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) é caracterizado como um “(...) instrumento organizacional que define regras e estrutura procedimentos entre os colaboradores e as organizações” (Ferreira-Oliveira et al., 2019a, pp.241). Trata-se de um instrumento com carácter complexo e etnocêntrico, assumindo-se como um intermediário da relação entre a organização, nomeadamente a chefia e os colaboradores, sendo o seu papel muito importante para a melhoria do clima organizacional (Bowen & Ostroff, 2004; Ferreira-Oliveira et al., 2019a).

A função RH pretende facilitar a comunicação entre todos os intervenientes de uma organização, proporcionando trocas sociais positivas. Apresenta uma dualidade de funções, na medida em que procura o seu destaque, dentro da organização, de modo a contribuir eficazmente na implementação dos processos, e ainda, requer uma proximidade com os colaboradores, permitindo que ambos entendam e usufruam do SGRH (Oliveira, 2014; Ferreira-Oliveira et al., 2019a).

Aliado à função RH, a gestão de pessoas deve desenvolver e promover programas e atividades, tendo por base as práticas da responsabilidade social. A RSE surge da necessidade de preocupação com o capital humano e qualidade de vida dos colaboradores e com o intuito da organização adotar medidas voluntárias que proporcionem bem-estar aos colaboradores e equilíbrio do desempenho económico, social e ambiental (Ferreira-Oliveira, Bouças & Santos, 2019).

O Parlamento Europeu através da *Diretiva 2014/95/EU* e o Governo Português por meio da publicação do *Decreto-lei nº 89/2017 de 28 de julho*, reconheceram a importância das empresas na divulgação de informações relativas à sustentabilidade, nomeadamente no que respeita aos fatores sociais e ambientais, a fim de identificar os riscos para essa mesma sustentabilidade e de aumentar a confiança dos investidores e dos consumidores. Assim, de acordo com o *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (2001, pp.4), a RSE define-se como sendo um conceito do qual:

“(...) as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.”

Esta publicação permitiu que a União Europeia difundisse a responsabilidade social das empresas, renovando assim o compromisso da Comissão Europeia na promoção de práticas socialmente responsáveis (Comissão Europeia, 2001).

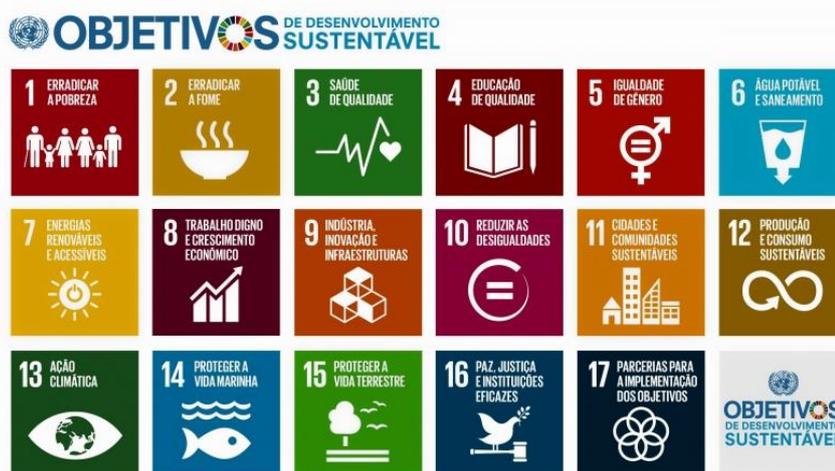
A RSE subdivide-se entre a vertente interna e a vertente externa. A dimensão interna refere-se às práticas responsáveis que a empresa adota e que se traduzem num impacto direto aos seus colaboradores, em áreas como a gestão dos RH, saúde, segurança no trabalho, condições sociais, entre outros aspetos. Assim sendo, a empresa adota comportamentos socialmente responsáveis que se expressam, por exemplo, na conciliação entre a vida profissional e familiar, no acesso a um emprego e salário digno, programas que promovam o bem-estar dos colaboradores. Pretende-se que a Responsabilidade Social Interna (RSI) vá além do que se encontra estipulado por lei, e que promova o bem-estar dos seus colaboradores, estendendo-se a todas as empresas, independentemente de qual o seu tamanho e localização (Teles, 2020; Ferreira-Oliveira et.al., 2019b). Por sua vez, a vertente externa, ultrapassa a barreira da empresa, estendendo-se à comunidade local, aos clientes, entidades públicas, parceiros da empresa, Organizações Não-Governamentais (ONG), que exercem atividades junto das comunidades locais ou a nível ambiental (Comissão Europeia, 2001; Ferreira-Oliveira et.al., 2019b).

Assim, e com vista ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores e coletivo da empresa, a criação da RSE, veio estabelecer critérios de igualdade entre homens e mulheres, desenvolver o diálogo social, defender os direitos dos trabalhadores, através da oportunidade à informação de direitos, na prestação de cuidados de saúde, segurança no trabalho, ao diálogo com as comunidades locais, às ações realizadas com vista a assegurar o desenvolvimento dessas comunidades, às medidas adotadas no âmbito da promoção da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar dos trabalhadores, bem como o exercício dos direitos de proteção na parentalidade. Veio ainda, combater tentativas de suborno e corrupção, ou seja, previne a violação dos direitos humanos e/ou aos instrumentos utilizados no combate aos mesmos (*Decreto-Lei n.º 89/17 de 28 de julho; Diretiva n.º 2014/95/UE*).

### **1.3. Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

Estabelecida em janeiro de 2016, pela Organização das Nações Unidas (ONU), a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável apresenta como objetivo fundamental a criação de uma visão comum, tanto nos países desenvolvidos, como nos países em desenvolvimento, em diversas temáticas como o desenvolvimento sustentável, nomeadamente a nível económico, social e ambiental, promovendo a paz, a justiça e a equidade entre os povos. Esta agenda conta com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se desdobram em 169 metas (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2021).

Os ODS pretendem erradicar todas as formas de pobreza e apostar no desenvolvimento sustentável do planeta, fornecendo responsabilidade aos governos dos vários países no desempenho do seu papel ao nível do estabelecimento de novas parcerias, mobilização de meios de implementação e solidariedade internacional, envolvendo assim as empresas e a sociedade civil. É sugerido que cada país realize, com caráter regular, a avaliação dos seus progressos, através, por exemplo, de um relatório anual (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2021).



*Figura 1- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*

No presente trabalho, optou-se por focar nos ODS 1, 2, 3 e 10, uma vez que são aqueles que mais se enquadram na temática em estudo. O primeiro ODS consiste em erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares. Este objetivo principal propõe como medidas a redução para metade da população que vive em situação de pobreza, a implementação de medidas e sistemas de proteção social, bem como a garantia de que todos os indivíduos, principalmente mais pobres e vulneráveis, usufruam dos direitos no acesso a recursos económicos, serviços básicos, propriedade, recursos naturais, tecnologias e serviços financeiros. Pretende ainda aumentar a resiliência dos mais pobres, reduzindo assim a sua vulnerabilidade aos fenómenos extremos como o clima e outros desastres a nível económico-social e ambiental. O segundo ODS pretende erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável, sendo que um dos seus principais focos é terminar com a fome, garantindo a todos os indivíduos o acesso a uma alimentação de qualidade. O terceiro ODS tem como objetivo garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. Prevê a promoção da saúde mental e do bem-estar, assim como a prevenção e o tratamento de comportamentos aditivos, como o abuso de substâncias e o álcool. O décimo ODS consiste na redução das desigualdades no interior dos países e entre países. De acordo com o Guia sobre Desenvolvimento Sustentável (2016, pp. 21-22) este ODS tem como objetivos:

“empoderar e promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente da idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra (...) Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive através da eliminação

de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito (...) Adotar políticas, especialmente ao nível fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade.”

#### **1.4. Organizações saudáveis**

Nos últimos anos tem sido alterada a ideia de incompatibilidade entre os interesses da organização e do bem-estar dos trabalhadores. O conceito de organização saudável resume-se à produção de práticas que diminuam o stress e a enfermidade dos colaboradores ao adotar práticas promotoras de bem-estar (Marujo, Neto & Ceitil, 2019). Este conceito inclui de forma estratégica o bem-estar em contexto laboral nos objetivos de negócio da empresa, fortalecendo essa integração através da cultura organizacional, de estratégias de liderança e de práticas organizacionais, que são essencialmente realizadas pelos recursos humanos (Raya & Panneerselvam, 2013; Marujo et al., 2019).

As organizações saudáveis praticam uma cultura organizacional com especial enfoque na interação, participação e desenvolvimento de vínculos entre todos os intervenientes de uma organização, passando por todos os níveis hierárquicos (Raya & Panneerselvam, 2013; Marujo et al., 2019).

As práticas dos recursos humanos tem ganho um papel preponderante no desenvolvimento do capital humano interno. As organizações saudáveis preocupam-se em implementar políticas e práticas que os tornem disponíveis para os seus funcionários, de forma a atrair e reter talentos, avaliar e recompensar o desempenho com os incentivos ajustados e proporcionar a possibilidade de apoio no desenvolvimento de carreira, através da formação e desenvolvimento (Raya & Panneerselvam, 2013; Marujo et al., 2019).

#### **1.5. Bem-Estar**

O bem-estar é retratado como uma harmonia entre si próprio, o seu interior e o exterior. Não se trata de uma emoção, mas sim um estado que se instala e perdura no tempo, deixando uma “sensação agradável de plenitude e de realização tão desejadas” (Pigeot & Pigeot, 2017, pp. 29).

O conceito de bem-estar tem tido um papel de destaque na investigação, devido à redefinição do conceito de saúde, em 1947 onde a Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu como sendo “(...) a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity” (WHO, 1946). De acordo com esta definição o bem-estar assume uma perspetiva holística, ao deixar de considerar que a saúde é meramente uma ausência de doença ou de enfermidade, mas que vai para além disso, constituindo-se como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, relacionado com aspetos como a autorrealização, a esperança, o otimismo e a resiliência (Howell et al., 2016; Marujo et al., 2019).

O estudo sobre o bem-estar tem obtido importantes resultados para a investigação psicológica. Alguns estudos indicam que indivíduos com maior bem-estar continuam a obter um maior sucesso nas relações familiares, de amizade, no trabalho, na saúde física e psicológica, sendo menos propensas ao abuso de substâncias. O bem-estar sucede um maior sucesso e conquista vários domínios importantes na vida (Maia & Maia, 2019).

Apesar do bem-estar ser realizado autonomamente pelo indivíduo, o mesmo é condicionado sua própria realidade social, através da cultura e do contexto geográfico onde está inserido. O bem-estar deve ser visto como um processo em constante aperfeiçoamento, e não como algo estático (Maggi, 2006).

A pesquisa científica sobre o bem-estar suporta-se em torno de duas grandes correntes filosóficas, nomeadamente o hedonismo e o eudemonismo. As duas perspetivas baseiam-se em estados subjetivos positivos que surgem de forma diferenciada na psicologia (Santos & Ceballos, 2013). O bem-estar é considerado hedónico quando os indivíduos avaliam individualmente o grau ao qual experimentam uma sensação de bem-estar (Ryan & Deci, 2008). Trata-se de uma autoavaliação sobre a sua vida pessoal, através de relatos da própria pessoa, não dependendo de fatores externos nem de critérios definidos por terceiros. Esta corrente filosófica não pretende estudar estados psicológicos negativos, como a depressão ou a ansiedade, mas sim diferenciar os diversos níveis de bem-estar que o indivíduo acredita que consegue alcançar na sua vida (Diener, 2000; Siqueira & Padovam, 2008). De acordo com esta visão, o bem-estar consiste no alcance das experiências de prazer *versus* desprazer construídas pelo próprio sujeito e usadas no julgamento dos elementos bons e maus da vida (Ryan & Deci, 2008). Por outro lado, o eudemonismo é uma corrente filosófica ao qual defende que o bem-estar abrange muito mais do que apenas a felicidade, contrariamente ao refletido na corrente hedonista. Considera que os relatos das pessoas em serem felizes não significa que as mesmas estejam bem a nível psicológico (Ryan & Deci, 2008). Esta visão tem como preocupação o pleno funcionamento das potencialidades do indivíduo, atualizando os potenciais humanos na sua capacidade em pensar, em raciocinar e o bom senso. O eudemonismo apresenta como elementos centrais os sentimentos de expressividade pessoal e de autorrealização. Considera que o bem-estar não se trata de um resultado, mas sim um processo constante, destinado a quem vive (Ryan & Deci, 2001; Siqueira & Padovam, 2008; Paschoal & Tamayo, 2008). Através da compreensão das duas correntes, é possível afirmar que o hedonismo pode ocorrer sem o eudemonismo, mas não o contrário. A corrente hedonista ocorre com maior frequência do que o eudemonismo, uma vez que a satisfação das necessidades físicas e sociais proporcionam afetos positivos (hedonismo), mas não implicam a realização pessoal do sujeito (eudemonismo) (Marujo et al., 2019). De acordo com Waterman, Schwartz e Conti (2008) é possível o indivíduo experimentar uma das três categorias de atividades: o prazer hedônico e a *eudaimonia* são experimentados; apenas o prazer hedônico é experimentado; e as que não originam nenhum dos dois tipos de felicidade.

A visão hedonista é associada ao bem-estar subjetivo e a visão eudemônica ao bem-estar psicológico. Estas duas perspectivas influenciam o bem-estar no trabalho, que por sua vez integra as duas visões (Marujo et al., 2019).

#### **a) Bem-Estar Subjetivo**

O bem-estar subjetivo é um conceito que se caracteriza por um campo de estudo cujo objetivo é compreender as avaliações que os indivíduos fazem sobre a sua própria vida. Os indivíduos avaliam globalmente o grau em que experimentam uma sensação de bem-estar. Encontra-se associado ao conceito de felicidade, na medida em que o bem-estar é retratado como um maximizador das emoções relativas à felicidade (Ryan & Deci, 2008).

Este construto é avaliado cognitivamente através da satisfação com a vida, mas também é realizada uma análise pessoal através da aferição da existência de afeto positivo e afeto negativo (Ryan e Deci, 2008; Siqueira & Padovam, 2008; Marujo et al., 2019). O afeto positivo é considerado um sentimento passageiro onde o indivíduo experimenta entusiasmo. Por outro lado, o afeto negativo resume-se a um sentimento transitório que inclui emoções desagradáveis, como a angústia e a tristeza, que originam ansiedade, depressão ou outros estados psicológicos angustiantes. A satisfação com a vida consiste num contentamento generalizado que o indivíduo tem sobre os padrões e as circunstâncias da sua vida (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Paschoal & Tamayo, 2008; Marujo et al., 2019)

Tal como o hedonismo, também o bem-estar subjetivo requer uma autoavaliação, na medida em que só pode ser observado e relatado pelo próprio sujeito e não por fatores externos. Procura assim diferenciar os diversos níveis de bem-estar que o sujeito consegue alcançar na sua vida, não incluindo estados psicológicos ou patológicos (Siqueira & Padovam, 2008).

É possível afirmar que os indivíduos com alto nível de bem-estar subjetivo são aqueles que reconhecem ter um nível elevado de satisfação com a vida, uma grande ocorrência de afetos positivos e uma baixa frequência de afetos negativos (Marujo et al., 2019; Paschoal & Tamayo, 2008; Siqueira & Padovam, 2008).

#### **b) Bem-Estar psicológico**

O conceito de bem-estar psicológico surgiu como uma crítica à fragilidade das formulações do bem-estar subjetivo. Contrariamente ao bem-estar subjetivo que avalia o balanço entre afetos positivos e negativos e a satisfação com a vida, o bem-estar psicológico tem o foco no desenvolvimento humano e nas capacidades do indivíduo em enfrentar os desafios da vida (Ryan & Deci, 2008; Siqueira & Padovam, 2008; Farsen et al., 2018).

