



UNIVERSIDADE CATÓLICA  
PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DAS  
BEIRAS

Departamento de Economia, Gestão e Ciências  
Sociais

Dissertação em Gestão:  
Especialização Gestão de Recursos Humanos

Responsabilidade Social Empresarial em Portugal 2012 – 2014: a visão  
da imprensa.

O  
Candidato

Nuno António Jesus Vicente Monteiro  
Gomes

**Trabalho efectuado sob orientação do  
Professor Doutor Paulo Ribeiro e da  
Professora Doutora Filomena Capucho**

setembro 2015



## **Dedicatória**

À minha mulher sempre.

Aos meus filhos sempre.

Aos meus pais e sogros.

A todos os trabalhadores que creem em valores, ética e igualdade.

## **Agradecimentos**

Quero expressar toda a minha gratidão pelos momentos que partilhei no percurso desta viagem. Não posso deixar de destacar o contributo de pessoas especiais:

Professor Doutor Paulo Ribeiro, orientador da minha dissertação e Professora Doutora Maria Filomena Capucho, coorientadora da minha dissertação, pelos estímulos, apoio constante e encorajamento, assim como pelas sugestões oportunas. Agradeço a forma generosa e inteligente como foram capazes de me fazer abraçar este projeto. O meu obrigado por terem partilhado esta fase da minha vida académica.

Ao Carlos Gomes pela ajuda na compreensão de alguns momentos mais difíceis.

Ao Edgar Rodrigues pela amizade, cumplicidade e incentivo ao longo desta fase académica.

Ao Dr. Pedro Salvador pela amizade, incentivo e apoio na realização de alguns trabalhos que contribuíram para uma melhoria na trajetória académica.

À minha mulher pela cumplicidade, compreensão e envolvimento nos meus momentos mais difíceis.

Aos meus filhos Maria e Nuno pelas centenas de horas que foram privados do Pai a tempo inteiro.

## Resumo

O equilíbrio entre o crescimento económico e a Responsabilidade Social nos Países em desenvolvimento é uma das temáticas que maior destaque tem tido por parte das entidades europeias.

A maioria dos estudos relacionados com a Responsabilidade Social centra-se nas empresas e limita-se ao âmbito de influência interna e externa, menosprezando uma análise de âmbito mais geral.

O objetivo fundamental desta dissertação é identificar a relação existente entre a Responsabilidade Social e os média, assim como a valência de influência, isto é, a Responsabilidade Social e o papel dos média para a divulgação das boas práticas.

Procedeu-se a um estudo exploratório, com recurso ao programa NVIVO10 para tratamento de dados qualitativos. A amostra é constituída por 2 jornais e uma revista de índole económica com projeção nacional e envolveu um subconjunto desses jornais no período de 2012 até 2014.

Os resultados mostram que, predominantemente, as empresas praticam a Responsabilidade Social legal; contudo, muitas vezes este conceito é confundido com o de verdadeira Responsabilidade Social. Este facto é aproveitado pelas empresas para obterem mais-valias diretas e indiretas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Responsabilidade, Social, Legal, crescimento económico, crise, comunicação.

## Summary

The balance between economic growth and social responsibility in developing countries is one of the topics that has deserved greater emphasis by European entities.

Most studies related to social responsibility focus on business and limit their scope to internal and external influence, disregarding a more general framework of analysis.

The main objective of this dissertation is to identify the relationship between Social Responsibility and the media, as well as the valence of influence, i.e. the Social Responsibility and the role of media for the dissemination of good practices.

This exploratory study uses the NVIVO10 program for treatment of qualitative data. The sample consists of two newspapers and an economic nature magazine with national projection and involves a set of these papers in the period from 2012 to 2014.

The results show that, predominantly, enterprises practice Legal Social Responsibility, although there still exists some confusion with the real Social Responsibility. This fact is used by the companies to obtain direct and indirect gains.

**KEYWORDS:** Responsibility, Social, Legal, economic growth, crises, communication

## Índice

Listas de Abreviaturas e Siglas .....	9
Lista de Quadros .....	10
Lista de Figuras .....	11
Capítulo I – 1. Introdução .....	12
1.1. Problema - Representação Social da RSE veiculada pela imprensa escrita.....	16
1.2. O conceito de RSE - revisão da literatura .....	16
1.3. RL e RSE – Delimitação dos conceitos.....	17
1.4. Motivação do estudo – A crise económica e financeira e as posturas das organizações face à RL e RSE. ....	17
Capítulo II – 2. Revisão da Literatura sobre os conceitos de RL e RSE.....	19
2.1. O conceito de RSE – Abordagem histórica.....	19
2.2. Teorias sobre RSE.....	22
2.2.1. Teorias Instrumentais .....	22
2.2.2. Teorias Políticas .....	25
2.2.3. Teorias Integrativas .....	26
2.2.4. Teorias Éticas .....	27
2.3. Responsabilidade Social e Ética das Organizações.....	29
2.4. A Responsabilidade Social – A Teoria dos Stakeholders .....	33
2.5. As razões da prática da Responsabilidade Social.....	39
2.6. Responsabilidade Social e Responsabilidade Legal.....	43
2.7. Responsabilidade Legal na Europa e em Portugal .....	47
Capítulo III - 3. Estudo Empírico .....	53
3.1. Metodologia .....	53
3.2. Modelo de pesquisa.....	53
3.3. Método de Pesquisa.....	53
3.4. Delimitação do problema .....	55
3.4.1. Seleção do corpus de análise.....	55

3.4.2. Elaboração e método de recolha dados .....	57
3.4.3. Técnicas para Análise de Dados – Pesquisa Qualitativa .....	57
3.4.5. A Análise de conteúdo .....	58
3.4.5.1. Etapas da Análise de conteúdo .....	59
3.5. Tratamento dos dados e apresentação de resultados .....	60
Capitulo IV - 4. Apresentação e discussão de Resultados .....	63
4.1. Análise de Resultados .....	63
4.1.1. Análise de Resultados: Modelos Dinâmicos .....	64
4.1.2. Análise Qualitativa de Resultados .....	65
Capitulo V - 5. CONCLUSÕES FINAIS .....	92
6. Bibliografia .....	96

## **Listas de Abreviaturas e Siglas**

CCR- Corporate community relations

CRP – Constituição Republica Portuguesa

CSR - Corporate social responsibility

CT – Código Trabalho

EUA – Estados Unidos América

RS – Responsabilidade Social

RL – Responsabilidade Legal

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SGRS – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

