

MESTRADO EM GESTÃO

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone: perceções internas, prioridades e oportunidades de melhoria

Caroline Marchi Dantas

PROJETO APLICADO

VILA NOVA DE GAIA

OUTUBRO | 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone: perceções internas, prioridades e oportunidades de melhoria

Caroline Marchi Dantas

Aprovado em 18/12/2025

Composição do Júri

Presidente Marco Aurélio Lamas

Arguente Carla Rebelo Magalhães

Orientadora Sandra Gomes Oliveira

Vila Nova de Gaia

2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Sandra Gomes apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º8476/2020.

Dedicatória

Dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditaram em mim,
mesmo quando eu duvidei de mim própria.

À Wedrone Portugal, Lda.,
pela confiança e pela oportunidade de realizar este projeto.

Agradecimentos

"Faça o que puder, com o que tiver, onde estiver" - Theodore Roosevelt

A concretização deste projeto não foi dos caminhos mais amistosos que fiz, estar hoje a escrever estes agradecimentos deixa-me profundamente realizada, por isso, agradeço a mim própria por ter concluído mais uma etapa exigente, da melhor forma possível e com os meios de que dispus.

Agradeço à minha amorosa família e aos meus padrinhos, pelo amparo constante, pela paciência e pelas palavras certas nos momentos difíceis, serei sempre o vosso orgulho académico.

Agradeço ao meu companheiro, pelo apoio incansável, pela motivação diária e por me impulsionar a ser sempre cada vez melhor.

Agradeço à minha orientadora, Sandra Oliveira, por nunca me ter largado a mão e por ter sido uma fonte constante de energia e motivação na reta final deste trabalho.

Agradeço à Domitila Castro, Gestora de Recursos Humanos, pela confiança desde o primeiro dia, por patrocinar o estudo internamente e desbloquear o acesso a dados, e pelo feedback exigente e sempre construtivo que elevou a qualidade deste trabalho.

A todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste projeto, colegas, amigos, participantes no inquérito e nas entrevistas, e a equipa Wedrone, o meu sincero **obrigada**.

Resumo

Este estudo avalia a maturidade da Responsabilidade Social (RS) na Wedrone Portugal Lda., uma PME no setor da metalúrgica, e identifica oportunidades de melhoria. Adotou-se um estudo de caso com técnicas mistas: inquérito aos colaboradores e entrevistas semiestruturadas a gestores e outras partes interessadas. A perceção de RS foi medida com a escala PCSR (Glavas e Kelley, 2014), cobrindo as dimensões social (interna/externa) e ambiental, com elevada consistência interna ($\alpha > 0,92$). A análise recorreu a estatística descritiva e testes não paramétricos. Observou-se associação robusta entre perceção de RS e satisfação no trabalho ($p = 0,64$). O mapeamento de *stakeholders* priorizou colaboradores, clientes, reguladores e fornecedores. Conclui-se existir consolidação de práticas internas e défices de comunicação e projeção externa; recomenda-se maior envolvimento dos trabalhadores, sinalização contínua das iniciativas e aprofundamento da relação com a comunidade e a cadeia de fornecimento.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; PCSR; Satisfação no Trabalho; ESG; Stakeholders; Indústria Metalúrgica.

Abstract

This study assesses the maturity of Corporate Social Responsibility (CSR) at Wedrone Portugal Lda., an SME in the metalworking sector, and identifies opportunities for improvement. A mixed-methods case study was adopted, combining an employee survey with semi-structured interviews with managers and other *stakeholders*. Perceived CSR was measured using the PCSR scale (Glavas e Kelley, 2014), covering social (internal/external) and environmental dimensions, with high internal consistency ($\alpha > 0.92$). Analyses employed descriptive statistics and non-parametric tests. A robust association was observed between perceived CSR and job satisfaction ($\rho = 0.64$). Stakeholder mapping prioritised employees, clients, regulators and suppliers. The study concludes that there is consolidation of internal practices alongside gaps in communication and external projection; it recommends stronger employee engagement, continuous signalling of initiatives, and deeper outreach to the community and the supply chain.

Keywords: Corporate Social Responsibility; PCSR; Job Satisfaction; ESG; Stakeholders; Metal Industry.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABELAS.....	XII
INTRODUÇÃO.....	1
i. Enquadramento	1
ii. Objetivo.....	2
iii. Organização do Relatório.....	3
CAPÍTULO I – Caso de Estudo – Wedrone Portugal Lda	4
CAPÍTULO II – Enquadramento Teórico.....	11
1.1 Conceitos e Dimensões Responsabilidade Social, Sustentabilidade, ESG	11
2.1.1 Origem Responsabilidade Social Corporativa e ESG	11
2.1.2 Discussão dos Conceitos Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável	17
2.2 A importância de uma visão estratégica da RS.....	19
2.3 Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>	20
2.3.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	21
2.3.2 Identificação e a Priorização de <i>Stakeholders</i>	22
2.3.3 Materialidade	24
2.4 Satisfação Laboral relacionada com a Perceção da RS.....	25
CAPÍTULO III – Metodologia do Estudo de Caso	27
3.1 Instrumentos de Recolha de Dados.....	27
3.2.1 Inquérito por Questionário.....	27
3.2.2 Entrevista.....	29
CAPÍTULO IV – Apresentação e Análise dos Resultados	32
4.1 Análise dos Questionários	32

4.1.1	Percepção da Responsabilidade Social.....	32
4.1.2	Satisfação dos Colaboradores	45
4.1.3	Relação entre a Responsabilidade Social e a Satisfação dos Trabalhadores 47	
4.2	Análise das Entrevistas	49
4.2.1	Matriz de <i>Stakeholders</i> Prioritários	60
CAPÍTULO V - Discussão e Conclusão		63
A.	Limitações e Reflexões Metodológicas.....	66
B.	Recomendações e Implicações Práticas	67
REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA.....		71
ANEXO A: Inquérito de Satisfação e Responsabilidade Social da Wedrone		79
ANEXO B: QR-Code para Inquérito de Satisfação e Responsabilidade Social da Wedrone		92
ANEXO C: Guião Entrevista Responsabilidade Social Wedrone – Gestores e Diretores		93
ANEXO D: Guião Entrevista Responsabilidade Social Wedrone – Comissão de Trabalhadores		95
ANEXO E: Guião Entrevista Responsabilidade Social Wedrone – Entidades Externas ..		97
ANEXO F: Relatório Diagnóstico da RS – Wedrone		98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Localização Geográfica da Wedrone	5
Figura 2 - Layout Fabril da Wedrone	5
Figura 3 -Organograma da Wedrone.....	8

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Exemplos de fatores ESG organizados por contexto (internacional, UE, setor, transversais)	16
Tabela 2 - Conhecimento Assistido e Espontâneo	35
Tabela 3 - Avaliação da Percepção da Responsabilidade Social da Wedrone.....	37
Tabela 4 - Escala Percepção RS (Estatística Descritiva)	40
Tabela 5 - Relação das Sugestões Espontâneas e Propostas	44
Tabela 6 - Análise Descritiva da Satisfação Global - 2023 e 2024	45
Tabela 7 - Matriz de Correlação entre as Variáveis.....	47
Tabela 8 - Percepções e Contributos dos Entrevistados no âmbito da RS.....	58
Tabela 9 - Matriz de <i>Stakeholders</i> Prioritários	61
Tabela 10 - Recomendações Práticas	69

Lista de abreviaturas

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho

AIMMAP - Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal

ANI- Agência Nacional de Inovação

ANOVA - Análise de Variância

APA - Agência Portuguesa do Ambiente

CATIM - Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica

CEO - Chief Executive Officer

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CS – Sustentabilidade Corporativa

CSD - Corporate Social Disclosure

CSR - Corporate Social Responsibility

CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive

DGS - Direção-Geral da Saúde

DP - Desvio Padrão

EBA - European Banking Authority

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

ESG - Environmental, Social and Governance

ESRS - European Sustainability Reporting Standards (Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade)

GPC – Growth Partners Capital

GRI - Iniciativa Global de Relato

ID - Investigação e Desenvolvimento

ISO - International Organization for Standardization

ISSB - International Sustainability Standards Board

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

PCSR - Perceived Corporate Social Responsibility

PME - Pequena e Média Empresa

RH - Recursos Humanos

RS - Responsabilidade Social

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SASB - Sustainability Accounting Standards Board

SFDR - Regulamento de Divulgação de Finanças Sustentáveis
SIFIDE - Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial
SST - Segurança e Saúde no Trabalho
TI - Tecnologias de Informação
UE - União Europeia
UNGC - United Nations Global Compact (Pacto Global das Nações Unidas)
VBA - Value, Balance, Accountability
WCED - World Commission on Environment and Development

INTRODUÇÃO

i. Enquadramento

A crescente consciencialização social e ambiental tem vindo a redefinir o papel das organizações, impondo-lhes o desafio de equilibrar desempenho económico com responsabilidade perante os seus colaboradores, a comunidade e o meio ambiente. Neste contexto, a Responsabilidade Social e os critérios de ESG emergem como um pilar estratégico fundamental, traduzindo-se num conjunto de práticas e princípios éticos que integram preocupações sociais, ambientais e económicas na gestão organizacional. Para além de um imperativo moral, a adoção destas práticas responsáveis representa hoje uma vantagem competitiva sustentável, capaz de fortalecer a reputação corporativa, a motivação interna e a confiança dos *stakeholders*.

À luz do panorama político-legal da UE, converte o ESG de orientação voluntária em obrigações regulatórias, onde impõe metas padronizadas, planos e transparência ao longo da cadeia de valor. Este quadro político-legal torna o tema particularmente pertinente para a gestão, porque redefine os critérios de desempenho e conformidade, condicionando o relacionamento com investidores e financiadores (EBA, 2021).

É neste enquadramento que se insere o presente estudo, desenvolvido na Wedrone Portugal, Lda., uma indústria de injeção de alumínio fundido, com o propósito de diagnosticar o estado atual da responsabilidade social na organização e alinhar prioridades com as expectativas dos *stakeholders* prioritários, contribuindo para a definição de um plano de ação sustentável e implementável.

A Wedrone atravessa uma fase de consolidação estratégica após um ciclo de investimento e reestruturação, o que torna central compreender o reconhecimento, a valorização e o alinhamento das práticas de responsabilidade social já existentes. A pertinência do estudo decorre, assim, da necessidade de avaliar a maturidade da cultura de responsabilidade social e identificar oportunidades de melhoria que orientem uma estratégia mais integrada, participativa e geradora de valor.

No enquadramento do setor metalúrgico, o alumínio é o segundo metal mais utilizado no mundo, sendo crítico para indústrias como a construção, os transportes e as redes de energia (World Economic Forum, 2020). A cadeia do alumínio estende-se do upstream (mineração e refinação da bauxite em alumina, seguida da produção de alumínio primário) ao midstream (fundição em lingotes/billets e transformação por laminação e extrusão) e culmina no downstream, com a fundição sob pressão, a maquinagem e a montagem de componentes (European Aluminium, 2018). É precisamente neste segmento downstream que a Wedrone se posiciona, dedicando-se à fundição sob pressão de alumínio e a operações complementares de maquinagem e montagem, integrando a fase final da cadeia de valor e respondendo a exigências de qualidade, prazo e sustentabilidade dos seus clientes.

ii. Objetivo

O problema de investigação que orienta este estudo consiste, em compreender como é percecionada a responsabilidade social na Wedrone pelos diferentes atores organizacionais e de que modo estas perceções se refletem na satisfação, no envolvimento e nas práticas da empresa.

Com base nesta questão central, definiram-se os seguintes objetivos:

- **Objetivo geral:** Diagnosticar o estado atual da responsabilidade social na Wedrone, através da análise integrada das perceções, práticas e expectativas internas, de modo a propor recomendações de melhoria.
- **Objetivos específicos:**
 1. Analisar as práticas atuais de RSC da Wedrone através de um diagnóstico e avaliação das práticas e iniciativas ambientais, sociais e de governança implementadas.
 2. Identificar o grau de conhecimento e envolvimento dos colaboradores nas práticas de responsabilidade social;
 3. Analisar as perceções dos gestores e direção sobre as práticas e desafios da empresa neste domínio;

4. Identificar os *stakeholders* prioritários da Wedrone, tendo em consideração a sua influência e importância no contexto das práticas de ESG, pelo meio da matriz de priorização.
5. Levantamento das expectativas dos *stakeholders* prioritários, utilizando métodos qualitativos e/ou quantitativos, como entrevistas, questionário.
6. Propor recomendações de melhorias das práticas de responsabilidade social da empresa e alinhar as práticas da empresa com as expectativas dos *stakeholders* prioritários.

Metodologicamente, este trabalho, de cariz qualitativo, que combina técnicas quantitativa e qualitativa, recorrendo à aplicação de um questionário aos colaboradores e à realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e direção, representantes dos trabalhadores e entidades externas. Esta triangulação de técnicas permitiu captar perceções e experiências complementares, garantindo uma análise robusta e contextualizada da realidade organizacional.

iii. Organização do Relatório

Por fim, o presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. Após esta introdução, o Capítulo I apresenta o caso de estudo da empresa onde foi aplicado o projeto, Wedrone Portugal Lda. Em seguida, o Capítulo II expõe o enquadramento teórico e conceptual da responsabilidade social, destacando os seus principais modelos e dimensões, aborda ainda o envolvimento dos *stakeholders* e a relação entre a satisfação laboral e a perceção da RS. O Capítulo III descreve a metodologia adotada, incluindo os instrumentos de recolha e análise dos dados. O Capítulo IV expõe os resultados do estudo, quantitativos e qualitativos, e a sua interpretação. Posteriormente, o Capítulo V integra a discussão, conclusões e as limitações sofridas. Por fim, é apresentando o Capítulo VI, onde são feitas as propostas de melhoria concretas para o reforço da responsabilidade social e sustentabilidade na Wedrone.

CAPÍTULO I – Caso de Estudo – Wedrone Portugal Lda

A indústria metalomecânica desempenha um papel estratégico na economia do nosso país, uma vez que proporciona uma cadeia de valor ampla e interligada, envolvendo uma rede diversificada de clientes e fornecedores. Este setor é fundamental para a produção de bens intermédios e de capital, essenciais para o funcionamento de diversas atividades económicas, destaca-se como um dos principais motores da inovação industrial, abrangendo desde a metalurgia de base até à produção de equipamentos elétricos, máquinas e bens de equipamento (AIMMAP e EY Parthenon, 2023).

Neste contexto, a empresa analisada neste estudo integra o setor da metalurgia de base, um segmento fundamental que inclui a produção de metais em formas primárias, como a fundição de ferro, aço e metais não ferrosos, entre os quais se destaca o alumínio.

Em Portugal, a indústria metalomecânica é composta por aproximadamente 11 mil empresas, empregando cerca de 203 mil trabalhadores. No ano de 2023, o setor registou um volume de negócios aproximadamente 35 311 mil milhões de euros (Banco de Portugal, 2024).

A empresa abordada neste estudo é a Wedrone Portugal Lda, uma fábrica especializada com o core business na tecnologia de fundição injetada de alumínio, sendo uma das 13 empresas do grupo Growth Partners Capital (GPC) (Capital, 2024).

A Wedrone está estrategicamente localizada na Rua Santos Dias, 1052, em S. Mamede de Infesta, beneficiando de uma posição privilegiada em termos de acessibilidade e logística. A sua proximidade a infraestruturas-chave reforça a eficiência operacional e a ligação a mercados nacionais e internacionais. A fábrica está situada cerca de 3 km da cidade do Porto, 8 km do porto de mar de Leixões, 5 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro e apenas 1 km da Via Norte, garantindo assim um fácil acesso às principais autoestradas, nomeadamente a A1 (Porto/Lisboa), A3 (Porto/Braga) e A4 (Porto/Vila Real) (Wedrone Portugal Lda., 2025).

A organização encontra-se instalada num terreno com 20.400 m², sendo que os edifícios da fábrica, administrativos e armazéns ocupam atualmente uma área aproximada de

11.000 m² (Figs. 1). Está localizada numa área empresarial que reúne empresas de diversos setores, mantém, no entanto, uma boa proximidade ao centro de São Mamede de Infesta, como podemos constatar na figura 2 (Wedrone Portugal Lda., 2025).



Figura 1- Localização Geográfica da Wedrone
Fonte: Google Maps (2025)

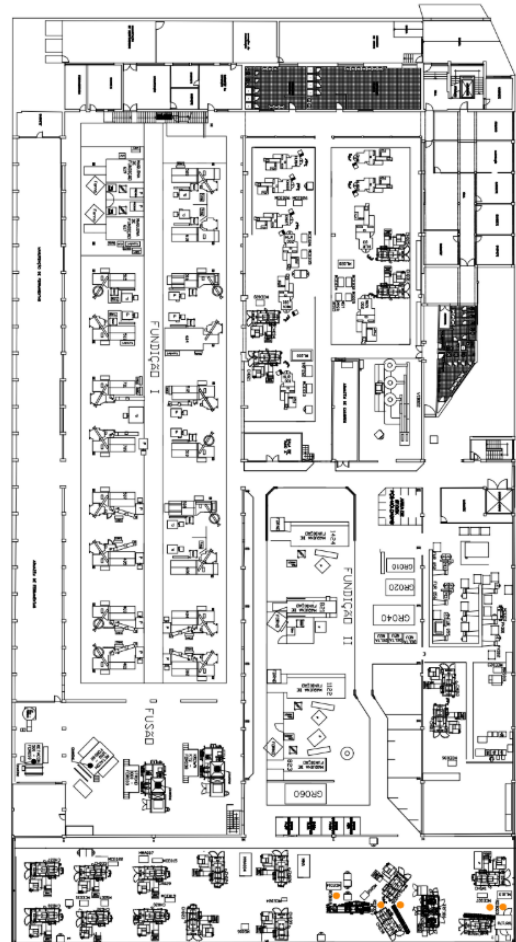


Figura 2 - Layout Fabril da Wedrone
Fonte: Documentos Internos

Por sua vez, a Growth Partners Capital é uma sociedade de *private equity*, fundada em 2016, especializada em investimentos estratégicos em empresas com elevado potencial de crescimento e valorização. Atualmente, gere quatro fundos de investimento distintos, nomeadamente o Growth One, o Growth INOV, o Growth Iberia e o Growth Blue, cada um com um foco específico, mas alinhados com a visão global da empresa (Capital, 2025).

Portanto, a Wedrone integra o Growth INOV regulado pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), este fundo foca-se em investimentos em PME com projetos inovadores e de potencial de crescimento significativo, independentemente do cenário macroeconómico. O financiamento é realizado através da aquisição temporária de instrumentos de capital e quase capital, promovendo a expansão das empresas investidas (Capital, 2025).

Foram estabelecidos critérios essenciais para a seleção das empresas-alvo de investimento do Growth Inov, como por exemplo, as empresas devem apresentar um EBITDA superior a 2 milhões de euros, rácios de dívida sustentáveis e planos de crescimento a médio e longo prazo. Além disso, a certificação pela Agência Nacional de Inovação (ANI) é essencial, garantindo a capacidade técnica e inovadora da empresa e tornando-a elegível para incentivos fiscais no âmbito do SIFIDE (Capital, 2024).

Além do apoio financeiro, o fundo valoriza empresas com ativos humanos qualificados, com experiência técnica e com uma visão clara para transformar soluções inovadoras em produtos e serviços competitivos. O Growth INOV atua não apenas como um investidor, mas também como um parceiro estratégico, facilitando a transição das empresas da fase de Investigação e Desenvolvimento (IeD) para o crescimento e consolidação no mercado (Capital, 2025).

Deste modo, a Growth Partners Capital, em 2023 adquiriu a Sonafi, uma empresa em estado de insolvência, criada em 1951 pela Société Générale de Belgique, tendo sido a primeira fábrica especializada na tecnologia de fundição injetada de alumínio em Portugal. Este grupo, adquiriu não apenas os bens tangíveis da Sonafi, como máquinas, equipamentos e imóveis, mas também os bens intangíveis, incluindo o *know-how* e o conhecimento acumulado ao longo de mais de sete décadas pela Sonafi (Wedrone, 2025)

Dado que a aquisição ainda é recente, a empresa enfrenta um processo de adaptação cultural, uma vez que ainda está a integrar novas metodologias, práticas e lideranças, tornando assim esta fase crucial para a sua evolução e consolidação.

Ao longo dos últimos anos, a situação financeira da Wedrone passou por transformações relevantes, refletindo um crescimento sustentável e uma melhoria consistente da sua estrutura financeira. Antes do investimento realizado em 2022, a empresa apresentava uma elevada dependência externa, com receitas de 20 milhões de euros, dívida superior a esse valor e uma autonomia financeira limitada a 22%. Contudo, após o investimento, em 2023, a Wedrone alcançou um equilíbrio mais robusto, eliminando a dívida, aumentando as receitas para 23 milhões de euros e reforçando a autonomia financeira para 30%. Em 2024, este percurso de consolidação foi reforçado com uma estrutura de capital mais sólida, traduzida numa autonomia financeira de 59,09% e solvabilidade de 144,41%, acompanhada por uma liquidez geral de 2,44 e imediata de 1,50, que reforçam a capacidade de cumprimento das obrigações de curto prazo. Apesar de uma ligeira retração da rentabilidade económica e financeira, com a margem EBIT a situar-se em 4,64% e a rentabilidade das vendas em 5,29%, a empresa apresenta um fundo de maneo expressivo de 7,7 milhões de euros, o que assegura maior solidez e flexibilidade operacional, evidenciando assim uma posição financeira globalmente robusta e sustentável (Deloitte, 2025; Wedrone, 2025)

Apesar de ser uma empresa relativamente recente, a Wedrone já se destaca pelo seu compromisso em estabelecer e vivenciar a sua missão, visão e valores.

A sua **missão** passa por suportar os clientes com produtos e serviços de qualidade e elevado valor acrescentado, contribuindo para o crescimento económico sustentável e o desenvolvimento da sociedade (Wedrone, 2024).

A sua **visão** consiste em quer ser referência global no desenvolvimento e produção de componentes de precisão em alumínio injetado de alto valor acrescentado (Wedrone, 2024).

Os **valores fundamentais da Wedrone**, assentam nos seguintes pilares: Interesse nas Pessoas; Espírito de Equipa; Transparência e Integridade; Inovação e Excelência; Resiliência e compromisso; Foco no Cliente e Sustentabilidade (Wedrone, 2024).

A nível do organograma da Wedrone, este reflete a estrutura organizacional da empresa, evidenciando a hierarquia e os principais setores que a compõem, como a

figura 3 demonstra. No topo da estrutura, encontra-se o Board of Directors, sendo os acionistas, seguido pelo Diretor Geral, responsável gestão global da empresa. Tendo na sua gestão as diversas áreas estratégicas, incluindo Financeiro, Recursos Humanos, Compras, Ambiente, Segurança e Sustentabilidade, Sistemas de Informação, Comercial, Engenharia, Operações, entre outros. Neste momento, a empresa consta com 185 colaboradores distribuídos pelos diversos setores. (Documentos internos da Wedrone, comunicação pessoal, 2025).

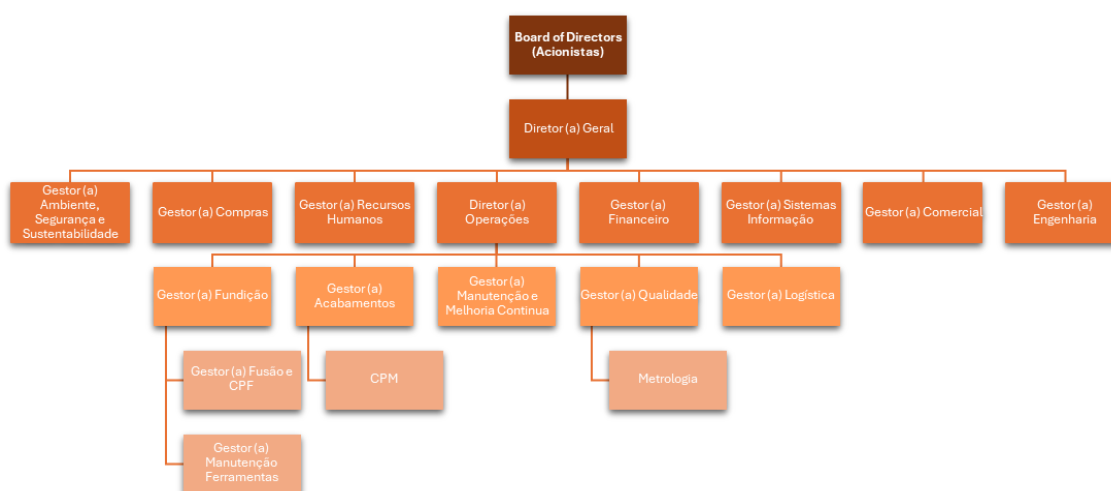


Figura 3 -Organograma da Wedrone

Fonte: Fornecido pela responsável de RH

A nível da caracterização demográfica e profissional dos colaboradores da Wedrone, podemos afirmar que a população da empresa é predominantemente masculina, representando assim 70% do total de colaboradores, enquanto o sexo feminino corresponde a 30%, esta distribuição reflete as características do setor da metalurgia, onde persiste a predominância de determinadas funções tradicionalmente ocupadas por homens (D. Castro, comunicação pessoal, 2025).

A análise da distribuição etária revela que a idade média dos trabalhadores é de 43,6 anos, com idades compreendidas entre 19 e 63 anos. A nível da antiguidade dos trabalhadores, a média ronda os 10,7 anos, o que indica uma estabilidade relativamente elevada, sendo que a antiguidade varia entre 0 e 33 anos. O que demonstra a presença simultânea de colaboradores recém-integrados e outros com uma trajetória profissional consolidada na Wedrone (D. Castro, comunicação pessoal, 10 de janeiro de 2025).