Ryff e Keyes (1995) formularam um modelo que divide o bem-estar psicológico em sete dimensões centrais, nomeadamente a autoaceitação, o relacionamento positivo com outras pessoas, a autonomia, o domínio do ambiente, o propósito de ambiente, o propósito de vida e o crescimento pessoal. A autoaceitação é definida como uma autocrítica positiva realizada pelo próprio indivíduo, reconhecendo as suas limitações. O relacionamento positivo com outras pessoas trata-se da capacidade em estabelecer relações sociais duradoras, em identificar-se com o outro,

apresentando fortes sentimentos de empatia pelas pessoas. A autonomia refere-se à individualidade da pessoa das suas convicções e autoridade pessoal, isto é, o indivíduo tem os seus padrões internos de autoavaliação e de independência em relação a aprovações externas. O domínio do ambiente é a capacidade de controlar a sua vida e o mundo que rodeia, de maneira a que satisfaça as suas necessidades e desejos. O propósito de vida caracteriza-se no estabelecimento de metas e objetivos que o indivíduo constrói de forma a dar significado à sua vida. E por último, o crescimento pessoal que se define como a necessidade de constante crescimento, permitindo ao sujeito a abertura a novas experiências e desafios, desenvolvendo o seu potencial (Ryff & Keyes, 1995; Siqueira & Padovam, 2008; Farsen et al., 2019).

### **c) Bem-Estar Laboral**

O trabalho desempenha um papel fundamental na vida dos indivíduos, na medida em que passamos a maior parte do tempo a trabalhar. Espera-se que o trabalho suprima as necessidades básicas, que proporcione emoções e relações positivas. Pelo facto de o trabalho desempenhar um papel tão fundamental na vida do sujeito é necessário a existência de locais de trabalho que proporcionem bem-estar. As organizações têm colocado o indivíduo no centro da intervenção (Marujo et al., 2019; Machado & Davim, 2019).

O bem-estar no trabalho caracteriza-se pelas emoções experimentadas pelo colaborador, pois o indivíduo desenvolve o seu potencial e as suas capacidades, com o propósito de alcançar os seus objetivos de vida. Esta definição inclui aspetos cognitivos e afetivos, na medida em que se encontram influenciadas pela perceção de autorrealização do sujeito, mas também pelas suas emoções e pelo seu humor (Paschoal & Tamayo, 2008; Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012; Farsen et al., 2018).

O ambiente laboral de um trabalho constitui-se como um equilíbrio entre a segurança, a organização e o bem-estar do trabalhador, uma vez que existe uma dependência em ambas as partes (Herrera, Betancourt, Jiménez & Martínez, 2017). Os colaboradores sentem-se bem em contexto laboral quando se consideram envolvidos nas tarefas que desenvolvem, quando o seu potencial é devidamente aproveitado, sempre que encontram significado no que realizam e quando desenvolvem relacionamentos interpessoais saudáveis (Pina e Cunha et al., 2016).

O modelo conceptualizado por Siqueira e Padovam (2008) é compreendido como um construto psicológico que integra três aspetos positivos, nomeadamente a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comportamento organizacional afetivo. Enquanto que os dois primeiros conceitos são vínculos positivos que o colaborador atribui ao seu trabalho, o comportamento organizacional afetivo trata-se do vínculo positivo com a organização. De acordo com este modelo, para que o sujeito sinta bem-estar no seu trabalho tem de apresentar um elevado nível de satisfação com o mesmo, envolvimento nas atividades a que dá resposta e que desenvolva um compromisso afetivo com a organização (Siqueira & Padovam, 2008; Marujo et al., 2019).

Este modelo desenhado por Siqueira e Padovam (2008) assemelha-se com o modelo de Paschoal e Tamayo (2008), na medida em que ambas defendem que as emoções são um elemento essencial para a construção do bem-estar no trabalho (Marujo et al., 2019).

Paschoal e Tamayo (2008, pp.16) reconhecem que o bem-estar no trabalho é definido “*como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/ habilidades e avança no alcance de suas metas de vida*”. Entendem que ao considerar apenas as emoções, são ignorados os aspetos de autorrealização e a percepção de expressividade. Portanto, os autores vão de acordo com as perspectivas de Waterman (1993) e Warr (2007), defendendo a importância das correntes filosóficas hedônicas e *eudaimônicas*, criticando os autores que apenas consideram a abordagem hedonista da felicidade. Esta definição permite que o conceito seja aplicado em diferentes contextos de trabalho.

Peter Warr é considerado o “pai” do estudo de bem-estar no trabalho. O trabalho deste autor defende que o bem-estar se refere ao predomínio de emoções positivas no trabalho e a percepção do sujeito de que no trabalho desenvolve o seu potencial e alcança as metas de vida. O bem-estar no trabalho inclui aspetos afetivos (emoções e humores) e cognitivos (percepção de realização), permitindo que o constructo tenha aplicação nos mais variados contextos de trabalho e engloba as correntes filosóficas hedonistas e eudemônicas. (Paschoal & Tamayo, 2008; Santos & Gonçalves, 2010; Marujo et al., 2019).

Warr (2007) defende a existência de dois elementos centrais no campo do bem-estar no trabalho. O primeiro elemento baseia-se na felicidade hedônica e é caracterizado como os sentimentos de prazer vivenciados pelo colaborador. As emoções de prazer, entusiasmo e conforto indicam alto bem-estar afetivo, ao passo que as emoções de desprazer, ansiedade e depressão revelam afeto negativo, indicando um baixo bem-estar afetivo. O segundo elemento relaciona-se com aspetos *eudaimônicos*, nomeadamente o desenvolvimento das suas qualidades, a exploração do seu potencial e a expressão de si mesmo (Warr, 2007; Paschoal & Tamayo, 2008; Sant’anna, Paschoal, & Gosendo, 2012).

Existe uma diversidade de estudos e instrumentos que avaliam o bem-estar no trabalho e defendem a sua importância no contexto organizacional, demonstrando os seus benefícios através de resultados estatísticos. No entanto, a literatura carece de estudos que demonstrem práticas e ações que poderão ser aplicadas nas organizações para favorecer o bem-estar (Marujo et al., 2019).

#### **d) Importância do Bem-Estar em contexto organizacional**

O conceito de bem-estar alargou-se a diversos domínios da sociedade, sendo que um dos seus principais objetivos é a compreensão da relação entre o indivíduo e o ambiente laboral. Apesar do trabalho ser essencial na vida de qualquer pessoa, nem sempre possibilita sentimentos de realização e felicidade, podendo originar exaustão física e psíquica. Nos últimos anos, as épocas de crise criaram maior pressão nos colaboradores, tornando-os desprotegidos em matéria de bem-

estar, ao passo que as novas gerações e os talentos criam uma obrigação positiva para que a organização proporcione políticas sociais que incentivem comportamentos saudáveis em matéria de saúde e bem-estar (Marujo et al., 2019; Machado & Davim, 2019).

Howell et al. (2016, pp. 9-11) apresenta em *Seven Reasons to invest in Well-Being* sete razões pelas quais as organizações deveriam dar mais atenção ao bem-estar, nomeadamente:

1. O bem-estar é um motivador natural - Se por um lado, os indivíduos que tem uma doença utilizam a sua energia para se concentrar na recuperação, por outro lado, os sujeitos que não estão doentes são naturalmente motivados a realizar práticas que melhorem o seu bem-estar.
2. Bem-estar melhora a saúde física e a longevidade - As pessoas que apresentam bem-estar são mais propensas à longevidade e a melhorias na saúde física. Deste modo, a promoção do bem-estar resume-se a um interesse do individuo nos cuidados de saúde primários, que consequentemente, reduz os custos na assistência médica.
3. O bem-estar é bom para a economia - Colaboradores que demonstram um maior bem-estar apresentam um maior comportamento de cidadania organizacional, maior desempenho e menor criação de conflitos no local de trabalho. Os colaboradores que apresentam um nível de bem-estar baixo a moderado são responsáveis pelos dias de trabalho mais perdidos, compondo cerca de metade da população ativa. O bem-estar contribui para a existência de colaboradores eficientes que, por sua vez, leva a importantes benefícios económicos.
4. O bem-estar promove relacionamentos positivos – As pessoas com maior bem-estar geralmente apresentam relacionamentos sociais mais positivos e estáveis. O inverso também pode ocorrer. Os indivíduos com maior bem-estar são mais propensos a ajudar os outros e a promover atitudes mais positivas.
5. O bem-estar pode ser aperfeiçoado de forma fácil e barata – Pode ser realizado através de atividades positivas, tais como expressar gratidão, ser gentil com os outros ou prever um futuro brilhante. Esta intervenção defende que pequenas mudanças podem ter um impacto significativo da vida do individuo.
6. Melhorar o bem-estar pode catalisar o sucesso de outras intervenções – Incorporar atividades que promovam o bem-estar nos esforços de prevenção e intervenção, como forma de acelerar os efeitos de determinados programas. O aumento do bem-estar dos colaboradores pode promover uma melhoria na qualidade do trabalho, originando um maior envolvimento e produtividade no local de trabalho.

7. Intervenções de bem-estar podem provocar uma mudança ao nível da Saúde Mental - O bem-estar é visto como algo “contagioso”, na medida em que os indivíduos que possuem altos níveis de bem-estar tendem a melhorar o bem-estar de quem os rodeia.

O investimento do estudo na promoção do bem-estar poderá conduzir a benefícios significativos para a sociedade, incluindo, a diminuição da violência interpessoal, no alcance do sucesso, na melhoria da sua saúde, no aumento das relações sociais, na estimulação da economia. Traduz-se também em benefícios para a própria empresa, através da diminuição dos custos nos cuidados de saúde, na redução do stress e da frustração, na diminuição do absentismo e turnover, produzindo assim um aumento da satisfação profissional e da produtividade. O bem-estar em contexto laboral pode ser implementado através de programas de prevenção ou de intervenção individuais ou em programas já existentes (Maia & Maia, 2019; Howell et al., 2016; Santos & Gonçalves, 2010; Marujo et al., 2019).

Os colaboradores de uma mesma organização apresentam padrões de comportamento comuns quanto à sua perceção individual de como a empresa valoriza as suas contribuições e como a mesma reagiria perante uma série de situações com o objetivo de cuidar do seu bem-estar (Salazar-estrada, 2018).

Na literatura existe uma carência de abordagem alternativa, onde a gestão de pessoas valorize práticas com o objetivo de melhorar o bem-estar, conduzindo a um emprego positivo. A área de Gestão de Pessoas persiste em não valorizar e atuar no campo do bem-estar laboral, por desconhecimento dos seus resultados ou por negligência (Maia & Maia, 2019).

### **1.6. Projetos Sociais: Implementação de projeto social**

O projeto é considerado um plano de trabalho que tem como proposta os elementos que são considerados importantes para alcançar determinado objetivo. Trata-se de uma antecipação das ações a serem realizadas para atingir determinado fim. Existem características comuns em todos os projetos, sendo necessário realizar uma descrição do que se pretende obter, indicando a sua finalidade, adaptar o projeto de acordo com o meio que o rodeia, recolher dados e aplicar instrumentos de coleta de dados. É necessária a definição de um momento para o desenvolvimento do projeto e gastar o mínimo de recursos possível na sua aplicação. Para a elaboração de um projeto é importante sistematizar as informações obtidas e uma reflexão crítica, de forma a conseguir um projeto com qualidade (Serrano, 2014).

Um projeto social tem como objetivo a resolução de problemas, de forma a satisfazer as necessidades básicas do indivíduo. A elaboração destes projetos surge da vontade de melhorar a realidade onde estão inseridos. De acordo com Serrano (2014), um projeto social implica:

- 1- Rigorosa reflexão sobre as carências existentes e o problema social que deve ser melhorado;
- 2- Elegir um problema concreto e uma solução exequível;

- 3- Elaboração de um plano científico;
- 4- Processo de adaptação à prática;
- 5- Abertura ao meio social onde o projeto se insere e flexibilidade na sua aplicação, de forma a proporcionar uma capacidade de mudança e de inovação;
- 6- Criatividade na elaboração do projeto, respondendo assim a necessidades concretas;
- 7- Deve sempre partir da prática, isto é, o projeto deve ser visto a partir de quem se depara com o problema, como este é vivido e que possibilidades vislumbra para a sua solução.

É possível identificar três tipos de avaliação distintos, de acordo com o momento em que a avaliação do projeto é realizada, nomeadamente a avaliação ex ante, a avaliação contínua e a avaliação ex post (Campanhol, Júnior e Camargo, 2017). A avaliação ex ante ou inicial é realizada no início do projeto, com o propósito de prever aspetos que devem ser tidos em conta na implementação do mesmo. Verifica-se assim se o projeto tem viabilidade e se deve ou não ser implementado. Tem como base três princípios, nomeadamente a pertinência do mesmo, a sua coerência e a rentabilidade económica do programa em relação aos objetivos que são propostos. A avaliação contínua, também denominada de gestão, concorrente, monitoração ou concomitante, é a avaliação realizada durante a execução do projeto e que tem como objetivo o levantamento de informações relativos ao funcionamento do programa, tendo em vista a obtenção de informações que fundamentem o propósito do programa, a sua continuidade ou a introdução de alterações e modificações no mesmo. A avaliação ex post, terminal ou de impacto é realizada após a execução do projeto, ou seja, no final do programa. Esta avaliação pode ser realizada no final do projeto ou pode ser realizada meses ou anos após a sua finalização (Campanhol, Júnior & Camargo, 2017).

A avaliação do projeto pode ser realizada por diversos intervenientes. Pode ser feita uma avaliação externa, isto é, por indivíduos que não fazem parte integrante do programa, ou avaliação interna que consiste na avaliação realizada por indivíduos que compõem o projeto. Este tipo de avaliação se por um lado apresenta vantagens como o facto de quem avalia conhecer melhor a realidade que é objeto da avaliação, por outro apresenta desvantagens devido ao possível envolvimento entre avaliador-avaliado que poderá apresentar um choque de interesses entre os intervenientes e existir algum enviesamento nos resultados. Existe ainda a avaliação mista que procura combinar a avaliação interna e externa, com o objetivo de minimizar o impacto das desvantagens de cada uma das avaliações, obtendo o máximo proveito de ambas e a avaliação participativa que pretende minimizar a distância entre os avaliadores e os beneficiários. Este tipo de avaliação requer o envolvimento da comunidade em todo o processo de avaliação e é frequentemente utilizado em pequenos projetos (Campanhol, Júnior & Camargo, 2017).

São intervenientes no processo de avaliação do projeto os dirigentes superiores, responsáveis pelas políticas sociais, os administradores responsáveis por distribuir os recursos, os técnicos que executam o programa, bem como os beneficiários (Campanhol, Júnior e Camargo, 2017).

## 1.7. O serviço social nas empresas

Na presente dissertação será explorado um projeto social operacionalizado por AS, existindo assim a necessidade de compreender um pouco mais sobre o SS no tecido empresarial.

O SS nas empresas tem como foco o colaborador e o atendimento das suas necessidades humanas. Cabe ao profissional desta área desenvolver condições para que o trabalhador desenvolva as suas capacidades (Teles, 2020).

Em Portugal, o setor industrial português surge nos anos 50 do século XX. O SS Corporativo e do Trabalho tem o seu auge entre os anos 50 até à década de 70. Na época, a intervenção desenvolvida assentava num caráter assistencialista, centrada apenas nos benefícios obtidos para a empresa. As empresas disponibilizavam cuidados elementares às necessidades dos trabalhadores: como o caso dos refeitórios, balneários e infantários, centros de recreio e desportivos, caixa de previdência, entre outros (Ferreira, 2018; Teles, 2020).