TQM – Total Quality Management

ISO - International Organization for Standardization

SHST - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

SRI – Standford Research Institute

## Lista de Quadros

Quadro 1: Excerto anexo 1.....	67
Quadro 2: Excerto anexo 2.....	68
Quadro 3: Excerto anexo 3.....	70
Quadro 4: Excerto anexo 4.....	72
Quadro 5: Excerto anexo 5.....	76
Quadro 6: Excerto anexo 6.....	79
Quadro 7: Excerto anexo 7.....	82
Quadro 8: Excerto anexo 8.....	85
Quadro 9: Excerto anexo 9.....	89

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Adaptado de Freeman (1984, p. 25) .....	39
Figura 2: A Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa .....	42
Figura 3: Teorias e Autores (Fonte: Própria) .....	46
Figura 4: Esquema Básico da Análise de Conteúdo (Fonte: Perez, 2006). .....	61
Figura 5: Nuvem palavras das Entrevistas aos Participantes. ....	64
Figura 6: Modelo Causas e/ou Consequências (Fonte: própria).....	65

## Capítulo I – 1. Introdução

Falar sobre Responsabilidade Social continua ainda a ser pouco consensual e muito divergente, pois desde a década de 50 do século passado que o tema é objeto de debate e as opiniões dividem-se. Esta situação pode ter ocorrido, talvez, porque o conceito está amplamente relacionado com a ética (Sundman, 2000), o que o marca, de certo modo, de subjetividade, provocando alguma ambiguidade em relação à definição do termo, e origina questões em prol da sua legitimidade e aceitação. Aqui poderemos, pois, encontrar a razão para que o conceito tenha sido objeto de diferentes abordagens ao longo das últimas décadas, abordagens que ainda hoje coexistem, provocam divergências e dividem opiniões. Assim, e embora se verifique uma variedade de classificações existentes, fundamentalmente podemos considerar que, por um lado, existe um pensamento instrumental e, por outro, um pensamento substantivo. No primeiro caso, a base é conservadora, defensora da ideia que a responsabilidade de uma empresa nada mais é do que a obtenção do lucro: a empresa existe para satisfazer as necessidades dos acionistas e para gerar eficiência na utilização de recursos, que, por definição, são escassos e de utilização alternativa. Para os defensores desta corrente, o empresário que gera lucro e paga salários já é responsável. Dentro desta perspetiva, a transformação da Responsabilidade Social de uma empresa em algo que não seja capaz de gerar lucro é negativa para a própria empresa, pois cria um custo e não beneficia os acionistas, reduzindo a eficácia e o seu objetivo primordial (Levitt, 1958; Friedman M. , 1962, Friedman M. , 1970; Drucker, 1984; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; Mc Williams e Siegel, 2001; V. Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003).

Face ao ponto de vista em análise, será legítimo colocar-se a seguinte questão: Será que uma empresa só deve ser responsável perante os seus acionistas? Naturalmente, por detrás desta questão, está a ideia de que a Responsabilidade Social das empresas deve ser mais abrangente, estendendo-se a maiores preocupações sociais do que a simples geração do lucro e satisfação dos seus acionistas, procurando enquadrar e levar em consideração todos os seus stakeholders (Dill, 1958; Preston e

Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carrol, 1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Wilson, 2003). Num enquadramento substantivo, a empresa deverá ter por base valores éticos e não interesses económicos, ou seja, ser entendida como um investimento e não apenas como um custo (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002).

Desta forma, a Responsabilidade Social é entendida como uma resposta das empresas ao impacto que estas podem provocar ou provocam na sociedade. A utilização e o uso de recursos que são públicos e comuns a todos, em conjunto com a capacidade que as empresas têm para satisfazer determinadas necessidades da sociedade, que não conseguem ser totalmente satisfeitas pelo Estado, acabam por gerar uma determinada expectativa social em relação à conduta das organizações. Estas tendem a assumir relações de poder na sociedade, em função das ações socialmente responsáveis que desenvolvem.

Quanto ao pensamento em que assenta a ética, as suas principais linhas têm a sua base nos princípios religiosos, valores e normas sociais. Podemos constatar que, neste ponto de vista, as ações socialmente responsáveis devem ser simples e consideradas corretas, mesmo que existam custos para as instituições, sendo, no entanto, importante ressaltar que isso não coloque em causa a sobrevivência das mesmas. No campo oposto, os argumentos que suportam a teoria instrumental partem do pressuposto da existência de uma relação direta entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho económico das empresas. Neste sentido, as empresas que estão preocupadas com a sua própria sustentabilidade começam a compreender que a sua existência no futuro vai depender de uma sociedade desenvolvida no presente, nomeadamente em termos económicos, culturais e sociais. Verificamos que a teoria instrumental tem recebido diversas críticas, essencialmente por parte do mundo académico, que tem defendido que as ações sociais com fins económicos não sobrevivem a longo prazo, dado não possuírem sustentabilidade para se perpetuarem. De acordo com os grandes defensores desta ideia, a Responsabilidade Social só é interiorizada quando é percebida ainda na formação de uma cultura que seja capaz de sustentar, sendo que toda a cadeia produtiva da empresa deve ser envolvida neste processo. Assim, a Responsabilidade Social não existe por uma simples decisão

dos dirigentes empresariais no sentido de transformar uma empresa, automaticamente, numa instituição socialmente responsável. Obriga a um longo processo de consciencialização e de construção de uma cultura socialmente responsável que deve ser interiorizada por todos os *stakeholders*, sendo fundamental a colaboração de toda a sociedade de um modo geral: os cidadãos/clientes/funcionários e, não menos importantes, as organizações públicas, as organizações oriundas do poder privado e ainda do chamado Terceiro Sector, de forma integrativa. (Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1994, 1998; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Hummels, 1998; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003).

É importante não negligenciar os fatores e comportamentos que orientam a Responsabilidade Social, que dependem não só do tipo de motivação de cada empresa, mas fundamentalmente do seu contexto cultural. Assim, a adoção de práticas socialmente responsáveis pelas empresas está, internamente e externamente, ligada com esse mesmo contexto (Trevino, 1986; Jones, 1991, Ford e Richardson, 1994; Gnyawali, 1996; Jackson, 1997; Maignan, Ferrell e Hult, 1999; Robertson e Crittenden, 2003; Franke e Nadler, 2008).

No entanto, reconhecemos a inexistência de um consenso sobre o tipo de cultura que pode influenciar mais os comportamentos de gestão – será a nacional (McClelland, 1961; Negandhi, 1975; Haire, Ghiselli e Porter, 1996) ou a organizacional (Hemingway e Maclagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005)?