No que respeita às habilitações literárias, a maioria dos trabalhadores possui o Ensino Secundário (47,14%), seguido pelo Ensino Básico (41,43%). Além disso, 9,52% dos colaboradores têm formação superior ao nível da Licenciatura, e 1,90% possuem um Mestrado. Estes dados indicam que a empresa é maioritariamente composta por profissionais com formação de nível intermédio, sendo a presença de trabalhadores com qualificações superiores relativamente reduzida (D. Castro, comunicação pessoal, 10 de janeiro de 2025).

Por fim, a maioria dos trabalhadores da Wedrone é de nacionalidade portuguesa, abrangendo 92,38% do total. Contudo, a empresa também conta com uma presença de trabalhadores de outras nacionalidades, nomeadamente brasileiros (7,14%) e venezuelanos (0,48%). Esta diversidade cultural, embora reduzida, pode trazer benefícios ao ambiente organizacional, promovendo a troca de experiências e perspetivas distintas (D. Castro, comunicação pessoal, 10 de janeiro de 2025).

A estratégia da Wedrone no âmbito da responsabilidade social, está envolvida com conjunto robusto e diversificado de iniciativas que refletem um compromisso com os seus colaboradores, a comunidade e o meio ambiente. Estas ações estruturam-se em três dimensões a parte social, económica e ambiental, e demonstram uma gestão alinhada com os princípios da sustentabilidade e da ética organizacional.

Numa descrição sumária das práticas já em vigor na empresa, no âmbito económico e de governance, a organização assegura a recolha e o tratamento de informação financeira de todos os setores, com base no Plano Oficial de Contas, garantindo transparência e rigor nos outputs de gestão, fiscalidade e estatística. Mantém um controlo de gestão e auditoria interna rigorosos, controlando a execução orçamental, analisando desvios e causas, e consolidando resultados de forma periódica. Além disso, elabora anualmente um Plano de Tesouraria, regula fluxos financeiros e mantém relações responsáveis com bancos, clientes e fornecedores, evidenciando um compromisso com a boa governança e a estabilidade económica.

Na dimensão social, a Wedrone privilegia o bem-estar, a valorização e o desenvolvimento dos seus colaboradores através de múltiplas práticas. Entre as ações de apoio direto, destacam-se os apoios financeiros e assistenciais a trabalhadores em

situação de necessidade, a promoção da empregabilidade de jovens recém-licenciados e a integração de grupos mais vulneráveis, como pessoas com deficiência. A empresa oferece prêmios de assiduidade, carreira e noturno, adiantamentos de subsídios e seguros de vida, reforçando a segurança e a estabilidade laboral.

A promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e saudável é evidente nas iniciativas de formação contínua, nos programas de acolhimento, e nas ações de promoção da saúde física e mental, como o serviço semanal de enfermagem e o apoio psicológico gratuito. A criação de espaços como a “Mamã Wedrone, uma sala destinada a mães em fase de amamentação, a renovação dos balneários e salas de pausa, e a disponibilização de cantina equipada, café gratuito 1 vez por mês e de fardamento adequado, reforçam a preocupação com as condições de trabalho e a conciliação entre vida pessoal e profissional.

A nível relacional e comunicacional, a empresa incentiva o diálogo e a participação através de diversos canais: o portal do colaborador, que centraliza informação sobre férias, assiduidade e documentos pessoais; o canal de denúncia e o email de feedback e sugestões; e os encontros Roundtable com o CEO, que promovem uma cultura de transparência e proximidade. As reuniões semanais entre diretores e gestores asseguram a articulação entre áreas e a coerência estratégica. Paralelamente, a empresa valoriza a coesão interna com eventos comemorativos, como o Dia da Mulher, o Dia da Segurança e Saúde no Trabalho, o Magusto, o jantar e cabaz de Natal, e a White Party, momentos simbólicos que fortalecem o sentido de pertença e o espírito coletivo.

No pilar ambiental, a Wedrone tem vindo a consolidar uma política de sustentabilidade orientada para a eficiência de recursos e a minimização de impactos. Destacam-se a reciclagem e a gestão responsável de resíduos, incluindo a revenda de sobras e a entrega de materiais poluentes a empresas especializadas, a redução do consumo de papel com a digitalização de processos, e a instalação de sensores de luz para otimização energética. A empresa utiliza energia verde e prevê a instalação de painéis solares, reforçando o seu compromisso com a transição energética. A certificação ambiental ISO 14001 e a sensibilização dos trabalhadores para as “10 Regras de Ouro de SST”

evidenciam uma cultura organizacional voltada para a prevenção, segurança e responsabilidade ambiental.

CAPÍTULO II – Enquadramento Teórico

Este capítulo aborda o percurso desde o início da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), nascida no debate normativo sobre o papel da empresa na sociedade até ao aparecimento do ESG. Em seguida, descrevem-se as componentes de cada conceito, discutem-se as fronteiras terminológicas com outros conceitos relacionados e demonstra-se a importância da RS estratégica. Por fim é apresentada a relação da RS com a satisfação laboral.

1.1 Conceitos e Dimensões Responsabilidade Social, Sustentabilidade, ESG

Este capítulo aborda o percurso desde o início da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), nascida no debate normativo sobre o papel da empresa na sociedade até ao aparecimento do ESG. Em seguida, descrevem-se as componentes de cada conceito, por fim, discutem-se as fronteiras terminológicas com outros conceitos relacionados.

2.1.1 Origem Responsabilidade Social Corporativa e ESG

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem raízes profundas no diálogo empresarial, tendo evoluído ao longo das décadas como um conceito que reflete as interações entre negócios e sociedade. A compreensão da sua origem histórica é essencial para diferenciar a RSC de outros conceitos relacionados, permitindo explorar as suas preocupações e implicações (Sheehy e Farneti, 2021).

A origem da RSC remete à Grande Depressão, quando Berle (1931) e Dodd (1932) discutiram a natureza da responsabilidade corporativa em artigos na *Harvard Law Review*. Por um lado, Berle defendia que os poderes corporativos deveriam ser considerados como uma segurança de benefício para os acionistas, enquanto Dodd argumentava que os gestores tinham a obrigação de usar os seus poderes para o bem-estar da sociedade. Já na década de 50, Bowen aprofundou a discussão, proporcionando

a primeira formulação sistemática da RSC no seu clássico livro *“The Social Responsibilities of the Businessman”*, referindo que as empresas são responsáveis não apenas pelos resultados financeiros, mas também por prevenir danos e promover o bem-estar coletivo, prestando contas pelos seus impactos sociais (Bowen, 1953)

Na década seguinte, Davis (1960) introduziu a *“Iron Law of Responsibility”*, que afirmava que a responsabilidade social das empresas devia ser proporcional ao seu poder social, este aprofundamento do conceito incluiu novas preocupações e como também novas partes interessadas, sendo assim, Votaw (1973, citado em Sheehy e Farneti, 2021) destacou essa imprecisão ao afirmar que a RSC tinha diferentes significados para diferentes pessoas, desde uma obrigação legal até um sinónimo de legitimidade ou de caridade.

Nesse contexto de ideias em evolução, Carroll (1991) integrou a visão de Milton Friedman sobre conformidade às regras sociais, tanto legais quanto éticas. Carroll propôs uma estrutura inovadora para categorizar as responsabilidades das empresas em quatro dimensões: económica, legal, ética e discricionária ou filantrópicas. Esta estrutura ajudou os gestores a analisar e priorizar as necessidades de RSC, para equilibrar os valores e as necessidades entre as empresas e a sociedade, no subcapítulo 2.3.1 abordaremos este modelo de Carroll.

A literatura, divide a responsabilidade social com dois focos diferentes nas partes interessadas, no interior e no exterior da organização. A RS interna, está relacionada com as políticas e práticas orientadas para o público interno, através de condições de trabalho e SST, equidade e não discriminação, desenvolvimento e formação, conciliação, remuneração e práticas de RH, sinalizando o respeito, o tratamento justo e o apoio no quotidiano organizacional. A RS externa abrange iniciativas dirigidas a *stakeholders* externos, como o ambiente e o clima, a comunidade, os clientes, os fornecedores, projetando o prestígio externo e a reputação moral da organização (Gond et al., 2017; Hameed et al., 2016).

Após a delimitação histórica da Responsabilidade Social Corporativa, tendo sido marcada por deveres perante a sociedade e pela lógica *stakeholder*, a discussão desloca-se, a partir de meados dos anos 2000, para um novo conceito: o ESG. Uma vez que nas

últimas décadas, o interesse por informações não financeiras tem vindo a crescer, não apenas por parte das empresas, mas também por entidades governamentais, como o Estado e a União Europeia. Inicialmente impulsionado por estratégias de Investimento Socialmente Responsável (ISR), centradas em valores normativos e no retorno financeiro para os acionistas, este interesse evoluiu para um enfoque mais abrangente, que considera o impacto financeiro decorrente das questões ambientais, sociais e de governança (Eccles et al., 2019).

O termo ESG surgiu em 2004 em um relatório do Pacto Global da ONU, *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World* (Pacto Global ONU, 2004), este relatório foi desenvolvido por uma iniciativa conjunta de instituições financeiras, na qual visava criar diretrizes para integrar questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos e na pesquisa financeira, tendo sido apoiado por 20 instituições financeiras importantes, como BNP Paribas, HSBC e Allianz. Em 2005, o Relatório Freshfields, da Iniciativa Financeira do Programa Ambiental da ONU, apresentou evidências sobre a relevância financeira do ESG e discutiu a sua relação com o dever fiduciário (Freshfields, 2005). Em conjunto, *Who Cares Wins* definiu o quadro conceptual e a direção estratégica da integração do ESG, enquanto *Freshfields* lhe deu a ancoragem jurídico-fiduciária, convertendo-o de um compromisso voluntário para a prática exigente de gestão financeira responsável.

A. Modelo /Pirâmide de CARROLL

Dentro do grande conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), enquadra-se a hierarquia de responsabilidades de CARROLL, sendo esta organizada em quatro níveis, ordenados por prioridade, para orientar o comportamento socialmente responsável das organizações. Esta estrutura parte das bases económicas e eleva-se até às obrigações filantrópicas, representando um modelo ascendente que reflete o equilíbrio entre viabilidade financeira e contribuição social (Sheehy e Farneti, 2021).

A base da hierarquia de Carroll é a responsabilidade económica, em que a viabilidade financeira é a primeira e mais crucial obrigação de uma empresa, pois, sem um desempenho económico sólido, a organização não pode existir nem contribuir de forma

significativa para a sociedade, assim o sucesso financeiro é, portanto, a base sobre a qual todas as outras responsabilidades são construídas (Carroll, 1991).

No segundo nível da pirâmide de Carroll, a responsabilidade legal é entendida como a “ética codificada”, sendo as “regras do jogo” socialmente sancionadas que vinculam a atuação organizacional, permitindo operar em conformidade com o quadro normativo que governa os indivíduos, os Estados e as organizações é condição de legitimidade social e econômica. Em paralelo, a responsabilidade ética exerce uma pressão contínua para alargar e elevar esses padrões, exigindo que a empresa vá além do mero cumprimento, fazendo o que é justo e evitando o dano. Assim, torna-se um objetivo de gestão atender, em simultâneo, às quatro dimensões da pirâmide, reconhecendo os seus equilíbrios e os *trade-offs* (Carroll, 1979, 1991).

O terceiro nível é a responsabilidade ética, que vai além das obrigações legais. Aqui, os gestores devem atender às expectativas éticas da sociedade, que incluem tanto a proibição de práticas prejudiciais quanto o compromisso com a justiça. Este nível requer que as empresas tratem todas as partes interessadas de forma justa e equitativa, respeitando valores éticos fundamentais que não estão necessariamente estabelecidos na lei (Carroll, 1991).

Finalmente, no topo da pirâmide de Carroll, situa-se a responsabilidade filantrópica: apenas após cumprir de forma consistente as obrigações econômicas, legais e éticas é que a empresa se pode dedicar a iniciativas voluntárias orientadas para o bem-estar social, como doativos, projetos de apoio comunitário e outras formas de envolvimento positivo com a sociedade. Embora valiosa para aprofundar a relação com a comunidade e ampliar o impacto social, esta dimensão é desejável, mas discricionária, ou seja, a sua ausência não torna a empresa antiética, porque não substitui as camadas nucleares que lhe sustenta. Por isso, Carroll (1991, p.42) descreve-a como o “*icing on the cake*” um complemento distinto e menos central do que as outras três responsabilidades, cujo propósito é reforçar, e não suprir, o cumprimento das dimensões econômica, legal e ética.

A pirâmide torna-se popular como um dispositivo operativo para gestores conscienciosos, reforçando que ao aceitar a RSC implica abranger o conjunto total de

responsabilidades (económica, legal, ética e filantrópica) e traduzir esse compromisso em programas e resultados, isto é, em Corporate Social Performance (CSP) em que se procura qualidade, eficácia e eficiência também na esfera social (Sheehy e Farneti, 2021)

Para evitar generalidades e tornar a ferramenta aplicável à gestão, Carroll (1991) articula-a com a gestão de *stakeholders*, em vez do genérico “ser responsável”, a proposta passa a ser pensada por “*stakeholder*”, perguntando o que significa cada responsabilidade para essa parte interessada (clientes, trabalhadores, Estado, bancos, fornecedores, etc). Esta visão permite aumentar a complexidade decisória e fornece base analítica para priorizar ações e resolver *trade-offs*.

Mais tarde, Carrolle Brown (2018) mostram que a pirâmide dialoga com conceitos próximos, como a ética empresarial interligada com cidadania corporativa, os *stakeholders*, a sustentabilidade (*triple bottom line*), no essencial, estes convergem para um núcleo VBA: *Value* (criar valor líquido para a sociedade, não apenas valor privado), *Balance* (equilibrar princípios e interesses legítimos quando colidem) e *Accountability* (prestar contas pelos impactos sob controlo e capacidade de influência).

B. Dimensões do ESG

O conceito ESG é constituído por uma estrutura que integra os fatores ambientais (E), sociais (S) e de governança (G) na análise e tomada de decisões. Esta ferramenta estratégica permite aos investidores avaliar o comportamento corporativo e o desempenho financeiro futuro das empresas, considerando a sua sustentabilidade e o seu impacto social. Portanto, os fatores ESG tornam-se indicadores-chave para medir o impacto das atividades empresariais na sustentabilidade e na sociedade, sendo considerados elementos essenciais na análise de investimentos (Li et al., 2021)

A dimensão ambiental ou environmental (E) reúne os fatores ambientais que traduzem a dependência e o impacto da empresa sobre o meio natural, isto incluindo riscos físicos e de transição ligados ao clima. Por outro lado, a dimensão Social (S) está envolvida com as “matérias sociais”, tendo estas o potencial de afetar risco operacional e reputacional. A dimensão governança ou governance (G) diz respeito às estruturas e práticas de direção e de controlo que asseguram integridade, transparência e prestação de contas, esta

dimensão é o pré-requisito para executar políticas ambientais e sociais (EBA, 2021; Li et al., 2021; ONU, 2004).

Segundo a European Banking Authority (2021), os fatores do ESG podem influenciar positivamente ou negativamente o desempenho financeiro, destacando assim o seu papel crucial no desenvolvimento sustentável. Estes fatores do ESG podem ser lidos em quatro contextos organizativos, representados na tabela 1, sendo os quadros internacionais (UNGC, OIT, OCDE, GRI, etc.), que são referências globais sobretudo *soft law* que fixam princípios e boas práticas, o quadro europeu (CSRD/ESRS, Taxonomia, SFDR), o corpo regulatório vinculativo que harmoniza definições e reportes na EU, a indústria/setor (ISSB/SASB), normas orientadas ao investidor que especificam tópicos e métricas materialmente financeiras por indústria, e as áreas transversais (comuns), sendo um conjunto de temas ESG que aparecem de forma recorrente em qualquer enquadramento.

Tabela 1- Exemplos de fatores ESG organizados por contexto (internacional, UE, setor, transversais)

		Dimensões		
		Ambiental (E)	Social (S)	Governança(G)
Contexto	Quadros internacionais (UNGC, OIT, OCDE, GRI)	Emissões de GEE (escopos 1–3); eficiência energética; poluição (ar/água/solo); gestão e reciclagem de água; resíduos (perigosos e não perigosos); Impacto na biodiversidade e dependência de ecossistemas; eco-inovação.	Liberdade de associação e negociação coletiva; proibição de trabalho infantil e forçado; saúde e segurança no trabalho; não-discriminação e igualdade de oportunidades; gestão da cadeia de fornecimento; direitos do consumidor; privacidade e proteção de dados; impactos na comunidade.	Códigos de conduta; anticorrupção e antissuborno; transparência e divulgação; estrutura/diversidade do conselho; política de remuneração; direitos dos acionistas; envolvimento de <i>stakeholders</i> ; canais de denúncia; responsabilidade e prestação de contas.
	Quadro europeu (CSRD/ESRS, Taxonomia UE)	ESRS E1 (clima: emissões GEE, metas, planos de transição, exposição a combustíveis fósseis); E2 poluição: solos, água e ar; E3 Gestão da água e recursos marinhos; E4 Proteção da biodiversidade e ecossistemas; E5 recursos e economia circular.	ESRS S1–S4 (trabalhadores próprios, na cadeia de valor, consumidores/utilizadores, comunidades afetadas): segurança e saúde; diversidade e igualdade; direitos humanos; discriminação; proteção a denunciantes; investimento em capital humano; Princípios do Pacto Global da ONU.	ESRS G1 (conduta empresarial): ética e compliance; anticorrupção; governação de dados; controlo interno e auditoria; política de remuneração; integridade na cadeia de valor; diversidade salarial (género).

Indústria/Setor (ISSB/SASB)	Consumo de energia, materiais e água; emissões e efluentes setoriais; gestão de resíduos; eco-design de produto; PeD em tecnologias de baixo carbono; impactos setoriais em biodiversidade.	Qualificação/ formação; rotatividade e absentismo; SST específica do setor; direitos humanos na cadeia; inclusão financeira (serviços financeiros); qualidade e segurança do produto; privacidade/cibersegurança.	Independência e composição do conselho de administração; incentivos e remuneração variável; auditoria e controle; direitos dos acionistas; integridade e conduta na cadeia; <i>whistleblowing</i> (denúncia de irregularidades)
Áreas transversais (comuns)	Poluição: Água, solos, energia e resíduos; emissões de GEE; Proteção e conservação biodiversidade e dos ecossistemas.	Força de trabalho; direitos humanos; diversidade e inclusão; igualdade de gênero; não-discriminação; relações laborais dignas.	Responsabilidades do conselho; política de remuneração; transparência; anticorrupção; canais de denúncia.

Fonte: Adaptado de European Banking Authority (2021), *EBA Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms*, Tabela 1, p. 26 (EBA/REP/2021/18).

2.1.2 Discussão dos Conceitos Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável

A literatura reconhece a existência de um desentendimento entre conceitos "Responsabilidade Social Corporativa" (RSC), "Sustentabilidade", "Desenvolvimento Sustentável" e "Sustentabilidade Corporativa" (CS). Uma vez que, a ausência de clareza destes termos compromete a compreensão dos impactos organizacionais no meio ambiente e na atmosfera social, assim como na identificação de práticas empresariais antiéticas. O uso adequado destes termos auxilia a diferenciar e contribuir para três objetivos, sendo o primeiro salvar e preservar o planeta terra, o segundo implementar programas baseados em organizações, e por fim melhorar as interações sociais com as empresas (Dahlsrud, 2008; Sheehy e Farneti, 2021).

Num plano macro, a sustentabilidade designa a condição de manutenção de sistemas ecológicos e sociais no tempo, é uma moldura que combina limites biofísicos e justiça social. Já o desenvolvimento sustentável traduz essa moldura em objetivos e políticas públicas, desde o Relatório *Brundtland*, “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer as das gerações futuras” (WCED, 1987, p.16) apoiado por alertas estruturantes (Meadows et al., 1972) e por propostas de operacionalização como o *triple bottom line* (Elkington, 1997, citado em Jeurissen, 2000).

No plano organizacional, Sustentabilidade Corporativa (SC) refere-se à integração estratégica, no modelo de negócio, de riscos e oportunidades ambientais e sociais com foco em performance e criação de valor no longo prazo. Esta emerge da gestão ambiental e evolui para a articulação de métricas, metas e investimento orientado ao futuro (Montiel, 2008; Montiel e Delgado-Ceballos, 2014). A evidência empírica que distingue SC e RSC, prende-se no facto da SC centrar-se na materialidade para o desempenho económico e na resiliência do negócio, já a RSC enfatiza deveres perante *stakeholders*, legitimidade e prestação de contas por impactos (Bansal e Song, 2017)

A RSC, portanto, não se limita ao cumprimento legal, pois inclui expectativas éticas, impactos sociais e relações com as partes interessadas, como já abordamos, a pirâmide de responsabilidades ajuda a clarificar esta amplitude (Carroll, 1991, 1999). A expressão da RSC varia consoante o contexto institucional, podendo ser explícita (políticas voluntárias) ou implícita (normas e instituições nacionais) (Matten e Moon, 2008). A literatura mostra ainda cinco dimensões recorrentes nas definições de RSC (ambiental, social, económica, *stakeholder* e voluntária), explicando a sua polissemia e os riscos de indeterminação (Dahlsrud, 2008).

Para evitar ambiguidade e alinhar decisões, é útil adotar quatro usos consistentes: (i) “sustentabilidade” para a agenda macro e os limites planetários; (ii) “desenvolvimento sustentável” para objetivos e políticas públicas de longo prazo; (iii) “sustentabilidade corporativa” para a integração estratégica de ambiente/economia na empresa; e (iv) “RSC” para compromissos normativos e sociais perante *stakeholders* (Bansal e Song, 2017; Carroll, 1999; Dahlsrud, 2008; Dyllick e Muff, 2015; Montiel, 2008; Montiel e Delgado-Ceballos, 2014; Sheehy e Farneti, 2021). Esta clarificação melhora a coerência das políticas, a qualidade do relato e a comparabilidade entre organizações, do mesmo modo que protege o significado dos termos, que são frequentemente diluídos pelo uso indiscriminado, e ajuda gestores e decisores públicos a escolher o enquadramento certo para cada finalidade (Adams, 2020).

2.2 A importância de uma visão estratégica da RS

A literatura mostra uma transição nítida da RS concebida como “custo moral” para uma lógica estratégica, isto é, a RS passou a ser vista como um conjunto de escolhas integradas no negócio e desenhadas para criar e capturar valor de modo consistente ao longo do tempo. O ponto de viragem clássico foi impulsionado pelos autores Burke e Logsdon (1996), que propõem cinco critérios para que a RS seja “estratégica”, sendo eles a centralidade (encaixe com missão e estratégia), a especificidade (capacidade de apropriar benefícios), proatividade (antecipação de tendências e riscos socioambientais), voluntarismo (liberdade para ir além da conformidade legal) e visibilidade (reconhecimento pelas partes interessadas). Ao deslocarem o debate da pergunta “é rentável” para como a RS gera resultados através destes critérios, os autores abrem caminho para encará-la como investimento de longo prazo em ativos intangíveis como a reputação, a legitimidade, a motivação e a aprendizagem.

A distinção entre RS tradicional e RS estratégica ganha substância empírica em Husted e Allen (2007), ao testarem em grandes empresas espanholas, as dimensões inspiradas em Burke e Logsdon, os autores mostram que o reconhecimento público efetivo das iniciativas (visibilidade) e a capacidade de a empresa capturar os benefícios que gera (apropriabilidade), designadamente, a diferenciação, a reputação junto de públicos críticos ou ganhos de eficiência, são os caminhos que transformam ações sociais em resultados de mercado. Isto é, impactos em receitas, margens e quota, em custos operacionais e de capital, na exposição a risco e, em última instância, na valorização da organização. Já o voluntarismo sem uma estrutura bem definida em RS que assegure ligação ao negócio e captação de valor, não aumenta o desempenho e pode mesmo associar-se a efeitos negativos (custos sem retorno).

Esta linha de pensamento é consolidada também por Vishwanathan et al. (2020), que constroem o conceito de RS estratégica com base numa meta-análise de 344 estudos. Os autores identificam quatro canais de impacto pelos quais uma iniciativa de RS se transforma em resultados económicos e competitivos, sendo a reputação (sinais que reduzem assimetrias de informação), a reciprocidade e apoio de públicos críticos, a mitigação de risco (regulatório, operacional e reputacional) e a inovação (produtos e

processos estimulados por desafios socioambientais). Na prática, isto implica desenhar e avaliar a RS a partir destas vias, em vez de registrar apenas outputs filantrópicos, integrando-as nos objetivos e métricas de gestão.

Por fim, a literatura converge para um pensamento onde o valor não está na rentabilidade da RS, mas em como a RS pode criar e capturar valor, como é integrada no *core business*, como permite a apropriação de benefícios, como antecipa riscos e oportunidades e como torna visível o valor gerado. Esta mudança de pensamento é o coração da RS estratégica. (Burke e Logsdon, 1996; Husted e Allen, 2007; Vishwanathan et al., 2020).

2.3 Envolvimento dos *Stakeholders*

O *engagement* ou envolvimento dos *stakeholder*, foi inicialmente introduzido por Freeman (1984), no qual definiu um *stakeholder*, sendo “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização” (Freeman e Mcvea, 2001, p. 4). Esta definição desloca a empresa de uma ótica exclusivamente acionista para um nó relacional onde a gestão passa a ser, em essência, gestão de relações com os acionistas, os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, as comunidades, os reguladores, entre outros. Nesta linha de pensamento, a literatura consolidou que o relacionamento com os *stakeholder* são essenciais para criar valor, decidir estrategicamente, aprender e prestar contas (Kujala et al., 2022).