Após a década de 70, com forte destaque para a década de 90 verificou-se uma significativa redução da quantidade de profissionais a exercerem funções no tecido empresarial português. Esta redução deveu-se à alteração da atuação das empresas em matéria de proteção social dos colaboradores, reduzindo a sua ação e as possibilidades de intervenção dos AS nesta área (Raya & Caparrós, 2013; Ferreira, 2018; Teles, 2020).

A intervenção dos AS é realizada maioritariamente em grandes empresas, as quais manifestam preocupação com o aumento da racionalização dos processos de produção e na implementação de novas respostas sociais para os colaboradores (Ferreira, 2018; Teles, 2020).

Atualmente, as grandes mudanças no mercado de trabalho, a flexibilização das relações laborais e a redução do Estado de Bem-Estar que transfere para a sociedade a responsabilidade na prestação de serviços sociais, tem feito reaparecer a necessidade de atuação dos AS a nível laboral. Contudo, esta intervenção decorre em moldes distintos à forma inicial de atuação do AS, ajustada às mudanças e novas necessidades que o mundo laboral agora apresenta (Ferreira, 2018).

Ferreira (2018, pp.157), com base na Agenda Global e em alinhamento com os princípios do SS, propõe quatro objetivos prioritários para a intervenção destes profissionais:

- Promoção de igualdade social e económica;
- Promover a igualdade e o valor dos indivíduos;
- Fortalecer a sustentabilidade ambiental;
- Trabalhar no reconhecimento da importância das relações humanas.

Os objetivos pretendem servir de base para os processos de intervenção social, seja a nível macro, meso e micro, apelando a adoção de diversas formas de resposta, de acordo com os problemas e necessidades sociais identificadas, distintas em cada organização (Ferreira, 2018).

A intervenção do SS poderá ser realizada em três fases, nomeadamente o acolhimento e a integração do colaborador na empresa, o desenvolvimento da atividade laboral e o fim da atividade laboral. Neste trabalho, o foco centra-se na segunda fase, isto é, o desenvolvimento da atividade laboral, uma vez que ocupa a maior parte da intervenção do profissional. De acordo com Ferreira (2018), a segunda fase apresenta quatro grandes áreas de intervenção social, nomeadamente a saúde no trabalho (por ex.: prevenção, orientação e apoio nos comportamentos aditivos e/ou psicológicos), as relações laborais (prevenção e intervenção em conflitos laborais, assédio, absentismo), situações pessoais e familiares (apoio psicossocial e familiar, através da informação de direitos e encaminhamento) e a responsabilidade social corporativa (delineação e avaliação de planos de igualdade e conciliação da vida profissional e familiar).

Relativamente à intervenção executada pelos profissionais, dividem-se em cinco fases de intervenção social, nomeadamente o diagnóstico social, o planeamento, a avaliação, o coaching psicossocial e a investigação. O diagnóstico social é fundamental na intervenção do AS, uma vez que tem como objetivo esquematizar as informações necessárias para a identificação dos problemas. Posteriormente, o planeamento parte do diagnóstico social previamente realizado e do/s problema/s encontrado/s e clarifica os objetivos gerais de intervenção social e as atividades para alcançar esses mesmos objetivos. A avaliação é algo contínuo, que deve ser realizada durante toda a intervenção, com o intuito de analisar os resultados entre o planeamento que foi realizado e os resultados encontrados. É também referido o coaching psicossocial que se define como um processo de orientação e acompanhamento de mudanças sociais estruturais na organização. Por último, a investigação que procura facilitar a intervenção, dando uma resposta mais adequada aos problemas dos colaboradores (Teles, 2020).

Os modelos e competências dos AS nas empresas diversificam de acordo com o profissional, mas também com os objetivos da empresa (Teles, 2020). Apesar do SS nas empresas assentar em cinco modelos, no presente trabalho optou-se por abordar apenas dois, por serem considerados os mais preponderantes para o estudo realizado.

O *Employee Service Model* ou modelo de intervenção direcionado para o empregado resume-se na implementação de programas e prestação de serviços, partindo do pressuposto de que enquanto se beneficia o colaborador, consequentemente a sua produtividade na empresa aumenta. Neste modelo, as funções do AS poderão ser:

- Consultor, no sentido de apoiar na identificação, esclarecimento e exploração da resolução dos problemas sociais dos colaboradores. O profissional de SS deverá realizar o diagnóstico social através de uma avaliação biopsicossocial;

- Confrontação construtiva com os factos, função somente utilizada em colaboradores que possuem dependências. O AS deverá envolver as pessoas mais próximas do colaborador na construção e acompanhamento de um plano de tratamento;

- Corretor, cuja intervenção se refere à necessidade de apoiar a gestão dos recursos existentes (seja dentro ou fora da empresa), devendo existir um acompanhamento metódico das situações identificadas;

- Advocacia, ao prestar apoio na defesa dos direitos dos colaboradores, no acesso a bens e serviços, bem como na informação de direitos sobre a situação profissional;

- Mediador, uma vez que o profissional deverá identificar e saber gerir os conflitos existentes e apresentar sugestões para resolução.

- Professor/Instrutor, na medida em que compete a prestação de informações, explicações e expressão da opinião dos colaboradores junto dos gestores das empresas, devendo também divulgar aos colaboradores, os modelos de gestão adotados pela empresa (Teles, 2020, pp. 74-75).

*Corporate Social Responsibility Model* ou modelo centrado na responsabilidade social é um modelo de intervenção ao qual o AS presta apoio na empresa de modo a concretizar os seus objetivos ao nível do bem-estar social, ambiental e económico ao qual a empresa assume para com os seus colaboradores e com a sociedade. As principais funções que poderá desempenhar são: “análise dos investimentos socialmente responsáveis e respetivas negociações económicas entre as partes envolvidas, consultadoria, coordenação de serviços comunitários, avaliação de pedidos sociais, desenvolvimento de projetos sociais, controlo orçamental, entre outras.” (Teles, 2020, pp. 75).

## **Capítulo II – Metodología**

## 2.1. Participantes

De forma a poder realizar este estudo de caso único, foi escolhido um projeto de cariz social, que pelas suas características únicas reúne indicadores para ser um caso de estudo. Caracteriza-se como um projeto social importante ao ser direcionado para a implementação de novas respostas sociais aos colaboradores e distinto daquilo que é realizado pela generalidade das empresas portuguesas, bem como das suas políticas empresariais.

O projeto social selecionado pertence a uma empresa do setor de retalho que nasceu em 2014 no Centro de Distribuição em Santarém. Foi um projeto pensado para os colaboradores da logística que visa prestar apoio na resolução de situações-problema, apresentados pelos colaboradores. Este projeto foi ainda implementado em 2015 no entreposto logístico do Carregado/Azambuja e em 2016 no entreposto logístico da Maia. Atualmente este projeto conta com três assistentes sociais, uma no entreposto de Santarém, a segunda no entreposto do Carregado e a terceira no entreposto logístico da Maia, que presta apoio aos entrepostos da Madeira e Guia.

Uma vez que se pretende compreender a contribuição do projeto na organização, os participantes do presente estudo dividem-se em três tipos de atores organizacionais, nomeadamente a gestora das equipas RH nacional que decidiu implementar o projeto, as técnicas que operacionalizam o projeto social e os colaboradores que foram apoiados pelo projeto. Assim sendo, foi realizada uma entrevista à gestora das equipas RH, três entrevistas às AS que operacionalizam o projeto e seis entrevistas aos colaboradores/as beneficiários/as, num total de dez entrevistas realizadas.

**Tabela 1 - Caracterização dos Participantes**

<b>Caracterização dos Participantes</b>		<b>Nº Participantes</b>
<b>Género</b>	Masculino	<b>5</b>
	Feminino	<b>5</b>
<b>Habilitações Académicas</b>	6º ano	<b>3</b>
	9º ano	<b>3</b>
	Ensino Superior	<b>4</b>
<b>Função na Empresa</b>	Preparador/a de encomendas	<b>5</b>
	Tratamento de quebras "SAL"	<b>1</b>
	Chefia	<b>1</b>
	Assistentes Sociais	<b>3</b>
<b>Total de Participantes</b>		<b>10</b>

## 2.2. Procedimento

Inicialmente foi estabelecido um contacto prévio com uma das técnicas que operacionaliza o projeto social, no sentido de divulgar o meu estudo e de compreender a sua exequibilidade. Após a receptividade da mesma e com a sua colaboração, foi pedido via email uma autorização à chefia de forma a poder operacionalizar o mesmo.

Posteriormente, o presente estudo foi submetido à Comissão Científica da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), tendo obtido um parecer favorável. Os primeiros meses de investigação centraram-se na revisão teórica. Quanto à parte prática, inicialmente foi acordado que as entrevistas aos colaboradores, bem como a uma das técnicas que operacionaliza o projeto, seriam realizadas presencialmente nas instalações da empresa na zona norte – entreposto logístico da Maia. As entrevistas às restantes técnicas que operacionalizam o projeto em Santarém e na Azambuja, estariam previstas por videochamada. No entanto, com a pandemia COVID-19 que originou um encerramento de muitos serviços e a adaptação dos postos de trabalho em teletrabalho e a inserção de novas medidas de proteção, obrigou a um adiamento das entrevistas que estavam previstas iniciar em março de 2020. Consequentemente, não foi possível realizar as entrevistas presenciais, sendo que a empresa suspendeu todas as investigações académicas, indicando setembro de 2020 como o retomar das mesmas. Como tal, a investigação foi retomada em setembro, sendo que foi pedida a colaboração de todos os intervenientes no projeto para que respondessem às questões por via correio eletrónico ou por videochamada, por permanecer a impossibilidade de serem realizadas presencialmente. A maioria dos participantes optou por enviar as respostas por escrito, com exceção de uma entrevista em que foi possível ser realizada por videochamada. Devido ainda à pandemia, não foi possível visitar as instalações da plataforma logística, nem realizar as entrevistas aos colaboradores presencialmente, conforme previsto. Os guiões de entrevista foram fornecidos a uma das técnicas que operacionaliza o projeto, tendo esta distribuído os guiões pelos colaboradores beneficiários do projeto.

Das entrevistas realizadas, pretende-se uma recolha de informação objetiva, até que as respostas fornecidas pelos participantes alcancem a saturação. A saturação teórica é caracterizada quando “ (...) os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados” (Falqueto, Farias & Hoffmann, 2018). Este critério de qualidade da metodologia qualitativa acontece quando as respostas fornecidas pelos novos participantes entrevistados não contribuem para o aprofundamento dos dados já existentes.

### 2.3. Instrumentos

Os guiões de entrevista realizados neste presente estudo são semiestruturados e foram concretizados com base na revisão de literatura efetuada.

O guião de entrevista da chefia e das AS (ANEXO I e II) baseou-se: na implementação das práticas de gestão de recursos humanos (Oliveira, 2014), considerando assim o projeto social como uma prática associada à gestão de pessoas; na importância do bem-estar laboral e promoção de organizações saudáveis (Machado & Davim, 2019; Marujo et al., 2019; Raya & Panneerselvam, 2013), e ainda o papel e contribuição do AS nas empresas (Teles, 2020). Estes guiões foram desenvolvidos com o objetivo de apurar quatro principais temáticas, nomeadamente: 1. Organização e Processo de implementação do projeto; 2. Perceção do contributo do projeto; 3. Projeto social em período de pandemia; 4. Perspetiva futura sobre o projeto.

Já o guião de entrevista aos colaboradores (ANEXO III) baseava-se na importância do bem-estar laboral (Machado & Davim, 2019; Marujo et al., 2019; Siqueira & Padovam, 2008; Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007). O guião de entrevista foi desenvolvido com o intuito de compreender três grandes temáticas: 1. Pedido de apoio/intervenção do projeto; 2. Perceção do contributo do projeto; 3. Contributo do projeto na pandemia.

Foi também realizada uma exploração quantitativa, de modo a poder explorar o bem-estar dos colaboradores (Wood & Michaelides, 2016). É de realçar que o objetivo do presente estudo pretende mostrar uma exploração ao nível do bem-estar subjetivo e laboral. As questões devem ser vistas como uma fonte de informação contextual, etnocêntrica e sem o objetivo de realizar qualquer análise quantitativa complexa. Dadas as imensas dificuldades de recolha de dados no período pandémico, estas questões estruturadas foram associadas ao guião de entrevista.

### 2.4. Estratégia e Análise de Dados

Para a análise dos dados das entrevistas foi utilizada a *template analysis* (King, 2004). Esta técnica consiste na codificação de temas teóricos que o investigador considera relevantes para a sua investigação, organizando-os hierarquicamente com o intuito de representar as relações existentes entre si. Alguns destes temas são definidos *à priori*, antes da aplicação das entrevistas. No entanto estes temas poderão ser retirados, alterados ou poderão ser introduzidos novos temas que sejam considerados preponderantes, durante a análise das entrevistas. Tendo por base o criador desta técnica, foram consideradas as seguintes etapas: a) definição dos temas *à priori*; b) transcrição e leitura das entrevistas; c) codificação dos dados; d) construção da *template* inicial; e) aplicação da *template* aos restantes dados; f) interpretação da *template* final.

## **Capítulo III – Resultados**

### 3.1. Resultados Qualitativos

Relativamente aos resultados qualitativos obtidos através das entrevistas realizadas, foi possível a construção das tabelas 2, 3 e 4, com as respostas da chefia do projeto, das técnicas de implementação e dos colaboradores beneficiários, respetivamente. Na tabela encontram-se representados os temas, subtemas e subtópicos incluídos em cada template inicial e final. Após a apresentação de cada template são expostos os resultados da interpretação da template final e, de acordo com a sugestão acima narrada por King (2008), são apresentados alguns excertos retirados das entrevistas, estando estes identificados com P (participante), seguidos de respetivos números de 1 a 10.