Uma das questões que colocaremos no âmbito deste estudo está relacionada com a possibilidade de podermos aferir que uma empresa só é socialmente responsável quando vai para além da sua obrigação de respeitar a Lei, sendo importante que o faça por acreditar que vai ser uma empresa melhor e contribuirá para construir uma sociedade melhor e mais justa, desenvolvendo práticas assentes em razões éticas e substantivas. Face ao exposto, não se pode negligenciar a importância de existir uma clara distinção entre Responsabilidade Social e Responsabilidade Legal, de forma a anular uma tendência para se confundirem os conceitos.

Estas questões são ainda mais importantes e pertinentes em todos os casos de empresas que provocam algum tipo de impacto significativo na sociedade, seja ele social ou ambiental. Seguindo esta linha de análise, entendemos que um dos sectores que maior impacto preventivo poderá criar é o da imprensa. Além disso, a imprensa é um fator

básico de qualquer economia e estado democrático, e de grande impacto na construção da opinião pública. É ainda um sector fundamental no controlo do cumprimento legal e na divulgação de políticas de Responsabilidade Social. Optámos, pois, por basear este trabalho de investigação no estudo da comunicação social.

Assim, para este estudo partimos de dois conceitos-chave: Responsabilidade Social (tema central, que integra um outro tema também analisado – Responsabilidade Legal) e Comunicação Social (na sua vertente comunicacional e analítica). No que se refere ao conceito de Responsabilidade Social, partimos do pressuposto que o mesmo deve ir para além da Responsabilidade Legal. Não podemos, no entanto, escamotear que a lei nem sempre é justa, existindo, assim, mais uma razão para que as empresas não se concentrem apenas nos preceitos legais para agir (Mulligan, 1986; Wood, 1991). Deste modo, esta investigação terá o seu cerne de partida na ideia de que uma empresa não pode ser socialmente responsável quando apenas tenta ou cumpre as responsabilidades impostas pela lei. Assim, dado que o atual paradigma se baseia na ideia de que o simples cumprimento da lei não significa Responsabilidade Social (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1994, 1998; Varadarajan e Menon, 1988; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Hummels, 1998; Harrison e Freeman, 1999; Wood e Lodgson, 2002; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Peterson, 2004), consideramos que as empresas que apresentam e divulgam ações a que estão obrigadas por lei como sendo Responsabilidade Social o fazem por misturarem os conceitos de ação legal e de Responsabilidade Social, porque pretendem divulgar ações de cariz legal, com o intuito de obterem ganhos de imagem. Sendo nosso entendimento que a Responsabilidade Social ideal se pauta por fins éticos (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Mintzberg, 2002), naturalmente também consideramos que as empresas que se pautam por fins instrumentais não podem ser consideradas como socialmente responsáveis.

Como já referimos, o conceito de Responsabilidade Legal pode ser definido como o simples cumprimento da lei por parte das empresas. Em relação ao conceito de Comunicação Social, não adotamos aqui nenhuma definição em particular, dado que a mesma apenas será objeto de uma análise na sua função de comunicação, análise do cumprimento das medidas anunciadas de acordo com o entendimento da Responsabilidade Legal e informação sobre o cumprimento de outro tipo de medidas.

Deste modo, realizámos um estudo comparativo relativo à relação estabelecida entre

Responsabilidade Social e Responsabilidade Legal, segundo a Comunicação Social, tendo por base a análise de um corpus de imprensa escrita. Assim, este estudo analisa a Responsabilidade Legal ou a “Responsabilidade Voluntária”, de acordo com a realidade veiculada pelos órgãos de comunicação social, comparando a Responsabilidade Legal com a Responsabilidade Social, colocando-as no enquadramento que lhes é proposto pela comunicação social. Para tal, partimos de dois jornais (Jornal de Negócios e Diário Económico) e uma revista (Exame), dos quais extraímos um corpus que abrange todos os artigos publicados entre 2012 e 2014.

Para podermos dar desenvolvimento ao tema em análise, o trabalho apresenta a seguinte estrutura: iniciamos com uma revisão da literatura no que diz respeito aos conceitos de Responsabilidade Social (e Legal), procurando enquadrar ambas as realidades sob o ponto de vista legal. No capítulo seguinte, fazemos a apresentação do quadro teórico que serviu de base ao estudo, assim como da metodologia utilizada.

Os dados recolhidos são seguidamente apresentados e analisados, no sentido de possibilitar a discussão das hipóteses previamente definidas. Por último, são apresentadas as conclusões do estudo, as suas limitações e algumas sugestões para investigações futuras.

### **1.1. Problema - Representação Social da RSE veiculada pela imprensa escrita**

Partindo do tema de análise proposto na dissertação e do conceito chave Responsabilidade Social (e Legal) na visão dos média, este trabalho pretende responder ao seguinte problema: Até que ponto a comunicação Social, nestes três anos (2012/2014) de uma grave crise económica e financeira em Portugal, valorizou a Responsabilidade Social, clarificou ou confundiu com Responsabilidade Legal, no âmbito dos três órgãos de comunicação em análise? Qual o impacto da visão da imprensa na construção de representações sociais sobre esta questão?

### **1.2. O conceito de RSE - revisão da literatura**

O estudo da literatura específica existente, em formato digital e em papel, assim como a análise de 2 jornais e 1 revista de índole económica, constituem a nossa proposta metodológica para a abordagem da problemática da forma como a RS é comunicada

pela imprensa ligada às áreas económicas em Portugal, a tendência destes 3 anos de crise económica e financeira e a perspetiva que dela é apresentada pela comunicação social escrita. Esperamos contribuir com algumas conclusões inovadoras para a literatura, principalmente sobre a tendência existente para se confundir a Responsabilidade Social com Responsabilidade Social Legal e sobre o papel que a comunicação social desempenha na divulgação e condicionamento dessas práticas.

### **1.3. RL e RSE – Delimitação dos conceitos**

Sendo um estudo comparativo, a pesquisa irá abranger dois jornais e uma revista portuguesa do sector dos negócios. Do ponto de vista teórico, faremos um levantamento bibliográfico e documental sobre a Responsabilidade Social (e Legal) e o Jornal Económico, Jornal de Negócios e a revista Exame. Neste contexto, o estudo é delimitado pela abordagem dos média a dois temas: Responsabilidade Social (e Legal) – tema central - e Responsabilidade Social e os média. No que diz respeito à Responsabilidade Social, a análise bibliográfica abrange um conjunto diversificado de artigos e publicações em revistas científicas e outros, com início em 1950, dado ser a data em que surgem os primeiros estudos sobre esta temática. No caso da Responsabilidade Legal, foi efetuado um levantamento dos principais documentos regulamentares que regem a atividade em Portugal/Europa comunitária, com especial atenção para a legislação laboral e ambiental.