A partir desta base, o envolvimento dos *stakeholder* deixa de ser um apêndice reputacional e torna-se um processo relacional e estratégico, por outras palavras, é uma contínua interação que vai da articulação da escuta e do diálogo à co-criação e inovação conjunta, na prática, implica integrar a voz dos diferentes públicos nos ciclos nucleares da gestão, como na definição de propósito, no planeamento, no investimento, na gestão de risco (Kujala et al., 2022).

A qualidade do envolvimento assenta numa estrutura processual que começa por identificar os contextos, os riscos e as oportunidades, em seguida identifica-se os *stakeholders* e suas expectativas, escolhe-se qual é o melhor formatos de interação

(consulta, diálogo, co-criar) e termina na integração dos resultados obtidos deste envolvimento em políticas, métricas e comunicação, com regras claras de inclusão, voz, transparência e prestação de contas, para evitar tokenismo (adotar medidas meramente simbólicas) (O’Riordan e Fairbrass, 2014). Em paralelo, conversas estratégicas bem estruturadas com *stakeholder* críticos, com tópicos estruturados e ligação explícita a decisões de produto, processos e modelos de negócio, permite encurtar o ciclo entre escuta, deliberação e decisão e dá potencial ao *engagement* no quotidiano da gestão (Miles et al., 2006).

É importante compreender que o envolvimento começa antes do diálogo formal, quando se delimita o que está em causa e decide-se quem são os *stakeholder*, e qual papel estes desempenham. Ao tornar claras estas escolhas de partida, de quem participa, com que responsabilidades e como os contributos serão incorporados em decisões e recursos, aumentamos a legitimidade do processo, reduzimos enviesamentos (ouvir apenas os mais visíveis) (Vos, 2003).

Posto isto, é necessário estabelecer a priorização, face à escassez de recursos e de atenção, torna-se indispensável estabelecer critérios explícitos para ordenar os *stakeholder* e os temas e, assim, justificar a alocação de tempo, de dados e de investimento (Chiu e Wang, 2015).

2.3.1 Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* de Freeman desempenhou um papel crucial no desenvolvimento de estudos sobre Contabilidade Social e Ética, bem como sobre auditorias e relatórios, especialmente no contexto da contabilidade baseada no *triple bottom line*. Nos processos mais recentes de prestação de contas e elaboração de relatórios, observou-se uma transição não apenas do relato financeiro para o não financeiro, mas também de um modelo de gestão estratégica focado exclusivamente nos acionistas para um modelo *multistakeholder*, no qual o envolvimento de diversos grupos de interesse torna-se parte essencial das práticas empresariais (Freeman e Mcvea, 2001; Kujala et al., 2022).

Esse movimento tem sido impulsionado por normas e diretrizes internacionais relevantes, como o AA1000, os Padrões GRI e a estrutura de Relatório Integrado (IR *framework*). Estes *frameworks* incentivam a divulgação eficiente de informações não financeiras e enfatizam a necessidade de uma consideração abrangente e de um envolvimento efetivo dos *stakeholders* (Torelli et al., 2020). Normativamente, “gerir os *stakeholders*” traduz um dever de consideração pelos afetados; instrumentalmente, relações cooperativas e assentes em confiança sustentam desempenho e vantagem competitiva (Jamali, 2008).

A abordagem estratégica de gestão baseada na teoria dos *stakeholders* é complementada pelo modelo contingencial de Ullmann (1985) testada empiricamente por Chiu e Wang (2015), na qual foi estabelecida três dimensões fundamentais para correlacionar a divulgação social corporativa (CSD) às práticas empresariais. A primeira trata-se do poder dos *stakeholders*, quanto maior a sua influência, maior a resposta da empresa. Já o segundo fator, prende-se na postura estratégica da organização, uma vez que organizações ativas, procuram deliberadamente influenciar sua relação com *stakeholders-chave* por meio de programas de comunicação, monitoramento contínuo e institucionalização de práticas de CSD. Por fim, a terceira dimensão está relacionada ao desempenho económico da empresa, tanto passado quanto presente, onde os recursos financeiros disponíveis influenciam a priorização das necessidades sociais, bem como a atenção que estas recebem por parte dos gestores.

2.3.2 Identificação e a Priorização de *Stakeholders*

A identificação e a priorização dos *stakeholders* começa por reconhecer quem são as partes interessadas e qual o contributo associado as mesmas. Nesta fase, é importante reforçar que a identificação dos *stakeholders* não é apenas uma listagem, mas sim uma escolha analítica, estratégica e normativa que define o “sistema de *stakeholders*” face ao seu ambiente, que dá legitimidade ao processo (Freeman e Mcvea, 2001)

Segundo Freeman e Mcvea (2001), identificar *stakeholders* é pôr “nomes e rostos” nas relações que sustentam o desempenho de longo prazo, Vos (2003) sublinha ainda que o gestor deve partir de quem afeta e é afetado (mesmo com pouca capacidade de influência – podendo recorrer à representatividade) para, então, decidir como se

relacionar. Os autores referem que é necessário combinar táticas de *buffering* (amortecer e monitorizar riscos) e de *bridging* (superar barreiras e co-construir soluções) conforme o propósito e os valores da organização.

Com o âmbito e as partes interessadas definidas, segue a priorização dos *stakeholders*, em que esta é envolvida com o problema clássico da escassez de recursos e da racionalidade limitada. A literatura empírica mostra que as organizações tendem a concentrar atenção em um conjunto núcleo de *stakeholders*, por razões instrumentais, como as dependências críticas de recursos, mercado, reputação, mas também normativas (deveres para com os mais afetados).

A literatura contempla vários quadros para realizar a priorização, um deles é a priorização de *stakeholders*, que ordena a prioridade segundo o poder, a legitimidade e a urgência. A aplicação contemporânea do modelo destaca que combinações destes atributos geram classes dinâmicas com efeitos observáveis na organização, como a criação de mecanismos formais de resposta, a monitorização contínua e, muitas vezes, melhoria no nível e qualidade da divulgação das informações socioambiental (Chiu e Wang, 2015).

Para operacionalizar a priorização no dia a dia, a literatura também propõe a matriz Influência × Interesse (*power-interest grid*). Em termos simples, a influência capta a capacidade real de alterar resultados, em contrapartida, o interesse mede o grau em que cada ator é afetado e se mobiliza. Ao posicionar cada *stakeholder* neste plano, clarifica-se quem deve ser gerido de perto (alto interesse/alta influência), quem deve ser mantido satisfeito (alta influência/baixo interesse), quem deve ser capacitado e mobilizado (alto interesse/baixa influência) e quem deve ser apenas acompanhado (baixo/baixo). Reed et al. (2009) sistematiza esta ferramenta como ponte entre diagnóstico e decisão, e estudos já aplicados mostraram melhorias na coordenação, comunicação e afetação de esforços quando a matriz é usada para orientar os modos de envolvimento e distribuição dos recursos (Reed et al., 2009; Sukristiyono et al., 2021)

Em suma, a identificação e a priorização das partes interessadas só gera valor quando são incorporadas nos ciclos formais de gestão, através de um *framework* de *stakeholder engagement* que articule leitura do contexto, a identificação, a classificação por

prioridade e a integração em políticas, métricas e relatórios, convertendo a participação em decisões e recursos, como também reduzir o risco de *tokenismo* (O’Riordan e Fairbrass, 2014).

2.3.3 Materialidade

A materialidade refere-se à substância, sendo o princípio através do qual as empresas identificam e selecionam os temas a tratar, favorecendo as expectativas e necessidades das partes interessadas. Na área da contabilidade, o termo "material" surgiu como adjetivo no início do século XX, desde então, diversos autores, como Torelli et al. (2020), têm destacado as características comuns da materialidade que auxiliam as empresas a divulgar uma visão verdadeira e justa sobre si mesmas. Considera-se que uma informação é material quando a sua omissão ou distorção pode impactar as decisões económicas dos utilizadores.

A materialidade é um dos princípios mais relevantes para as empresas que procuram divulgar a sua responsabilidade social corporativa (RSC), por meio deste princípio, as organizações podem identificar e selecionar os temas a serem incluídos em relatórios integrados (RI) e de sustentabilidade, atendendo às expectativas e necessidades de todos os *stakeholders*. Estas necessidades devem ser analisadas de forma criteriosa, uma vez que não se espera que uma organização apresente todas as questões relacionadas à sustentabilidade, devendo assim priorizar os aspetos que evidenciem impactos económicos, ambientais e sociais relevantes e significativos decorrentes das suas atividades. (Global Sustainability Standards Board, 2016).

O conceito de materialidade é crucial no campo das informações não financeiras, onde há pouca ou nenhuma regulamentação sobre os conteúdos a serem reportados. Como esta informação é frequentemente voluntária, torna-se essencial a adoção de um princípio preciso e correto que oriente as empresas na identificação dos tópicos a serem divulgados e ao nível do detalhe a ser utilizado. Para esse fim, uma análise de materialidade e a definição de uma matriz de materialidade são indispensáveis, pois ajudam a esclarecer quais são os temas relevantes e quais, entre eles, exigem maior desenvolvimento (Jebe, 2019; Madison e Schiehl, 2021).

Neste contexto, destaca-se a importância do processo de envolvimento dos *stakeholders*, uma vez que a participação direta ou indireta de todos os *stakeholders* permite que a empresa compreenda adequadamente suas expectativas e necessidades, o que, por sua vez, contribui para uma tomada de decisão eficaz. É compreensível que haja diferenças entre as percepções de materialidade dos *stakeholders* e da gestão, assim torna-se importante uma análise de materialidade que alinhe os interesses de todas as partes envolvidas, sendo assim o envolvimento direto dos *stakeholders* apontado como essencial para alcançar este objetivo (Torelli et al., 2020).

2.4 Satisfação Laboral relacionada com a Percepção da RS

A satisfação laboral ou *job satisfaction*, pode ser entendida, como uma avaliação afetivo-cognitiva global do trabalho e das suas facetas (tarefas, recompensas, relações, condições) que traduz o grau em que a experiência laboral satisfaz as necessidades e valores do indivíduo (Bauman & Skitka, 2012). Na literatura relacionada com CRS, a satisfação é tratada como atitude central e *outcome* proximal das experiências psicossociais no contexto de trabalho, funcionando como barómetro do ajustamento pessoa-trabalho e das trocas sociais percebidas com a organização (justiça, apoio, reconhecimento). Nesta ótica, a satisfação é conceptualmente distinta de constructos mais relacionais, como o compromisso afetivo, ou comportamentais, como o desempenho extra-função, mas correlacionada com estes e frequentemente posicionada como mediadora ou consequência de mecanismos psicológicos ativados por práticas organizacionais (Glavas, 2016)

A percepção de RS associa-se, em média, de forma moderada a forte a atitudes positivas dos colaboradores, incluindo a satisfação, e a identificação organizacional tende a medir este vínculo (quando os trabalhadores sentem orgulho e pertença, avaliam melhor o seu trabalho) (Aguinis e Glavas, 2012; Gond et al., 2017; Paruzel et al., 2021). Para além deste efeito global, a RS interna (dirigida aos trabalhadores) tende a apresentar associações mais robustas com a satisfação, devido às iniciativas de RS comunicarem respeito, justiça e apoio diretamente aos colaboradores. Por outro lado, a RS externa

(comunidade/ambiente) proporciona prestígio e orgulho, reforçando a identificação, que por sua vez eleva a satisfação (Hameed et al., 2016; Wang et al., 2017)

Gond et al. (2017) consideram que a satisfação é a consequência de uma atitude, ou seja, um resultado (e não um mecanismo) de significados e iniciativas de RS que os colaboradores percebem. Quanto ao conteúdo psicológico que sustenta esta atitude, a proposta de Bauman e Skitka (2012) referem que ao sinalizar moralidade e benevolência organizacional, fornece “matéria-prima” para satisfazer as necessidades universais de segurança, autoestima social, pertença e significado, necessidades que, ao serem satisfeitas, tendem a elevar positivamente a avaliação afetivo-cognitiva do trabalho, isto é, a satisfação. Nesta ótica, a satisfação não é apenas um “julgamento de utilidade”, mas uma apreciação integrada do quão o trabalho permite viver valores e pertencer a uma organização moralmente valorizada (Bauman e Skitka, 2012; Glavas, 2016).

Por fim, a afetação emocional associada à RS passou a ser incorporada no enquadramento da satisfação, uma vez que as percepções de RS podem desencadear compaixão e emoções positivas no trabalho, que refletem também em avaliações mais favoráveis sobre o trabalho. Ko et al. (2021) apontam para um efeito direto da RS reforçando que a satisfação é simultaneamente cognitiva (avaliação) e afetiva (sentimento) e sensível às experiências morais e relacionais que a RS ativa.

CAPÍTULO III – Metodologia do Estudo de Caso

O presente estudo adota uma metodologia qualitativa com um desenho de investigação de técnicas mistas ancorado num estudo de caso único – Wedrone Portugal Lda., no qual é combinado dois tipos de recolha de dados, o inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas para quantificar perceções e aprofundar significados, assegurando triangulação de fontes e técnicas (Creswell e Plano Clark, 2018)

A opção pela metodologia do estudo de caso é consistente com Yin (1981), uma vez que se trata de um fenómeno contemporâneo observado no contexto real, em que as fronteiras entre fenómeno e contexto não são nítidas e as questões centrais são “como” e “porquê”. Estas condições tornam o estudo de caso numa estratégia plena de investigação exploratória, descritiva e explicativa, permitindo construir inferências causais ancoradas no encadeamento lógico da evidência. Para além disso, a robustez da do desenho é reforçada pela utilização de fontes múltiplas guiadas por protocolo e triangulação.

A perspetiva analítica segue a teoria dos *stakeholders*, alinhada com o objetivo de identificar as expectativas e impactos internos/externos da Responsabilidade Social da empresa.

3.1 Instrumentos de Recolha de Dados

3.2.1 Inquérito por Questionário

O questionário é um instrumento estruturado e uniforme para recolher dados junto de uma amostra, permitindo captar informações sobre características, padrões de comportamento, traços pessoais, atitudes e opiniões. A recolha ocorre por meio de uma sequência organizada de perguntas e, regra geral, é autoaplicada, dispensando a presença do entrevistador. Entre as suas vantagens destacam-se a rapidez e o rigor na obtenção de respostas, o baixo custo e a facilidade de aplicação, o maior alcance a diferentes públicos, bem como a liberdade de resposta proporcionada pelo anonimato. Acresce a flexibilidade temporal em que cada participante pode responder no momento

mais conveniente, sem pressões externas, o que tende a aumentar o conforto e a qualidade da participação (Marconi e Lakatos, 2003).

O questionário aplicado à população-alvo foi desenvolvido a partir do instrumento anual de avaliação da satisfação dos trabalhadores, ao qual foram acrescentadas questões relativas à responsabilidade social, bem como quatro itens, dos seis itens da *Perceived Corporate Social Responsibility (PCSR) scale*, proposta por Glavas e Kelley (2014), nomeadamente: *Job Satisfaction*, *Social*, *Environmental* e *Perceived Organizational Support* (Anexo A). Assim, o questionário foi construído no *MicrosoftForms*, sendo composto por duas partes: a primeira incluiu cinco questões de caracterização sociodemográfica e dezasseis questões centradas na satisfação no trabalho; a segunda contemplou vinte e duas questões relacionadas com responsabilidade social e duas questões adicionais sobre oportunidades de melhoria. No total, foram incluídas cinco questões abertas e o restante conjunto de itens foi medido através de uma escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não discordo, nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

O questionário foi aplicado em finais de janeiro de 2025, esteve disponível durante um mês e meio, período em que foram implementadas diversas estratégias para incentivar a participação. Para além da divulgação no portal do colaborador e do envio via email institucional do link, foram afixados placares com o QR-Code de acesso (Anexo B) em locais estratégicos, como a cantina, a sala de pausas e junto ao relógio de ponto. Complementarmente, foi realizada uma ação de *walkaround* na fábrica, em que os colaboradores eram questionados sobre a sua participação e, caso ainda não tivessem respondido, eram incentivados a preencher o inquérito. Finalmente, foi ainda enviado um email institucional a reforçar a importância da adesão à iniciativa.

Por fim, procedeu-se à análise dos dados mediante técnicas de estatística descritiva (médias, desvios-padrão, frequências) e, quando pertinente, a testes inferenciais apropriados à natureza das variáveis e ao desenho do estudo, recorrendo ao software Jamovi, versão 2.4.11, para o processamento e exploração dos resultados.

A. Caracterização da Amostra

O presente estudo baseou-se na análise do questionário sobre responsabilidade social, tendo como população-alvo 185 trabalhadores da empresa. Foram obtidas 61 respostas válidas como uma taxa de resposta de 32,97% e um tempo médio de realização de 23 minutos. A amostra inclui 42 indivíduos do sexo masculino (68,85%) e 19 indivíduos do sexo feminino (31,15%), com idades entre 23 e os 62 anos ($M = 43,26$; $DP = 9,73$). Em termos de escolaridade, 6 participantes (9,84%) concluíram o ensino básico, 39 (63,93%) o ensino secundário e 16 (26,23%) possuem formação superior (licenciatura/mestrado/doutoramento). Quanto à antiguidade, 72,13% apresentam mais de 6 anos de casa (19,67%: 6 a 10 anos; 31,15%: 10 a 20 anos; 21,31%: >20 anos), enquanto 4,92% têm menos de 6 meses.

3.2.2 Entrevista

As entrevistas realizadas inserem-se no âmbito de uma metodologia qualitativa, assumindo uma estrutura semiestruturada, adequado à natureza exploratória do estudo e à necessidade de compreender em profundidade as percepções, experiências e expectativas dos diferentes grupos de *stakeholders* da Wedrone. De acordo Kallio et al. (2016), a entrevista semiestruturada constitui uma ferramenta essencial para a recolha de dados ricos e contextualizados, ao combinar uma estrutura orientadora com flexibilidade suficiente para permitir ao entrevistado expressar-se livremente.

O guião das entrevistas foi elaborado com base nos princípios de coerência temática e clareza metodológica, organizando-se por eixos correspondentes aos objetivos da investigação: percepção da responsabilidade social, avaliação das práticas existentes, impacto interno e externo, e identificação dos *stakeholders* mais relevantes. Esta estrutura reflete as recomendações de Kallio et al. (2016), assegurando alinhamento entre objetivos e perguntas, e garantindo comparabilidade entre entrevistas. O conteúdo das questões foi fundamentado nos pilares conceptuais da Responsabilidade Social, integrando as dimensões económicas, sociais e ambientais, como também incorpora a abordagem dos *stakeholders* proposta por Freeman, que reconhece a influência recíproca entre a organização e as suas partes interessadas.

As entrevistas seguiram três guiões distintos, adaptados ao perfil de cada grupo, os diretores e gestores dos departamentos (Anexo C), a comissão dos trabalhadores (Anexo D), e por fim duas entidades externas (Anexo E), mas com eixos comuns de análise, como a perceção geral da responsabilidade social, impacto interno e externo, o envolvimento dos colaboradores, e oportunidades de melhoria.

As entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas integralmente (verbatim) e anonimizadas. A análise de conteúdo das entrevistas seguiu a metodologia descrita por Bardin (2016) estruturada em três momentos. Na pré-análise, realizou-se a familiarização com o *corpus* e a definição do material a analisar. Na exploração do material, procedeu-se a uma análise temática com codificação aberta, linha a linha, identificando unidades de registo (temas) e agregando-as em categorias e subcategorias segundo regras de pertinência, homogeneidade e exaustividade. A categorização combinou lógica dedutiva (categorias *a priori* alinhadas com o enquadramento teórico, sendo as dimensões de responsabilidade social: económica, ambiental, social interna e social externa; e identificação de stakeholders) e lógica indutiva (*a posteriori*), mantendo abertura a tópicos emergentes. Todo o procedimento foi manual (sem *software*), apoiado por grelhas em Excel e Word, garantindo sistematicidade e rastreabilidade entre excertos e categorias. Por fim, no tratamento dos resultados e interpretação, realizaram-se as inferências à luz do quadro teórico de referência.

A. Caraterização da Amostra

Com o objetivo de compreender de forma aprofundada as perceções internas e externas sobre a responsabilidade social da Wedrone, foram conduzidas quinze entrevistas semiestruturadas entre junho e julho de 2025, com uma duração em média de trinta minutos.

Estas entrevistas abrangeram treze gestores e diretores da empresa (CEO; Diretor de Operações; Diretor de Engenharia; Diretor Comercial; Gestora de Logística; Gestora da Qualidade; Gestora de Recursos Humanos; Gestora de SST e Sustentabilidade; Gestor de Compras; Gestora Financeira; Gestor da Manutenção e Infraestruturas; Gestora da Fundação; Gestor de IT), a representante da Comissão de Trabalhadores e duas

entidades externas do setor industrial, a AIMMAP (representada pelo seu Vice-presidente) e o CATIM (representada pelo seu diretor-geral).

Em suma, o estudo integrou a análise de 61 respostas válidas ao questionário e de 16 entrevistas semiestruturadas, como também a análise documental de 3 documentos internos (p. ex., regulamentos, políticas e relatórios de contas) produzidos em 2025. A combinação destas fontes sustenta a triangulação entre percepções, práticas reportadas e evidência documental, reforçando a validade do estudo.

CAPÍTULO IV – Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta e interpreta os resultados obtidos do questionário aplicado aos colaboradores da Wedrone e das entrevistas realizadas aos gestores, direção, representantes dos trabalhadores e de duas entidades externas. O presente capítulo foi organizado em duas partes: a primeira, aborda a análise dos questionários, especificamente os dados quantitativos que retratam as percepções e o envolvimento dos colaboradores nas práticas de responsabilidade social, como também os dados quantitativos sobre a satisfação dos trabalhadores da Wedrone. A segunda parte, apresenta a análise das entrevistas, precisamente os resultados qualitativos que aprofundam as visões e expectativas dos diferentes *stakeholders*, por fim, é exposto a matriz de *stakeholders* prioritários, que sintetiza as relações de interesse e influência identificadas.

4.1 Análise dos Questionários

4.1.1 Percepção da Responsabilidade Social

A variável Percepção da responsabilidade social foi construída através das repostas dadas as dimensões *Social*, *Environmental* e *Perceived Organizational Support* na *Perceived Corporate Social Responsibility (PCSR) scale* dos autores Glavas e Kelly (2014). Sendo tratada como quantitativa contínua aproximada, assumindo-se que a média dos itens reflete uma medida de intervalo.

A percepção global da responsabilidade social apresenta uma média de 3,95 (mediana=3,93), o que indica uma avaliação globalmente positiva, situada entre as opções “neutra” e “concordo”. A proximidade entre média e mediana sugere uma distribuição aproximadamente simétrica, sem enviesamentos marcados, observam-se valores mínimos de 2,28 e máximos de 5, evidenciando que, embora existam casos menos favoráveis, há também trabalhadores com percepções muito elevadas.

A avaliação da normalidade das variáveis foi realizada através do teste de Shapiro–Wilk, complementada pela análise da assimetria, curtose e inspeção gráfica das distribuições. A Percepção RS Global mostrou-se compatível com o pressuposto de normalidade ($W =$

0,972, $p = 0,176$), com valores de assimetria ($-0,34$) e curtose ($-0,19$) próximos do esperado para uma distribuição normal.

A percepção global da RS entre os departamentos, revela médias em torno de 4 (escala 1–5), com variação modesta entre setores com $N \geq 3$ (por ex., *Controlo de Processo de Fundição* $M=4,20$; *Qualidade* $M=4,17$; *Acabamentos* $M=3,64$; *Fundição* $M=3,73$). A ANOVA indicou que a percepção não difere significativamente entre setores, $F(18,42)=0,67$, $p=0,819$, o tamanho do efeito robusto foi $\omega^2 \approx 0$, este valor indica que o setor não explica variação relevante na percepção de RS, tendo o efeito desprezível. Assim, apesar de pequenas oscilações nas médias, o padrão é de homogeneidade na percepção de RS entre áreas funcionais; os valores extremos observados em setores com N muito reduzido devem ser interpretados com cautela.

Para comprovar se as mulheres apresentam uma avaliação mais positiva da responsabilidade social da empresa do que os homens, recorreu-se ao t de Student para amostras independentes, uma vez que os pressupostos de normalidade (Shapiro–Wilk, $p = 0,283$) e homogeneidade de variâncias (Levene, $p = 0,935$) foram cumpridos. Os resultados indicaram que a diferença entre mulheres ($M = 4,02$; $DP = 0,58$; $n = 19$) e homens ($M = 3,92$; $DP = 0,66$; $n = 42$) na percepção da responsabilidade social não foi estatisticamente significativa, $t(59) = 0,571$, $p = 0,285$, com um tamanho de efeito pequeno (Cohen's $d \approx 0,16$). Concluindo, que não há evidência de diferenças relevantes entre sexos nesta dimensão.

A. Conhecimento das Iniciativas RS da Empresa

A variável Conhecimento das iniciativas corresponde ao número de iniciativas de responsabilidade social mais relevantes, sendo no total 17 iniciativas. Trata-se de uma variável de contagem, sendo classificada como quantitativa discreta.

Em média, cada colaborador refere conhecer 13,74 iniciativas (Mediana = 14; $DP = 2,77$), ou seja, cerca de 80,8% do total possível de conhecimento. Contudo, os dados revelam alguma heterogeneidade, uma vez que há casos com conhecimento reduzido com o mínimo de iniciativas conhecidas igual a 4, mas também vários casos com o conhecimento no máximo possível, de 17 iniciativas.