**Tabela 2** - Template inicial e final da entrevista realizada à Chefia do projeto social

Template Inicial	Template Final
<p><b>Organização e processo de Implementação do projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do projeto</li> <li>- Objetivos gerais e específicos</li> <li>- Definição de Práticas</li> <li>- Mudanças nas práticas</li> <li>- Estrutura Organizacional</li> <li>- Autonomia do técnico</li> <li>- Verba</li> <li>- Avaliação</li> </ul>	<p><b>1. Organização e processo de implementação do projeto</b></p> <p>1.1. <u>Criação do Projeto</u></p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.1. Necessidade da resolução de situações-problema dos colaboradores</p> <p>1.2. <u>Objetivos gerais e específicos</u></p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.1. Resolução de situações-problema do colaborador</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.2. Bem-estar do colaborador</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.3. Fortalecimento relações humanas</p> <p>1.3. <u>Definição de práticas</u></p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.1. Auscultação de chefias e equipa de RH</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.2. Rotinas da equipa</p> <p>1.4. <u>Estrutura Organizacional</u></p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.1. Vertical e formalizada</p> <p>1.5. <u>Autonomia na resolução de problemas</u></p> <p>1.6. <u>Avaliação</u></p> <p style="padding-left: 20px;">1.6.1. Número de atendimentos realizados</p> <p style="padding-left: 20px;">1.6.2. Resolução de problemas identificados</p>
<p><b>Perceção do impacto do projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acolhimento do projeto pelos colaboradores</li> <li>- Perceção do impacto do projeto</li> </ul>	<p><b>2. Perceção do contributo do projeto</b></p> <p>2.1. <u>Acolhimento do projeto pelos colaboradores</u></p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.1. Relutância</p> <p>2.2. <u>Perceção do contributo do projeto</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados Esperados vs Resultados Encontrados</li> <li>- Práticas bem-sucedidas</li> <li>- Contributo do projeto social numa empresa</li> <li>- Perceção do impacto do projeto no bem-estar subjetivo e no bem-estar laboral</li> <li>- Desenvolvimento de atividades promotoras de bem-estar</li> <li>- Qual a função e o contributo do Assistente Social</li> <li>- Relevância do projeto nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. Aumento de pedidos de apoio</li> <li>2.3. <u>Resultados esperados superam resultados encontrados</u></li> <li>2.4. <u>Práticas bem-sucedidas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.1. Proximidade</li> <li>2.4.2. Escuta ativa</li> <li>2.4.3. Tempo despendido no horário de trabalho</li> <li>2.4.4. Encaminhamento</li> </ul> </li> <li>2.5. <u>Contributo do projeto social</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.5.1. Bem-estar</li> <li>2.5.2. Aumento da satisfação pessoal e profissional</li> </ul> </li> <li>2.6. <u>Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.6.1. Satisfação</li> </ul> </li> <li>2.7. <u>Atividades promotoras de bem-estar</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.7.1. Rastreios</li> <li>2.7.2. Tertúlias</li> <li>2.7.3. Sessões de esclarecimento</li> </ul> </li> <li>2.8. <u>Função e contributo do AS em empresas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.8.1. Humanização do trabalho</li> <li>2.8.2. Reconhecimento profissional e valorização pessoal</li> <li>2.8.3. Promoção do bem-estar</li> <li>2.8.4. Resolução de problemas</li> </ul> </li> <li>2.9. <u>Relevância do projeto nos ODS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.9.1. Erradicar a pobreza</li> <li>2.9.2. Erradicar a fome</li> <li>2.9.3. Promoção da saúde</li> <li>2.9.4. Reduzir as desigualdades</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Projeto social em período de pandemia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contributo do projeto no período de pandemia</li> <li>- Medidas adotadas promotoras de bem-estar</li> </ul>	<p><b>3. Projeto social em período de pandemia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. <u>Apoio alimentar e psicológico</u></li> </ul>

- Contributo do projeto no plano de contingência	
<b>Perspetiva futura sobre o projeto</b>	<b>4. Perspetiva futura sobre o projeto</b> 4.1. <u>Chegar a um maior número de colaboradores</u> 4.2. <u>Tornar um projeto ágil</u>

As respostas ao primeiro tema, “Organização e processo de implementação do projeto” (1), permitiram identificar seis subtemas, nomeadamente a Criação do projeto (1.1.), Objetivos gerais e específicos (1.2.), Definição de práticas (1.3.), Estrutura organizacional (1.4.), Autonomia do técnico (1.5.) e a Avaliação (1.6.).

Dentro do primeiro subtema “Criação do projeto” (1.1) foi referido pela Chefia a *Necessidade da resolução de situações-problema dos colaboradores* (1.1.1.) (“O conhecimento de necessidades e a identificação de problemas sociais aos quais não se conseguia dar a resposta adequada.” P1). Relativamente aos “Objetivos gerais e específicos” (1.2.), foram referenciados os seguintes subtópicos: *Resolução de situações-problema do colaborador* (1.2.1.), *Bem-estar do colaborador* (1.2.2.) e *Fortalecimento de Relações Humanas* (1.2.3.) (“apoio na resolução de problemas decorrentes de necessidades identificadas (...) alcance do bem-estar do colaborador; fortalecimento de relações humanas (...) “abertura” às situações problema de cada colaborador; apoio nos vários quadrantes da vida (...) com a finalidade de colmatar problemas urgentes e inadiáveis.” P1).

A “Definição de práticas” (1.3) é realizada através da *Auscultação de Chefias e equipa de RH* (1.3.1.) e através das *rotinas da equipa* (1.3.2.) (“Em equipa, através da auscultação a chefias, equipa de RH e através das rotinas profissionais de cada operação e equipa.” P1). Na “Estrutura organizacional” (1.4.) a mesma é descrita como sendo *vertical e formalizada* (1.4.1.) (“No terreno estão as Assistentes Sociais que conseguem ter um apoio fulcral das equipas de RH de cada local. Cada equipa de RH tem uma coordenação local e é a essa pessoa que é feito o reporte semanal de trabalho e/ou pedidos de informação para resolução de algum problema [quando está relacionado com a vida profissional]. Acima dessa coordenação estou eu enquanto Gestora das equipas de RH nacionais.” P1).

Quanto ao subtema *Autonomia na resolução de problemas* (1.5.) apurou-se que as assistentes sociais que executam o projeto têm autonomia para poderem resolver os problemas que, no quotidiano, vão surgindo aos colaboradores (“As Assistentes Sociais têm a autonomia necessária para resolver as questões sociais. É claro que há sempre o cuidado na passagem da informação sensível e cumpre-se o dever de sigilo na relação técnico/colaborador.” P1). Dentro do sexto subtema “Avaliação” (1.6.), verificou-se que a mesma é realizada através do *número de atendimentos realizados* (1.6.1.) e pelo *número de resolução de problemas* (1.6.2.) que foram

identificados (“Através do número de atendimentos feitos vs resolução dos problemas identificados.” P1).

As respostas ao segundo tema de entrevista “Percepção do contributo do projeto” (2) explorou nove subtemas, sendo eles o Acolhimento inicial dos colaboradores (2.1.), Percepção do contributo do projeto (2.2.), Resultados esperados superam resultados encontrados (2.3.), Práticas bem-sucedidas (2.4.), Contributo do projeto social (2.5.), Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral (2.6.), Desenvolvimento de atividades promotoras de bem-estar (2.7.), Função e contributo do AS em empresas (2.8.) e Relevância do projeto nos ODS (2.9.)

No primeiro subtema “Acolhimento do projeto pelos colaboradores” (2.1.) constatou-se que o mesmo foi recebido com *Relutância* (2.1.1) (“Com alguma relutância devido ao facto de ser algo novo.” P1). A “Percepção do contributo do projeto” (2.2.) é entendida na ótica da chefia como algo positivo, sendo interpretado através do *Aumento de pedidos de apoio* (2.2.1.) dos colaboradores. (“Um impacto positivo. Hoje, são muitos os que recorrem diretamente às Assistentes sociais para esclarecimento de dúvidas ou pedido de ajuda.” P1).

No terceiro subtema *Resultados Esperados superam Resultados encontrados*” (2.3.) foi possível compreender que os resultados do projeto superaram os objetivos inicialmente pretendidos pela chefia (“[...] temos a certeza que os resultados efetivamente encontrados superam em larga escala os que estávamos à espera. Sabemos que o universo de colaboradores é enorme, mas ainda assim, conseguimos fazer a diferença na vida de muitos deles.” P1). Quanto às “Práticas bem-sucedidas” (2.4.) no projeto foram enumerados os seguintes subtópicos *Proximidade* (2.4.1.), *Escuta ativa* (2.4.2.), *Tempo despendido no horário de trabalho* (2.4.3.) e *Encaminhamento* (2.4.4.) (“A escuta ativa, o tempo disponibilizado para os atendimentos [é permitido ao colaborador fazer o atendimento dentro da sua hora de trabalho, sem que seja penalizado por isso]; o encaminhamento das situações às quais não conseguimos dar resposta interna. A proximidade entre as partes.” P1). Relativamente à percepção da chefia no “Contributo do projeto social numa empresa” (2.5.) é mencionado o *Bem-estar* (2.5.1.) e o *Aumento da satisfação pessoal e profissional* (2.5.2.) (“[...] bem-estar de todos; aumento da satisfação pessoal e profissional.” P1).

Relativamente ao subtema “Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral” (2.6.) verificou-se através da *Satisfação* (2.6.1) (“[...] Se temos a trabalhar uma pessoa que não se consegue concentrar porque tem um problema A ou B, porque não ajudar? Sabemos que podemos resolver essa questão e o colaborador ficará muito mais satisfeito. Ganham os 2.” P1).

No sétimo subtema, “Desenvolvimento de atividades promotoras de bem-estar” (2.7.) foram apurados três subtópicos, nomeadamente os *Rastreios* (2.7.1), as *Tertúlias* (2.7.2.) e as *Sessões de esclarecimento* (2.7.3.). A “Função e contributo do AS em empresas” (2.8.) é dividida pelos subtópicos *Humanização do trabalho* (2.8.1.), *Reconhecimento profissional e valorização pessoal* (2.8.2.), *Promoção do bem-estar* (2.8.3.) e *Resolução de problemas* (2.8.4.) (“[...] A presença de um Assistente Social está ligada à humanização do trabalho, ao fortalecimento do reconhecimento profissional e consequente valorização pessoal, promoção do bem-estar socioeconómico e pessoal;

construção de respostas ajustadas às necessidades manifestadas pelos colaboradores e contribuir para a sua resolução, etc...” P1). No último subtema “Relevância do projeto nos ODS” (2.9.) é referido que o projeto se enquadra no ODS 1 – *Erradicar a pobreza* (2.9.1); ODS 2 - *Erradicar a fome* (2.9.2.); ODS 3 – *Saúde de qualidade* (2.9.2) e o ODS 10 – *Reduzir as desigualdades* (2.9.3). (“Sim, está! Podemos enquadrá-lo em 4 objetivos: erradicar a pobreza; erradicar a fome; promoção de uma saúde de qualidade ou apoiar o acesso a programas que melhorem a saúde e reduzir desigualdades, seja a que nível for.” P1).

O terceiro tema “Projeto social em período de pandemia” (3) permitiu identificar que do ponto de vista da chefia, o apoio prestado em período de COVID-19 resumiu-se ao subtópico *Apoio alimentar e psicológico* (3.1.).

As respostas ao quarto tema da entrevista, “Perspetiva futura sobre o projeto” (4) permitiram chegar a dois subtemas *Chegar a um maior número de colaboradores* (4.1.) e *Tornar um projeto ágil* (4.2.), sendo possível concluir que ainda existe um caminho a realizar no projeto, de forma a poder chegar a mais colaboradores. (“É claro que o objetivo é apoiar o maior número de colaboradores possível, continuando a fazer a diferença. Diria que continuar as arestas necessárias para que o Link seja um projeto ágil.” P1).

**Tabela 3** - Template inicial e final das entrevistas realizadas às AS do projeto social

Template Inicial	Template Final
<p><b>Organização e Processo de implementação do projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e Desenvolvimento</li> <li>- Objetivos gerais e específicos</li> <li>- Acolhimento do projeto pelos beneficiários</li> <li>- Perceção do impacto do projeto</li> <li>- Práticas bem-sucedidas</li> <li>- Suporte da Direção e Chefias Intermédias</li> <li>- Autonomia/Recursos</li> <li>- Avaliação</li> <li>- Resultados Esperados vs Resultados Encontrados</li> </ul>	<p><b>1. Organização e Processo de implementação do projeto</b></p> <p>1.1. <u>Criação e desenvolvimento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Colmatar situações de vulnerabilidade económico-social</li> <li>1.1.2. Resolução de problemas</li> <li>1.1.3. Responsabilidade Social Interna</li> <li>1.1.4. Complemento ao trabalho da função RH</li> </ul> <p>1.2. <u>Objetivos gerais e específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Resolução de situações-problema</li> <li>1.2.2. Ambiente laboral saudável</li> <li>1.2.3. Bem-estar do colaborador</li> <li>1.2.4. Fortalecimento de relações humanas</li> </ul> <p>1.3. <u>Acolhimento do projeto pelos colaboradores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.1. Bem recebido</li> </ul>

	<p>1.3.2. Relutância</p> <p>1.4. <u>Contributo positivo do projeto</u></p> <p>1.5. <u>Práticas bem-sucedidas</u></p> <p>1.5.1. Regulação de Responsabilidades parentais</p> <p>1.5.2. Satisfação de necessidades básicas e encargos mensais</p> <p>1.5.3. Apoio em processos de divórcio</p> <p>1.5.4. Regulação de penhoras</p> <p>1.5.5. Serviço de proximidade</p> <p>1.5.6. Partilha de informação</p> <p>1.6. <u>Autonomia para executar o projeto, suporte e recursos</u></p> <p>1.7. <u>Avaliação</u></p> <p>1.7.1. Semestral</p> <p>1.7.2. Inquéritos de satisfação</p> <p>1.7.3. Relatório anual</p> <p>1.8. <u>Resultados esperados vs resultados encontrados</u></p> <p>1.8.1. Imprevisibilidade</p> <p>1.8.2. Resultados esperados superam resultados encontrados</p>
<p><b>Perceção do impacto do projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contributo do projeto social numa empresa</li> <li>- Perceção do impacto do projeto no bem-estar subjetivo e no bem-estar laboral</li> <li>- Desenvolvimento de atividades promotoras de bem-estar</li> <li>- Qual a função e o contributo do Assistente Social</li> <li>- Relevância do projeto nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU)</li> </ul>	<p><b>2. Perceção do contributo do projeto</b></p> <p>2.1. <u>Contributo do projeto social</u></p> <p>2.1.1. Melhor desempenho</p> <p>2.1.2. Melhoria do bem-estar dos beneficiários</p> <p>2.1.3. Proximidade</p> <p>2.2. <u>Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral</u></p> <p>2.2.1. Melhoria da motivação e produção</p> <p>2.2.2. Minimizar o problema</p> <p>2.2.3. Melhoria da satisfação do colaborador</p> <p>2.2.4. Envolvimento Organizacional</p> <p>2.3. <u>Atividades promotoras de bem-estar</u></p>

	<p>2.3.1. Formações/Tertúlias/Sessões de esclarecimento/ Workshops</p> <p>2.3.2. Rastreios</p> <p><u>2.4. Função e contributo do AS nas empresas</u></p> <p>2.4.1. Humanização do trabalho</p> <p>2.4.2. Promoção e proteção do bem-estar nas empresas</p> <p>2.4.3. Fortalecimento do reconhecimento profissional e pessoal</p> <p>2.4.4. Resolução de problemas</p> <p>2.4.5. Responsabilidade social</p> <p><u>2.5. Necessidade de reconhecimento da função do AS</u></p> <p><u>2.6. Relevância do projeto nos ODS</u></p> <p>2.6.1. Erradicar a pobreza</p> <p>2.6.2. Erradicar a fome</p> <p>2.6.3. Promoção da saúde</p> <p>2.6.4. Reduzir as desigualdades</p>
<b>Projeto social em período de pandemia</b>	<p><b>3. Projeto social em período de pandemia</b></p> <p><u>3.1. Contributo do projeto no período de pandemia</u></p> <p>3.1.1. Informação de direitos</p> <p>3.1.2. Articulação e encaminhamento</p> <p><u>3.2. Medidas adotadas promotoras de bem-estar</u></p> <p>3.2.1. Medidas de higiene e segurança</p> <p>3.2.2. Realização de testes COVID-19</p> <p>3.2.3. Apoio alimentar</p> <p>3.2.4. Apoio psicológico</p>
<b>Perspetiva futura sobre o projeto</b>	<p><b>4. Perspetiva futura sobre o projeto</b></p> <p><u>4.1. Escalar o projeto</u></p> <p>4.1.1. Reforço do projeto na empresa</p> <p><u>4.2. Necessidade de reforço da equipa</u></p>

As respostas ao primeiro tema, “Organização e Processo de Implementação do projeto” (1), permitiram identificar oito subtemas, nomeadamente a Criação e desenvolvimento (1.1.), Objetivos gerais e específicos (1.2.), Acolhimento do projeto pelos colaboradores (1.3.), Contributo positivo do

projeto (1.4.), Práticas bem-sucedidas (1.5.), Suporte, autonomia e recursos (1.6.), Avaliação (1.7.) e Resultados esperados vs resultados encontrados (1.8.).