Quanto ao tema dos média, este tem como foco a constatação da responsabilidade Social Legal ou “voluntária” e a sua influência.

O estudo empírico dos órgãos de comunicação (Jornal de Negócios, Diário Económico e Revista Exame) tem por base a pesquisa teórica, e incide sobre uma seleção de textos publicados nos últimos três anos (2012 até 2014), período que consideramos ser relevante para a análise do problema.

### **1.4. Motivação do estudo – A crise económica e financeira e as posturas das organizações face à RL e RSE.**

A Responsabilidade Social tem uma maior importância e significado em tempos de crise económica e financeira, dado que a contração económica e financeira acaba por

originar diminuição de rendimentos e direitos aos diferentes *stakeholders*. A existência de alguns indícios decorrentes da crise atual leva-nos a questionar se poderá estar a ocorrer algum aproveitamento desta temática, relevando a verdadeira Responsabilidade Social para um papel secundário.

A Responsabilidade Social tem vindo a ser assumida como um fator estratégico de desenvolvimento e crescimento empresarial pelos gestores, que denotam, na teoria, uma elevada consciência da sua importância. No entanto, os resultados e a realidade carecem de um maior estudo para podermos aferir qual a real implementação de práticas neste âmbito.

A comunicação social escrita apresenta inúmeros artigos sobre esta temática. Será, no entanto, importante verificar se as práticas anunciadas e/ou relatadas têm algum acompanhamento posterior por esses órgãos de comunicação social, embora esta não seja uma função que se possa atribuir à Comunicação Social. A inexistência da verificação de resultados apenas poderá funcionar como aproveitamento pelos gestores para beneficiar de publicidade gratuita, com benefícios económicos diretos para as empresas, sem que exista correspondência prática entre o que se diz e o que se pratica.

## **Capítulo II – 2. Revisão da Literatura sobre os conceitos de RL e RSE**

Neste capítulo fazemos uma revisão da literatura sobre Responsabilidade Social; será ainda efetuada uma contextualização teórica da Responsabilidade Legal. Apresentamos, assim, a literatura que consideramos relevante e enquadrada ao estudo que desenvolvemos.

### **2.1. O conceito de RSE – Abordagem histórica**

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem uma longa história, extensa e diversa. De acordo com Carroll (1980), muito se escreveu e se contribuiu para esta temática durante a década de 50; considera-se, no entanto, que a era moderna da RSE se iniciou em 1953, com a publicação do livro “Social responsibilities of the businessman”, de Howard Bowen, que formulou a seguinte questão: “Que responsabilidades se esperam que o homem de negócios assuma para com a sociedade?” (Carroll 1999:270). Neste contexto, Carrol (1999) acrescenta que o homem de negócios tinha a Responsabilidade Social (RS) de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que fossem desejáveis no âmbito dos objetivos e valores da nossa sociedade.

Na década de 60 fica patente uma primeira tentativa de especificação do conceito de RSE. Carroll (1999) refere que McGuire, em 1963, defendeu pela primeira vez, a ideia que a RS insinua que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas, mas também tem que ter responsabilidades para com a sociedade. Refere ainda que Walton, em 1967, afirma que o conceito de RS reconhece a existência da relação entre a empresa e a sociedade.

Na década seguinte, começam a surgir diversas definições e abordagens teóricas, e mais menções são feitas ao “desempenho social das empresas”. O termo Corporate Social Responsibility ganha maior notoriedade e projeção. Davis (1973:312) classificou

RSE como: “consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e legais”. Na mesma linha, Carroll (1979) propõe as quatro grandes responsabilidades inerentes ao desempenho social da empresa: económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas).

Na década de 70, Milton Friedman surge com o artigo publicado no dia 13 de Setembro de 1970, na New York Times Magazine, com o título “The social responsibility of business is to increase its profits”, que coloca em evidência a sua oposição a um conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Friedman colocou em evidência que a única obrigação dos gestores é a de maximizar os lucros das empresas, desde que o mesmo seja sempre feito dentro dos limites aceites pela sociedade, ou melhor, conforme os costumes e a lei; a atuação dos gestores noutra sentida, agindo de forma socialmente responsável, seria na qualidade pessoal e nunca de agente empresarial.

A década de oitenta fica marcada por menos teoria mas mais prática, menor surgimento de definições e mais aplicações, um vasto número de estudos empíricos e outros temas alternativos. Um dos grandes temas desenvolvidos é da autoria de Drucker (1984). Pela primeira vez, alguém vem defender que a rentabilidade e a Responsabilidade Social têm que ser complementares; mais, a Responsabilidade Social deve ser encarada como uma oportunidade de negócio.

Na década de noventa, surge a grande revolução: as grandes empresas passaram a divulgar periodicamente relatórios ou balanços sociais anuais, sentindo que as empresas socialmente responsáveis têm vantagens competitivas, por causa da sensibilização do consumidor. Há estudos e relatórios do ponto de vista do consumidor, e é atribuído valor às empresas verdes. Assim, passam a descrever as ações realizadas na empresa em relação à comunidade à sua volta, ao meio ambiente e a todos os seus colaboradores diretos e indiretos.

A visão liberal clássica tem como orientação ideológica o facto de as empresas existirem para dar lucro, podendo contribuir para o bem-estar social pelo natural pagamento de impostos, e administração desses impostos pelo estado, permitindo que a riqueza produzida possa reverter a favor da sociedade da melhor forma (Friedman, 1970). Esta visão clássica foi sendo posta em causa à medida que vários autores

defendem que a RSE vai para além do fim lucrativo e do estreito cumprimento pela lei, o que indicia uma segunda visão, que, em oposição à visão liberal clássica, defende que as empresas devem contribuir ativamente para o desenvolvimento social, através dos lucros económicos que conseguiram gerar, mas devem também ser ativas na resolução de problemas de desenvolvimento social, minimizando todos os efeitos prejudiciais que a sua atividade poderá ter para o bem-estar coletivos (Davis, 1973). Os defensores desta visão de RSE afirmam que as empresas devem integrar preocupações sociais na definição dos seus objetivos, comprometendo-se para com a sociedade perante a qual são dependentes.

Como se pode verificar, embora com algumas décadas de existência na literatura, este tema não reúne um consenso. Vários são os autores que propõem definições diversas e graus de importância diferenciados. Por um lado, o termo significa obrigação económica, por outro, assenta num comportamento socialmente responsável, em que a ética ou as contribuições das empresas em função do impacto que estas produzem na sociedade. Assim podemos verificar que este conceito está em evolução constante.