A nível do conhecimento total das iniciativas pelos diversos setores, observou-se um elevado nível de conhecimento global em vários setores, com medianas muito altas (16–17) em Recursos Humanos (Md=17), Direção Geral (Md=17), Financeiro (Md=16) e logística (Md=16). Nos setores operacionais, o conhecimento mantém-se moderado-alto, como no caso da Qualidade (Md=15), Fundição (Md=15) e Controlo de Maquinagem (Md=14,5), ao passo que Acabamentos apresenta Md=13 (distribuição mais concentrada: $DP \approx 1,58$). Em contraste, Fusão destaca-se por valores muito baixos ($M=5$; Md=5; $n=2$), apontando para défice de conhecimento. Em suma, os setores de gestão e suporte possuem níveis mais elevados de conhecimento das iniciativas, enquanto alguns núcleos operacionais revelam espaço para reforço de comunicação e sensibilização.

Foi realizada uma análise do conhecimento espontâneo (recordação sem pistas) e do conhecimento assistido (reconhecimento com lista), o que permitiu compreender quais iniciativas os trabalhadores estão mais conscientes e familiarizados. O *gap* entre ambos conhecimentos funciona como um indicador de prioridade, na medida que quanto maior o *gap*, maior a necessidade de reforço da comunicação.

A análise dos resultados apresentados na Tabela 2 demonstra que o nível de conhecimento assistido das iniciativas da empresa é, em geral, elevado, refletindo uma boa capacidade de reconhecimento por parte dos trabalhadores quando confrontados com as iniciativas apresentadas. No entanto, o conhecimento espontâneo é consideravelmente mais reduzido, demonstrando que possa existir lacunas na comunicação dessas iniciativas.

Tabela 2 - Conhecimento Assistido e Espontâneo

Iniciativa	Conhecimento Assistido	Conhecimento Espontâneo
Convívio anual de Natal e cabaz de Natal	100,00%	14,75%
Melhoria das condições de trabalho – renovação das instalações sanitárias e balneários	100,00%	14,75%
Disponibilização do portal do Colaborador	96,72%	3,28%
Roundtable	95,08%	13,11%
Serviço semanal de medicina e enfermagem aos 3 turnos	95,08%	0,00%
Comunicação dos valores	93,44%	6,56%
Email de feedback, reclamações e sugestões	93,44%	1,64%
Promoção da Saúde Mental - Disponibilização de apoio psicológico gratuito aos trabalhadores	93,44%	1,64%
Política de Remuneração e Benefícios: Prémios de assiduidade, carreira, noturno e subsídio de formação	90,16%	0,00%
Wedrone Baby	88,52%	11,48%
Espaço Mamã Wedrone	81,97%	4,92%
Sensibilização aos trabalhadores das 10 regras de ouro de SST	78,69%	4,92%
Canal denúncia	75,41%	0,00%
Mobilidade Interna	57,38%	0,00%
Apoio solidário em causas de dificuldade financeiras	54,10%	11,48%
Seguro de vida, em caso de falecimento do trabalhador	45,90%	0,00%
Adiantamento de subsídios Natal/Férias em situações de dificuldade financeira	34,43%	0,00%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

As iniciativas mais salientes são o Convívio anual de Natal e Cabaz de Natal (100% assistido (A); 14,8% espontâneo(E)), a Melhoria das condições de trabalho (100% A; 14,8% E) e a Roundtable (95,1% A; 13,1% E), combinando elevado reconhecimento com maior capacidade de memorização. Também o Wedrone Baby (88,5% A; 11,5% E) e o Apoio solidário em causas financeiras (54,1% A; 11,5% E) apresentam um nível médio de recordação espontânea, reforçando o impacto de iniciativas ligadas a momentos sociais ou de proximidade humana.

Por outro lado, estas iniciativas, embora relevantes para o funcionamento apresentam fraca saliência espontânea: *Serviço semanal de medicina e enfermagem* (95,1% A; 0% E), *política de Remuneração e Benefícios* (90,2% A; 0% E) e *Canal de denúncia* (75,4% A; 0% E). De igual modo, o *Seguro de vida* (45,9% A; 0% E) e o *Adiantamento de subsídios* (34,4% A; 0% E) revelam baixo reconhecimento mesmo quando assistido, indicando uma necessidade clara de reforçar a sua visibilidade e integração no quotidiano da empresa.

Em síntese, as iniciativas mais ligadas ao convívio e benefícios tangíveis são as mais memorizadas, enquanto as de apoio contínuo, saúde, segurança e benefícios institucionais permanecem pouco salientadas.

Passando para a avaliação da normalidade da variável Conhecimento total das Iniciativas, esta foi realizada através do teste de Shapiro–Wilk, complementada pela análise da assimetria, curtose e inspeção gráfica das distribuições. Os resultados revelaram que esta variável não seguiu uma distribuição normal ($W = 0,890$, $p < 0,001$), apresentando enviesamento negativo ($-1,25$) e curtose de $2,20$. Deste modo, como a variável viola o pressuposto de normalidade, optou-se pela utilização de testes não paramétricos.

A comparação do Conhecimento Total das Iniciativas com a antiguidade dos trabalhadores foi realizada com o Kruskal–Wallis, adequado à natureza discreta e não normal da variável. O teste não revelou diferenças significativas entre grupos, $\chi^2(5)=7,16$, $p=0,209$ ($\epsilon^2=0,119$), como também, as comparações múltiplas DSCF não identificaram pares com diferenças significativas ($p_{aj} \geq 0,30$). Conclui-se que, nesta amostra, o conhecimento das iniciativas não varia de forma estatisticamente detetável com a antiguidade.

Para compreender se as mulheres conhecem mais iniciativas do que os homens, utilizou-se o teste Mann–Whitney U, dado que a variável Conhecimento Total das Iniciativas é de natureza discreta e não apresenta uma distribuição normal, não cumprindo assim os pressupostos para o uso de testes paramétricos. O resultado não foi estatisticamente significativo, $U = 333,5$, $p = 0,153$ (teste unilateral Feminino > Masculino). Assim, com base na amostra analisada, não se encontrou evidência de que as mulheres conheçam mais iniciativas do que os homens, conclui-se que o género não constitui um fator diferenciador no nível de conhecimento das iniciativas de responsabilidade social.

B. Avaliação da Responsabilidade Social

A análise fatorial exploratória foi conduzida através do método de extração por Resíduos Mínimos, adequado para dados provenientes de escalas de Likert e robusto a desvios de normalidade. Para a rotação fatorial recorreu-se ao método oblíquo Oblimin,

considerando-se a existência de correlações entre os itens, evidenciada pela matriz de correlações de *Spearman*, que demonstra que as associações são moderadas a fortes entre a maioria dos itens ($p \approx 0,40-0,88$; $p < 0,001$), não se verificando correlações negativas nem associações muito baixas, sustentando a adequação dos dados para a análise fatorial exploratória. A definição do número de fatores a reter baseou-se na Análise Paralela, reconhecida como um procedimento mais robusto e fiável na determinação da dimensionalidade (Tabela 3).

Tabela 3 - Avaliação da Percepção da Responsabilidade Social da Wedrone

Item	Dimensão Social Interna	Dimensão Ambiental
13.14 A minha organização orgulha-se das conquistas dos trabalhadores no trabalho.	0,9051	
13.10 A minha organização preocupa-se realmente com o bem-estar dos trabalhadores.	0,8745	
13.11 A minha organização considera fortemente os objetivos e valores dos trabalhadores.	0,8265	
13.11 A minha organização considera fortemente os objetivos e valores dos trabalhadores.	0,7645	
13.12 A minha organização está disposta a ajudar os trabalhadores quando precisam de um favor especial.	0,7259	
13.1 Contribuir para o bem-estar dos trabalhadores é uma prioridade elevada na minha empresa.	0,6633	
13.9 A minha organização valoriza as contribuições para o bem-estar.	0,5585	0,4441
13.8 A minha organização atinge os seus objetivos de curto prazo enquanto mantém o foco no impacto Ambiental.		1,0436
13.5 As questões ambientais são parte integrante da estratégia da minha empresa.		0,7753
13.6 Abordar questões ambientais é essencial para as operações diárias da minha organização.		0,7209
13.7 A minha organização assegura-se de que o nosso trabalho não prejudica o ambiente.		0,7197
13.4 Contribuir para o bem-estar da comunidade é uma prioridade elevada na minha empresa.		0,5105
% Variância Explicada	40,04%	31,39%
Variância Acumulada	-	71,43%
Testes estatísticos	KMO	0,9063
	Testes Bartlett	673,69
	Sig.	<0,001
Nº Itens	7	5
Fiabilidade do Fator (α - Alpha de Cronbach)	0,9349	0,9237
Consistência Interna do fator	Excelente	Excelente

Fonte: Elaboração Própria (2025)

O teste de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) obteve um valor de 0,906, o que indica que a análise fatorial exploratória deve ser considerada como excelente e perfeitamente executável. Para além disto, o teste de esfericidade de Bartlett fornece um valor de $\chi^2=673,69$; $p<0,001$, confirmando correlações suficientes entre os itens.

Os resultados obtidos permitiram-nos agrupar as 12 variáveis em 2 fatores, Dimensão Social Interna e a Dimensão Ambiental, que explicam cerca de 71% da variância da informação.

- Fator 1 – Dimensão Social Interna (40,04% da variância total): Este fator representa a perceção de responsabilidade social voltada para dentro da organização (colaboradores) e para relações sociais mais próximas (comunidade imediata), traduzindo-se em apoio, reconhecimento e valorização.
- Fator 2 – Dimensão Ambiental (31,39% da variância Total): Este fator traduz a dimensão externa da responsabilidade social, centrada em práticas de sustentabilidade ambiental e impacto comunitário positivo.

Foram excluídas desta análise 5 itens, sendo 6.11 *No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho*, 6.12 *Em geral, não gosto do meu trabalho (R)*, 6.13 *Em geral, gosto de trabalhar aqui*, 13.3 *Contribuir para o bem-estar dos fornecedores é uma prioridade elevada na minha empresa* e 13.13 *A minha organização demonstra pouca preocupação com os trabalhadores (R)*, uma vez que apresentavam valores de singularidade superiores a 0,70, correspondendo a comunalidades inferiores a 0,30. Estes itens tinham, assim, mais de 70% da sua variância não explicada pelos fatores comuns, assim a exclusão permitiu reforçar a consistência e a interpretação dos resultados. Contudo, o item 13.9 ('A minha organização valoriza as contribuições para o bem-estar') apresentou um *cross-loading*, com saturações fatoriais em ambos os fatores ($F1=0,559$; $F2=0,444$). Dada a diferença inferior a 0,20 entre as cargas, considera-se que o item possui conteúdo transversal, relacionando-se simultaneamente com a dimensão social interna e com a dimensão ambiental, sendo assim optou-se por mantê-lo associado ao Fator 1, por maior coerência semântica com o bem-estar dos trabalhadores.

A fiabilidade das dimensões foi avaliada através do alfa de Cronbach, em que ambos os fatores apresentaram valores superiores a 0,92, o que corresponde a uma consistência interna excelente, evidenciando que os itens se encontram fortemente correlacionados entre si e medem de forma coerente os construtos, logo este resultado confirma a robustez da escala utilizada.

Para identificar a dimensão com maior concordância, calcularam-se pontuações fatoriais por dimensão (média dos itens). Observou-se que a Dimensão Social apresentou média $M=4,01$ ($DP=0,67$), ligeiramente superior à Dimensão Ambiental, $M=3,88$ ($DP=0,76$). Como as dimensões não cumpriam com o pressuposto da normalidade (Shapiro-Wilk $p<.001$), recorreu-se ao teste não paramétrico de Wilcoxon para amostras emparelhadas, indicando que esta diferença não é estatisticamente significativa ($W=745,5$; $p=0,055$). Em termos substantivos, os resultados sugerem que os colaboradores percecionam as dimensões Social e Ambiental de forma semelhante, refletindo um equilíbrio entre práticas sociais internas/externas e ambientais na estratégia de responsabilidade social da Wedrone.

A escala utilizada neste estudo teve como referência a *Perceived Corporate Social Responsibility Scale* (PCSR) desenvolvida por Glavas e Kelly (2014), composta por 28 itens distribuídos por várias dimensões (social, ambiental, compromisso organizacional, significado no trabalho, perceção de suporte organizacional e satisfação no trabalho). No entanto, na adaptação aplicada à realidade da Wedrone, emergiram apenas duas dimensões principais: (i) a Dimensão Social Interna e Externa, que agrega indicadores de apoio, reconhecimento e valorização dos trabalhadores; e (ii) a Dimensão Ambiental, que reflete a integração das práticas ambientais e do compromisso comunitário na estratégia organizacional. Esta configuração mostra que, no contexto analisado, os colaboradores percecionam a responsabilidade social de forma mais integrada, fundindo elementos da dimensão social e do suporte organizacional em torno da valorização dos trabalhadores, e separando claramente um eixo ambiental/coletivo.

Apesar de a PCSR incluir também itens de Satisfação no Trabalho, estes foram retirados da análise fatorial exploratória por apresentarem comunalidades baixas e singularidades elevadas, comprometendo a consistência da solução, a sua exclusão reforçou a robustez

estatística da estrutura bidimensional encontrada. No entanto, em coerência com a proposta de Glavas e Kelly (2014), a satisfação foi analisada separadamente, funcionando como variável de resultado associada às percepções de responsabilidade social.

C. Envolvimento dos trabalhadores na RS

No estudo foram efetuadas questões relacionadas com a forma como os colaboradores percebem e se envolvem nas práticas de responsabilidade social da empresa. Estas perguntas permitiram avaliar a clareza da comunicação, a importância atribuída à RS e o grau de participação e desejo de envolvimento dos trabalhadores. Na tabela 4, podemos concluir que as médias das respostas se situam entre 3,73 e 4,79 (escala 1–5), revelando elevado nível de concordância com praticamente todas as perguntas apresentadas, apoiando esta concordância os desvios-padrão revelaram-se relativamente baixos (0,48–0,80).

Tabela 4 - Escala Percepção RS (Estatística Descritiva)

	N	Média	Desvio-padrão
14.1 A comunicação interna sobre as práticas de RS da Wedrone é muito clara e fácil de entender	61	3.9180	0.7370
14.2 É muito importante que a Wedrone adote práticas de responsabilidade social	61	4.4262	0.4986
14.3 O impacto das práticas de RS da Wedrone na minha satisfação profissional é elevado	61	3.9508	0.8047
14.4 Acredito que os trabalhadores desta empresa têm oportunidades para contribuir com ideias para as suas iniciativas de responsabilidade social	61	3.8361	0.8978
14.5 Gostaria de estar mais envolvido/a nas práticas de responsabilidade social da Wedrone	61	3.7869	0.7098

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A dimensão que recolhe uma maior unanimidade é a importância atribuída à RS, com uma média muito elevada ($M=4,43$; $DP=0,50$) e 100% das respostas concentradas nas opções 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente. Este resultado traduz um consenso quase absoluto de que a responsabilidade social deve ser considerada uma prioridade da organização, configurando um claro “efeito de teto” e revelando que, para os trabalhadores, este é um valor inquestionável.

A comunicação sobre as iniciativas de RS apresenta igualmente uma avaliação favorável ($M=3,92$; $DP=0,74$), com 72% dos inquiridos a escolher as opções 4 e 5. Embora a percepção geral seja positiva, a dispersão é ligeiramente maior em comparação com a

importância da adoção de práticas indica que, para uma parte dos colaboradores, a comunicação pode ainda ser melhorada no sentido de maior clareza e consistência.

No que se refere ao impacto da RS na satisfação com o trabalho, a média situa-se em 3,95 (DP=0,80), com 75,4% das respostas nas categorias 4 e 5. Este resultado demonstra que a maioria dos colaboradores reconhece um efeito positivo da RS no seu grau de satisfação, mas também evidencia que cerca de um quarto da amostra assume uma posição mais neutra ou menos convicta, o que sugere espaço para reforçar a percepção da ligação entre práticas de RS e bem-estar no trabalho.

As oportunidades para contribuir individualmente para a RS registam uma média de 3,84 (DP=0,90), sendo o item com maior dispersão individual das respostas (abrangendo todas as opções da escala, de 1 a 5). No plano entre-grupos, não há diferenças por sexo (ANOVA Kruskal–Wallis $\chi^2(1)=0,021$; $p=.884$) nem por setor ($\chi^2(18)=19,29$; $p=.374$), indicando homogeneidade nestas dimensões. Já por antiguidade o teste global foi significativo ($\chi^2(5)=12,29$; $p=.031$; $\epsilon^2 \approx .21$), contudo as medianas são idênticas em todas as faixas (4) e os pós-hoc DSCF não isolaram pares distintos (menor $p = .088$, *6 meses–2 anos* vs. *>20 anos*). Ou seja, existe um sinal difuso de variação com o tempo de casa—provavelmente alimentado por distribuições diferentes (p.ex., *6m–2a* concentrado em 4–5; *2a–6a* em 5; *10–20a* e *>20a* com caudas inferiores) e por tamanhos de grupo pequenos/desiguais, mas sem contrastes robustos. Em termos substantivos, prevalece um consenso de concordância (mediana=4) sobre a existência de oportunidades para contribuir, com heterogeneidade sobretudo intra-grupo.

Por fim, descritivamente, o desejo de envolvimento dos colaboradores nas práticas de RS apresenta uma média de 3,79 (DP=0,71) com 65,6% das respostas em 4 ou 5 (escala 1–5), com médias setoriais entre 3,3 e 4,75: valores particularmente altos em Controlo de Processo de Fundação (M=4,75; N=4) e Fundação (M=4,20; N=5), e mais moderados na Qualidade (M=3,80; N=5) e Acabamentos (M=3,53; N=15). Por antiguidade, observa-se um pico nos recém-chegados (<6 meses; M=4,33; N=3), uma estabilização entre 6 meses e 20 anos ($\approx 3,8$) e um ligeiro decréscimo nos >20 anos (M=3,62; N=13). Contudo, os testes inferenciais mostram que estas variações não são estatisticamente significativas, utilizou-se o teste ANOVA Kruskal–Wallis por antiguidade $\chi^2(5)=3,56$,

$p=.615$, $\epsilon^2=.06$ (pequeno), e por setor $\chi^2(18)=22,90$, $p=.194$, $\epsilon^2\approx.38$ mas sem contrastes par-a-par significativos (todas as comparações Dwass–Steel–Critchlow–Fligner $p>.63$). Assim, a leitura substantiva é de homogeneidade organizacional, ou seja, a vontade de se envolver é amplamente partilhada e não se concentra de forma robusta em setores ou faixas de antiguidade específicas. As tendências descritivas (maior motivação em áreas operacionais e nos recém-chegados) podem orientar ações de mobilização (onboarding com vias de participação, micro-projetos no posto, papéis de mentoria para seniores), mas devem ser apresentadas como indícios, dada a assimetria de tamanhos de grupo e o caráter ordinal da medida.

Em síntese, os colaboradores atribuem máxima relevância à RS como princípio orientador e reconhecem o seu impacto e comunicação, mas percebem ainda fragilidades na criação de oportunidades efetivas de contributo e no envolvimento ativo.

Por fim, foi analisado o conjunto das propostas desenvolvidas para este estudo para a melhoria das práticas de responsabilidade social, que, de forma global, foram avaliadas positivamente, com médias entre 3,74 e 4,79 numa escala de 1 a 5. A proposta mais valorizada foi a oferta do dia de aniversário ao trabalhador ($M=4,79$; $DP=0,49$; Mediana=5), seguida da disponibilização de seguro de saúde ($M=4,62$; $DP=0,61$; Mediana=5), ambas com forte consenso e baixa dispersão, evidenciando a importância atribuída a benefícios diretamente ligados ao bem-estar. Também se destacam a assistência financeira para educação ($M=4,41$; $DP=0,64$) e as campanhas de doação de sangue ($M=4,36$; $DP=0,68$), que traduzem interesse tanto no desenvolvimento interno como no impacto social externo. Outras práticas igualmente bem avaliadas incluem as sessões de sensibilização contra violência doméstica/assédio ($M=4,38$), a formação em literacia financeira ($M=4,31$) e o Wedrone Open Day ($M=4,30$).

Entre as propostas com valorização positiva, mas menos destacadas, encontram-se o apoio à transição para a reforma ($M=4,28$; $DP=0,76$) e as Wedrone Scholarships para jovens da comunidade ($M=4,28$; $DP=0,66$), ambas bem recebidas, mas com maior dispersão. Já o apoio à comunidade local através de voluntariado ($M=3,74$; $DP=0,68$) e o programa de mentoria comunitária ($M=3,80$; $DP=0,77$) foram as menos valorizadas,

embora ainda acima do ponto médio da escala, revelando aceitação, mas não tão entusiástica como as restantes.

Esta análise quantitativa encontra reflexo nas sugestões espontâneas apresentadas pelos trabalhadores. No eixo Meio Ambiente e Sustentabilidade (7 respostas), surgiram propostas de reflorestação, recolha de lixo em praias, redução do desperdício e sensibilização ambiental, que se relacionam diretamente com a proposta formal de maior envolvimento comunitário e pedagógico da empresa nesta área. Na dimensão da Comunidade e Solidariedade (8 respostas), os colaboradores destacaram recolha e doação de bens, apoio a famílias carenciadas e bolsas de estudo para jovens em risco, convergindo com as propostas de Wedrone Scholarships, apoio à educação e campanhas sociais como a doação de sangue.

A categoria mais expressiva foi a de Condições de Trabalho e Benefícios (13 respostas), com destaque para o seguro de saúde e o pedido de folga no dia de aniversário, exatamente as propostas mais valorizadas no inquérito quantitativo. Nesta mesma linha, também foram mencionados incentivos monetários, apoio financeiro e políticas de equilíbrio vida-trabalho, aspetos complementados pelas propostas de literacia financeira e apoio à reforma.

Na área de Valorização e Reconhecimento Interno (9 respostas), surgiram preocupações com salários, igualdade de tratamento, comunicação e sentimento de pertença. Por sua vez, a dimensão da Integração, Cultura e Eventos Internos (7 respostas), com sugestões de piqueniques, dinâmicas de grupo e team building, relaciona-se com propostas de maior abertura e envolvimento cultural, como o Wedrone Open Day e os programas de voluntariado.

Por fim, registaram-se 17 respostas neutras ou sem sugestão, que indicam uma ausência de contributos adicionais, mas que também podem refletir satisfação com as medidas já existentes ou falta de envolvimento direto com as práticas de responsabilidade social.

De forma global, a análise integrada permite concluir que existe uma forte convergência entre as expectativas dos trabalhadores e as propostas de melhoria apresentadas, sobretudo no que respeita a benefícios concretos (seguro de saúde, folga de aniversário,

apoio financeiro e bolsas de estudo). As propostas menos valorizadas, como voluntariado comunitário e mentoria, apesar de relevantes, poderão exigir maior sensibilização e comunicação para aumentar a adesão. Assim, a combinação entre dados quantitativos (valorização das propostas de melhoria sugeridas no questionário) e dados qualitativos (sugestões espontâneas dos trabalhadores respondidas numa pergunta aberta) oferece uma visão abrangente das prioridades, permitindo alinhar a estratégia de responsabilidade social da Wedrone com as reais expectativas dos seus colaboradores, compilando estas informações na Tabela 5.

Tabela 5 - Relação das Sugestões Espontâneas e Propostas

Propostas de melhoria	Sugestões dos trabalhadores	Comentário e Relação
Maior apoio à comunidade local	Recolha de roupa, bens e apoio a famílias carenciadas	Os colaboradores destacaram a importância de a empresa ter um papel ativo em campanhas de solidariedade, nomeadamente através da recolha de bens e apoio direto a famílias necessitadas. A proposta melhoria sugerida de “Maior apoio à comunidade local” alinha-se plenamente com esta perceção dos trabalhadores, podendo transformar em programas estruturados de voluntariado e apoio comunitário.
Wedrone Scholarships + Assistência Financeira para Educação	Bolsas de estudo para jovens em risco	A ideia de bolsas de estudo surgiu espontaneamente como forma de apoiar jovens vulneráveis. Esta proposta reforça a preocupação, ao criar bolsas direcionadas para jovens da comunidade em áreas técnicas e ao mesmo tempo apoiar financeiramente a educação de trabalhadores e seus filhos, ampliando assim o alcance social interno e externo da iniciativa.
Campanha de Doação de Sangue	Campanhas de doação (não mencionado diretamente)	As sugestões apontam para ações de recolha de bens materiais; a proposta de campanhas regulares de doação de sangue complementa essa vertente de solidariedade, trazendo impacto direto na saúde da comunidade. Ambas convergem no princípio de responsabilidade social e altruísmo, embora em áreas distintas.
Disponibilização de seguro de saúde	Seguro de saúde (mencionado repetidamente)	Foi uma das necessidades mais fortemente expressas pelos trabalhadores, refletindo uma prioridade em termos de benefícios. A proposta formal de implementação de seguro de saúde responde diretamente a esta preocupação, evidenciando um claro alinhamento entre expectativas internas e plano de ação.
Oferta do dia de aniversário ao trabalhador	Folga/dia de aniversário	A coincidência é total: a sugestão espontânea dos colaboradores encontra correspondência direta na proposta, demonstrando que a medida, além de simples de aplicar, teria elevado impacto no bem-estar e motivação.
Formação em Literacia Financeira	Apoio financeiro a colaboradores em dificuldade	Embora os colaboradores solicitem apoio financeiro direto, a proposta de sessões de literacia financeira procura atuar de forma preventiva, capacitando os trabalhadores para gerir melhor os seus rendimentos. Trata-se de uma complementaridade: a sugestão aborda a resposta imediata, que já é uma prática da empresa, enquanto a proposta foca-se no médio-longo prazo.
Wedrone Open Day	Eventos de integração, dinâmicas de grupo, ações culturais	Os colaboradores valorizam iniciativas de integração e convívio entre si. A proposta de “Wedrone Open Day” expande este conceito, permitindo que a própria comunidade externa conheça e participe, reforçando a transparência e promovendo orgulho nos trabalhadores pelo papel social da empresa.
Apoio à Transição para a Reforma	Sem sugestão específica	Embora a proposta de preparação para a reforma não tenha sido mencionada diretamente pelos trabalhadores, ela complementa o conjunto de preocupações sobre bem-estar e segurança, assegurando

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone

		suporte a uma fase de vida que muitas vezes é fonte de incerteza. É um exemplo de como a gestão pode antecipar necessidades futuras.
Sessões de esclarecimento contra a violência doméstica e assédio	Sem sugestão específica	Esta proposta acrescenta uma dimensão de proteção social interna que não foi explicitamente referida, mas que é fundamental em termos de responsabilidade social e de garantia de um ambiente seguro e inclusivo.
Programa de Mentoria Comunitária	Sem sugestão específica	Apesar de não ter sido sugerido, este programa complementa as ideias ligadas ao apoio comunitário, transformando o contributo dos trabalhadores em ações de longo prazo com jovens em risco, através de uma relação de proximidade e capacitação.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

4.1.2 Satisfação dos Colaboradores

Ao analisar a satisfação dos colaboradores medida entre 2023 e 2024, observa-se uma evolução globalmente positiva, com a satisfação global a subir de 3,52 para 4,02. Destacam-se melhorias expressivas na formação com 38,7% de evolução, na satisfação geral com o trabalho passamos de 3,33 para 4,13, e na motivação para cumprir as tarefas, onde tivemos um aumento cerca de 11,1%. Contudo, persistem desafios críticos, tais como as condições físicas de trabalho, embora tenham evoluído 23,4%, continuam a ser avaliadas de forma insuficiente, e a comunicação interdepartamental, apesar do progresso de 2,77 para 3,77, mantém-se uma das áreas mais frágeis. O único decréscimo registado verificou-se no conhecimento de procedimentos de qualidade/segurança cerca de -3,1% (Tabela 6).