No primeiro subtema, é possível verificar que a criação do projeto social teve como finalidade, *Colmatar situações de vulnerabilidade económico-social* (1.1.1.) e *Resolução de problemas* (1.1.2.): (“O Projeto surgiu para dar resposta às situações sociais dos colaboradores e das suas famílias de forma a colmatar situações de vulnerabilidade económica e consequentemente social.” P3; [...] confronto com diversos problemas pessoais e familiares apresentados pelos colaboradores P2; [...] encontrar soluções para várias situações-problema que surgiam.” P4.). Por alguns entrevistados, foi referido como uma medida de promoção de *Responsabilidade social interna* (1.1.3). Surge ainda como um *Complemento ao trabalho da função RH* (1.1.4) (“Os RH embora consigam resolver situações [...] é preciso tempo. Começou a surgir a necessidade de ter alguém na empresa que preste apoio nesse sentido” P4). Quanto ao subtema “Objetivos gerais e específicos” (1.2.), foi possível identificar quatro subtópicos como a *Resolução de situações-problema* (1.2.1.), a promoção de um *Ambiente laboral saudável* (1.2.2.), da procura do aumento do *Bem-estar do colaborador* (1.2.3.) e o *Fortalecimento de relações humanas* (1.2.4.).

Quanto ao terceiro subtema “Acolhimento do projeto pelos colaboradores” (1.3.) existem duas perspetivas, dado que houve diferenças entre cada entreposto. Em dois dos entrepostos, as participantes referiram que (“[...] foi bem recebido, até por ser um projeto inovador e corresponder às necessidades de muitos colaboradores.” P2; “[...] o projeto foi sempre bem recebido pelos colaboradores. P3”), sendo assim adicionado o subtópico *Bem recebido* (1.3.1.). Por outro lado, noutro dos entrepostos logísticos, foi mencionado que (“Inicialmente o projeto foi recebido com alguma relutância, porque não se tinha conhecimento de algo do género até à data.” P4), tendo sido adicionado o segundo subtópico *Relutância* (1.3.2.). É importante salientar que neste último entreposto foi ainda referido que com as primeiras intervenções (“[...] fui ganhando a confiança dos colaboradores e com isso os números de atendimentos foram aumentando.” P4). No quarto subtema foi possível constatar o *Contributo positivo do projeto* (1.2.) na medida em que todas as participantes consideraram que o apoio prestado aos colaboradores tem resultado num contributo positivo na vida dos mesmos e das suas famílias (“Um forte impacto, uma vez que grande parte dos colaboradores já foram apoiados pelo projeto.” P2).

Foi possível identificar algumas Práticas bem-sucedidas (1.5.) através de relatos como (“Famílias que conseguiram alterar o seu percurso financeiro [...] situações problemáticas como a regulação de responsabilidades parentais, divórcios que foram resolvidos com o apoio do projeto.” P2; “[...] satisfação das necessidades básicas, como alimentação e o pagamento de encargos mensais [...] evitando assim ordens de despejo, ou o corte de energia e água.” P3; “A questão das penhoras é uma coisa que preocupa bastante os colaboradores porque fazem muitas horas, além do horário de trabalho normal, e depois ficam frustrados quando todo esse esforço profissional é canalizado para o desconto judicial [...] a minha maior conquista é conseguir acordos de pagamento, portanto, tentar fazer com que a pessoa se liberte do desconto judicial mensal, no salário.” P4; “Proximidade: quando é necessário, vou ao local de trabalho [...] participação ativa das chefias no

encaminhamento de situações [...] partilha de informação entre colegas.” P3), sendo possível identificar os seguintes subtópicos: *Regulação das responsabilidades parentais* (1.5.1.), *Satisfação de necessidades básicas e encargos mensais* (1.5.2.), *Apoio em processos de divórcio* (1.5.3.), *Regulação de penhoras* (1.5.4.), *Serviço de proximidade* (1.5.5.), *Partilha de informação* (1.5.6.).

Foi referido por todas as participantes que existe Autonomia, suporte e recursos (1.6.) para realização do projeto “Sim, total autonomia e ao nível de recursos.” P2; “(...) autonomia para implementar nos moldes em que foi criado” P3; “Não implementamos nada sem que passe pela direção. O projeto teve sempre a aprovação de todos e conta com o apoio de todos” P4).

Quanto ao subtema Avaliação (1.7.) foi possível identificar que em ambos os entrepostos, existe uma avaliação regular ao projeto, onde é realizada uma avaliação *Semestral* (1.7.1.), são realizados *Inquéritos de satisfação* (1.7.2.) e é realizado um *Relatório anual* (1.7.3.) “(Anualmente é construído um relatório pelas três Assistentes Sociais que se encontram a desenvolver o projeto.” P3; “aplicamos inquéritos de satisfação.” P4).

Por último, o subtema “Resultados esperados vs resultados encontrados” (1.8.) encontra-se dividido em dois subtópicos, pelas respostas variarem entre entrepostos: *Imprevisibilidade* (1.8.1.) (“[...] há comportamentos imprevisíveis, mudanças de vida e mudanças de atitude, contratemplos que não podemos controlar.” P2) e *Resultados esperados superam resultados encontrados* (1.8.2.) (“[...] temos a certeza que os resultados efetivamente encontrados superam em larga escala os que estávamos à espera.” P4).

As respostas ao segundo tema, “Perceção do impacto do projeto” (2), permitiram identificar seis subtemas, nomeadamente o Contributo do projeto social (2.1.), o Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral (2.2.), Atividades promotoras de bem-estar (2.3.), Função e contributo do AS nas empresas (2.4.), Necessidade de reconhecimento da função do AS (2.5.) e Relevância do projeto nos ODS (2.6.).

Em relação ao primeiro subtema, o projeto social contribuiu para melhorar o *desempenho* (2.1.1.) dos colaboradores no seu trabalho, permitiu uma *Melhoria do bem-estar dos beneficiários* (2.1.2.), bem como das suas famílias e cria uma *Proximidade* (2.1.3.) entre a empresa e os seus colaboradores (“Pode contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores” P2; “Um projeto social numa empresa contribui com certeza para a melhoria do bem-estar dos colaboradores e suas famílias.” P3; “(...) Há uma maior proximidade. Valoriza-se não só o trabalho feito, mas também as relações humanas.” P4). O Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral (2.2.) permitiu constatar uma *Melhoria da motivação e produção* (2.2.1.) dos colaboradores (“[...] se correspondermos às expectativas dos colaboradores e se os ouvirmos [...] a motivação e a produção vão com certeza melhorar.” P2), bem como *minimizar o problema* (2.2.2.) do colaborador. Verificou-se ainda uma *Melhoria da satisfação do colaborador* (2.2.3.) e o *Envolvimento organizacional* (2.2.4.), dado que (“[...] quando um colaborador tem um problema pessoal o seu bem-estar fica comprometido [...] com certeza que as suas preocupações dentro e fora da empresa são as mesmas. Com a possibilidade de recorrer ao atendimento social poderá receber a orientação

necessária para minimizar o impacto dos problemas.” P3; “[...] o colaborador ficará muito mais satisfeito.” P4).

No subtema Desenvolvimento de atividades promotoras de bem-estar (2.3.) foi possível identificar que são desenvolvidas *Formações/Tertúlias/Sessões de Esclarecimento/Workshops* (2.3.1.), bem como *Rastreios* (2.3.2.).

Quanto à Função e contributo do AS nas empresas (2.4.) foi mencionado a *Humanização do trabalho* (2.4.1.), a *Promoção e proteção do bem-estar nas empresas* (2.4.2.), o *Fortalecimento do reconhecimento profissional e pessoal* (2.4.3.), a *Resolução de problemas* (2.4.4) e a *Responsabilidade social* (2.4.5) (“A atuação do Serviço Social no campo laboral assume-se como uma oportunidade para uma maior humanização do trabalho, para a construção de ambientes profissionais mais saudáveis e empresas socialmente mais responsáveis.” P3; “Se o colaborador não estiver satisfeito, não é produtivo e não é eficiente e a empresa tem noção disso. A presença de um Assistente Social está ligada [...] ao fortalecimento do reconhecimento profissional [...] promoção do bem-estar socioeconómico e pessoal; construção de respostas ajustadas às necessidades manifestadas pelos colaboradores e contribuir para a sua resolução.” P4).

No quinto subtema foi identificada a Necessidade de reconhecimento da função do AS (2.5) (“Ainda não há uma partilha generalizada da existência do assistente social, porque as chefias são diferentes. Existe uma questão burocrática. Já se propôs algumas vezes, não foi avante” P4).

Por último, no que diz respeito à Relevância do projeto nos ODS (2.6.), foi possível reconhecer quatro subtópicos: *Erradicar a pobreza* (2.6.1.), *Erradicar a fome* (2.6.2.), *Promoção da saúde* (2.6.3.), *Reduzir as desigualdades* (2.6.4.).

As respostas ao terceiro tema “Projeto social em período de pandemia” (3) possibilitaram a identificação de dois subtemas, nomeadamente o Contributo do projeto no período de pandemia (3.1.) e as Medidas adotadas promotoras de bem-estar (3.2.). Relativamente ao primeiro subtema, o projeto consistiu essencialmente na *Informação de direitos* (3.1.2.) e na *Articulação e encaminhamento* (3.1.2.) para outras entidades (“[...] o projeto foi uma grande ajuda no encaminhamento e esclarecimento dos tipos de ajuda que certas famílias poderiam usufruir.” P2; “Uma situação muito concreta foi a necessidade de articular com vários serviços da comunidade para acolher temporariamente colaboradores que coabitavam juntos e apresentavam resultados diferentes ao teste covid.” P3; “Estivemos sempre disponíveis para apoiar o colaborador.” P4). As *Medidas adotadas promotoras de bem-estar* (3.2.) enumeradas foram as *Medidas de higiene e segurança* (3.2.1.), a *Realização de testes COVID-19* (3.2.2.), o *Apoio alimentar* (3.2.3.) e o *Apoio psicológico* (3.2.4.).

As respostas ao quarto tema “Perspetiva futura sobre o projeto” (4) possibilitaram identificar os subtemas Escalar o projeto (4.1.) na medida em que as respostas obtidas centraram-se no crescimento do projeto para toda a companhia. Consequentemente originou o subtópico *Reforço do projeto na empresa* (4.1.1) (“Ainda não há uma partilha generalizada da existência do assistente social, porque as chefias são diferentes [...] O colaborador de loja não tem conhecimento da

existência de assistentes sociais. Esta informação não chega à loja.” P4). Foi ainda possível verificar a *Necessidade de reforço da equipa* (4.2.) (“A linha futura seria o alargamento do projeto aos colaboradores que integram as lojas.” P3; “O nosso objetivo era poder crescer e abranger toda a companhia, sem exceção. Gostávamos de poder dar a possibilidade a todos os colaboradores, reduzindo assim as desigualdades que ainda vão existindo” P4).

**Tabela 4** - Template inicial e final das entrevistas realizadas aos colaboradores beneficiários do projeto social

Template Inicial	Template Final
<p><b>Pedido de apoio/intervenção do projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento do projeto</li> <li>- Pedido de apoio</li> <li>- Como se sentia durante o problema</li> <li>- Apoio fornecido pelo projeto</li> <li>- Perceção do contributo do apoio prestado</li> <li>- Sentimentos durante a resolução do problema/intervenção do projeto</li> <li>- Sentimentos após a resolução do problema</li> </ul>	<p><b>1. Pedido de apoio/intervenção do projeto</b></p> <p>1.1. <u>Conhecimento do projeto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Encaminhamento da chefia</li> <li>1.1.2. Reuniões com os colaboradores</li> </ul> <p>1.2. <u>Pedido de apoio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Problemas económicos e financeiros</li> <li>1.2.2. Mal-estar psicológico</li> <li>1.2.3. Morte de familiares</li> <li>1.2.4. Problemas com o divórcio</li> <li>1.2.5. Resolução de situações familiares e burocráticas</li> </ul> <p>1.3. <u>Apoio fornecido pelo projeto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.1. Apoio psicológico</li> <li>1.3.2. Aconselhamento jurídico</li> <li>1.3.3. Apoio alimentar</li> <li>1.3.4. Apoio financeiro</li> <li>1.3.5. Resolução de problemas</li> </ul> <p>1.4. <u>Perceção do contributo do apoio prestado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.4.1. Melhoria da situação</li> <li>1.4.2. Resolução do problema</li> <li>1.4.3. Tranquilidade</li> </ul>
<p><b>Perceção do impacto do Projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceção do impacto do projeto no Bem-Estar subjetivo e no bem-estar laboral</li> <li>- Perceção do contributo do projeto social</li> <li>- Perceção papel do AS na empresa e na promoção do Bem-Estar</li> </ul>	<p><b>2. Perceção do contributo do Projeto</b></p> <p>2.1. <u>Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Minimização ou resolução do problema</li> </ul> <p>2.2. <u>Contributo do projeto social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. Resolução de problemas</li> <li>2.2.2. Informação de direitos</li> <li>2.2.3. Apoio no bem-estar psicológico</li> </ul>

	<p>2.2.4. Melhoria da qualidade de vida</p> <p>2.3. <u>Função do AS na empresa e na promoção do bem-estar</u></p> <p>2.3.1. Informação de direitos</p> <p>2.3.2. Apoio na resolução de problemas/conflitos</p> <p>2.3.3. Encaminhamento</p>
<p><b>Perceção do impacto da Pandemia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhou durante a pandemia</li> <li>- Apoio do projeto/outros projetos sociais</li> <li>- Impacto do apoio prestado em período de pandemia</li> </ul>	<p><b>3. Contributo do projeto na Pandemia</b></p> <p>3.1. <u>Apoio do projeto no período de pandemia</u></p> <p>3.1.1. Informação de direitos e resolução de problemas</p>

As respostas ao primeiro tema, “Pedido de apoio/intervenção do projeto” (1), permitiram identificar quatro subtemas, nomeadamente o Conhecimento do projeto (1.1.), Pedido de apoio (1.2.), Apoio fornecido pelo projeto (1.3.), Perceção do contributo do apoio prestado (1.4.).

Dentro do primeiro subtema “Conhecimento do projeto” (1.1) foi possível identificar dois subtópicos: *Encaminhamento da chefia* (1.1.1.) e *Reuniões com os colaboradores* (1.1.2.), dado que os entrevistados responderam que foram encaminhados pela chefia (“Quando falei com a chefia por causa do problema que tinha” P6; “Através das chefias” P8) ou através de reuniões com os colaboradores (“Nas reuniões onde foi apresentado” P5; “Nas reuniões de bom dia” P10).

O Pedido de apoio (1.2.) solicitado pelos colaboradores beneficiários deveu-se a *Problemas económicos e financeiros* (1.2.1.) (“Situação financeira” P5; “Problemas Económicos” P10), ao *Mal-estar psicológico* (1.2.2.) referenciado por alguns colaboradores (“Mal-estar psicológico” P6). A *morte de familiares* (1.2.3.) e *Problemas com o divórcio* (1.2.4.) referido por alguns entrevistados em situações como (“A morte do meu pai e separação da minha companheira” P7; “[...] Apoio numa situação familiar – divórcio” P9). Também foi solicitado apoio na *Resolução de situações familiares e burocráticas* (1.2.5) como por exemplo, uma situação relatada por um entrevistado em que refere (“Um problema com a morada e com a minha avó” P8).

O Apoio fornecido pelo projeto (1.3.) é realizado através do *Apoio psicológico* (1.3.1.), o *Aconselhamento jurídico* (1.3.2.), o *Apoio alimentar* (1.3.3.), o *Apoio financeiro* (1.3.4.) e a *Resolução de problemas* (1.3.5.) (“[...] ajudou-me a resolver o problema” P8; Orientação jurídica, apoio alimentar e monetário” P9; “Esclarecimento do problema e encaminhamento para a resolução” P10).