Para melhor descrição das diferentes perspetivas que envolvem o conceito de Responsabilidade Social, analisaremos o artigo de revisão de Garriga e Melé (2004) intitulado “Corporate social responsibility theories: mapping the territory”. Neste artigo, os autores propõem que as teorias relativas às práticas consideradas socialmente responsáveis devem ser divididas em quatro grandes grupos: instrumentais, políticas, integrativas e éticas. Segundo as teorias instrumentais, as empresas são um meio para se poder criar riqueza; logo, a Responsabilidade Social deve ser utilizada com o objetivo do lucro. No que diz respeito às teorias políticas, como a empresa está permanentemente em interação com a sociedade, assume responsabilidades políticas, cujo veículo é a RS. Quanto às teorias integrativas, o crescimento das empresas depende da sociedade. A RS assume-se como uma forma de as empresas interagirem com a sociedade e legitimarem a sua continuidade. Por último, segundo as teorias éticas, as empresas devem pautar o seu relacionamento com a sociedade, segundo valores éticos, e a RS é, assim, encarada como uma obrigação.

## **2.2. Teorias sobre RSE**

Muito se tem discutido na literatura sobre o tema da Responsabilidade Social. Neste âmbito, destacamos a origem e a evolução do tema, e a relação da Responsabilidade Social com a ética, que consideramos ser fundamental, na medida em que são conceitos que consideramos indissociáveis. A *Teoria dos Stakeholders* será objeto de destaque, dado que consideramos ser a mais abrangente e consequente com a “verdadeira” Responsabilidade Social. Seguidamente destacamos a literatura que abrange as principais razões que estão por detrás de algumas práticas de Responsabilidade Social responsáveis. Por último, referiremos estudos sobre a Responsabilidade Legal e o seu enquadramento em Portugal.

### **2.2.1. Teorias Instrumentais**

Verifica-se que a origem destas teorias se encontra na corrente neoclássica da economia, dado que os autores defendem que as empresas devem otimizar os recursos que são escassos de forma eficiente na distribuição de produtos e serviços, numa economia de mercado livre. Consideram estes autores que os empresários já são socialmente responsáveis quando administram lucrativamente as suas empresas, pois consideram que as práticas socialmente responsáveis só devem ser analisadas, enquadradas e incorporadas pelas que forem lucrativas (Tomei, 1984).

Existem autores que são grandes defensores desta corrente, dos quais destacamos Levitt e Friedman. Segundo Levitt (1958), o investimento em RS sem que exista o principal objetivo, o do desenvolvimento financeiro, vai conduzir à destruição do sistema capitalista. Na mesma linha, surge Friedman (1962), que defende que a RS deve assentar na rentabilidade dos recursos e no desenvolvimento das atividades que geram o aumento do lucro, cumprindo sempre as regras legais. Friedman utiliza ainda a linha de Adam Smith, segundo o qual as empresas devem apenas procurar o lucro, pois o resto acabará por aparecer através de uma “mão invisível”. Friedman vai ainda mais longe e considera que a visão de alguns autores coloca em causa a maximização do lucro, sendo um grande entrave para o crescimento das empresas, constituindo um grande travão para uma economia de mercado, obrigando a um ónus para as empresas; é pois um custo acrescido para a empresa, reduz os lucros e a eficácia no que se refere aos lucros almejados pelos acionistas.

Ainda dentro de uma visão instrumental deste tema, Drucker (1984) é um defensor da complementaridade, ou seja, considera que a rentabilidade e a responsabilidade devem ser complementares, assim como a RS deve ser aproveitada para conversão em novas oportunidades de negócios. Este autor acredita que as necessidades e os problemas sociais devem ser convertidos em oportunidades negócios; assim os custos da RS devem ter proveitos suficientes para cobrir os custos futuros (Drucker, 1984).

Jones (1996) também é um crítico dos opositores ao conceito instrumental de RS, acrescentando que não tem coerência teórica, nem clareza empírica, e existe uma inviabilidade do conhecimento das suas implicações. Para este autor os comportamentos socialmente responsáveis, desprovidos de uma ótica instrumental, não estão de acordo com uma lógica racional de uma empresa capitalista, que se preocupa especialmente com a acumulação de capital.

Na opinião do mesmo autor, os argumentos éticos que suportam a RS têm a sua origem numa determinada ordem religiosa que se impõe à lógica capitalista, segundo a sua própria moral. Ainda na sequência deste mesmo raciocínio, o autor defende que uma sociedade baseada na propriedade privada impõe e obriga a um enfoque na maximização dos lucros; qualquer alteração ou outra forma de agir é uma violação moral e legal das obrigações institucionais dos gestores. Assim, a RS só faz sentido na ótica da geração do lucro para as empresas. (Jones, 1996).

Knautz (1997) acrescenta que as empresas devem ter o seu enfoque e preocupação na produtividade e na geração do lucro, pois só assim serão responsáveis para com a sociedade. A existência da Responsabilidade Social Corporativa deve ser cultivada pelas empresas apenas nos casos em que tal se aplica.

McWilliam e Siegel (2001) chamam a atenção para a existência de um ponto ótimo para a aplicação de recursos em ações sociais, pois após esse ponto a empresa começa a perder dinheiro. Estes autores são defensores de uma RS como um meio de diferenciação, pois os consumidores podem valorizar essas ações desde que sejam do seu conhecimento. A aposta em RS pode agregar valor à marca, o que empiricamente autoriza a empresa a cobrar mais pelos seus serviços e produtos. O problema é definir até quando faz sentido continuar a aumentar os custos com RS para melhorias e comunicação ao mercado. Segundo estes autores, o investimento em RS deve seguir o mesmo tratamento que envolve qualquer outra decisão de investimento, o que muito raramente é feito. A inexistência ou insuficiência de estudos empíricos de RS e a inexistência de uma teoria que ligue a RS ao mercado também são referenciadas por

Swanson (1995) e por Marrewijk (2003). Estes autores são categóricos ao afirmarem que não existe clareza nos princípios éticos para a Responsabilidade Social.

De acordo com Barry (2002), a criação de uma convicção de que uma empresa está obrigada a cumprir determinadas obrigações que vão para além das que se centram nos acionistas obriga-a a gerir uma entidade muito vaga, a sociedade, que é representada por diversos grupos de pressão e que sistematicamente têm necessidades divergentes, ou pior, nem sempre são viáveis.

Zwetsloot (2003) sustenta a teoria da definição e do conceito da RS numa evolução dos conceitos da *Total Quality Management* (TQM) e das normas *International Organization for Standardization* (ISO), as quais englobam os famosos três P's: People, Planet, Profit (Pessoas, Planeta e Lucro, em inglês). Este autor defende que existem três princípios que fundamentam os sistemas de gestão, as ISO e TQM: o fazer bem a primeira, fazer as coisas certas e utilizar processos de melhoria contínua.