Tabela 6 - Análise Descritiva da Satisfação Global - 2023 e 2024

	Média 2023		Média 2024	Desvio-padrão
6.1 A Wedrone tem condições de trabalho satisfatórias	2,63	23,42%	3,25	0,9601
6.2 Sinto-me comprometido(a) com a organização e os seus result	4,26	1,59%	4,33	0,8509
6.3 Sinto-me motivado (a) para apoiar	4,12	7,83%	4,44	0,7422
6.4 Conheço os procedimentos de qualidade, ambiente e segurança	4,4	-3,13%	4,26	0,7048
6.5 Sinto-me motivado(a) para cumprir as minhas tarefas e desem	3,88	11,12%	4,31	0,7197
6.6 Considero que o estilo de liderança e comunicação do meu re	3,53	11,46%	3,93	0,9978
6.7 Considero que existe uma boa comunicação e cooperação entre	2,77	36,12%	3,77	0,9729
6.8 Considero que existe uma boa comunicação e cooperação entre	2,77	17,77%	3,26	0,9815
6.9 As ações de formação promovidas pela empresa vão de encontr	2,47	38,71%	3,43	1,0872
6.10 Reconheço que a minha atividade é essencial para assegurar	4,51	0,00%	4,51	0,6739
6.11 No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	3,33	24,06%	4,13	0,7411
6.12 Em geral, não gosto do meu trabalho (R)			4,31	1,0574
6.13 Em geral, gosto de trabalhar aqui			4,31	0,7862
Satisfação Global	3,52	14%	4,02	

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Os aspetos que mais proporcionam satisfação aos trabalhadores é sobretudo a valorização de desafios e oportunidades de desenvolvimento profissional (33,8%) e da natureza da função (26,3%), acompanhados pelas relações interpessoais e ambiente de

equipa (25%). Estes resultados sugerem que os trabalhadores apreciam tarefas variadas, a cooperação entre colegas e a possibilidade de crescimento e aprendizagem contínua. Em menor escala, surgem ainda o sentimento de contribuição (8,8%), o cumprimento de responsabilidades por parte da empresa (3,8%) e o horário fixo (1,3%), mostrando que, apesar de valorizados, estes fatores não constituem a principal fonte de satisfação.

Por outro lado, os aspetos menos bem avaliados relacionam-se sobretudo com as condições físicas e ambientais de trabalho (25,4%), seguidos pela falta de comunicação e cooperação entre departamentos/colegas (17,9%) e pela falta de organização e planeamento dos processos internos (17,9%). Também surgem como pontos de insatisfação a falta de reconhecimento e valorização do esforço (10,5%), o sobrecarga e stress (8,9%), a falta de comunicação com a chefia (7,5%) e a escassez de ferramentas adequadas (3%).

A variável Satisfação Global foi elaborada a partir da média das questões incluídas no questionário anual de satisfação aplicado pela empresa, complementadas pelas três perguntas da dimensão *Job Satisfaction* da *Perceived Corporate Social Responsibility (PCSR) scale*, desenvolvida por Glavas e Kelly (2014). Embora cada item, de forma isolada, possua natureza ordinal (escala de Likert de 1 a 5), a agregação de múltiplos itens permite tratá-la como uma medida de intervalo. Assim, a variável é considerada uma aproximação a uma medida quantitativa contínua.

Descritivamente, a Satisfação Global por setor possui médias que se situam em torno do “concordo”, variando de $\approx 3,42$ (*Fundição*; $N=5$) a $\approx 4,58$ (*Financeiro*; $N=2$), com a maioria dos setores entre 3,8–4,4 e medianas próximas de 4,15, a amplitude *mín–máx* dentro de alguns setores (p.ex., Acabamentos 2,85–4,54; Fundição 1,85–4,46) revela heterogeneidade intra-setorial maior do que entre setores. Inferencialmente, ANOVA Kruskal-Wallis não encontrou diferenças estatisticamente significativas entre setores ($\chi^2(18)=21,14$, $p=.273$), as comparações múltiplas DSCF também não identificaram contrastes par-a-par significativos (todos $p>.05$). Assim, a satisfação global mostra-se relativamente homogénea entre áreas funcionais, as pequenas oscilações observadas parecem compatíveis com variação da amostra e com os tamanhos de grupo muito desiguais (vários setores com $N=1/2$).

A comparação da Satisfação Total entre categorias de antiguidade foi realizada com a ANOVA Kruskal–Wallis, por se tratar de uma variável não normal e de natureza ordinal/assimétrica. Observaram-se diferenças globais significativas, $\chi^2(5)=12,42$, $p=0,029$, com $\epsilon^2=0,207$ (efeito médio-alto), em que as comparações múltiplas DSCF não identificaram pares com diferenças significativas após correção, embora se observem tendências em 6 meses–2 anos vs >20 anos ($p=0,086$) e 2–6 anos vs 6 meses–2 anos ($p=0,081$). Assim, conclui-se que a satisfação varia com a antiguidade de forma global, ainda que as diferenças específicas entre pares não possam ser atribuídas com evidência estatística robusta.

4.1.3 Relação entre a Responsabilidade Social e a Satisfação dos Trabalhadores

Para compreender como as variáveis em estudo se relacionam, optou-se pela utilização de testes não paramétricos de correlação, mais adequados à natureza dos dados e robustos perante desvios de normalidade, uma vez que, duas das três variáveis em estudo violaram o pressuposto de normalidade.

Dado que as variáveis Satisfação Total e Conhecimento total das Iniciativas não apresentaram distribuição normal, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman (ρ), com um nível de significância estabelecido de 5% ($\alpha = 0,05$) (Tabela 7).

Tabela 7 - Matriz de Correlação entre as Variáveis

		Satisfação Total	Conhecimento Total das Iniciativas	Percepção da RS Global
Satisfação Total	Rho de Spearman	—		
	gl	—		
	p-value	—		
Conhecimento Total das Iniciativas	Rho de Spearman	0.4077 **	—	
	gl	59	—	
	p-value	0.001	—	
Percepção da RS Global	Rho de Spearman	0.6445 ***	0.4241 ***	—
	gl	59	59	—
	p-value	< .001	< .001	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Quanto à relação entre satisfação e o conhecimento das iniciativas, os resultados revelaram uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa ($p = 0,41$; $p = 0,001$), indicando que trabalhadores mais satisfeitos tendem a conhecer um maior número de iniciativas.

Verificou-se uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa entre a satisfação e a percepção da responsabilidade social ($p = 0,64$; $p < 0,001$). Este resultado demonstra que níveis mais elevados de satisfação se associam a percepções mais positivas das práticas de responsabilidade social.

Por fim, constatou-se também uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o conhecimento das iniciativas e a percepção da responsabilidade social ($p = 0,42$; $p < 0,001$). Podendo constatar que trabalhadores mais informados sobre as iniciativas desenvolvidas pela organização tendem a avaliar de forma mais favorável o desempenho em responsabilidade social.

4.2 Análise das Entrevistas

De forma transversal, observa-se uma forte coerência entre o discurso e a prática, refletindo a evolução da cultura organizacional da Wedrone para um modelo mais ético, participativo e sustentável. Os gestores evidenciam uma visão integrada da responsabilidade social, ancorada na melhoria contínua das condições de trabalho, na transparência da comunicação e na eficiência ambiental. A Comissão de Trabalhadores reforça esta percepção, valorizando o diálogo e a proximidade, mas apontando a necessidade de maior reconhecimento e envolvimento nas decisões. Já as entidades externas sublinham a credibilidade técnica e ética da empresa, recomendando, contudo, um reforço do envolvimento comunitário e educativo.

A leitura conjunta destas entrevistas permite compreender a responsabilidade social da Wedrone como um processo em consolidação, caracterizado por um forte compromisso interno e uma gradual abertura ao território e às partes interessadas externas.

A. Dimensão Económica

A análise aprofundada de cada dimensão da responsabilidade social, sustentada pelos contributos dos entrevistados, permitiu concluir que a dimensão económica da RS na Wedrone compõe-se como a base operativa que sustenta as restantes dimensões, exatamente como descreve Carroll ao colocar a responsabilidade económica no fundamento da sua pirâmide (gerar lucros, garantir viabilidade e satisfazer clientes e fornecedores, sem o que nada mais se mantém). Esta leitura é visível na forma como a gestão descreve a retoma de confiança na cadeia de fornecimento. O diretor-geral sintetiza a viragem: *“anteriormente, nós tínhamos de fazer pagamentos antecipados. Neste momento, já temos crédito na grande maioria dos fornecedores”*, sublinhando que hoje *“compramos os bens e serviços e depois só os pagamos”*. Esta passagem do pré-pagamento para o crédito é um indicador direto de risco percebido mais baixo, melhoria de tesouraria e capital de giro, um ganho económico, um sinal de governança e de gestão de risco de cadeia. À escala do chão de fábrica, o mesmo raciocínio aparece nas operações: *“aumentámos mais de 50% das vendas este ano”* e praticamente sem *“transportes urgentes”* (cada um *“300 euros”*), o que revela planeamento e disciplina logística que protegem as margens de lucro.

A disciplina orçamental e a arquitetura de decisão ancoram esta estabilidade, a Gestora do Financeiro descreve um ciclo com *budget* anual e *business plan* a três anos, agregação pelos diretores, ajustes do CEO e aprovação final dos acionistas - “os acionistas têm uma aprovação final... e disponibilizam meios financeiros; toda a fase de aprovação final passa por eles”. Tal encadeamento demonstra governança económica no sentido estrito, no qual clarifica prioridades de investimento e condiciona o risco. Em paralelo, a auditoria externa anual ao departamento financeiro serve “para garantir... que cumpre as normas contabilísticas e que aquilo que reflete para o exterior é a verdade”, reduzindo assimetrias de informação e custo de capital, mais uma vez, coerente com a literatura que liga transparência à criação de valor económico em RS.

No lado das receitas e da produtividade, os investimentos priorizados são apresentados com lógica de *payback*, como por exemplo o projeto MES (digitalização da produção) visa “termos os dados online corretos”, permitindo “ações mais rápidas” e libertando chefias de registos em papel para “ações para a melhoria”; simultaneamente, o novo monta-cargas deverá “reduzir os percursos de empilhadora... muito +50%”, com “ganho em tempo de pessoas” e “menos utilização de empilhadores”(Diretor de Operações). A opção por trocar empilhadores a gás por elétricos reforça o racional económico (redução de OPEX e riscos operacionais) e, como benefício colateral, melhora indicadores ambientais, um exemplo perfeito de integração ESG, onde decisões operacionais gerem custos e riscos de forma conjunta. Na TI, a migração de “servidores físicos” para “virtuais” já “baixou o consumo energético” e “faturas”, outra poupança recorrente que nasce de eficiência técnica, mas se traduz em margem. A evidência empírica sustenta que a integração de fatores ESG não corresponde a ações filantrópicas, mas à gestão de variáveis materialmente relevantes para o desempenho financeiro (reputação, risco, inovação, eficiência); em termos práticos, ESG constitui input para a decisão económica.

A qualidade da carteira comercial é apresentada internamente como o motor do ciclo económico-social, o Diretor Comercial sublinha que trazer negócios com margens robustas é o que viabiliza aumentos salariais e investimento contínuo em segurança e em condições de trabalho, esta é a margem que alimenta a melhoria interna, e por sua vez a melhoria interna reforça a capacidade competitiva - “o facto de eu trazer negócios

com margens interessantes faz com que todos se sintam melhor: têm aumento salarial, outros ficam mais felizes porque a empresa investe em segurança e condições de trabalho". A Gestora de Logística é explícita sobre este ponto: *"o principal contributo [dos clientes] será mesmo colocarem encomendas, contribuir para a faturação da empresa"*; e acrescenta que trabalhar com OEMs de referência *"como o grupo Volkswagen"* tem um impacto na reputação e de reconhecimento no mercado, abrindo portas a novos contratos. Esta leitura conecta-se com a exigência ambientais e de sistema, na medida que o Diretor de Operações e a Gestora de SST e Sustentabilidade liga diretamente a ISO 14001 às exigências dos clientes, notando que cumprir esses referenciais *"melhora bastante o nosso nome perante os nossos clientes"* e funciona como condição competitiva no setor automóvel.

Na mesma linha, a Gestora Financeiro, explicita: *"...é uma imposição... pelas entidades governamentais, e nós andamos um bocadinho atrás daquilo que os nossos clientes exigem, portanto, dos nossos principais stakeholders, em termos do interesse na questão ambiental, por exemplo, o grupo Volkswagen nos tem posto metas de sustentabilidade."* E acrescenta: *"Acredito que... as próprias entidades financeiras também vão-nos pedir [relatórios]; uma empresa que está certificada a nível ambiental... não só pela imagem de mercado, mas também pelas condições de contratualização de um empréstimo, consegue mais facilmente."* Deste modo, grupos como a Volkswagen impõem metas de sustentabilidade e requisitos de certificação, influenciando prioridades e calendários internos; na prática, estes pedidos dos clientes reordenam decisões de responsabilidade social e funcionam como um teste de "licença para operar" junto do mercado e das entidades financeiras.

No eixo de compras, a relação com fornecedores fica clara na entrevista com o Gestor de Compras: *"é um dos nossos critérios de seleção garantir que os nossos fornecedores, especialmente os críticos, cumprem... [as] políticas de responsabilidade social que estão nas nossas Condições Gerais de Compra"*; para *"novos fornecedores, têm de cumprir"* essas políticas. O próprio reconhece a próxima etapa: hoje *"acreditamos naquilo que o fornecedor nos diz... [mas] uma oportunidade de melhoria é começarmos a ir visitar o fornecedor, fazer algum tipo de auditoria e pedir evidências"*. Esta passagem do box-

ticking para *due diligence* reduz risco de ruturas, sanções e falsificações e alinha a empresa com as melhores práticas ESG na gestão da cadeia.

A Engenharia corrobora esta linha, o Diretor de Engenharia explica que existem políticas que *“exigem que os nossos fornecedores tenham um nível mínimo de certificações... não só de qualidade”* e práticas claras (p.ex., não empregar mão-de-obra infantil), sublinhando o papel ativo da empresa em *“puxar por eles para [os] conformes ambientais”*, replicando a pressão que os clientes exercem sobre nós, ou seja, o efeito cascata na cadeia.

Do lado das pessoas e dos custos do trabalho, quem explicita o contexto é a Gestora de Recursos Humanos: *“os salários não são muito acima do salário mínimo”*, embora existam complementos (subsídios de turnos, prémio noturno, carreira, assiduidade) que compõem o rendimento mensal. Além disso, desde janeiro de 2024 foi instituída *“uma nova política salarial, com bandas definidas”*, *“fixada no placar informativo e divulgada através do regulamento interno”*, articulada com avaliação de desempenho. Em paralelo, o CEO faz sessões trimestrais com todos, partilhando *“volumes de faturação, ganhos de projetos e clientes, acompanhamento dos acidentes de trabalho”*, um gesto de transparência que liga resultados a remuneração e condições de trabalho.

Relativamente a continuidade operacional e o risco regulatório, as entrevistas mostram que as obrigações legais não são um *“tema à parte”*, mas variáveis económicas que condicionam margens e prazos. A Gestora SST e Sustentabilidade sublinha que entidades como ACT, APA e DGS *“podem [aplicar] uma multa” e, em incumprimentos graves, “parar os trabalhos”*; um *“acidente grave”* pode *“parar a fábrica”*, com efeitos imediatos em faturação e margens. Do lado da operação, o Gestor de Manutenção e Infraestruturas quantifica o custo da paragem: *“uma máquina que te produz 3–4 mil euros por hora”* sem produzir e ainda gera *“custos logísticos”* por falhas ao cliente; por isso, para *“aquisições críticas como peças, serviços e consumíveis cuja ausência interrompe a produção, o critério decisivo é o tempo de resposta, mais do que o preço unitário”*. Em termos teóricos, esta postura está alinhada com a base económica da pirâmide de Carroll (viabilidade e continuidade como condição de possibilidade das restantes responsabilidades) e com o pilar G do ESG (controles, resposta a incidentes e

due diligence na cadeia), priorizando escolhas que comprimem o risco sancionatório e protegem o resultado.

B. Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental surge como um eixo cada vez mais estruturante da estratégia e não como *“icing on the cake”*, mas como dever de base numa empresa industrial, e é reconhecida tanto por pressão do mercado como por convicção interna. Várias vozes convergem na certificação ambiental (ISO 14001) como ponto de viragem: a Gestora de SST e Sustentabilidade sintetiza que *“recentemente, obtivemos a certificação ambiental... e uma das exigências dos clientes é a certificação ambiental”* e agora *“é manter”* e aprofundar práticas que minimizem impactos, nomeadamente face às alterações climáticas. O Diretor Comercial reforça a lógica de mercado: *“vamos ter o nosso certificado, os nossos clientes exigem”* e isso *“melhora bastante o nosso nome perante os nossos clientes”*; ao mesmo tempo, sublinha que não basta agradar ao cliente, é preciso *“mostrar”* esse compromisso à comunidade. Na mesma linha, o CEO acrescenta que esta certificação foi *“o passo mais marcante”* das práticas recentes.

Do lado da eficiência energética e da descarbonização operacional, emergem projetos concretos, na produção e logística, estão em curso medidas com efeitos diretos no consumo, o Diretor de Operações menciona: a instalação de um monta-cargas para *“reduzir os percursos de empilhador em muito +50%”*, a troca de *“todos os empilhadores... para elétricos”* e assim o fim do *“depósito de gasóleo”*, com ganhos de tempo, custos e emissões (*“o gasóleo poluente nato”*). Na infraestrutura digital, o Gestor de IT descreve a migração *“de servidores físicos”* para *“virtuais”*, que *“baixou”* o consumo e aliviou *“faturas pesadas”*, um exemplo clássico de ecoeficiência com retorno ambiental e económico. Este pacote de iniciativas ilustra o mecanismo de *“inovação/eficiência”* descrito por Carroll para ligar responsabilidade e desempenho: ao atacar os desperdícios (percursos, combustíveis, TI ineficiente), a empresa corta emissões e custos.

A gestão de resíduos e a limpeza do processo avançaram de modo visível, na fábrica, a *“separação de resíduos... tem sido radical, mas ao mesmo tempo é muito boa”*, melhorando organização e ambiente de trabalho (Gestor da Manutenção e

Infraestruturas). A Gestora SST e Sustentabilidade completa a ideias: *“produzimos resíduos e esses resíduos têm de ir para o sítio próprio”,* com foco na *“separação correta”*. O Diretor de Operações reconhece o desafio cultural: *“implementar... os caixotes [de resíduos] ... é fácil; a parte mais difícil é as pessoas”,* sugerindo formação e repetição para *“mudar a cultura”,* o Diretor da Engenharia, reforça este pensamento afirmando: *“temos que mudar a cultura... para os nossos operadores sentirem que o lixo não é tratado de qualquer maneira”,* contudo a Gestora da Logística constata que antes *“não acontecia”* e agora é evidente o *“esforço com a reciclagem, com o encaminhamento dos resíduos”,* é um sinal de mudança de mentalidade das pessoas.

Na vertente energética, as entrevistas mostram uma estratégia que articula abastecimento renovável externo com geração da própria energia. Do lado das compras, o Gestor do departamento explica que a empresa *“fez um contrato... já este ano”* para *“comprar energia verde... especificamente de um parque solar”* detido pelo fornecedor; acrescenta que *“toda a energia que nós compramos neste momento é energia verde”,* sinalizando uma decisão de portefólio que reduz a intensidade carbónica sem penalizar operação. Em paralelo, o Gestor de Manutenção e Infraestruturas coloca como prioridade a *“instalação de painéis fotovoltaicos”* para *“reduções de custos energéticos”* e otimização de sistemas e equipamentos, consolidando a transição para eletricidade limpa com capacidade própria no sítio industrial e preparando a infraestrutura (luz natural, melhorias do edifício) para ganhos adicionais de eficiência.

Por fim, para a Qualidade, o setor *“traz impacto no ambiente”* e a empresa tem de se *“posicionar”,* quem vier trabalhar ou contratar *“saiba se lhe interessa”* esta postura, a Gestora de RH corrobora esta ideia, referindo que a metalurgia *“não é uma indústria limpa”;* por isso, importa *“minimizar o impacto”,* garantindo que *“todos os gases... para a atmosfera”* são controlados. Ao mesmo tempo, a Engenharia recorda que existe *“um rio que passa atrás de nós”* e que o foco da certificação é *“pôr em prática”* boas práticas que reduzam a poluição atmosférica e aquática.

C. Dimensão Social

Na dimensão social interna é evidenciado uma orientação consistente para a centralidade das pessoas no funcionamento organizacional. O CEO é explícito: *“tudo tem*

a ver com as pessoas... temos de criar bom ambiente... atuar sobre as pessoas é o principal foco para que tudo o resto que queiramos implementar". Esta opção traduz-se em investimentos concretos no local de trabalho mencionados por vários gestores: *"restaurámos todos os balneários", "criámos uma nova sala de pausas", "uma sala de amamentação", "mudança dos telhados"* sendo melhorias tangíveis no conforto e segurança para todos colaboradores, a Gestora do Financeiro acrescenta ainda que o investimento feito nas infraestruturas se trata de uma *"questão de responsabilidade social [...] de respeito para com os trabalhadores"*, uma vez que tem uma visão de intercâmbio, onde a empresa precisa dos trabalhadores, por isso a necessidade de *"respeito mútuo"*.

A remuneração surge como base para a motivação e justiça interna. Como já abordada na dimensão económica, a Gestora de RH refere que *"os salários não são muito acima do salário mínimo"*, contudo existem outras remunerações complementares, sendo que estas são pagas nos 14 meses, ou seja, são incluídas tanto no subsídio de natal como no de férias, e as novas bandas salariais articuladas com a avaliação de desempenho, permite a igualdade salarial. A Gestora Financeira sintetiza o raciocínio: *"uma pessoa que esteja motivada, tem melhores resultados"*.

No plano da comunicação interna, vários gestores e diretores, ressaltam a melhoria graças ao portal do colaborador, mas também pela iniciativa do *"WEINFORMA"*, *"reuniões trimestrais com a equipa toda... [que] transmitem o que está a acontecer"* (Diretor de Engenharia).

No plano da comunicação interna, há hoje um dispositivo multicanal que os entrevistados reconhecem como um avanço face ao passado: o portal do colaborador e os canais de RH *"estão a funcionar muito bem"* (incluindo o LinkedIn), refere o Diretor Comercial, que recomenda ainda *"aproveitar os LCDs... com números que os funcionários devem conhecer"* para reforçar a mensagem no espaço de trabalho. Vários gestores e diretores, ressaltam a melhoria da comunicação interna graças ao portal do colaborador, mas também pela iniciativa do *"WEINFORMA"*, *"reuniões trimestrais com a equipa toda... [que] transmitem o que está a acontecer"* (Diretor de Engenharia). Esta iniciativa surge como eixo de clareza: para a Logística, *"o WEINFORMA é uma prática de*

responsabilidade social porque damos informação e somos transparentes”; na Fundição, é sublinhado que *“mostra [os] resultados”* e *“é aberto para as pessoas”*. No chão de fábrica, o Diretor de Operações avança com rotinas de proximidade - *“pontos”* por área onde se afixam indicadores de segurança, ambiente e produção, e uso de televisão na sala de pausa, enquanto a Engenharia valida meios simples e eficazes como *“cartazes”* e as *“televisões da sala de pausas”* para comunicar melhorias (salas de pausa, sala da mamã). Estes mecanismos/iniciativas formam um ciclo de comunicação que combina transparência *top-down*, a presença no terreno e o reconhecimento, elevando a literacia interna sobre objetivos e resultados.