As respostas ao quarto subtema Perceção do contributo do apoio prestado (1.4.) permitiu auferir que o apoio resultou numa *Melhoria da situação* (1.4.1.) dos colaboradores, na *Resolução do problema* (1.4.2.) e conseguiu transmitir *Tranquilidade* (1.4.3.) aos beneficiários do projeto social.

“Ajudou-me a tranquilizar e a perceber que com ajuda conseguimos resolver os problemas” P9; “Apoiou-me na melhoria da situação” P5).

O segundo tema “Perceção do contributo do projeto” (2), permitiu identificar três subtemas: Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral (2.1.), Contributo do projeto social (2.2.) e Função do AS na empresa e na promoção do bem-estar (2.3.).

Relativamente ao primeiro subtema Contributo do projeto no bem-estar subjetivo e laboral (2.1.) verifica-se que todas as respostas foram positivas, ao considerar que o apoio do projeto permitiu a *Minimização ou resolução do problema* (2.1.1.) (“Passei a ter uma forma diferente de olhar o problema” P9; “Aprendi a ultrapassar” P6; “Voltei a ser quem era” P7).

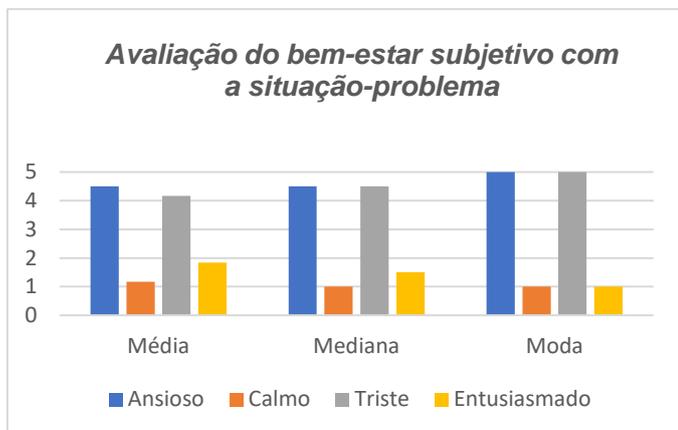
Quanto ao Contributo do projeto social (2.2.) as respostas dos entrevistados permitiram constatar os seguintes subtópicos: *Resolução de problemas* (2.2.1.), *Informação de direitos* (2.2.2.), *Apoio no bem-estar psicológico* (2.2.3.) e *Melhoria da qualidade de vida* (2.2.4.) (“Esclarecer, ajudar com a burocracia e apoiar psicologicamente” P5; “Melhorar a nossa vida” P7; “Apoiar os trabalhadores nestes problemas que aparecem e não sabemos a quem recorrer” P8). Por último, no que diz respeito à Função do AS na empresa e na promoção do bem-estar (2.3.) conclui-se que este profissional pode apoiar na prestação de *Informação de direitos* (2.3.1.), *Apoio na resolução de problemas/conflitos* (2.3.2.) e *Encaminhamento* (2.3.3.) (“Esclarecer e encaminhar para o sítio certo” P6; “Tentar ajudar os colaboradores nos problemas diários, apoiando na resolução e tirando a preocupação que temos” P9).

As respostas ao último tema “Contributo do projeto na Pandemia” (3) possibilitou identificar um subtema Apoio do projeto no período de pandemia (3.1.), que se resumiu no subtópico *Informação de direitos e resolução de problemas* (3.1.1.) (“Continua a ajudar-me na resolução de problemas que se mantém. Isto não está fácil” P5; [...] Ajudou-me em questões práticas como o nascimento do meu filho.” P7).

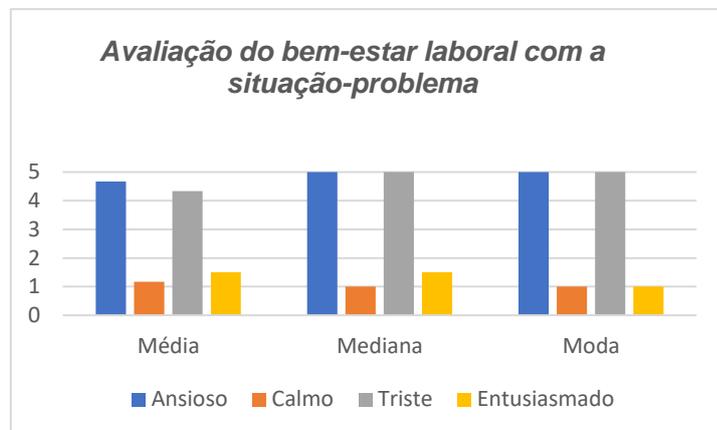
### **3.2. Exploração Quantitativa**

Como forma de poder avaliar o impacto do projeto social ao nível do bem-estar dos beneficiários do projeto, foi colocado no guião de entrevista realizada aos colaboradores, algumas perguntas, para permitir a avaliação do bem-estar através da escala de bem-estar de Wood & Michaelides (2016). Foram colocadas as seguintes questões quantitativas - Como se sentiu com a situação-problema? (Avaliação do bem-estar subjetivo com a situação-problema), Como se sentiu com a situação-problema no local de trabalho? (Avaliação do bem-estar laboral com a situação-problema), Como se sentiu durante a época em que o apoio foi prestado? (Avaliação do bem-estar durante a resolução do problema/intervenção do projeto) e, por último, Como se sente após a resolução do problema? (Avaliação do Bem-Estar após a resolução do problema).

Foi pedido aos colaboradores que avaliassem numa escala de 1 a 5 (sendo que 1 refere-se a discordo totalmente e o 5 refere-se a concordo totalmente), os sentimentos da escala eleita (Ansioso, Calmo, Triste, Entusiasmado) que se adequam à forma como se sentiam na época com determinada situação-problema.



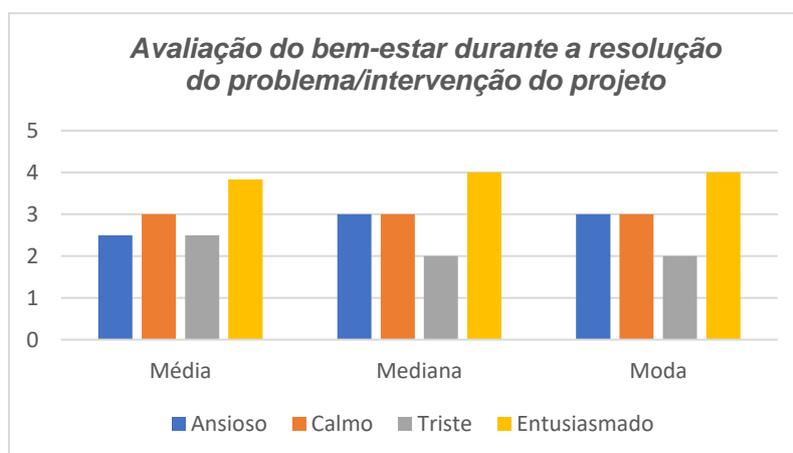
**Gráfico 2-** Avaliação do bem-estar subjetivo com a situação-problema



**Gráfico 1 -** Avaliação do bem-estar laboral com a situação-problema

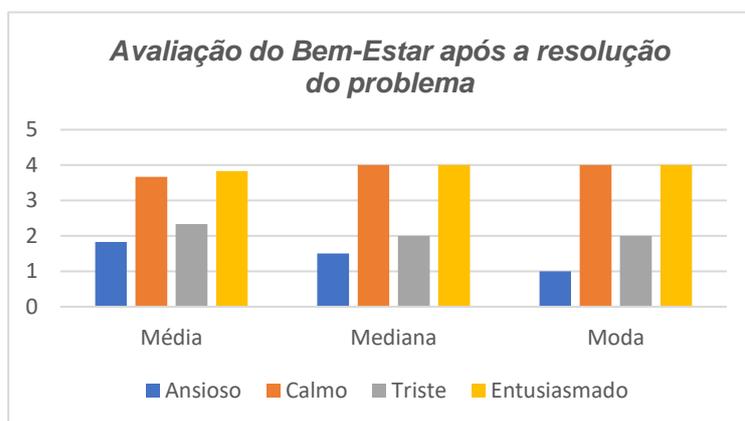
Relativamente ao Gráfico 1 que se refere à *Avaliação do bem-estar subjetivo com a situação-problema* é possível constatar que os entrevistados consideraram que se sentiam Ansiosos (média de 4,5 em 5) e Tristes (média de 4,2 em 5). Por outro lado, os níveis de Entusiasmado e Calmo apresentam valores muito baixos, quando comparados com os dois primeiros, apresentando como médias 1,8 e 1,2, respetivamente.

O valor das médias dos níveis Triste e Ansioso sofrem um ligeiro aumento quando os participantes são questionados sobre o seu bem-estar no local de trabalho (Gráfico 2), sendo que o parâmetro Ansioso passou de 4,5 para 4,7 de média e Triste de 4,2 para 4,3 de média. Em relação ao nível Calmo, a média do bem-estar subjetivo e laboral manteve-se inalterável, enquanto o nível de Entusiasmo diminuiu para 1,5 de média.



**Gráfico 3 -** Avaliação do bem-estar durante a resolução do problema/intervenção do projeto

De acordo com o Gráfico 3, referente à percepção dos participantes quanto à avaliação do seu bem-estar durante a resolução do problema/intervenção do projeto, é possível identificar à primeira vista, uma mudança de valores, quando comparado com os Gráficos 1 e 2. O parâmetro do Entusiasmado disparou para 3,8 em 5 de média e o nível Calmo que passou de média de 1,2 aumentou para 3 em 5 de média. Tanto o nível Ansioso como o Triste desceram ambos para 2,5 de média.



**Gráfico 4** - Avaliação do Bem-Estar após a resolução do problema

Por último, no Gráfico 4 foi pedido aos participantes que dessem a sua percepção quanto ao seu bem-estar após a resolução do problema/intervenção do projeto. Verifica-se que os níveis de Ansioso e Triste diminuíram para 1,8 e 2,3 de média, respetivamente. Por outro lado, verificou-se um aumento dos níveis de Calmo e Entusiasmado, sendo que o Calmo apresentou uma média de 3,7 em 5 e Entusiasmado com média de 3,8 em 5.

### 3.3. Discussão dos Resultados

O presente estudo pretende compreender se os projetos sociais implementados numa empresa/organização promovem uma melhoria do bem-estar no local de trabalho, tendo em conta a perspetiva da chefia, das AS e dos colaboradores.

Este estudo de carácter misto, com metodologia qualitativa e quantitativa exploratória procurou analisar e refletir sobre a necessidade de implementação do projeto social, a perceção do contributo do projeto, a sua relação com o bem-estar dos colaboradores, a intervenção no período de pandemia e a perspetiva futura do projeto social na organização. Pretendia-se inicialmente realizar uma análise diferenciada das três templates. Contudo, uma vez que os resultados mostram que as perspetivas são similares e complementares, optou-se por unir os resultados, analisando os mesmos por temática.

Segundo o que sabemos neste momento, a literatura associada a projetos de intervenção social nas organizações e os projetos sociais são escassos. Consequentemente, o enquadramento teórico realizado neste trabalho é concetualizado a partir das preocupações e objetivos de RH, nomeadamente na implementação de práticas de GRH, ao considerar o projeto social como uma prática relacionada com a gestão de pessoas (Oliveira, 2014).

De acordo com os resultados obtidos, os dados demonstram que o projeto social foi criado com o intuito de fortalecer as relações humanas e promover o bem-estar do colaborador o que vai de encontro aos trabalhos de Raya e Pannerselvam (2013), ao referirem que uma organização saudável deve promover estrategicamente o bem-estar dos colaboradores, fornecendo práticas de GRH direcionadas para fortalecer as relações humanas. A implementação do projeto social encontra-se aliada à RSE, ao pretender promover o bem-estar dos seus intervenientes (Ferreira-Oliveira et al., 2019b). Neste caso em concreto, o projeto social vai de encontro às práticas de RSI, tal como corrobora Teles (2020), ao referir que as práticas sociais internas são direcionadas aos colaboradores com o objetivo de colmatar situações de vulnerabilidade económico-social existentes no colaborador e na sua família em vários quadrantes da sua vida.

Este projeto pretende complementar o trabalho da função RH, uma vez que a GRH relaciona-se com os diferentes stakeholders, estabelecendo uma ligação emocional relevante no desempenho e satisfação no trabalho. A função RH pretende construir ligações psicológicas e humanas com os colaboradores, servindo como um mediador entre as relações da chefia e dos colaboradores que, por conseguinte, melhora o clima e o envolvimento organizacional (Oliveira 2014; Ferreira-Oliveira, 2019a).

Ao passo que um profissional de RH desenvolve programas sociais inovadores e generalistas, relacionados com os procedimentos dos RH, o projeto social executado pelo profissional de SS é integrado nas organizações sociais como uma estratégia de negócio focada somente na resolução de problemas dos colaboradores, famílias e comunidade (Parente, 2014; Teles, 2020).

Na definição do projeto, os dados sugerem a cultura de proximidade, na qual as chefias e a equipa de RH foram escutadas, que se inserem num conjunto de boas práticas definidas dentro da função RH (Vasquez & Muller, 2017). O acolhimento inicial do projeto pelos colaboradores foi diferenciado entre entrepostos logísticos. Se por um lado, houve alguma relutância em receber o projeto social, por se tratar de algo novo e distinto, por outro lado, foi bem recebido pelos colaboradores.

Ainda no que toca ao processo de implementação do projeto, os resultados obtidos afirmam que o mesmo superou o que inicialmente se esperava, pelo facto de se verificar uma evolução positiva dos colaboradores, antes e após a intervenção do projeto. No entanto, existe uma certa imprevisibilidade no que respeita aos resultados encontrados após a intervenção do projeto social, uma vez que o mesmo trabalha com e para as pessoas, dependendo das mesmas para o sucesso da intervenção. Essa imprevisibilidade resulta das mudanças de vida e de atitude que o individuo poderá experienciar diariamente, podendo colocar em causa o bem-estar afetivo e cognitivo do individuo (Warr, 2007; Curral, Gomes, Marques-Quinteiro & Lind, 2016). Podemos assim afirmar que são as pessoas que influenciam a imprevisibilidade e o sucesso do projeto social, podendo existir a necessidade de avaliação permanente e de intervenção contínua do presente projeto.

Considerando uma estratégia mais global relativamente ao setor social não podemos descurar neste trabalho a referência aos ODS das Nações Unidas. Os resultados sugerem que o projeto se enquadra nos objetivos de erradicar a pobreza (ODS 1), erradicar a fome (ODS 2), na garantia do acesso à saúde de qualidade (ODS 3) e na redução das desigualdades (ODS 10), evidenciando a preocupação da empresa em estudo com os ODS, na redução dos seus impactos negativos e no aumento da sua contribuição positiva no desenvolvimento sustentável (Guia dos ODS para as empresas, 2015).