Facilmente se poderá perceber toda a discussão existente em torno deste tema, que tem como base a questão do lucro, dado que a empresa tem interesse em o maximizar. Assim se entende que Henderson (2001) seja perentório ao afirmar que o comportamento das empresas no que diz respeito à RS é um engodo, pois por detrás dessa atitude apenas está a procura por vezes “doentia” pela maximização do lucro.

Ainda, de acordo com este autor, a RS nada mais é do que um modismo e os seus defensores não são capazes de entender a racionalidade do capitalismo. Por aqui, o comportamento socialmente responsável nunca é gratuito, dado que acarreta custos para as empresas e conseqüentemente o aumento do preço final (Henderson, 2001). Nesta mesma linha surge a opinião de Carrol, para quem os custos socialmente responsáveis são importantes, o maior problema reside no apuramento do custo da adoção de políticas sociais e não o comportamento em si (Carroll, 1979).

Também existe quem garanta que o facto de uma empresa ser socialmente responsável não é sinónimo da redução dos lucros, e pode inclusive aumentar a possibilidade da sua sobrevivência e, conseqüentemente, o aumento dos lucros a médio e longo prazo. Este facto tem sido longamente dissecado, nos últimos anos, pelas revistas científicas, revistas de negócios e para o público em geral (Smith, 1994; Andreassen, 1986).

### 2.2.2. Teorias Políticas

Quanto às Teorias Políticas, estas são defensores que é através da RS que as empresas interagem com a sociedade e assumem a sua posição política e de poder.

Dentro desta perspetiva, surge Bowen, que define RSE como: “obrigações dos homens de negócios de perseguir as políticas, de tomar as decisões ou de seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade.” (Bowen, 1953, p. 6, citado por Carroll, 1999). Este autor é um defensor que as empresas são centros decisórios do poder e da tomada de decisão, e tomam as suas decisões tendo por base o relacionamento com os seus clientes ou potenciais clientes.

Mcguire (1963) vai ainda mais longe reforçando as ideias defendidas por Bowen, e defendendo que as empresas devem caminhar no sentido de aceitar as obrigações sociais e as responsabilidades originadas pela sua posição dominante e poderosa na sociedade.

Davis, na sua obra “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities”, define RS como a forma que as empresas respondem às questões não se restringindo apenas às exigências (Davis, 1973). O autor é ambicioso ao ponto de considerar que a RS se inicia aonde a lei termina.

Existem autores como Davis e Blomstrom (1975) que defendem que a base da responsabilidade se encontra na noção de que os atos de um indivíduo vão ter consequências na vida de outros indivíduos. De uma forma geral, podemos encontrar esta orientação na larga maioria das religiões e teorias de filosofia, e é frequentemente concentrada nas relações pessoais. No entanto, a Responsabilidade Social Corporativa tem uma visão mais ampla do indivíduo para com o sistema social no qual estamos inseridos, de que somos parte integrante, e que como tal influenciámos e do qual dependemos das nossas ações. Neste seguimento, verifica-se que determinadas obrigações de RS surgem desta constatação, sendo aplicadas aos grupos e às instituições, e conferindo o poder às empresas que atuam desta forma (Davis e Blomstrom, 1975).

No seguimento de uma outra perspetiva, Hay, Gray e Gates (1976) consideram que, tendo a empresa sido uma criação da sociedade, tem a responsabilidade de apoiar e ajudar a sociedade a atingir as suas metas. Assim, podemos aferir que ser socialmente responsável não altera a missão básica e económica do negócio; a sociedade só tem a ganhar quando as empresas fornecem bens e serviços eficientes e lucrativos.

Atualmente a RS já apresenta um determinado critério social de desempenho para que as empresas respondam às necessidades económicas, ao mesmo tempo que respondem às necessidades sociais. É desta forma, e cumprindo determinadas metas, que as organizações se relacionam com a sociedade.

Uma nova posição, a de Altman (1998), remete-nos para o conceito de cidadania empresarial, que está na base das relações comunitárias corporativas (CCR), sendo definida como a função por meio da qual a empresa se relaciona intencionalmente com os *stakeholders* e as organizações sem fins lucrativos ao nível da sociedade.

Waddock e Smith (2000) são defensores do conceito de cidadania como sendo um conceito de RS que vai mais além da RS e que está inteiramente relacionado com o impacto que as empresas provocam com a sua atividade na sociedade, como o gerem e como se relacionam com a sociedade e com o meio no qual se encontram inseridas.

Podemos constatar que são vários os autores que falam sobre o conceito de cidadania empresarial (Wood e Lodgson, 2002; Peterson, 2004). Este conceito engloba as teorias políticas, dado que as empresas têm um determinado poder e influência sobre a sociedade e devem gerir a situação em anos de cidadania responsável.

### **2.2.3. Teorias Integrativas**

As Teorias Integrativas defendem que as empresas devem estar sempre parcialmente focalizadas nas necessidades e exigências da sociedade e considerá-las nas suas decisões, pois a sobrevivência das empresas depende da sociedade.

Neste âmbito, Prakash Sethi entende que a posição da empresa face às necessidades sociais se pode classificar de acordo com três níveis: o comportamento da empresa perante a Responsabilidade Social, o da obrigação social, cumprindo apenas e só as necessidades legais, e a RS que pressupõe alguma antecipação a todas as questões de médio e longo prazo (Sethi, 1975).

Carroll é um defensor da RS como um negócio que envolve expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias de que a sociedade carece e necessita num determinado momento (Carroll, 1979). Assim esta definição incorpora quatro componentes, abrangendo a expectativa que a empresa produza bens e serviços e que seja capaz de vender com lucro, (componente económica), que respeite e cumpra a lei (componente legal), que tenha comportamentos éticos e respeite as normas (componente ética) e que tenha incorporados valores e princípios que, de forma voluntária, seja capaz de

desenvolver beneficiando a sociedade (componente discricionária ou filantrópica). Estes quatro componentes não são mutuamente exclusivos.

Carrol, num trabalho conjunto com Mark Schwarts, entende que o seu modelo antigo assente na verticalização não capta a inter-relação entre os diversos e diferentes níveis e pode passar a ideia errada de uma prioridade económica (base da pirâmide) em relação ao legal, o que está incorreto. Garante que o nível discricionário é desnecessário e não pode ser uma responsabilidade nos negócios, considerando que esta dimensão já está intrínseca nas orientações éticas. Assim propõe uma reformulação do modelo piramidal de quatro componentes, para circular com três componentes (económica, legal e ética), que se relacionam entre si, não existindo supremacia de nenhum componente, mas sim uma sobreposição (Carrol e Schwartz, 2003).