O cuidado com a conciliação trabalho-família e com situações de vulnerabilidade aparece como traço distintivo do Social interno. A Gestora da Fundição descreve ajustamentos *“muitas vezes [aos] horários... para... dar apoio à [família]”* de um colaborador e referências a *“filhos com deficiência... consultas”*, já a Gestora de RH menciona *“os colaboradores juntaram-se e a empresa completou o valor e oferecemos uma bicicleta a um trabalhador com dificuldades financeiras”*. Este tipo de flexibilidade é consistente com a literatura que associa práticas internas de RS a reciprocidade e compromisso (Carroll, 1991). A coesão social também é trabalhada por via de momentos informais: *“o juntar as pessoas num ambiente mais informal, fora da batuta do trabalho diário, acho que é muito importante”*, prática que a equipa *“não estava habituada”* a realizar e que fortalece o vínculo, aponta a Gestora da Qualidade.

A criação da Comissão de Trabalhadores (CT) é identificada como fator de estabilidade e *“paz social”*, a Gestora de RH, descreve ter *“uma comunicação muito estreita com a comissão de trabalhadores”*, explicando que a eleição recente foi impulsionada para criar estruturas de representação e consolidar o diálogo. No seu entendimento, *“o principal contributo... é a facilidade do diálogo aberto”*, pois *“é pelo diálogo que chegaremos a melhores resultados”*.

A dimensão social externa na Wedrone organiza-se em três frentes principais: (i) relação com a comunidade e instituições locais; (ii) participação cívica e solidária; e (iii) extensão de princípios sociais à cadeia de fornecimento, incluindo diálogo com clientes e entidades públicas. O CEO, propõe um modelo de proximidade deliberada com os

vizinhos e estruturas territoriais: *“ter reuniões... com esses vizinhos... para transmitirem as suas preocupações e a empresa demonstrar o que está a fazer para melhorar”*; na identificação de partes interessadas, inclui explicitamente a Câmara Municipal e *“entidades de gestão intermunicipal”*, a par de organizações ambientais locais.

No plano das práticas comunitárias e solidariedade, há evidências concretas de contributos e de oportunidades de ampliação. A Gestora de RH recorda a distribuição de cabazes de Natal à Corporação de Bombeiros de São Mamede de Infesta e enfatiza o potencial de parcerias com *stakeholders* locais, inclusive fornecedores de proximidade para *“promover a economia local”*; assinala, ainda, o recurso a prestadores locais (p. ex., empresa de limpezas da zona). Em linha com esta orientação, a Gestora de SST e Sustentabilidade propõe campanhas de voluntariado e recolha de bens com instituições próximas (hospitais, associações): *“identificar... instituições daqui perto e tentar parcerias... ‘vamos recolher bens para aquela instituição’... quem quiser participa”*, prática que reforça o vínculo com a comunidade e o envolvimento dos trabalhadores.

A empresa articula também empregabilidade e reputação com a comunidade local como parte da sua inserção social. A gestora da Fundação e o Vice-Presidente da AIMMAP sublinham que a atividade *“garante uma percentagem de emprego”* na comunidade e evidencia a preocupação com os impactos ambientais (p. ex., ruído e emissões atmosféricas), elementos relevantes para a aceitação social. Numa perspetiva de atração de talento local, o Comercial sustenta que apoios a associações (em especial, desportivas onde filhos de colaboradores participam) aumentam o reconhecimento público e facilitam o recrutamento: quando a empresa é *“conhecida... é mais fácil de contratar... interessa-nos contratar perto”*, gerando ainda *“payback”*. Um *“open day”* é proposto pelo Gestor de IT para abrir a fábrica a famílias e comunidade e dar *“evidência física daquilo que é teórico”*, ver as melhorias e práticas (incluindo a *“segmentação do lixo”*) como instrumento de educação.

Relativamente aos fornecedores o Gestor de Compras explicita que é *“critério de seleção”* os fornecedores (sobretudo críticos) cumprirem políticas de responsabilidade social já inscritas nas Condições Gerais de Compra; reconhece, porém, a necessidade de evoluir de auto-declarações para evidências, propondo *“visitar o fornecedor... fazer*

auditoria e pedir evidências”. De forma complementar, a Gestora de SST e Sustentabilidade menciona o apoio a microfornecedores com menor maturidade, para poder *“ajudar... a cumprir a legislação”* — e reforça que, quando fornecedores estão nas instalações, a empresa *“faz cumprir as regras”*. Trata-se, portanto, de influenciar positivamente práticas de terceiros, alinhando-as com expectativas sociais mínimas. Também nas Operações destaca que há *“trabalho a fazer”* na relação com fornecedores no eixo da sustentabilidade e insiste em tornar visível à comunidade aquilo que a empresa cumpre (*“temos de ser nós a fazer esse ‘marketing’... ‘mostrar’ que somos compliant*), conectando a cadeia de fornecimento, a reputação e a aceitação local.

Em suma, as principais percepções e contributos identificados são apresentados de forma sistematizada na tabela 8, distinguindo-se as ideias-chave, exemplos e oportunidades de melhoria emergentes de cada interlocutor.

Tabela 8 - Percepções e Contributos dos Entrevistados no âmbito da RS

Entrevistado	Principais ideias e percepções / Exemplos	Oportunidades de Melhoria Identificadas
CEO	Valoriza transparência e diálogo direto : “Quando partilhámos resultados, as pessoas sentem que fazem parte.” Como também pretende o equilíbrio entre objetivos e boas práticas : “Atingir objetivos sem pôr em causa as boas práticas económicas e ambientais”	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar plano de comunicação ESG, com indicadores acessíveis e relatórios periódicos para colaboradores e comunidade. • Parceria com instituição externa (ex.: Santa Casa) para apoiar, de forma anónima, trabalhadores em dificuldades pontuais; - Reuniões periódicas com vizinhos/associação da localidade para recolher preocupações e mostrar o que a empresa está a fazer.
Diretor Comercial	Considera a qualidade e a estabilidade produtiva fatores-chave da reputação externa: “Passar despercebido para o cliente é o melhor elogio.”	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar mensagens de responsabilidade social na comunicação com clientes e reforçar a articulação entre Comercial e Qualidade. • Reforçar comunicação “indoor” com LCD/placares que mostrem números-chave e mensagens • Apoiar pequenas entidades locais ligadas às famílias dos trabalhadores (desporto/ associativismo) com verbas modestas
Diretor de Operações	Associa RS à eficiência e sustentabilidade operacional: “O MES irá permitir obter dados certos para reduzir desperdícios e percursos.”	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas de redução de CO₂, otimizar logística interna e expandir o uso de equipamentos elétricos. • Reforçar comunicação contínua no “shopfloor”
Diretor de Engenharia	Defende integração entre inovação, ambiente e pessoas : “A engenharia tem impacto direto no bem-estar e na sustentabilidade”. Como também acredita que no	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar critérios ESG na industrialização e design de produto, reduzindo desperdício e consumo energético. • Melhorar comunicação interna

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone

	âmbito da RS devemos liderar pelo exemplo : “Temos de ser o exemplo para os outros”	
Gestora Financeira	Enquadra RS como investimento ético e de retorno humano : “Melhoramento das infraestruturas são também respeito pelos trabalhadores”, considera a cultura da Wedrone transparente e participativa : As reuniões “WeInforma” e “Roundtable” são muito valorizadas pelos nossos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Criar orçamento ESG plurianual e desenvolver métricas de retorno social e ambiental do investimento. • Investir mais em infraestruturas para mitigar calor e melhorar condições. • Reforçar cultura de separação de resíduos; • Dar prioridade ao cumprimento ambiental
Gestor IT	Reconhece que a virtualização dos servidores físicos teve um grande impacto na RS : “Permitiu a redução do consumo energético e de custos operacionais, com consolidação da infraestrutura e menor pegada carbônica; máquinas virtuais alojadas sem consumo”	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar eventos abertos “Open Day” para partilhar boas práticas com a comunidade. Criação de métricas ambientais para fornecedores.
Gestora RH	Reconhece baixa literacia sobre RS entre colaboradores: “Muitos não têm ainda esta percepção... é preciso transformar RS em valor vivido”	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de formação e sensibilização sobre RS e ESG, aliados a mecanismos de escuta ativa. • Aumentar parcerias com <i>stakeholders</i>/fornecedores locais para promover economia da região
Gestora da Qualidade	Vê a qualidade como reflexo do bem-estar e motivação dos trabalhadores : “A atitude das pessoas reflete-se diretamente no produto que chega ao cliente, se estas pessoas estão satisfeitas e possuem formação, vão produzir com qualidade.”	<ul style="list-style-type: none"> • Cruzar indicadores de qualidade com clima organizacional e criar programas de formação contínua. Melhorar a liderança das chefias. • Associar-se a iniciativas ambientais externas (plantação de árvores; limpeza de praias) • Privilegiar “fazer” em vez de apenas patrocinar.
Gestora SST e Sustentabilidade	Destaca ética, certificação ambiental, transparência institucional e importância para a sustentabilidade : “Temos que explicar o que é e a sua importância, depois eles vêm na prática e assim vão interiorizando mais estas temáticas”	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a certificação ambiental e avançar para a certificação ISO 45001, reforçar campanhas internas de segurança e reciclagem.
Gestora Logística	Valoriza a evolução em reciclagem e gestão de resíduos : “Hoje damos o destino certo aos resíduos.”	<ul style="list-style-type: none"> • Promover embalagens sustentáveis e melhorar condições ergonómicas e de segurança no armazém. • Tornar as práticas de RS mais visíveis • Continuar a melhorar condições (ex.: gestão de calor/água fresca).
Gestor Manutenção e Infraestruturas	Vê RS como responsabilidade partilhada : “Precisamos de parceiros que respeitem as mesmas regras de segurança.”	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar avaliações ESG de fornecedores e fortalecer práticas de manutenção preventiva. • Melhoria das Condições: Melhorar climatização do edifício; ampliar banheiros; estudar refeitório interno (benefício social e saúde). • Definir fronteiras claras de responsabilidades entre departamentos (listas de responsabilidades) para evitar gaps/duplicações • Prioridades de futuro: reduzir custos energéticos; instalar painéis fotovoltaicos; aumentar luz

		natural; criar zonas verdes; estação de tratamento de águas; avaliar alternativas ao gás.
Gestora Fundição	Acredita que o bem-estar e acompanhamento humano é o fator principal para a empresa ser socialmente responsável : “Preocupar-nos com o trabalhador dentro e fora da empresa é o essencial.”	<ul style="list-style-type: none"> • Criar protocolos internos de apoio social e reforçar formação cruzada entre áreas técnicas. • Fazer campanha interna para explicar o conceito de responsabilidade social, com exemplos práticos internos/externos; • Reforçar comunicação sobre certificação ambiental e seu significado para as equipas • Criar um Canal de apoio solidário
Gestor de Compras	Enfatiza papel das compras na sustentabilidade ambiental : “Toda a energia comprada é verde, tendo um custo superior para a empresa.”	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar matriz ESG de fornecedores, com critérios e documentação mais clara, reforçando a avaliação e requisitos mínimos de sustentabilidade junto de fornecedores. • Desenvolver um programa de embalagens circulares.
Comissão de Trabalhadores	Retrata cultura de proximidade e pertença : “Somos uma família, mas falta reconhecer o esforço das pessoas.”	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar valorização salarial, envolvimento participativo e reduzir o consumo de papel e desperdícios.
Vice-Presidente AIMMAP (externo)	Reconhece a Wedrone como empresa ética e equilibrada : “A Wedrone é socialmente responsável e cumpridora.”	<ul style="list-style-type: none"> • Medir pegada carbónica, reforçar diálogo social e promover emprego e formação local.
Presidente CATIM (externo)	Enquadram RS como extensão da ética industrial : “O setor sempre foi socialmente responsável, só agora tem nome.”	<ul style="list-style-type: none"> • Criar parcerias com escolas técnicas, desenvolver voluntariado técnico e divulgar boas práticas já praticadas ao exterior.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

4.2.1 Matriz de Stakeholders Prioritários

A identificação e priorização dos *stakeholders* da Wedrone foi realizada com base nas doze entrevistas semiestruturadas realizadas aos gestores com responsabilidades transversais, permitindo a elaboração da matriz de *stakeholders* prioritários (Tabela 9).

Para sistematizar a relevância de cada grupo, utilizou-se uma matriz 3x3 com a codificação de 3 níveis (1=baixo; 2=médio; 3=alto), que combina o interesse, que é operacionalizado como o grau em que as decisões e operações da Wedrone impactam um stakeholder e, em retorno, e a influência, sendo descrita como a capacidade efetiva do stakeholder de condicionar a atividade (poder de decisão, natureza regulatória/financeira, visibilidade pública, substituibilidade).

Tabela 9 - Matriz de *Stakeholders* Prioritários

		Influência		
		1	2	3
Interesse	1	<ul style="list-style-type: none"> Meios de comunicação: Media e Redes sociais Quinta do Gestal 	<ul style="list-style-type: none"> Câmara Municipal Escolas/Universidades 	
	2	<ul style="list-style-type: none"> Comunidade/Meio ambiente: <ul style="list-style-type: none"> Bombeiros Associações locais/ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores: <ul style="list-style-type: none"> Safetykleen Worldpack Green Posture Duomold SIMPLAKES AUDAX Indaqua Sistrade SERI Entidades Certificadoras 	<ul style="list-style-type: none"> Bancos/Instituições financeiras Reguladores: <ul style="list-style-type: none"> ACT APA DGS Governo Órgãos de representação dos trabalhadores: <ul style="list-style-type: none"> Comissão de trabalhadores Sindicatos (SITE e SINDEL)
	3		<ul style="list-style-type: none"> Clientes: <ul style="list-style-type: none"> Valeo Volkswagen Mann+Hummel 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Acionistas (GPC)

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Através da análise da matriz de *stakeholders* prioritários, compreende-se que o stakeholder mais relevante (Interesse 3 / Influência 3) são os colaboradores e os acionistas (GPC). Estes atores combinam relevância crítica com poder efetivo de definição de rumos, na medida que para os colaboradores, a relação entre o bem-estar, a segurança, a motivação e o desempenho sustenta a eficácia interna e a reputação externa, para os acionistas, a capacidade financeira e a direção estratégica explícita funcionam como pré-condições para que a sustentabilidade se traduza em decisões estáveis, investimentos continuados e resultados mensuráveis.

Com interesse máximo e influência elevada, mas não máxima (3,2), surgem os Clientes estratégicos, sendo a Valeo, a Volkswagen e a Mann+Hummel. Estes clientes exercem uma pressão virtuosa ao exigir uma qualidade comprovada e rastreabilidade integral, promovendo a adoção de certificações, auditorias regulares e KPIs ambientais e

operacionais, o que sustenta rotinas de melhoria contínua que elevam o desempenho e a credibilidade da empresa.

No segundo nível do interesse, destacam-se os *stakeholders* de enquadramento regulatório e financeiro, nomeadamente bancos, instituições financeiras, Governo, ACT, APA, DGS e os órgãos de representação dos trabalhadores (Comissão de Trabalhadores e sindicatos), posicionados no nível 3 de influência. Estes agentes detêm poder sobre licenças, crédito, fiscalização e até mesmo a paz social, pelo que a resposta adequada assenta em compliance robusto, diálogo institucional regular e negociação transparente e preventiva. Em paralelo, forma-se a rede operacional interdependente no nível 2 de influência e interesse, composta por fornecedores críticos que sustentam a qualidade, a competitividade e a conformidade, tais como: Safetykleen (serviços ambientais de limpeza/gestão de resíduos), Worldpack (embalagens recicladas/reutilizáveis), Green Posture (alumínio), Duomold e SIMPLAKES (matérias-primas/moldes), AUDAX (energia), Indaqua (água), Sistrade (ERP), SERI (parceiro técnico) e as entidades certificadoras (p. ex., ISO 14001/45001).

Por fim, os *stakeholders* associados à licença social e reputação, sendo eles a comunidade e o meio ambiente (Bombeiros e associações locais/ambientais), situando-se no nível 2 de interesse e 1 de influência, com impacto sobretudo reputacional. No quadrante de interesse 1 encontram-se media/redes sociais e a Quinta do Gestal (influência 1) e, com influência 2, a Câmara Municipal e as escolas/universidades, relevantes para visibilidade, enquadramento municipal e comunitário e captação de talento.

Em síntese, o mapa sustenta quatro modos de atuação: gerir de perto (os colaboradores e os acionistas) satisfazer e reter (os clientes, os reguladores/ financiadores/ representação dos trabalhadores), colaborar e melhorar (os fornecedores e as entidades certificadoras) e informar/ envolver (a comunidade, a media, a autarquia e o ensino).

CAPÍTULO V - Discussão e Conclusão

A presente investigação permitiu compreender, de forma abrangente, o posicionamento da Wedrone face à Responsabilidade Social, através da análise integrada de dados quantitativos (questionário aplicado aos colaboradores) e qualitativos (entrevistas aos gestores, direção e representante dos trabalhadores). Os resultados evidenciam que a empresa está numa fase de consolidação de práticas de responsabilidade social, com progressos significativos ao nível interno, mas ainda com desafios a superar nas dimensões de comunicação, envolvimento e projeção externa.

O presente trabalho aporta quatro contributos principais à comunidade científica, ancorados num estudo de caso de uma PME industrial portuguesa. Primeiro, quantifica com robustez a associação entre RS percebida (PCSR) e satisfação laboral, evidenciando o papel instrumental do conhecimento/comunicação das iniciativas como via prática de amplificação desse efeito. Segundo, valida empiricamente uma estrutura bidimensional da RS (Social Interna vs. Ambiental) com elevada qualidade psicométrica, útil como ferramenta de diagnóstico rápido em contextos fabris. Terceiro, documenta a lacuna entre conhecimento assistido e evocação espontânea das iniciativas como problema de sinalização interna, um fenómeno raramente mensurado em estudos aplicados.

Outros contributos, na ótica da empresa, incluem a identificação e avaliação das práticas de ESG, permitindo à organização compreender em que ponto se encontra nesta matéria, apurar a avaliação interna das iniciativas implementadas e identificar quais são as partes interessadas mais relevantes para o sucesso do negócio, através da Matriz de *Stakeholders* Prioritários, orientando decisões e ações futuras.

O presente estudo permitiu cumprir com o objetivo geral proposto, diagnosticar o estado atual da responsabilidade social na Wedrone a partir de uma leitura integrada de perceções, práticas e expectativas internas e, uma vez que foi possível cumprir com todos os específicos.

No diagnóstico das práticas atuais de ESG (Objetivo 1), a combinação do inquérito e das entrevistas permitiu evidenciar uma configuração bidimensional de RS, Social Interna e Ambiental, estatisticamente robusta e teoricamente coerente. A análise fatorial

exploratória revelou duas dimensões estáveis, sinalizando que a RS é percebida pelos colaboradores sobretudo como um conjunto de práticas dirigidas às pessoas (apoio, reconhecimento, bem-estar) e, em paralelo, como um eixo ambiental que integra estratégia, operações e cuidado do impacto externo.

No social interno, emergem apoios a trabalhadores em vulnerabilidade, integração de jovens e pessoas com deficiência, prêmios e seguros, melhoria de infraestruturas (balneários, salas de pausa, sala de amamentação), bem como rotinas de diálogo (Portal do Colaborador, canal de denúncia, e-mail de sugestões, encontros Roundtable); no ambiental, salientam-se a certificação ISO 14001, a segregação/gestão de resíduos, a digitalização para redução de papel, a compra de energia “verde” e a preparação para painéis solares. No plano operacional, destacam-se projetos com efeito conjunto ecoeficiência-segurança-productividade, nomeadamente o sistema MES (menos papel, dados em tempo útil), o monta-cargas (redução de percursos) e a eletrificação da frota de empilhadores, bem como a virtualização de servidores (queda de consumo e custos), todos eles ilustrando uma trajetória de consolidação cultural em que “pôr os caixotes é fácil; o difícil é a adesão sustentada das pessoas”, como sublinham os gestores.

Embora a análise fatorial exploratória tenha isolado apenas dois fatores latentes (Social Interna e Ambiental), a dimensão económica e de governança foi analisada por outras evidências e funciona como base habilitadora das restantes, exatamente como descreve Carroll. No caso em estudo, esta base manifesta-se na estabilidade financeira recente (autonomia, solvabilidade e liquidez reforçadas), na disciplina orçamental (*budget* anual e *business plan* a três anos), em auditorias externas regulares e no posicionamento de *stakeholders* financeiros (acionistas e banca) com elevada saliência na matriz, um conjunto de mecanismos que reduz assimetrias de informação, protege o risco e legitima investimentos sociais e ambientais.

No conhecimento e envolvimento dos colaboradores (Objetivo 2), os dados mostram um padrão nítido, uma avaliação globalmente positiva da RS, e relações estatisticamente robustas, nomeadamente uma correlação positiva forte entre satisfação e perceção de RS, correlações positivas moderadas entre satisfação e conhecimento das iniciativas e entre conhecimento e perceção de RS. Estes resultados

vão de encontro com a comunidade científica, a RS percebida tende a associar-se a atitudes positivas dos colaboradores (satisfação, compromisso e identificação), funcionando tanto por mecanismos de congruência de valores como por via de apoio organizacional percebido (Aguinis e Glavas, 2012; Glavas e Kelley, 2014; Gond et al., 2017; Paruzel et al., 2021)

Em simultâneo, observa-se um “gap de enquadramento”: o conhecimento assistido é elevado, mas a recordação espontânea é baixa para várias iniciativas estruturantes (por exemplo, serviço semanal de enfermagem com 95,1% de reconhecimento assistido e 0% de evocação espontânea), o que indica que muitas práticas existem, porém não são reconhecidas como práticas de RS do quotidiano. A ausência de diferenças significativas por antiguidade e género indica que o desafio não é de demografia, mas de linguagem e rotinas, a resposta passa por tornar explícitos o “porquê” e o “para quê” das práticas e por fechar o ciclo comunicação–participação–reconhecimento, ancorando comportamentos em rotinas observáveis (5S, indicadores de resíduo/energia por célula, micro-rituais diários). As entrevistas corroboram esta leitura ao defenderem ações de sensibilização e “seminários internos” como via para cimentar a cultura de RS. As entrevistas convergem nesta leitura, recomendando ações de sensibilização e seminários internos como dispositivos-chave para reforçar literacia e apropriação cultural da RS.

Quanto às perceções de RS da gestão e direção (Objetivo 3), as entrevistas revelam uma valorização inequívoca da RS por parte dos entrevistados, em que o tema é considerado importante e deve ser comunicado com regularidade, com transparência e linguagem acessível, para que deixe de ser entendido como um conjunto de ações dispersas e passe a constituir um modo de gestão. Nesta leitura, a RS é vista como uma capacidade organizacional centrada nas pessoas, cuja eficácia depende de rotinas estáveis, papéis claros, e não apenas de símbolos ou iniciativas pontuais. Daí advém a insistência em falar mais e melhor de RS, reforçando canais já existentes (p. ex., sessões trimestrais abertas, portal interno, suportes visuais) e criando formatos pedagógicos (briefings, campanhas, newsletter) que deixem nítidos o motivo e a utilidade das práticas. Estas lideranças destacam ainda progressos internos como melhoria das condições, maior transparência, certificação ambiental, mas reconhece um défice de enquadramento

entre o que se faz e o que é percebido, pedindo planos formais de comunicação ESG, formação/sensibilização e integração de métricas para estabilizar comportamentos no quotidiano.

A identificação e priorização de *stakeholders* (Objetivo 4) foram operacionalizadas numa matriz 3x3 (interesse × influência), construída a partir de doze entrevistas com responsabilidades transversais. A matriz confirma que a criação de valor no âmbito da RS na Wedrone assenta, em primeiro lugar, na interseção entre capital interno (colaboradores) e patrocínio económico-estratégico (acionistas): gerir “de perto” este núcleo implica rotinas estáveis, métricas de pessoas e prestação de contas que sustentem a execução diária. Em segundo plano, os atores externos de alto poder, clientes estratégicos e escrutínio institucional (reguladores, financiadores, certificadores), exigem uma RS auditável (indicadores, rastreabilidade, compliance), convertendo pressão normativa em reputação, redução de risco e disciplina operacional. Nos níveis intermédios, fornecedores críticos e comunidade/ensino constituem alavancas de inovação (p. ex., soluções circulares a montante) e de licença social (parcerias educativas com propósito), ampliando o impacto com custos controlados.

A. Limitações e Reflexões Metodológicas

Apesar da riqueza dos dados recolhidos, importa reconhecer limitações que condicionam a amplitude da análise. Uma delas foi a ausência de entrevistas externas, nomeadamente a entidades da comunidade local como a Câmara Municipal, Junta de Freguesia, entre outras. A intenção de incluir estes *stakeholders* existiu, mas não foi possível concretizá-la devido à falta de resposta por parte destes organismos. Esta limitação reduziu a perspetiva externa sobre o impacto social e ambiental da empresa na localidade, impossibilitando uma triangulação mais completa entre a visão interna e o olhar comunitário.

Para futuras investigações, recomenda-se que este eixo externo seja explorado de forma estruturada, garantindo a representação dos *stakeholders* locais e regionais, de modo a obter uma visão holística da responsabilidade social corporativa.

Adicionalmente, reconhece-se que a investigação se concentrou num momento temporal específico, podendo os resultados refletir percepções conjunturais associadas ao período pós-investimento e à reorganização interna da empresa. Seria desejável, em fases futuras, aplicar novamente o inquérito para avaliar tendências evolutivas e consolidar o diagnóstico longitudinal.

B. Recomendações e Implicações Práticas

A análise integrada dos resultados permitiu identificar um conjunto de oportunidades de melhoria que refletem uma forte convergência entre as percepções dos gestores, as respostas dos trabalhadores, ou seja, o alinhamento das expectativas dos Stakeholders prioritários (Objetivo 5 e 6), e as propostas apresentadas no âmbito deste estudo. De forma geral, tanto os colaboradores como os responsáveis da Wedrone reconhecem os avanços alcançados na dimensão interna da responsabilidade social, mas sublinham a importância de consolidar práticas que reforcem o bem-estar, a motivação e a ligação à empresa, ampliando simultaneamente o impacto externo e ambiental.