A estrutura organizacional da empresa vai de encontro a Ferreira (1996) ao apontar para uma estrutura vertical e formalizada, pelo facto de se tratar de uma organização com um número elevado de colaboradores e pela existência de normas e procedimentos hierarquizados. Dos resultados obtidos, verifica-se que o projeto social é colocado em prática através das AS, com o suporte da equipa de RH em cada entreposto logístico. Cada equipa de RH, tem uma coordenação local, onde a AS deve realizar o reporte semanal de trabalho ou efetuar um pedido de apoio na resolução de um problema profissional. Acima da coordenação, encontra-se a chefia, representada pela gestora dos RH a nível nacional. Da literatura relativa aos processos de implementação do SGRH é possível verificar a possibilidade da centralização dos RH, através de uma “tríade de Recursos Humanos”, isto é, uma colaboração entre os intervenientes na organização, nomeadamente a chefia, departamento RH e colaboradores (Ferreira, 2014, pp.146). Contudo, existem autores que defendem que o melhor processo de implementação descreve-se num forte departamento RH, com poder de decisão, autónomo e altamente especializado, sendo que a chefia encontra-se como suporte a este departamento (Ferreira, 2014; Ferreira-Oliveira et al., 2019a). Das entrevistas realizadas e dos dados recolhidos, não é possível determinar com clareza, qual dos processos referidos é utilizado pela organização em estudo. Curiosamente, os resultados sugerem que a

empresa fornece autonomia, suporte e recursos às AS que colocam em prática o projeto. De acordo com o estudo realizado pela Society for Human Resource Management (2012) é descrito que grande parte dos colaboradores refere que a autonomia contribui para a melhoria da satisfação no trabalho. Apesar dos intervenientes no estudo indicarem que apresentam autonomia na implementação e execução do projeto, nos moldes em que o mesmo foi criado, também mencionam que necessitam de apresentar à chefia qualquer proposta antes de executar a mesma. Salienta-se que apesar da aprovação da chefia ser necessária, os dados sugerem que nenhuma ideia foi negada, existindo liberdade na execução, intervenção e nos recursos que necessitam. Verifica-se assim a necessidade de em estudos futuros aprofundar a autonomia e o suporte fornecido.

A avaliação do projeto corrobora com o estudo efetuado por Teles (2020), na medida em que, apesar de existir uma avaliação regular ao projeto social, não existe contudo um padrão quanto à metodologia de avaliação. Os resultados obtidos sugerem uma avaliação interna do projeto, uma vez que a aplicação dos inquéritos de satisfação e de relatórios anuais são realizados pelas técnicas de implementação do projeto. Verifica-se uma avaliação contínua do projeto, como o caso da avaliação semestral e a observação entre o número de atendimentos realizados e a resolução de problemas identificados.

De acordo com os dados, apurou-se que os colaboradores conheceram o projeto através do encaminhamento da própria chefia e em reuniões, estando em consonância com um dos perfis de AS traçados por Teles (2020), onde os colaboradores são encaminhados para o AS pelo seu supervisor.

As respostas ao pedido de apoio dos colaboradores, o apoio fornecido pelo projeto e as práticas bem-sucedidas mostram que o projeto social executado pelas AS resume-se a um modelo de intervenção social, direcionado para o colaborador, através do SS de Caso. Primeiramente é realizado um atendimento e, conseqüentemente, o acompanhamento psicossocial ao colaborador, que posteriormente resultará na intervenção psicossocial, onde se pretende identificar problemas, tanto a nível pessoal, como profissional (Teles, 2020). O apoio na regulação de penhoras e responsabilidades parentais, apoio psicológico, económico e financeiro, são alguns dos exemplos de práticas bem-sucedidas, que sustentam a intervenção direcionada ao colaborador. Deste modo, é possível identificar a presença do *Employee Service Model*, através das funções de consultor, mediador, no apoio a dependências e na defesa de direitos, assim como a presença do modelo centrado na responsabilidade social, dado que o AS assume o compromisso da empresa no apoio da concretização do bem-estar social (Teles, 2020).

Os resultados sugerem que o projeto social, ao ser executado pelos profissionais de SS tem como objetivo o aumento da humanização do trabalho, a promoção do bem-estar e a resolução de problemas tal como defendido por Ferreira (2018) onde refere que os AS desempenham um papel fundamental na sustentabilidade das empresas. Para além disso, o AS pretende proporcionar reconhecimento aos colaboradores, a nível profissional e pessoal (Lima, 2009).

Quanto ao contributo do projeto social, os resultados obtidos referem que promove a proximidade entre empresa e colaborador, na medida em que existe uma preocupação por parte da empresa na resolução dos problemas sociais dos colaboradores (Ferreira, 2018; Teles, 2020). Pretende também favorecer o desempenho, tal como defende Marujo (2019) ao considerar que o desempenho das organizações e das suas equipas depende essencialmente do empenho de cada membro. Aliado aos contributos mencionados, a satisfação é condição indispensável para o crescimento e sucesso das organizações. Os resultados quanto aos colaboradores apontam que o projeto social veio beneficiar na informação dos direitos. Identifica-se ainda que o bem-estar do colaborador é fundamental para que o mesmo se sinta satisfeito nas funções que desempenha, promovendo assim uma melhoria da qualidade de vida e que, por conseguinte, consiga colaborar de forma eficiente a fim de atingir os objetivos organizacionais da empresa (Freitas, 2019).

Consequentemente, os resultados apontam para um impacto positivo no bem-estar subjetivo e laboral dos colaboradores. Estes resultados são percecionados nas entrevistas, bem como no estudo exploratório, onde foram consideradas as seguintes categorias: Melhoria da satisfação, motivação e produção, minimização e resolução do problema, envolvimento organizacional, regresso à normalidade e tranquilidade. Estes resultados vão de encontro ao artigo de Paula e Nogueira (2016), ao considerarem que o sucesso das empresas depende do resultado da atmosfera organizacional. Trata-se de uma importante ferramenta cujo resultado depende da forma como os colaboradores são tratados dentro de uma organização, sendo que um clima organizacional estimulante proporciona uma enorme satisfação aos colaboradores (Paula & Nogueira, 2016). Por sua vez, Oliveira (2014) e Ferreira-Oliveira et al. (2019a) referem que são os colaboradores que percecionam as ações da organização como um indicador de envolvimento organizacional. Esta interpretação poderá ser devolvida à empresa, criando assim uma relação de proximidade entre as partes.

A motivação resume-se a um processo fisiológico e psicológico, responsável pela indicação, manutenção e cessação do comportamento. Trata-se de um estímulo que leva determinada pessoa a agir. Podemos encontrar motivação em tudo o que nos rodeia, pois é através de uma vida motivada que se desperta o talento e, por conseguinte, melhora os indicadores de desempenho. Encontra-se relacionada com a satisfação, uma vez que ambas são caracterizadas por aspetos psicológicos, referentes às necessidades de cada indivíduo (Galinha, 2019). Existem dois fatores de motivação, nomeadamente o fator humano, que se refere às condições de trabalho e conforto, como é o caso das relações com os superiores, colegas, políticas da empresa e ainda os fatores motivacionais, que se caracterizam como sendo os motivos aos quais um colaborador desenvolve as suas potencialidades, que é o caso da responsabilidade, capacitação, promoção e habilidades. Assinalam-se como estímulos internos, para a motivação e satisfação do colaborador (Batista, Viana, Mozer & Jorge, 2015; Ferreira & Dias, 2017).

Neste sentido, para que a empresa alcance os seus objetivos estratégicos delineados, como o caso da produtividade, é necessário que a mesma adote práticas de motivação e satisfação de cada

colaborador, dentro do seu ambiente social, profissional e familiar, promovendo assim um desenvolvimento positivo na organização

O ambiente laboral assume um lugar de destaque para a construção de emoções e sentimentos, dado que passamos uma grande parte do nosso tempo a trabalhar. Sendo o bem-estar resultado de um estado que se instala e perdura no tempo, é necessário ter em consideração que o mesmo, não se trata de algo estático, mas sim de um processo em constante movimento. Assim, deve uma organização compreender a importância do bem-estar no local de trabalho quer a nível individual quer a nível coletivo, entre os seus colaboradores, de forma a garantir a estabilidade da organização e assim concretizar os objetivos a que se dispõem (Machado & Davim, 2019).

De acordo com Santos e Gonçalves (2010), o bem-estar laboral pode ser organizado a partir das dimensões afetivas, sendo que o projeto social assume-se como elemento fundamental para a promoção do alto bem-estar afetivo, em vários momentos da vida do colaborador.

Os resultados obtidos através do estudo quantitativo exploratório, que deve ser lido como uma exploração de questões estruturadas no decurso da metodologia qualitativa, sobre o bem-estar subjetivo e laboral, evidenciam que antes da intervenção do projeto, os colaboradores experienciavam altos níveis de ansiedade e depressão. De acordo com Wood e Michaelides (2016), os indivíduos que experienciam altos níveis de ansiedade e/ou depressão tendem que o comportamento, independentemente de onde gerado, interfira no trabalho e no não trabalho. As prevalências destas emoções revelam que os colaboradores experienciavam um baixo bem-estar afetivo antes da intervenção do projeto social (Warr, 2007; Paschoal e Tamayo, 2008; Sant'anna et al., 2012). Marujo et al. (2019) defende que a ansiedade encontra-se negativamente associada ao desempenho. Durante a intervenção do projeto os níveis de ansiedade e depressão diminuíram e os níveis de calma e entusiasmo começaram a ascender. Após a intervenção do projeto, as respostas sugerem níveis elevados de calma e entusiasmo, o que se caracteriza por um estado de alto prazer ou afeto positivo, tal como defendido por Marujo et al. (2019). De acordo com o mesmo autor, os indivíduos que experienciam sentimentos associados ao entusiasmo, tendem a ser mais produtivos.

Uma das principais limitações deste trabalho foi o facto de as entrevistas terem sido realizadas online. Nota-se uma reduzida concentração dos entrevistados na temática do bem-estar e a entrevistadora não conseguiu explorar a temática. As atividades que a empresa promove como as sessões de esclarecimento, rastreios, workshops, não só proporcionam uma melhoria da saúde do colaborador, como também promovem a cultura organizacional e a promoção do bem-estar dos colaboradores. Como refere Jiménez, Winkler e Dunkl (2016), a organização e os seus gestores são socialmente responsáveis por garantir a saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

Foi possível apurar que o projeto social foi considerado um suporte no período de pandemia, na informação de direitos e na prestação de apoio social, mais concretamente ao nível alimentar e psicológico, nas situações consideradas de emergência social. Esta intervenção vai ao encontro com a International Federation of Social Workers (IFSW, 2020) a qual considera que as principais

funções do profissional de SS durante a pandemia resumem-se na garantia de que as pessoas tenham acesso a cuidados de saúde e medidas de proteção social, como o acesso a bens essenciais.

Identificamos como limitações do projeto de investigação o facto da pandemia COVID-19 não permitir que a parte prática fosse realizada como inicialmente prevista. O presente estudo ficou suspenso a partir de março de 2020, tendo somente retomado em outubro de 2020, de forma gradual e em moldes distintos. Não foi possível visitar as instalações da organização. As entrevistas foram fornecidas à distância, por via correio eletrónico, não permitindo a recolha de dados inicialmente projetada. Com efeito, não se sabe como as entrevistas aos colaboradores foram efetivamente operacionalizadas. Não foi igualmente possível obter o máximo de informação dos colaboradores, dado que não existiu contacto direto com os mesmos, sendo a informação recolhida, reduzida ao essencial. Não foi possível abordar e explorar presencialmente o conceito do bem-estar subjetivo e laboral diretamente com os beneficiários do projeto. Outra limitação encontrada no presente estudo é o facto de a empresa fornecer um reduzido número de entrevistas, apesar da saturação teórica ter sido observada.

Os resultados sugerem que a perspetiva futura sobre o projeto social em estudo passa pelo reforço do projeto na empresa, de modo a que o mesmo seja acessível a todos os colaboradores e não apenas aos colaboradores da logística. Necessita assim de um reforço da equipa, com a contratação de mais AS, a fim de tornar um projeto mais ágil. Este ponto acaba por ir de encontro a outro resultado obtido, que é a necessidade de reconhecimento da função do AS. Refletindo sobre ambos os tópicos, Ferreira-Oliveira et al. (2019) considera que a GRH tem sido considerada uma tarefa secundária na gestão empresarial, tendo apenas nos últimos anos, ganho um forte destaque no posicionamento estratégico das empresas. Os projetos sociais executados pelo SS devem, como refere Ferreira (2018), ser capazes de demonstrar nas empresas/organizações, a importância do seu papel na construção de respostas que vão de encontro aos interesses da empresa e às necessidades dos colaboradores. No caso desta empresa, objeto de estudo, não existe visibilidade dos serviços que são prestados no projeto social. De acordo com Teles (2020), não existe ainda um conhecimento aprofundado dos motivos que levam as empresas a adotar como estratégia empresarial, a não divulgação do projeto social e dos serviços prestados, assim como o anonimato da existência de assistentes sociais na empresa.

Este trabalho pretende aprofundar o conhecimento temático sobre os contributos sociais no bem-estar dos colaboradores, daí o recurso a uma metodologia qualitativa. Contudo, é importante que em estudos futuros se aplique noutros contextos, com outras organizações e com uma amostra quantitativa relevante. Seria ainda recomendável o aprofundamento do presente estudo, através do trabalho de campo e que o mesmo seja alargado a outros projetos sociais em empresas.

Os estudos futuros devem incidir sobre a existência de projetos sociais nas empresas, dando principal relevo à importância do SS dentro da organização como um complemento da função RH. Deverá ainda ser feita uma avaliação regular do projeto em estudo, através de entrevistas aos

colaboradores, criando uma proximidade com os mesmos e assim, verificar não só a operacionalização do projeto, como a evolução da aplicação do projeto social nos participantes.

## **Conclusão**

O presente estudo pretendeu dar um contributo para uma nova estratégia empresarial, direcionada para a humanização do trabalho, através da promoção e criação de projetos sociais focados no bem-estar e na concretização pessoal do colaborador.

Observa-se que a implementação de um projeto social, direcionado aos colaboradores, tem um impacto positivo no fortalecimento das relações humanas, no aumento de um ambiente laboral saudável, no reconhecimento profissional e pessoal e na melhoria do desempenho. Verifica-se ainda uma melhoria do envolvimento organizacional, estabelecendo uma relação de proximidade entre a organização e o colaborador.

Desta forma, a empresa denota uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores, tal como demonstra com a criação do projeto. O cultivo do bem-estar subjetivo e laboral torna-se importante, ao promover uma cultura organizacional focada no desenvolvimento positivo da empresa, fomentando práticas sociais de resolução ou minimização do problema do colaborador que possa estar a interferir na relação trabalho e não trabalho. Estas atividades promotoras de bem-estar não só proporcionam motivação e satisfação como o reconhecimento e a humanização do trabalho.

Conclui-se que após a intervenção do projeto social, os beneficiários experienciam uma melhoria do seu bem-estar subjetivo e laboral, demonstrando uma sensação de regresso à normalidade e tranquilidade.

Apesar do projeto social trazer contributos positivos para a organização, o mesmo não abrange todos os colaboradores da empresa. Ainda que o projeto não tenha visibilidade para todos os colaboradores, face aos resultados obtidos, considera-se que os projetos sociais internos devem assumir um maior destaque e visibilidade nas organizações.

Assim, de modo ao projeto poder chegar a todos os colaboradores, garantindo a equidade de direitos e de oportunidades, torna-se importante a existência de um reforço da área social, dentro da própria empresa, em articulação direta com a função RH.

Espera-se que os resultados encontrados possam dar uma possibilidade de os projetos sociais em empresas crescerem e ganharem uma maior importância dentro das organizações, dando o seu contributo fulcral na promoção do bem-estar.

Importa ressaltar a necessidade de explorar em estudos futuros a temática relativa ao contributo e impacto de projetos sociais em empresas aliados à promoção do bem-estar, a sua contribuição na estratégia empresarial, bem como o seu complemento à função RH.