Segundo Frederick, Davis e Post (1988), a RSC tem a sua base na crença de que as empresas devem ter um papel participativo na sociedade em que estão inseridas, e só assim podem legitimar a sua atuação. Esta crença tem por base dois princípios, o da caridade e o da tutela (*stewardship*). São estes princípios que contribuíram para as alterações de pensamento dos executivos do século XX e XXI, e esta transformação é o pilar da RSC. O princípio da caridade é defensor que as empresas têm de fornecer de forma gratuita e voluntária ajuda a quem precisa, sejam pessoas ou grupos. Quanto ao princípio da tutela, é defensor que as empresas são representantes do interesse público, e assim devem incorporar na sua atividade esses interesses (Frederick, Davis e Post, 1988).

#### **2.2.4. Teorias Éticas**

As Teoria Éticas são defensoras que as ações das empresas devem assentar a sua base nos valores morais e éticos, relevando os económicos para segundo plano. Naturalmente que esta abordagem é a que mais contraria a visão instrumental.

Neste âmbito podemos referir Mulligan (1986) e Wood (1991), que defendem que as empresas devem praticar boas ações e não apenas contribuir para a prevenção dos danos. Para estes autores, as organizações devem assentar a sua conduta no senso moral, e dado que existem leis boas e más, a lei não pode ser considerada suficiente.

Nesta mesma linha, Enderle e Tavis (1998) apresentam um modelo de RSC nas dimensões sociais, ambientais e económicas, que respondem a três níveis de desafios éticos diferenciados: o chamado nível 1 – a existência de mínimos requisitos éticos, o

nível 2 – devem existir obrigações superiores aos mínimos éticos, e por último o nível 3 - a existência dos ideais éticos. Na conduta de cada corporação pode ser analisado o ponto em que se encontra, de acordo com em cada uma das RSC – a social, a económica e a ambiental. Nenhuma destas dimensões deve ser minimizada ou instrumentalizada em detrimento de outra, e cada uma destas ações deve ser analisada e atender a requisitos éticos mínimos.

Segundo Kok et al (2001), a empresa tem de assumir um comportamento responsável como um todo e sem qualquer interesse, isto é, não estar à espera de ter retorno com esse investimento.

Ainda dentro da vertente ética, Mintzberg, Simons e Kunal (2002) consideram que as empresas devem-se centrar nos valores morais e éticos da sociedade e não exclusivamente nos fatores económicos, ambientais e sociais, o que corresponde a uma visão que alerta para a justiça social.

Concluimos, pois, da existência de uma enorme variedade de diferentes abordagens em torno do conceito de Responsabilidade Social. Nesta perspetiva, Mohr et al (2001) defendem que a RS é um conceito muito amplo e ninguém se pode admirar com os diferentes significados que lhe são atribuídos. Estes mesmos autores consideram a existência das definições de entendimentos multidisciplinares e outras em marketing social. Na primeira classificação estão incluídos os autores que têm uma clara inclinação para as principais responsabilidades da empresa, como por exemplo as quatro dimensões de Carrol (1991). Na segunda linha surge a preocupação de fazer bem ao consumidor e à sociedade.

Com este mesmo entendimento, Panapanaan et al (2003) defendem que não existe uma única definição de RS universalmente aceite. Apenas se poderá concluir que existe uma ideia comum nas várias definições: a RS assenta no fazer negócios com sustentabilidade e ética.

Zenisek, na década de 70, surge com uma interpretação do conceito de RS bastante alargada e multidisciplinar, considerando que, para alguns, a RS é tomada como Responsabilidade Legal ou obrigação social, enquanto para outros é um comportamento socialmente responsável onde a ética se encontra sempre presente, e para outros, ainda é caridade que as empresas devem fazer. Existem ainda outros autores que consideram que RS será pagar bem aos empregados e dar-lhes bom

tratamento. No entanto, para Zenisek, RS não pode ser tudo isto de forma isolada (Zenisek, 1979).

Entendemos que a Responsabilidade Social, cidadania empresarial ou ética empresarial, quando assumida de forma correta e positiva, terá por base a mesma ideia: a empresa, neste século XXI, tem que se preocupar com o bem-estar interno e externo e deverá sempre fazê-lo de forma voluntária, espontânea e ética. Não existindo o espírito voluntário, a RS será sempre apenas Responsabilidade Social Legal, e sem ética a RS não existe.

Dado que a ética é, de acordo com diversos autores, a base da RS, desenvolveremos este tópico no ponto seguinte.

### **2.3. Responsabilidade Social e Ética das Organizações**

O relacionamento da RS e da ética é de vital importância, especialmente por dois motivos: como ponto de partida, sem existência de ética individual é impossível existir ética organizacional, e, em segundo lugar, a inexistência de ética organizacional levará à inexistência de RS. Não basta praticar determinadas atividades consideradas socialmente responsáveis, sem existência de uma linha condutora da forma como se dirige o negócio. No entanto, sendo a ética necessária, não é suficiente para a RS, ou melhor, não basta ser ético para se ser socialmente responsável, é necessário ir mais além. A RS não pode ter um âmbito reduzido, é preciso inculcar-lhe um carácter original e voluntário, assim é importante responder à questão: Como atuar de forma ética?

Reidenbach e Robin (1988; 1990) identificaram as seguintes correntes filosóficas: Relativismo, Egoísmo, Utilitarismo (teleologia), Deontologia e Justiça. Estas cinco dimensões do modelo não surgem isoladas e independentes, estão relacionadas umas com as outras (Hassen, 1992), e as pesquisas realizadas demonstram estarem simultaneamente presentes, quer seja no comportamento ético ou na tomada de decisões. São estruturas éticas que competem entre si, seja pelos valores morais ou comportamentais, e acabam por determinar o comportamento ético de uma determinada tomada de decisão. Verifiquemos em detalhe cada uma delas.

Iniciamos a nossa análise pelo Relativismo, que, segundo Reidenbach e Robin (1990), é uma crença normativa e uma função de cultura ou de um indivíduo; assim, nenhuma regra universal poderá ser aplicada a ética. Não existe nem pode existir nenhum critério

universal para determinar se uma ação é ou não ética. O mesmo se poderá estender sobre a cultura: regras que definem uma determinada pessoa numa determinada cultura, não podem ser extensivas a outras. Nos negócios, a ética usa-se com maior impacto nos aspetos individuais, dado que a existência de diferenças entre indivíduos, ou entre indivíduos e a sociedade, assim o obrigam.