Entre as propostas mais reconhecidas tanto pelos trabalhadores como pelos gestores, destacam-se a atribuição de um dia de folga no aniversário e a disponibilização de um seguro de saúde, sendo medidas que permitem o reconhecimento e a valorização do trabalhador. Esta coincidência entre a percepção da liderança e as expectativas dos colaboradores demonstra uma clara prioridade estratégica, em investimento de políticas que promovam qualidade de vida, segurança e sentido de pertença.

De igual modo, a assistência financeira para educação, as bolsas de estudo para jovens da comunidade e as ações de literacia financeira refletem o interesse conjunto em desenvolver práticas de valorização pessoal e social, fortalecendo a ligação entre a empresa e a comunidade. Estas iniciativas traduzem o entendimento de que a responsabilidade social deve ir além do contexto interno, assumindo também uma dimensão de impacto educativo e transformador.

No domínio ambiental, as entrevistas e sugestões espontâneas dos trabalhadores apontam a necessidade de reforçar as práticas de sustentabilidade, com destaque para

a redução do desperdício, ações de reflorestação e recolha de resíduos. Estas propostas convergem com as recomendações dos gestores para consolidar a certificação ambiental já existente e expandir o envolvimento coletivo em projetos de preservação ecológica, tal reforço contribuirá para alargar a perceção da RS para além das fronteiras internas, fortalecendo a imagem pública da Wedrone como empresa ambientalmente responsável.

No que respeita à valorização interna e à cultura organizacional, as entrevistas e sugestões espontâneas evidenciaram o desejo de maior transparência, equidade e reconhecimento profissional, aspetos que se refletem nas preocupações com a comunicação, o tratamento igualitário e o sentimento de pertença. Os gestores partilharam a mesma visão, sublinhando que a consolidação de uma cultura de responsabilidade social exige proximidade, escuta ativa e diálogo contínuo entre equipas e liderança. Para além do público interno, ambas as entidades externas entrevistadas assinalaram a mesma lacuna, desconhecimento de quaisquer iniciativas de RS desenvolvidas pela empresa. Assim, mais do que criar novas estruturas formais, importa fortalecer os canais já existentes de comunicação e envolvimento, tornando-os mais dinâmicos e participativos.

Entre estes canais, destacam-se a Welnforma, a reunião trimestral conduzida pelo CEO, que deve continuar a privilegiar uma comunicação clara e acessível sobre os resultados e objetivos da empresa, o Portal do Colaborador, que pode ser otimizado para incluir uma secção de boas práticas e histórias de impacto, e a televisão na sala de pausa, que constitui um meio eficaz para divulgar vídeos curtos sobre temas de responsabilidade social, sustentabilidade e segurança. Complementarmente, poderia ser criada uma newsletter mensal digital, com informações relevantes, dicas de bem-estar e sustentabilidade, testemunhos de colaboradores e atualização das iniciativas internas e externas da empresa. Para reforçar a comunicação externa, a empresa poderia divulgar as suas iniciativas tanto na página do *linkedin*, como também atualizar a secção de Sustentabilidade do site institucional, com conteúdo aprofundado e organizado por dimensão ESG, especificando políticas, iniciativas e métricas de desempenho.

Este reforço comunicacional, baseado na valorização de canais familiares e acessíveis, poderá aumentar o envolvimento, a confiança e o alinhamento entre todos os níveis da organização, transformando a comunicação em um instrumento ativo de coesão e cultura responsável.

De modo geral, as recomendações resultantes deste trabalho apontam para três prioridades fundamentais: reforçar a comunicação interna e a visibilidade das práticas de RS, formalizar benefícios sociais já valorizados pelos trabalhadores e aprofundar o envolvimento da Wedrone com a comunidade e o meio ambiente. Estas medidas, sustentadas pelos dados obtidos e pelas percepções recolhidas, traduzem um caminho de consolidação de uma cultura organizacional responsável, capaz de equilibrar a dimensão humana, ambiental e económica da sustentabilidade empresarial. Na seguinte tabela 10, também são apresentadas outras recomendações recolhidas.

Tabela 10 - Recomendações Práticas

Eixo	Recomendações	Propósito central
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna e externa de todas as iniciativas RS; • Rúbrica RS na Welnforma; • Portal do colaborador com boas práticas; • TV e placares com vídeos e informações de RS; • Hubs visuais no shopfloor: Com informações simples -Segurança (acidentes/Near Miss), Qualidade (defeitos, retrabalho), Entrega (OTD), Produtividade, Ambiente (segregação, consumo), 5S. 	Tornar visível o que já existe, alinhar e mobilizar equipas
Benefícios e bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta do dia de aniversário; • Seguro de saúde; • Estruturar um Programa de Apoio ao Colaborador: tanto a nível financeiro, como psicológicas, legais e sociais; • Reconhecimento contínuo; • Melhorias em ar/refeitório/fardamento; • Apoio à Transição para a Reforma • Entrega de cabazes como apoio financeiro; 	Reforçar motivação, pertença e condições de trabalho
Cultura e liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Academia de Liderança; • Caixa de Ideias com retorno; • Sessões de esclarecimento contra a violência doméstica e assédio; • Gemba walks- idas regulares da liderança ao local onde o valor é criado; 	Consolidar uma cultura de proximidade, justiça e melhoria
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas e micro-apoios educativos; • Formação em literacia financeira; • Voluntariado; • Doação de itens a instituições: roupa, brinquedos, eletrodomésticos; • Doação de Sangue; • Fórum de Vizinhança- Auscultar; 	Expandir impacto social e reputação como a empresa é responsável

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone

	<ul style="list-style-type: none">• Micro-patrocínios (Clube de futebol dos filhos dos colaboradores).• Wedrone Open Day.	
Ambiental e operação	<ul style="list-style-type: none">• Metas 3R (reduzir-reutilizar-reciclar);• Eficiência energética (LED, painéis solares);• Reforço da formação nas questões ambientais.	Reduzir impactos e custos, aumentar maturidade ambiental
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Scorecards com ESG;• Auditorias no âmbito da RS;• Preferência por fornecedores locais.	Garantir conformidade e “efeito cascata” de RS na cadeia

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Por fim, foi elaborado um relatório de cariz mais empresarial com o diagnóstico da RS na Wedrone, contemplando os resultados obtidos e as sugestões e propostas de melhoria (Anexo F).

Em termos substantivos, o estudo mostra que a Wedrone se encontra numa fase de consolidação cultural da RS, sólida no pilar pessoas, em aceleração no ambiental e com margem para institucionalizar uma governação integrada que una metas económicas, sociais e ambientais no mesmo quadro de decisão. A principal alavanca identificada é organizacional e comunicacional, ao transformar práticas existentes em linguagem comum, rituais visíveis e métricas partilhadas, a empresa reforça o elo entre o que se faz e o que as pessoas percebem, e, com isso, potencia efeitos já mensuráveis sobre satisfação. A matriz de *stakeholders* e o levantamento de expectativas oferecem o mapa e a bússola para orientar prioridades e ritmo. Em suma, a Wedrone dispõe de bases técnicas e humanas para dar o “salto” de projetos a processos, tornando a RS mais visível, participada e medida, isto é, mais estratégica no seu dia a dia.

REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

- Adams, C. A. (2020). Sustainability Reporting and Value Creation. *Social and Environmental Accountability Journal*, 40(3), 191–197. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2020.1837643>
- Aguinis, H., e Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- AIMMAP, e EY Parthenon. (2023). *Plano Estratégico e de Ação para o Setor da Metalurgia e Metalomecânica em Portugal*. https://www.metalportugal.pt/files/%2BMETAL%202030-%20Plano%20Estrat%C3%A9gico%20e%20Acao_ebook.pdf2
- Banco de Portugal. (2024). *Análise setorial da indústria metalomecânica*. Análise setorial da indústria metalomecânica. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1313>
- Bansal, P., e Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto e A. Pinheiro, Trans.; 1.^a ed.). Edições 70.
- Bauman, C. W., e Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. Em *Research in Organizational Behavior* (Vol. 32, pp. 63–86). JAI Press. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Berle, A. A. (1931). Harvard Law Review Association Corporate Powers as Powers in Trust. Em *Source: Harvard Law Review* (Vol. 44, Número 7). <http://www.jstor.orgURL:http://www.jstor.org/stable/1331341>

- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (Vol. 1). Harper e Brothers.
- Burke, L., e Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Capital, G. P. (2024). *Finance Initiative Sustainable Blue Economy Finance Principles*.
- Capital, G. P. (2025). *Our Funds. Our Funds*.
<https://www.growthpartners.capital/inov.html>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business e Society*, 38(3), 268–295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B., e Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. Em *Corporate Social Responsibility* (pp. 39–69). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- Chiu, T.-K., e Wang, Y.-H. (2015). Determinants of Social Disclosure Quality in Taiwan: An Application of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 379–398. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2160-5>
- Creswell, J. W., e Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3.ª ed.). SAGE Publications, Inc.

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.132](https://doi.org/10.1002/csr.132)
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Deloitte. (2025). *Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2024 acompanhada da Certificação Legal das Contas - Wedrone Portugal Lda. [Não Publicado]*.
- Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? Em *Source: Harvard Law Review* (Vol. 45, Número 7). <http://www.jstor.orgURL:http://www.jstor.org/stable/1331697>
- Dyllick, Thomas, e Muff, Katrin. (2015). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization e Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eccles, Robert G, Lee, Linda-Eling, e Strohle, Judith C. (2019). The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. *Organization e Environment*, 33(4), 575–596. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>
- European Aluminium. (2018). *Life-Cycle inventory data for aluminium production and transformation processes in Europe*.
- European Banking Authority. (2021). *EBA report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*. https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf
- Freeman, R., e Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Freshfields, B. D. (2005). *A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment*. <https://www.unepfi.org/investment/>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 7(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- Glavas, A., e Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Global Sustainability Standards Board. (2016). *CONSOLIDATED SET OF GRI SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS 2016*.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., e Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. Em *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 38, Número 2, pp. 225–246). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., e Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Husted, B. W., e Allen, D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience. *Long Range Planning*, 40(6), 594–610. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>

- Jebe, R. (2019). The Convergence of Financial and ESG Materiality: Taking Sustainability Mainstream. *American Business Law Journal*, 56(3), 645–702. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ablj.12148>
- Jeurissen, R. (2000). John Elkington, Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*, 23, 229–231. <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., e Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. Em *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 72, Número 12, pp. 2954–2965). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Ko, S. H., Lee, S. H., Kim, J. Y., Choi, Y., Kim, J., e Kang, H. C. (2021). Effect of corporate social responsibility perception on job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 49(11). <https://doi.org/10.2224/SBP.10893>
- Kujala, Johanna, Sachs, Sybille, Leinonen, Heta, Heikkinen, Anna, e Laude, Daniel. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business e Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., e Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Madison, N., e Schiehl, E. (2021). The Effect of Financial Materiality on ESG Performance Assessment. *Sustainability*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073652>
- Marconi, M. de A., e Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (Atlas, Ed.; 5.^a ed.). Atlas. <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1239>
- Matten, D., e Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social

- Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Behrens III, W. W., e Randers, J. (1972). *The Limits to Growth*. Universe Books.
- Miles, M., Munilla, L., e Darroch, J. (2006). The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy. *Journal of Business Ethics*, 69, 195–205. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9085-6>
- Montiel, Ivan. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization e Environment*, 21(3), 245–269. <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
- Montiel, Ivan, e Delgado-Ceballos, Javier. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization e Environment*, 27(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- O’Riordan, L., e Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1913-x>
- Pacto Global ONU. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*.
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc/Financial_markets/who_cares_who_wins.pdf
- Paruzel, A., Klug, H. J. P., e Maier, G. W. (2021). The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis. Em *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., e Stringer, L. C. (2009). Who’s in and why? A typology of

- stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Sheehy, B., e Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13115965>
- Sukristiyono, S., Purwanto, R., Suryatmojo, H., e Sumardi, S. (2021). Stakeholder Analysis on Sungai Wain Protected Forest Management in Balikpapan City, East Kalimantan Province. *Jurnal Sylva Lestari*, 9, 252. <https://doi.org/10.23960/jsl29252-268>
- Torelli, R., Balluchi, F., e Furlotti, K. (2020). The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 470–484. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1813>
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H. (J.), Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., e van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314–350. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12514>
- Vos, J. F. J. (2003). Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 141–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.39>
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., e Wang, Z. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8(NOV). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
- Wedrone. (2024). Regulamento Interno. Em *Regulamento Interno*.

Wedrone Portugal Lda. (2025). Manual de Gestão. Em *[Não publicado]*.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

World Economic Forum. (2020). *Aluminium for Climate: Exploring pathways to decarbonize the aluminium industry*.

Yin, Robert K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>

ANEXO A: Inquérito de Satisfação e Responsabilidade Social da Wedrone

Inquérito de Satisfação e Responsabilidade Social da Wedrone

A sua opinião é essencial para nós! Este questionário tem como objetivo compreender melhor a sua experiência no trabalho e o nível de satisfação, ajudando-nos a identificar áreas de melhoria e a promover um ambiente mais positivo e produtivo. O questionário está dividido em duas partes:

1. **Satisfação no Trabalho** – Nesta parte, pretendemos avaliar o seu nível de satisfação enquanto colaborador e identificar áreas de melhoria interna.
2. **Perceção sobre a Responsabilidade Social** – Esta parte tem como finalidade compreender a sua visão sobre as práticas de responsabilidade social da empresa, sendo os dados recolhidos utilizados no âmbito de um trabalho académico.

O preenchimento do questionário é simples e rápido, com um tempo estimado de realização de 10 minutos. Gostaríamos de reforçar que as suas respostas serão tratadas com total confidencialidade. As informações recolhidas serão analisadas de forma anónima e utilizadas exclusivamente para os objetivos mencionados. Agradecemos a sua colaboração e sinceridade ao responder este questionário. A sua participação é fundamental para melhorarmos continuamente e para o sucesso deste projeto!

* Obrigatória

Parte 1 - Avaliação da Satisfação dos colaboradores da Wedrone

Dados



1

Qual é o seu sexo? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

2

Qual é a sua idade? *

3

Qual é a sua Escolaridade? *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado,Doutoramento)

4

Em que setor da empresa trabalha? *

- ☐ Acabamentos
- ☐ Armazém e Expedição
- ☐ Comercial
- ☐ Compras
- ☐ Controlo de Processo de Fundição
- ☐ Controlo de Processo de Maquinagem
- ☐ Direção Geral
- ☐ Engenharia
- ☐ Financeiro
- ☐ Fundição
- ☐ Fusão
- ☐ IT
- ☐ Logística
- ☐ Manutenção
- ☐ Manutenção Equipamentos
- ☐ Manutenção Ferramentas
- ☐ Metrologia
- ☐ Qualidade
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Segurança, Ambiente e Sustentabilidade

5

Há quanto tempo trabalha na empresa? *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 meses a 2 anos
- ☐ Entre 2 anos a 6 anos
- ☐ Entre 6 anos a 10 anos
- ☐ Entre 10 anos a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

Satisfação Geral dos Trabalhadores

6

Responda a cada questão apresentada nesta secção consoante a sua percepção, utilizando a seguinte escala: 1

– Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não discordo, nem concordo; 4 – Concordo; 5– Concordo totalmente. *

(R) = itens invertidos.

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo, Nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
6.1 A Wedrone tem condições de trabalho satisfatórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Sinto-me comprometido(a) com a organização e os seus resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Sinto-me motivado(a) para apoiar a empresa na satisfação dos clientes (internos e externos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Conheço os procedimentos de qualidade, ambiente e segurança referentes à minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 Sinto-me motivado(a) para cumprir as minhas tarefas e desempenhar bem as funções que me são atribuídas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 Considero que o estilo de liderança e comunicação do meu responsável direto é adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 Considero que existe uma boa comunicação e cooperação entre colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 Considero que existe uma boa comunicação e cooperação entre departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 As ações de formação promovidas pela empresa vão de encontro às minhas necessidades e permitem-me melhorar o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo, Nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
6.10 Reconheço que a minha atividade é essencial para assegurar a melhoria da qualidade e compreendo os riscos que um produto não conforme pode representar para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 Em geral, não gosto do meu trabalho (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 Em geral, gosto de trabalhar aqui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação Geral dos Trabalhadores

7

Descreva o que mais gosta do seu trabalho na Wedrone? *

8

Descreva o que menos gosta no seu trabalho na Wedrone? *

9

Quais sugestões de melhoria apresentaria para aumentar os seus níveis de satisfação enquanto colaborador? *

Parte 2 -Percepção da Responsabilidade Social

Conhecimento sobre as Práticas de Responsabilidade Social



10

Tenho conhecimento de alguma iniciativa de responsabilidade social da Wedrone *

- ☐ 1 - Discordo Totalmente
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 3 - Nem Discordo, Nem Concordo
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 5 - Concordo Totalmente

11

Pode dar algun(s) exemplo(s) de ações que se recorda? *

12

Indique quais destas iniciativas praticadas pela empresa de que tem conhecimento *

	Conheço	Não Conheço
Roundtable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wedrone Baby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço Mamã Wedrone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de Remuneração e Benefícios: Prêmios de assiduidade, carreira, noturno e subsídio de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de vida, em caso de falecimento do trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convívio anual de Natal e cabaz de Natal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação dos valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email de feedback, reclamações e sugestões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canal denúncia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilização do portal do Colaborador - Factorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilização aos trabalhadores das 10 regras de ouro de SST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria das condições de trabalho – renovação das instalações sanitárias e balneários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço semanal de medicina e enfermagem aos 3 turnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção da Saúde Mental - Disponibilização de apoio psicológico gratuito aos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Conheço	Não Conheço
Adiantamento de subsídios Natal/Férias em situações de dificuldade financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio solidário em causas de dificuldade financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepção sobre a Responsabilidade Social

13

Para todas as respostas apresentadas nesta pergunta, deverá classificar da seguinte forma: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente. *

(R) = itens invertidos.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Concordo, Nem Discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
13.1 Contribuir para o bem-estar dos trabalhadores é uma prioridade elevada na minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2 Contribuir para o bem-estar dos clientes é uma prioridade elevada na minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3 Contribuir para o bem-estar dos fornecedores é uma prioridade elevada na minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.4 Contribuir para o bem-estar da comunidade é uma prioridade elevada na minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.5 As questões ambientais são parte integrante da estratégia da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Concordo, Nem Discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
13.6 Abordar questões ambientais é essencial para as operações diárias da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.7 A minha organização assegura-se de que o nosso trabalho não prejudica o ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.8 A minha organização atinge os seus objetivos de curto prazo enquanto mantém o foco no impacto ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.9 A minha organização valoriza as contribuições para o bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.10 A minha organização preocupa-se realmente com o bem-estar dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.11 A minha organização considera fortemente os objetivos e valores dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.12 A minha organização está disposta a ajudar os trabalhadores quando precisam de um favor especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.13 A minha organização demonstra pouca preocupação com os trabalhadores. (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.14 A minha organização orgulha-se das conquistas dos trabalhadores no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepção sobre a Responsabilidade Social

Oportunidades de Melhoria

14

Indique o seu grau de concordância, ou discordância, relativamente às seguintes afirmações. (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente) *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Concordo, Nem Discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
14.1 A comunicação interna sobre as práticas de RS da Wedrone é muito clara e fácil de entender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2 É muito importante que a Wedrone adote práticas de responsabilidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3 O impacto das práticas de RS da Wedrone na minha satisfação profissional é elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4 Acredito que os trabalhadores desta empresa têm oportunidades para contribuir com ideias para as suas iniciativas de responsabilidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.5 Gostaria de estar mais envolvido/a nas práticas de responsabilidade social da Wedrone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepção sobre a Responsabilidade Social

Oportunidades de Melhoria

15

Classifique numa escala de importância para si, de 1 a 5, as seguintes iniciativas que gostaria de ver implementadas pela Wedrone no futuro? 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo, nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente. *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Concordo, Nem Discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
<p>Maior apoio à comunidade local: Realizar voluntariado junto à comunidade</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Programa de Mentoria Comunitária: Incentivar os trabalhadores a serem mentores de jovens em risco, em parceria com escolas locais ou instituições sociais</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Apoio à Transição para a Reforma: Estabelecer um programa de preparação para a reforma, incluindo suporte financeiro e psicológico para trabalhadores que se aproximam dessa fase</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Assistência Financeira para Educação: Apoiar financeiramente a formação dos trabalhadores e dos seus filhos, como bolsas para cursos, licenciaturas ou certificações técnicas</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Campanha de Doação de Sangue: Organizar eventos regulares de doação de sangue nas instalações da empresa</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diagnóstico da Responsabilidade Social na Wedrone

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Concordo, Nem Discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Wedrone Scholarships: Criar bolsas de estudo para jovens da comunidade que pretendam estudar em áreas técnicas ou científicas relacionadas com o setor da metalurgia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wedrone Open Day: Abrir as portas da empresa anualmente para que a comunidade possa conhecer as práticas sociais e ambientais adotadas, incentivando transparência e integração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilização de seguro de saúde para os trabalhadores, promovendo acesso a cuidados médicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação Literacia Financeira - Sessões de esclarecimento para ajudar os trabalhadores a fazer uma gestão económica familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sessões de esclarecimento contra a violência doméstica e assédio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta do dia de aniversário ao trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepção sobre a Responsabilidade Social

Oportunidades de Melhoria

16

Se tivesse oportunidade, que sugestão daria para melhorar as práticas de responsabilidade social da empresa? *

Obrigada pela sua Participação



Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

Microsoft Forms

**ANEXO B: QR-Code para Inquérito de Satisfação e
Responsabilidade Social da Wedrone**

Inquérito de Satisfação e Responsabilidade Social da Wedrone



ANEXO C: Guião Entrevista Responsabilidade Social

Wedrone – Gestores e Diretores

GESTORES - Guião de Entrevista: Perceção da Responsabilidade Social e Identificação os Stakeholders na Wedrone

Entrevistado: _____ Data: _____

Breve apresentação do projeto:

A Wedrone está a desenvolver um projeto para reforçar a sua responsabilidade social, envolvendo os stakeholders (partes interessadas) nesse processo. O objetivo é perceber quem são os stakeholders mais relevantes, qual o seu grau de influência e como podem colaborar para melhorar o impacto da empresa na sociedade e no ambiente.

Cada responsável de departamento foi convidado a identificar os stakeholders ligados à sua área e a partilhar a sua perceção sobre as práticas de responsabilidade social que a empresa já implementa.

Questões orientadoras

1. Perceção sobre Responsabilidade Social

Queremos perceber o que entende por responsabilidade social e como vê o papel da Wedrone neste âmbito. Pode dar exemplos práticos ou falar de situações que conhece. Não precisa de ser técnico.

- 1.1 O que entende por responsabilidade social das empresas?
- 1.2 Na sua opinião, qual deve ser o papel de uma empresa do setor industrial, como a Wedrone, na promoção da responsabilidade social?
- 1.3 Acredita que os colaboradores da Wedrone compreendem o que é responsabilidade social e reconhecem a sua importância? Porquê?

2. Avaliação das Práticas Implementadas de RS

Aqui interessa-nos saber a sua opinião sobre o que já está a ser feito na empresa — o que funciona bem, o que pode ser melhorado e se sente que a informação sobre estas práticas é bem comunicada. Pode pensar em iniciativas internas ou externas ligadas ao bem-estar, ambiente, comunidade ou fornecedores

- 2.1 Quais práticas de responsabilidade social implementadas na Wedrone considera que são mais eficazes?
- 2.2 De que forma considera que essas práticas têm impacto positivo nos seguintes domínios?
 - Bem-estar dos trabalhadores
 - Relação com a comunidade local
 - Sustentabilidade ambiental
 - Relação com os fornecedores

Por favor, justifique.

- 2.3 Considera que as práticas de RS da empresa têm sido comunicadas de forma clara e acessível a todos? Justifique. Caso não considere tem alguma proposta de melhoria?



GESTORES - Guião de Entrevista: Perceção da Responsabilidade Social e Identificação os Stakeholders na Wedrone

Entrevistado: _____ Data: _____

2.4 Considera importante que a sua área/departamento seja envolvida nas decisões ou propostas relacionadas com responsabilidade social? Porquê?

2.5 Quais considera serem as principais oportunidades de melhoria e os temas prioritários para o futuro das práticas de responsabilidade social da Wedrone?

2.6 Que necessidades identifica na comunidade/localidade que poderiam ser apoiadas pela empresa?

3. Identificação de Stakeholders

Nesta parte, pedimos que identifique quem são as pessoas, grupos ou entidades que têm mais ligação ao seu departamento — tanto dentro como fora da empresa — e que podem influenciar ou ser influenciados pelas vossas atividades. Também nos interessa saber que tipo de contributo pode vir desse envolvimento, e qual o grau de interesse ou influência que existe.

3.1. Na sua opinião, e no seu departamento, quais são os principais grupos ou entidades que têm maior interesse nas atividades do departamento?

a) Internamente (dentro da empresa)

b) Externamente (clientes, fornecedores, comunidades, ONGs, Estado, etc.)

3.2 Pode justificar brevemente a sua avaliação para cada stakeholder?

3.3 Que contributo principal espera obter do envolvimento de cada stakeholder? (ex.: apoio institucional, inovação, melhoria da imagem pública, colaboração em projetos sociais, etc.)

3.4 Classifique o **interesse** de cada stakeholder na atividade da Wedrone de 1 a 3, onde 1 refere-se a “baixo interesse”, 2 refere-se a “média” e 3 refere-se a “alto interesse”.