## Referências Bibliográficas

- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. M. R. (2016). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. (3.ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Batista, A. C. A., Viana, S. I., Mozer, J. A. & Jorge, S. G. (2015). Motivação: Um estudo sobre os fatores internos da organização que motivam os colaboradores. XI Congresso nacional de excelência em gestão. Acedido setembro 16, 2021, em <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/8318>
- BCSD Portugal (2021). Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. Acedido julho 17, 2021 em <https://www.ods.pt/>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Caeiro, J. (2008). *Políticas Públicas, Política Social e Estado de Providência*. Universidade Lusíada Editora.
- Camaliente, L.G. & Boccalandro, M. P. R. (2017). Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 37(93), 206-227. Acedido janeiro, 14, 2020, em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94654179004>
- Campanhol, E. M., Júnior, A. P. O., & Camargo, S. E. A. (2017). Os projetos sociais e a responsabilidade social na empresa Magazine Luiza S/A. *Diálogos em Contabilidade*, 5(1), 1-19. Acedido dezembro, 16, 2020 em <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscom/article/view/1933>
- Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental (2016). Guia sobre o desenvolvimento sustentável – 17 objetivos para transformar o nosso mundo. Acedido agosto 19, 2021, em <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>.
- Comissão Europeia (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas.
- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2021). *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*. Acedido em 23 junho, 2021 em <https://www.ods.pt/>.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Curral, L., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., & Lind, P. (2016). *Caos e complexidade: Novos conceitos para a gestão das organizações*. Lisboa: RH Editora
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>.
- Decreto-Lei n.º 89/17 de 28 de julho. *Diário da República n.º 145/2017 Série I de 2017-07-28*. Ministério das Finanças. Lisboa.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diretiva n.º 2014/95/EU de 22 de outubro. *Jornal Oficial da União Europeia L 330/1*. Parlamento Europeu e do Conselho. Estrasburgo.
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 40-53. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>
- Farsen, T. C., Boehs, S. T. M., Ribeiro, A. D. S., & Silva, V. P. B. N. (2018). Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22 (1), 31-41. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>
- Ferreira Novo, R. (2005). Bem-estar e psicologia: Conceitos e propostas de avaliação. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 2 (20), 183-203.
- Ferreira-Oliveira, A., Bouças, A. & Santos, J. (2019). Caso do laboratório INNOLAB -RSE norte: os desafios das PME na criação de emprego com qualidade. In book: *Organização e Políticas Empresariais* Publisher. Lisboa: Actual Editora.
- Ferreira-Oliveira, A.T., Ferreira-Valente, A., Keating, J., Silva, I., & Cabral-Cardoso, C. (2019). Abordagem processual na gestão de recursos humanos e a saúde numa perspetiva ecológica: considerações teóricas e práticas. In C. Machado & J.P. Davim (Coord.), *Organização e Políticas Empresariais* (pp. 237-274). Actual Editora.

Ferreira, G. B., Dias, C. C. (2017). A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Revista Psicologia Saúde e Debate*, 3(2), 30-43. doi: 10.22289/2446-922X.V3N2A3

Ferreira, J. M. C. et al. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill

Ferreira, Paula. (2018). O Serviço Social nas empresas: desafios e oportunidades num campo de intervenção em transformação. *Trabajo Social Global-Global Social Work*. 8. 10.30827/tsg-gsw.v8i14.6847.

Galinha, S. A. (2019). Motivação. In J. Jardim & J.E. Franco (Dir.) *Dicionário Empreendipédia* (p.544). Lisboa, Portugal: Gradiva. ISBN: 978-989-616-877-3.

Guia dos ODS para as empresas (2015). Acedido julho 20, 2021, em <https://sdgcompass.org/>

Herrera, Y. C., Betancourt, J., Jiménez, N. L. S. & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex – Psicología, Psicoanálisis y conexiones*, 9, 1-13. Acedido janeiro 29, 2020, em <https://aprendeonline.a.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

Howell, K. H., Coffey, J. K., Fosco, G. M., Kracke, K., Nelson, S. K., Rothman, E. F., & Grych, J. H. (2016). Seven reasons to invest in well-being. *Psychology of Violence*, 6(1), 8–14. <https://doi.org/10.1037/vio0000019>.

IFSW (2020). Informações atualizadas sobre a IFWS e Covid-19. Acedido setembro 6, 2021 em <https://www.ifsw.org/statement-on-ifsw-and-covid-19/>.

Jiménez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 2430–2448. Acedido setembro 9, 2021, em <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>

King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 256-270). Londres: Sage.

King, N. (2008). What is template analysis? Disponível em <https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/technique/>.

Leite, C. (2009). *A Responsabilidade Social das Empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.

- Lima, M. J. O. (2009). *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social*. São Paulo: Editora UNESP.
- Machado, C. & Davim, J. P. (2019). *MBA para Gestores e Engenheiros*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maggi, B. (2006). Bem-estar. *Laboreal*, 2, (1), 62-63. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV65822337627679;762>
- Maia, T., & Maia, F. (2019) Bem Estar no Trabalho: em Foco os Antecedentes e as Consequências. *Revisão Gestão e Sustentabilidade*, 1(1), p.352 – 366. doi: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2019v1i1.11239>.
- Marujo, H. A., Neto, L. M., & Ceitil, M. (2019). *Humanizar as Organizações - Novos sentidos para a gestão de pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Novo, R. F. (2005). Bem-estar e psicologia: conceitos e propostas de avaliação. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 20 (2), 183-203.
- Oliveira, A.T. (2014). *Percepções do sistema de gestão de recursos humanos e o papel da confiança organizacional*. (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Braga. Disponível em <http://hdl.handle.net/11328/1473>
- Oliveira, N., Strassburg, U., & Piffer, M. (2017). Técnicas de Pesquisa Qualitativa: Uma abordagem conceitual. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR*, 17 (32). Acedido novembro 29, 2019, em [https://www.researchgate.net/publication/318886166\\_Tecnicas\\_de\\_Pesquisa\\_Qualitativa\\_uma\\_abordagem\\_conceitual](https://www.researchgate.net/publication/318886166_Tecnicas_de_Pesquisa_Qualitativa_uma_abordagem_conceitual)
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paula, V. V., & Nogueira, G. M. (2016) - A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. *XII Congresso nacional de excelências em gestão & III Inovarse – Responsabilidade social aplicada*. Acedido maio 27, 2021, em [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)
- Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. Porto: Universidade do Porto.
- Pigeot, C. & Pigeot, R. (2017). *O guia do bem-estar no trabalho*. (1ª ed.) Lisboa: Guerra e Paz Editores.
- Raya E. e Caparrós N. (2013). Trabajo social en las relaciones laborales y y la empresa: vías para el emprendimiento. *Documentos de Trabajo Social*, 5, 338-356.
- Raya, R. P., & Pannerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: a review and research agenda. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (3), 334-348

- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764. Acedido setembro 7, 2019, em <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>.
- Serrano, G. P. (2014). *Elaboração de Projetos Sociais: Casos Práticos*. Porto: Porto Editora.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho [Theoretical basis of subjective well-being, psychological well-being and well-being at work]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Santos, B. S. (2012). O Estado social, Estado providência e de bem-estar. Acedido fevereiro, 18, 2020, em <https://www.dn.pt/opiniao/opiniao-dn/convidados/o-estado-social-estado-providencia-e-de-bem-estar-2968300.html>.
- Santos, G. B., & Ceballos, A. (2013). *Bem-estar no trabalho: estudo de revisão*. *Psicologia Em Estudo*, 18(2), 247–255. doi:10.1590/s1413-73722013000200006
- Salazar-estrada, J.G. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *SIGNOS*, 10(2), 41-53. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de bem-estar no trabalho de Warr (1990). *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, 14(2), 287-300. Acedido dezembro, 11, 2020 em <https://www.researchgate.net/publication/271192990>.
- Society for Human Resource Management (2014). Employee Job Satisfaction and Engagement. Acedido outubro 01 2021, em <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/2016-employee-job-satisfaction-and-engagement-report.pdf>
- Teles, H. (2020). *Serviço Social nas Empresas: Práticas de Responsabilidade Social*. Lisboa: Pactor.

Vasquez, A. & Muller, C. (2017). *Manual de boas práticas de RH*. Porto Alegre: Editora Buqui

Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.

Wood, S. J. & Michaelides, G. (2016). Challenge and hindrance stressors and wellbeing-based work–nonwork interference: A diary study of portfolio workers. *Human Relations*, 69(1), 111-138. doi: 10.1177/0018726715580866.

World Health Organization (1948). “What is the WHO definition of Health?” Acedido março 15, 2021, em <https://www.who.int/about/frequently-asked-questions>.

# **Anexos**

## ANEXO I – Guião de entrevista para a Chefia



### Guião de entrevista n.º 1 – Chefia do projeto social

Esta entrevista tem por objetivo a recolha de informação sobre o impacto de um projeto social numa empresa do setor do retalho, numa lógica de compreender se as políticas sociais, operacionalizadas através de projetos sociais específicos **em empresas efetivamente contribuem para a melhoria do bem-estar laboral dos colaboradores**. Os resultados deste estudo serão publicados em dissertação de mestrado para obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Pedimos a sua colaboração nas respostas desta entrevista.

1. O que motivou a empresa a desenvolver o projeto "link"?
2. Quais são os objetivos gerais e específicos do projeto?
3. Como foi realizada a definição de práticas do projeto?
4. Existiram mudanças nas práticas? Se sim, quais?
5. Como é caracterizada a estrutura organizacional do projeto?
6. Existe autonomia do técnico para a implementação do projeto?
7. Existe uma verba destinada a este projeto?
8. É realizada uma avaliação ao projeto? De que forma?
9. Inicialmente, como foi o projeto recebido pelos colaboradores?
10. Que impacto o projeto teve desde que foi iniciado até ao momento?
11. Quais foram os resultados esperados e os resultados efetivamente encontrados?
12. Refira exemplos de práticas bem-sucedidas ao longo do projeto.
13. Na sua opinião, um projeto social numa empresa pode contribuir para...
14. Considera que este projeto poderá ter impacto no bem-estar dos colaboradores? E no trabalho? De que forma?
15. São realizadas atividades para melhorar o bem-estar no local de trabalho? Se sim, quais?
16. Na sua opinião, qual é o papel de um assistente social numa empresa? Em que medida este profissional pode contribuir para o desenvolvimento de um projeto social numa empresa?
17. Este projeto pode ser enquadrado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU?  
Se sim, em qual objetivo?



18. O período de pandemia colocou novos desafios às empresas. De que modo o projeto contribuiu durante período de pandemia?
19. Quais foram as medidas adotadas de forma a garantir o bem-estar dos colaboradores no período de pandemia? Mencione alguma situação relevante.
20. As assistentes sociais do projeto foram parte integrante das equipas multidisciplinares que desenvolveram os planos de contingência? Se sim, indique três medidas de combate ao coronavírus adotadas pela empresa.
21. Qual seria a linha futura do projeto? Que ações gostaria de ter implementadas?

**Chegamos ao fim da entrevista. Muito obrigada pela sua colaboração.**

## ANEXO II – Guião de entrevista para as Assistentes Sociais



### Guião de Entrevista - Assistente Social do projeto social

Esta entrevista tem por objetivo a recolha de informação sobre o impacto de um projeto social numa empresa do setor do retalho, numa lógica de compreender se as políticas sociais, operacionalizadas através de projetos sociais específicos **em empresas efetivamente contribuem para a melhoria do bem-estar dos colaboradores**. Os resultados deste estudo serão publicados em dissertação de mestrado para obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Pedimos a sua colaboração nas respostas desta entrevista.

1. Há quanto tempo o projeto se encontra implementado?
2. O que motivou a empresa a desenvolver o projeto “link”?
3. Quais são os objetivos gerais e específicos do projeto?
4. Inicialmente, como foi o projeto recebido pelos colaboradores?
5. Que impacto o projeto teve desde que foi iniciado até ao momento?
6. Refira exemplos de práticas bem-sucedidas ao longo do projeto.
7. O projeto foi suportado pela direção? E pelas chefias intermédias?
8. Tem autonomia para implementar o projeto? E recursos?
9. É realizada uma avaliação ao projeto? De que forma?
10. Quais foram os resultados esperados e os resultados efetivamente encontrados?
11. Na sua opinião, um projeto social numa empresa pode contribuir para...
12. Considera que este projeto poderá ter impacto no bem-estar dos colaboradores? E no trabalho? De que forma?
13. São realizadas atividades para melhorar o bem-estar no local de trabalho? Se sim, quais?
14. Na sua opinião, qual é o papel de um assistente social numa empresa? Em que medida este profissional pode contribuir para o desenvolvimento de um projeto social numa empresa?
15. Este projeto pode ser enquadrado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU? Se sim, em qual objetivo?
16. O período de pandemia colocou novos desafios às empresas. De que modo o projeto contribuiu durante período de pandemia?



17. Quais foram as medidas adotadas de forma a garantir o bem-estar dos colaboradores no período de pandemia? Mencione alguma situação relevante.
18. As assistentes sociais do projeto foram parte integrante das equipas multidisciplinares que desenvolveram os planos de contingência? Se sim, indique três medidas de combate ao coronavírus adotadas pela empresa.
19. Qual seria a linha futura do projeto? Que ações gostaria de ter implementadas?

**Chegamos ao fim da entrevista. Muito obrigada pela sua colaboração.**

## ANEXO III – Guião de entrevista para os Colaboradores



### Guião de Entrevista – Colaborador beneficiário do projeto social

Esta entrevista tem por objetivo a recolha de informação sobre o impacto de um projeto social numa empresa do setor do retalho, numa lógica de compreender se as políticas sociais, operacionalizadas através de projetos sociais específicos **em empresas efetivamente contribuem para a melhoria do bem-estar dos colaboradores**. Os resultados deste estudo serão publicados em dissertação de mestrado para obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

As respostas à presente entrevista são totalmente confidenciais.

#### 1. Características Sociodemográficas

Sexo: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas: \_\_\_\_\_

Função na empresa: \_\_\_\_\_

#### 2. Como teve conhecimento do projeto "link"?

#### 3. Qual foi a situação-problema que o/a levou a procurar este projeto?

#### 4. Na época, como se sentia com essa situação-problema? Dos sentimentos abaixo descritos, classifique numa escala de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e o 5 é concordo totalmente os sentimentos que mais se adequam à forma como se sentia na época.

##### a) Ansioso?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

##### b) Calmo?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

##### c) Triste?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**d) Entusiasmado?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**4.1. E no local de trabalho, de que modo se sentia com a situação-problema?**

**a) Ansioso?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**b) Calmo?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**c) Triste?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**d) Entusiasmado?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**5. Que tipo de apoio foi prestado pelo projeto?**

**6. De que forma o apoio que lhe foi prestado foi importante na sua vida? E no local de trabalho?**

**7. Como se sentiu durante o apoio que lhe foi prestado?**

**7.1. Dos sentimentos abaixo descritos, classifique numa escala de 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e o 5 é concordo totalmente os sentimentos que mais se adequam à forma como se sentia durante a época em que o apoio foi prestado.**

**a) Ansioso?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**b) Calmo?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**c) Triste?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**d) Entusiasmado?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**7.2. E depois da resolução do problema?**

**a) Ansioso?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**b) Calmo?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**c) Triste?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**d) Entusiasmado?**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

(discordo totalmente)

(concordo totalmente)

**8.** Considera que este projeto teve impacto no seu bem-estar geral? E no bem-estar no local de trabalho? Se sim, refira-nos exemplos. Se não, justifique a resposta.

**9.** São realizadas atividades para melhorar o seu bem-estar no local de trabalho? Se sim, quais?



10. Na sua opinião, um projeto social numa empresa pode contribuir para...
11. Na sua opinião, qual é o papel de um assistente social numa empresa? Em que medida este profissional pode contribuir para o seu bem-estar?
12. Trabalhou durante o contexto de pandemia? Se não, porquê?
13. Recebeu algum tipo de apoio do projeto, ou de outros projetos da empresa, durante a pandemia? Se sim, que tipo de apoio lhe foi prestado?
14. Se foi apoiado durante o período da pandemia, de que modo é que o apoio prestado contribuiu para a melhoria do seu bem-estar? E do bem-estar no local de trabalho?

**Chegamos ao fim da entrevista. Muito obrigada pela sua colaboração.**