Nome do Stakeholder	Interesse (1-3)	Principal Contributo Esperado

3.5 Classifique a **influência** da Wedrone em relação a cada stakeholder de 1 a 3, onde 1 refere-se a “baixa influência nas atividades do departamento”, 2 refere-se a “média influência” e 3 refere-se a “alta influência”.

Nome do Stakeholder	Influência (1-3)	Principal Contributo Esperado

Conceitos-Chave:

- **Influência:** Capacidade do stakeholder de afetar as atividades, decisões ou reputação da Wedrone.

- **Interesse:** Grau de interesse do stakeholder nas atividades e sucesso da Wedrone



ANEXO D: Guião Entrevista Responsabilidade Social

Wedrone – Comissão de Trabalhadores

COMISSÃO DE TRABALHADORES - Guião de Entrevista: Perceção da Responsabilidade Social e Identificação os Stakeholders na Wedrone

Entrevistado: _____ Data: _____

Breve apresentação do projeto e objetivo da Entrevista:

A Wedrone está a desenvolver um projeto para reforçar a sua responsabilidade social, pretende compreender a perceção interna e externa sobre o posicionamento da Wedrone neste âmbito, como também identificar as áreas de impacto, oportunidades de melhoria e possíveis formas de colaboração com a comunidade local.

Questões orientadoras

Apresentação:

Pode, por favor, apresentar-se brevemente e explicar o papel da comissão dos trabalhadores?

1 - Perceção Geral da Responsabilidade Social da Wedrone

1.1 Tem conhecimento de alguma iniciativa de responsabilidade social promovida pela Wedrone?

Se sim, quais?

1.2 Considera que a Wedrone é uma empresa socialmente responsável? Porquê?

1.3 Qual a importância de uma empresa do setor industrial, como a Wedrone, em investir na responsabilidade social?

1.4 Quais os principais benefícios que as iniciativas e ações no âmbito da responsabilidade social trazem ou podem trazer para os colaboradores da empresa?

2 - Impacto Interno e Envolvimento dos Colaboradores

2.1 Considera que as ações de responsabilidade social da Wedrone têm impacto real na vida dos trabalhadores?

2.2 Considera que os colaboradores estão suficientemente envolvidos no planeamento ou execução das iniciativas ou ações de RS? Porquê?

2.3 A Comissão de Trabalhadores já participou, diretamente ou indiretamente, em alguma iniciativa de responsabilidade social? Se sim, pode descrever?

2.4 Que tipo de iniciativas considera que seriam mais relevantes ou prioritárias para os trabalhadores da Wedrone?



COMISSÃO DE TRABALHADORES - Guião de Entrevista: Perceção da Responsabilidade Social e Identificação os Stakeholders na Wedrone

Entrevistado: _____ Data: _____

Parte 3 – Oportunidades de Melhoria e Sugestões

- 3.1 Existem necessidades específicas dos trabalhadores que, na sua opinião, ainda não estão a ser consideradas?
- 3.2 Que áreas de intervenção (social, ambiental, SOCIAL, etc.) considera que a Wedrone deveria reforçar mais?
- 3.3 Que sugestões tem para melhorar as práticas de responsabilidade social da empresa?
- 3.4 De que forma a Comissão de Trabalhadores pode contribuir mais ativamente para o desenvolvimento da responsabilidade social na Wedrone?



ANEXO E: Guião Entrevista Responsabilidade Social

Wedrone – Entidades Externas

Entidades Externas - Guião de Entrevista: Perceção da Responsabilidade Social e Identificação os Stakeholders na Wedrone

Entrevistado: _____ Data: _____

Breve apresentação do projeto e objetivo da Entrevista:

A Wedrone está a desenvolver um projeto para reforçar a sua responsabilidade social, pretende compreender a perceção externa sobre o posicionamento da Wedrone neste âmbito, como também identificar as áreas de impacto, oportunidades de melhoria e possíveis formas de colaboração com a comunidade local.

Questões orientadoras

Apresentação:

Pode, por favor, apresentar-se brevemente e explicar o papel da comissão dos trabalhadores?

Tem algum tipo de relação ou contacto direto ou indireto com a empresa Wedrone? Se sim, de que forma?

1 - Perceção Geral da Responsabilidade Social da Wedrone

1.1 Tem conhecimento de alguma iniciativa de responsabilidade social promovida pela Wedrone?

Se sim, quais?

1.2 Considera que a Wedrone é uma empresa socialmente responsável? Porquê?

1.3 Qual a importância de uma empresa do setor industrial, como a Wedrone, em investir na responsabilidade social?

1.4 Quais os principais benefícios que as iniciativas e ações no âmbito da responsabilidade social trazem ou podem trazer para os colaboradores da empresa?

2 - Impacto Interno e Envolvimento dos Colaboradores

2.1 De que forma considera que a atuação da Wedrone impacta a comunidade local (social, ambiental ou economicamente)?

2.2 A sua entidade já colaborou com a Wedrone em algum projeto ou iniciativa?

2.3 Se sim, pode descrever a experiência?

2.4 Considera que a Wedrone está suficientemente envolvida com a comunidade local? Porquê?

2.5 Que áreas de intervenção social ou ambiental considera que a Wedrone deveria reforçar ou passar a integrar?



ANEXO F: Relatório Diagnóstico da RS – Wedrone



ELABORADO POR

Caroline Marchi Dantas

Conteúdos abordados

1.

Resumo
Executivo

3

2.

Posicionamento
da Wedrone na
RS/ESG

5

3.

Diagnóstico
da RS

10

4.

Sugestões de
Melhoria

13

1. RESUMO EXECUTIVO



Este relatório apresenta uma leitura amplamente desenvolvida do estado da Responsabilidade Social (RS) e do enquadramento ESG da Wedrone, combinando dados do inquérito aos colaboradores com evidências qualitativas de entrevistas a gestores/diretores dos departamentos, a Comissão de Trabalhadores e entidades externas (AIMMAP e CATIM). O objetivo é descrever e interpretar o que a empresa já tem implementado, como essas práticas são percecionadas e onde residem as principais oportunidades de melhoria.

Em síntese, a Wedrone consolidou um núcleo robusto de práticas sociais internas — saúde e bem-estar, apoios assistenciais e financeiros, convívios de coesão, canais formais de comunicação e participação — que sustentam um clima de proximidade e confiança. Na Dimensão ambiental, sobressaem a certificação ISO 14001, a gestão de resíduos com separação na origem e encaminhamento especializado, a contratação de energia verde, a virtualização de servidores, a eletrificação de empilhadores e a introdução de um monta-cargas para reduzir percursos e emissões, além do diálogo com fornecedores para embalagens mais sustentáveis. Do ponto de vista económico e de governance, a empresa opera com disciplina orçamental, auditorias regulares e pressão virtuosa de clientes e reguladores, o que reforça a coerência entre eficiência e sustentabilidade.

1. RESUMO EXECUTIVO

Os dados quantitativos confirmam esta base: a percepção global de RS é elevada ($\approx 3,95$ numa escala 1-5), as dimensões Social ($\approx 4,01$) e Ambiental ($\approx 3,88$) apresentam níveis próximos e verifica-se uma associação forte entre percepção de RS e satisfação laboral. Crucialmente, emerge um “gap de enquadramento”: os colaboradores reconhecem as iniciativas quando listadas (conhecimento assistido), mas têm dificuldade em evocá-las espontaneamente como iniciativas de Responsabilidade Social. Trata-se de uma lacuna de comunicação e visibilidade, não de ausência de práticas, por isso, é essencial reforçar a literacia em RS e a comunicação, assim tendem a potencializar a motivação, o orgulho e a retenção mesmo sem introduzir iniciativas novas.

A discussão aprofundada dos resultados conduz a quatro linhas de reforço: (i) visibilizar e traduzir o que já existe (FAQ RS, histórias de impacto, hubs visuais no shopfloor (Com KPI's), rubrica RS na WeInforma, linguagem acessível); (ii) institucionalizar benefícios valorizados e percecionados como justos (oferta do dia de aniversário, seguro de saúde, protocolo de apoio social com critérios transparentes); (iii) abrir a fábrica à comunidade e estruturar a cadeia de fornecimento em ESG (parcerias educativas, doação de sangue, voluntariado técnico; checklist ESG com evidências e visitas/auditorias por amostra; piloto de embalagens circulares); (iv) medir para gerir (metas 3R, pegada carbónica Scopes 1-2 e mapeamento do 3, indicadores simples comunicados com regularidade).



2. Posicionamento da Wedrone

RS e ESG

A seguir descrevem-se, de forma detalhada e interpretativa, as práticas de RS por Dimensão de ESG, incluindo a matriz de stakeholders prioritários que enquadra a estratégia de envolvimento.

Dimensão Social

Área	Descrição / Contributo	Práticas / Evidências
Saúde e bem-estar	Demonstrando preocupação concreta com saúde mental e prevenção primária.	- Serviço semanal de enfermagem- Apoio psicológico gratuito
Igualdade, parentalidade e retenção	Articulando objetivos de igualdade, saúde e retenção.	- Sala "Mamã Wedrone" (amamentação/extração de leite)- Integração de grupos mais vulneráveis (ex.: pessoas com deficiência)
Condições de trabalho e conforto	Reforçando conforto, dignidade e conciliação vida-trabalho.	- Renovação de banheiros e salas de pausa- "Café" gratuito 1x/mês- Fardamento adequado
Valorização, desenvolvimento, estabilidade e proteção	Reflectindo sensibilidade social e segurança laboral.	- Formação contínua e programas de acolhimento (onboarding)- Promoção da empregabilidade de jovens recém-licenciados- Prêmios de assiduidade, carreira e trabalho noturno (nos 14 meses de remuneração)- Adiantamentos (incl. subsídios)- Seguro de vida- Apoios financeiros/assistenciais em situação de necessidade
Cultura, comunicação e participação	Promovendo transparência, informação e envolvimento contínuo.	- Portal do Colaborador (férias, assiduidade, documentos)- Canal de denúncia e email de feedback/sugestões- Sessões WeInforma- Encontros Roundtable com o CEO- Reuniões semanais entre diretores e gestores
Coesão e pertença	Sedimentando sentido de pertença e espírito de equipa.	- Eventos: Dia da Mulher; Semana de SST; Dia da Segurança e Saúde no Trabalho; Magusto; jantar e cabaz de Natal; White Party

2. Posicionamento da Wedrone

RS e ESG

A seguir descrevem-se, de forma detalhada e interpretativa, as práticas de RS por Dimensão de ESG, incluindo a matriz de stakeholders prioritários que enquadra a estratégia de envolvimento.

Dimensão Ambiental

Área	Descrição / Contributo	Práticas / Evidências
Gestão ambiental e cultura de prevenção	Assegurando conformidade, melhoria contínua e responsabilidade ambiental.	- Certificação ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental)- Sensibilização dos trabalhadores para as "10 Regras de Ouro de SST"
Resíduos e recursos	Promovendo reciclagem, valorização e gestão responsável de resíduos.	- Separação na origem e encaminhamento de materiais poluentes a empresas especializadas- Revenda/valorização de sobras- Redução de papel (digitalização/MES)
Energia e eficiência	Reforçando a transição energética e a otimização de consumos.	- Energia de origem renovável contratada- Instalação de sensores de iluminação- Plano de painéis fotovoltaicos- Virtualização de servidores- Eletrificação de empilhadores- Utilização de montacargas para reduzir percursos/emissões
Produto e embalagem	Integrando critérios de circularidade na cadeia de valor.	- Desenvolvimento com fornecedores de soluções recicladas e/ou reutilizáveis

2. Posicionamento da Wedrone

RS e ESG

A seguir descrevem-se, de forma detalhada e interpretativa, as práticas de RS por Dimensão de ESG, incluindo a matriz de stakeholders prioritários que enquadra a estratégia de envolvimento.

Dimensão Econômica

Área	Descrição / Contributo	Práticas / Evidências
Planeamento económico-financeiro	Estruturando disciplina, previsibilidade e criação de valor.	- Orçamentação anual- Business plan a três anos
Controlo de gestão e desempenho	Assegurando execução orçamental, análise de desvios e melhoria contínua.	- Controlo da execução orçamental- Análise de desvios e causas- Consolidação periódica de resultados
Governance, conformidade e transparência	Reforçando rigor, credibilidade e accountability.	- Recolha e tratamento de informação financeira com base no POC- Reporte de gestão, fiscalidade e estatística com transparência e rigor- Auditorias internas e externas
Mercado e exigência dos clientes (OEMs)	Elevando padrões de qualidade e ESG na operação.	- Carteira de clientes exigentes (setor automóvel) que impõe certificações, rastreabilidade e KPIs- "Pressão virtuosa" que consolida práticas de RS/ESG
Compras e cadeia de valor responsável	Integrando critérios de sustentabilidade nos fornecedores críticos.	- Critérios de sustentabilidade/RS nos processos de compras- Acompanhamento de fornecedores críticos (energia, água, resíduos, embalagem, ERP)
Liquidez e relações financeiras	Garantindo estabilidade, solvência e confiança no ecossistema.	- Plano de Tesouraria anual- Regulação de fluxos financeiros- Relações responsáveis com bancos, clientes e fornecedores

2. MATRIZ DE STAKEHOLDERS PRIORITÁRIOS

Como recursos e tempo são finitos, é essencial priorizar as partes interessadas. Com base no estudo, foi construída uma matriz de stakeholders prioritários (eixos interesse x influência), que clarifica onde a Wedrone deve concentrar atenção, diálogo e recursos. Esta matriz orienta a intensidade do envolvimento por quadrante — gerir de perto; satisfazer e reter; colaborar e melhorar; informar e envolver — e apoia decisões de planeamento, alocação de esforço e comunicação focada.

O eixo do interesse traduz o grau em que as decisões e operações da Wedrone impactam o stakeholder; e o eixo da influência expressa a capacidade efetiva desse stakeholder de condicionar a atividade da empresa (poder de decisão, natureza regulatória/financeira, visibilidade pública e grau de substituíbilidade). A combinação destes dois eixos posiciona cada grupo no quadrante adequado e orienta a intensidade do envolvimento.

		Influência		
		1	2	3
Interesse	1	<ul style="list-style-type: none"> Meios de comunicação: Media e Redes sociais Quinta do Gestal 	<ul style="list-style-type: none"> Câmara Municipal Escolas/Universidades 	
	2	<ul style="list-style-type: none"> Comunidade/Meio ambiente: <ul style="list-style-type: none"> Bombeiros Associações locais/ ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores: <ul style="list-style-type: none"> Safetykleen Worldpack Green Posture Duomold SIMPLAKES AUDAX Indaqua Sistrade SERI Entidades Certificadoras 	<ul style="list-style-type: none"> Bancos/Instituições financeiras Reguladores: <ul style="list-style-type: none"> ACT APA DGS Governo Órgãos de representação dos trabalhadores: <ul style="list-style-type: none"> Comissão de trabalhadores (CT) Sindicatos (SITE e SINDEL)
	3		<ul style="list-style-type: none"> Clientes: <ul style="list-style-type: none"> Valeo Volkswagen Mann+Hummel 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Acionistas (GPC)

2. MATRIZ DE STAKEHOLDERS PRIORITÁRIOS

No quadrante “Gerir de perto” (interesse alto × influência alta), que abrange Colaboradores e Acionistas (GPC), a atuação deve ser contínua e estruturada: diálogo regular, co-criação de iniciativas, reporte periódico com indicadores e respostas céleres a temas críticos, sustentadas por mecanismos de escuta ativa. Já em “Satisfazer e reter” (interesse alto × influência média), em que se inserem os clientes estratégicos — como a Valeo, a Volkswagen e a Mann+Hummel —, impõe-se o cumprimento rigoroso de requisitos e SLA’s, a partilha transparente de KPI’s e a condução de planos de melhoria conjunta em segurança, qualidade e ambiente, com antecipação de necessidades.

No eixo “Compliance e diálogo” (interesse médio/alto × influência alta) — Reguladores, entidades certificadoras, bancos/financiadores e CT/sindicatos —, a prioridade é a conformidade proativa, suportada por auditorias regulares, consulta periódica e transparência documental, garantindo previsibilidade no cumprimento de prazos. No quadrante “Colaborar e melhorar” (interesse médio × influência média), relativo aos fornecedores críticos (energia, água, resíduos, embalagens, IT/ERP), importa aplicar de forma consistente a checklist ESG com evidências, realizar visitas por amostra e acompanhar planos de melhoria com metas claras, reconhecendo as boas práticas e assegurando o alinhamento técnico e logístico.

Por fim, em “Informar e envolver” (interesse médio/baixo × influência baixa/média) — Comunidade, Autarquia, Escolas/Universidades e Media/Redes —, a abordagem deve privilegiar comunicação clara e proporcional, parcerias educativas e solidárias, dias abertos e visitas e um storytelling orientado a resultados, mantendo pontos de contato regulares que reforcem a confiança mútua.



3. DIAGNÓSTICO DA RS

O quadro que emerge é o de uma organização com práticas de responsabilidade social consolidadas e coerentes, percebidas de forma globalmente positiva pelos trabalhadores e validadas pelo discurso da gestão e de partes interessadas externas. A avaliação média da RS situa-se em torno de 3,95/5, com níveis próximos entre a dimensão Social ($\approx 4,01$) e a Ambiental ($\approx 3,88$), sem diferenças estatisticamente significativas; isto sugere um perfil equilibrado de maturidade, ou seja, equilibra o cuidado social e ambiental, contrariando a tendência, comum em contextos fabris, para o predomínio do ambiental sobre o social. A importância atribuída à RS é muito elevada (efeito de teto), o que significa que o tema é valorizado e, portanto, tem margem para produzir efeitos comportamentais e de satisfação quando é bem entendido e vivido no quotidiano.

Do ponto de vista relacional entre percepção de RS e satisfação no trabalho é demonstrado uma forte ligação. Em termos práticos, equipas que veem e compreendem melhor as iniciativas reportam mais orgulho, propósito e confiança. Conseguimos constatar duas conclusões que ajudam a explicar este resultado. Primeira, as relações positivas e moderadas entre conhecimento e percepção de RS e entre conhecimento e satisfação indicam que o entendimento efetivo do que já existe funciona como um mecanismo de transmissão do impacto: não basta fazer; é preciso que as pessoas saibam o que é feito, porquê e com que resultados. Segundo, verifica-se um “gap de enquadramento”: quando as iniciativas são listadas, os trabalhadores reconhecem-nas; mas, em evocação espontânea, tendem a não as nomear como RS. Este hiato é semântico e de sinalização, não de inexistência de práticas, mas de falta de comunicação das mesmas.

3. DIAGNÓSTICO DA RS

No plano Social, a narrativa é convergente: a presença de serviços de saúde (enfermagem semanal e apoio psicológico), instrumentos de valorização e proteção (formação e onboarding, prêmios, adiantamentos, seguro de vida, apoios) e condições de trabalho (balneários e salas renovadas, cantina, fardamento) ancoram um bem-estar percebido elevado e uma cultura de proximidade. Os dados, contudo, expõem três pontos de tensão que limitam o pleno efeito destas mesmas práticas: (i) reconhecimento — quando critérios e evidências não são tornados explícitos, abrem-se espaços a leituras de favoritismo e a confiança degrada-se; (ii) condições de trabalho e do ambiente — climatização, ergonomia e balneários: se descuidadas, consomem energia emocional e atenuam o impacto do resto; (iii) literacia em RS — a falta de uma linguagem comum faz com que ações dispersas não formem narrativa agregadora, dificultando a sua memorização e, por consequência, o seu poder motivacional. A conclusão é clara: as práticas sociais existentes funcionam, mas o seu retorno aumenta quando a execução é consistente, justa aos olhos de todos e explicada de forma simples.

No Dimensão Ambiental, cruzam-se evidências de sistema (ISO 14001, cultura de prevenção) com decisões operacionais que geram co-benefícios: separação/encaminhamento de resíduos, digitalização/MES (redução de papel), energia verde contratada, sensores, virtualização de servidores, eletrificação de empilhadores e monta-cargas. A discussão não aponta para ausência de práticas, mas para a necessidade de consistência quotidiana e prova dos resultados do que já se faz: garantir adesão diária às rotinas e dar visibilidade numérica (indicadores simples por unidade produzida para energia, resíduos, água e emissões) amplifica o efeito reputacional interno e externo. Em síntese, a empresa já colhe ganhos de eficiência e conformidade; quando mede e comunica melhor esses ganhos, reforçando a credibilidade técnica junto de clientes exigentes e reduz risco regulatório, sem alterar o portefólio de práticas.

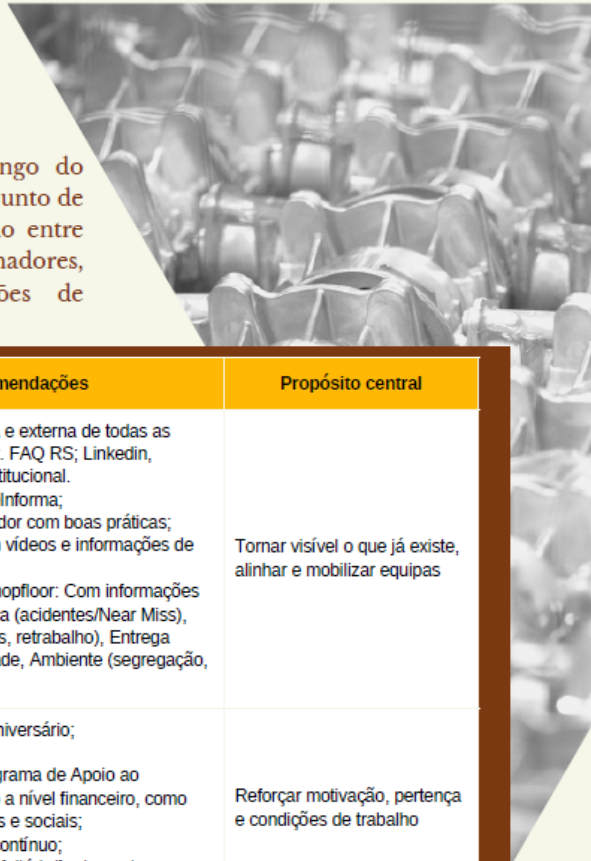
3. DIAGNÓSTICO DA RS

Na dimensão Económico/Governance, o padrão é de disciplina e previsibilidade: orçamento anual, business plan a três anos, controlo de execução, análise de desvios e consolidação de resultados convivem com rigor e transparência (POC, reporte, auditorias). A “pressão virtuosa” de clientes, OEM e de certificadoras eleva a fasquia de desempenho e sustenta a coerência entre eficiência e sustentabilidade. O potencial de aperfeiçoamento reside na integração: usar os mesmos procedimentos e linguagem de reporte para apresentar regularmente os resultados sociais e ambientais já em curso, e exigir evidência consistente nos critérios de compras atualmente aplicados a fornecedores críticos.

Em conclusão, os dados sustentam que a Wedrone está num bom caminho nas três dimensões: há práticas, há equilíbrio entre dimensões e há impacto percecionado na satisfação, na eficiência e na conformidade. As conclusões operacionais são, portanto, de afinação e não de expansão: (i) visibilidade e justiça nas práticas sociais para elevar confiança, uso e motivação; (ii) adesão diária e medição simples no ambiental para transformar rotinas em resultados reconhecidos; (iii) integração de reporte para que desempenho económico e ESG contem a mesma história. Ao fazer isto, a empresa captura mais valor com o mesmo conjunto de práticas.

4. SUGESTÕES DE MELHORIA

Por meio dos resultados obtidos ao longo do trabalho, permitiu a elaboração de um conjunto de recomendações resultantes da triangulação entre análise do estudo, expectativas dos trabalhadores, prioridades dos gestores e observações de entidades externas.



Eixo	Recomendações	Propósito central
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação interna e externa de todas as iniciativas RS – Ex. FAQ RS; LinkedIn, Melhorar o site institucional. Rúbrica RS na Welnforma; Portal do colaborador com boas práticas; TV e placares com vídeos e informações de RS; Hubs visuais no shopfloor: Com informações simples -Segurança (acidentes/Near Miss), Qualidade (defeitos, retrabalho), Entrega (OTD), Produtividade, Ambiente (segregação, consumo), 5S. 	Tornar visível o que já existe, alinhar e mobilizar equipas
Benefícios e bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> Oferta do dia de aniversário; Seguro de saúde; Estruturar um Programa de Apoio ao Colaborador: tanto a nível financeiro, como psicológicas, legais e sociais; Reconhecimento contínuo; Melhorias em ar/refeitório/fardamento; Entrega de cabazes como apoio financeiro; 	Reforçar motivação, pertença e condições de trabalho
Cultura e liderança	<ul style="list-style-type: none"> Academia de Liderança; Caixa de Ideias com retorno; Gemba walks- idas regulares da liderança ao local onde o valor é criado; 	Consolidar uma cultura de proximidade, justiça e melhoria
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Bolsas e micro-apoios educativos; Formação em literacia financeira; Voluntariado; Doação de itens a instituições: roupa, brinquedos, eletrodomésticos; Doação de Sangue; Wedrone Open Day Fórum de Vizinhança- Auscultar; Micro-patrocínios (Clube de futebol dos filhos dos colaboradores). 	Expandir impacto social e reputação como a empresa é responsável
Ambiental e operação	<ul style="list-style-type: none"> Metas 3R (reduzir-reutilizar-reciclar); Eficiência energética (LED, painéis solares); Reforço da formação nas questões ambientais. 	Reduzir impactos e custos, aumentar maturidade ambiental
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Scorecards com ESG; Auditorias no âmbito da RS; Preferência por fornecedores locais. 	Garantir conformidade e "efeito cascata" de RS na cadeia