No que se refere ao Egoísmo, esta corrente ética é habitualmente utilizada nas teorias que justificam a moralidade das coisas pelas consequências das ações. Não existem dúvidas, o Egoísmo mostra claramente que o indivíduo toma decisões sempre com o intuito de que as consequências corram a seu favor. Considera-se assim que o único padrão para o comportamento de uma pessoa é o de ser superior a todos os outros. (Reidenbach e Robin, 1990).

Relativamente ao Utilitarismo, de certa forma pode assemelhar-se ao egoísmo, pois o comportamento ético também é justificado pelas suas consequências. No entanto, para o Utilitarismo, o importante é o resultado final desse comportamento que deverá beneficiar o maior número possível de pessoas na sociedade onde se insere. (Reidenbach e Robin, 1990).

Quanto à Deontologia, considera-se o pilar que regula a maioria das ordens profissionais e a formação profissional; refere-se às ações, ou obrigações, específicas dos indivíduos em relação a determinada profissão. Ela regula as atitudes e obrigações profissionais para com as pessoas e a sociedade. A Deontologia centra-se na justiça que se encontra na ação e no comportamento (Reidenbach e Robin, 1990).

Por último, a Justiça. Nesta corrente, é sugerida uma abrangência de várias linhas filosóficas, sendo a sua base a ideia da justiça definida por Aristóteles, “O Princípio da Justiça Formal”. A justiça defende benefícios para todos, com distribuição e uma forma igualitária, o que subentende um tratamento igual para todos, parecendo que a justiça é universal. Não é simples definir os critérios para que se possa aferir o que é igual para todos ou como é que um benefício é passível de ser recebido por todos. Esta corrente é apelidada de justiça distributiva e é muito praticada, nos dias que correm, na discussão ética nos negócios.

Tendo terminado a análise das cinco dimensões propostas por Reidenbach e Robin (1988, 1990) vamos agora centrar-nos particularmente na relação entre a ética, a moral e a lei, de acordo com Habermas, (1989), Blecher, (2004) e Shaw, (1988).

No relacionamento da ética com a lei, é importante referir que os conceitos são distintos, ainda que se possa gerar alguma confusão entre eles. Assim, pode-se ser ético sem que se cumpra a lei e antiético, ao cumprir as obrigações legais. Resumindo, a lei e a ética nem sempre estão em consonância (Blecher, 2004). O problema e o maior perigo ocorrem quando se verifica a falta da ética e o cumprimento da lei; é aqui que muitas empresas se situam e assumem que são socialmente responsáveis, justificando falhas sociais com o cumprimento da própria lei. Podemos ainda enquadrar no relativismo cultural, que diz que a ética advém da cultura, ou seja, o que está errado num determinado lugar, poderá estar correto em outro lugar (Reidenbach e Robin, 1990). Sendo verdade que o cumprimento da lei é obrigatório e o seu não cumprimento pode ser sancionado, já em relação à ética ninguém pode ser obrigado a cumpri-la ou sofrer qualquer sanção pelo seu incumprimento. A lei pode ser omissa quanto as questões de abrangência e definição da ética (Blecher, 2004).

Para além disto, é importante não confundir a ética com a moral. A moral tem a sua raiz no latim *mores* e pode ser entendida também como costumes, conduta, modo de agir. Apesar de estarem muito próximas, elas têm diferenças: na questão da moral esta refere-se as situações do dia-a-dia e situações particulares, enquanto a ética é examinadora da moral. A moral pode ser vista como o objeto, enquanto a ética é a ciência. Não menos importante, a ética obriga a uma reflexão e diferenciação entre o correto e o incorreto nas decisões humanas, pode colocar em causa a moral prevalecente num determinado período e determinada sociedade. A moral consiste no que a pessoa pode ou não fazer, tendo como finalidade o comportamento e as normas instituídas em determinada sociedade. A moral normaliza e direciona a prática das pessoas (Shaw, 1988).

Referindo Habermas, (1989), a ética e todas as questões que a envolvem são determinadas pelo acordo entre as partes envolvidas, considerado como um acordo coletivo, onde são definidos alguns argumentos e pressupostos pragmáticos, ou seja, as condições que são dadas com a garantia que todos possuam igual direito e oportunidade, não podendo haver distorção que possa emergir do poder político e de influência, reforçando-se a importância do aprofundamento das questões. Quanto ao princípio

fundamental da moral é, segundo este mesmo autor, a universalidade, ou seja, as normas morais podem e devem ser aceites por todos os indivíduos de acordo com a situação definida pela sociedade em que estão inseridas.

Quanto à ética nas organizações, existem autores que defendem que teve a sua origem no século XIX, dado que as primeiras referências são dessa época. No entanto, este movimento apenas adquiriu maior importância na década 70 do século XX, tendo, mais uma vez, origem nos EUA (Nicholson, 1994). Após esta década, este tema começou a entrar em força na gestão das empresas.

Apesar da sua crescente posição no mundo dos negócios, especialmente pela posição assumida pela RS, a ética empresarial por vezes é vista com desconfiança devido à existência de um choque de interesses entre quem procura o lucro e o cumprimento da ética no interior das organizações (Sundman, 2000).

É importante registar-se as distâncias existentes entre os discursos, os códigos e o comportamento das organizações e os seus administradores.

Chegados a este ponto, é importante a introdução/reflexão sobre os códigos de ética. Não basta à organização criar um código de ética para automaticamente ser ético. A cultura tem que ser desenvolvida por valores de natureza substantiva, os códigos de ética apenas servem para que as empresas melhorem a sua imagem perante a sociedade, ainda que individualmente possam ser assumidos pontualmente por alguns colaboradores e servirem de travão para alguns comportamentos antiéticos, apenas e só pelo efeito psicológico que podem gerar. Não sendo uma situação perfeita, a verdade é que existem autores que defendem ser sempre positiva a criação de um código de conduta, incorporado na política da gestão e envolvendo todos os colaboradores da base até ao topo da pirâmide (Schawartz, 2002).

A implementação de um código de ética carece de algum cuidado, dado que pode ser objeto de controvérsia. A ética pode, efetivamente, ser vista como algo que deve ser prestado pelas instituições religiosas ou pelas consciências individuais e não combina com o mundo dos negócios; por outro lado, a criação de um código ética não obriga a que o mesmo seja aplicado, o que provoca que as empresas que o criam sejam por vezes acusadas de demagogia e de exploração de imagem. Um estudo elaborado por Weaver, Trevino e Cochran (1999) concluiu que existem muitas empresas que criaram um

código de ética, mas que nunca o implementaram, o que o torna apenas um símbolo das organizações.

Concluindo da existência de um elevado número de teorias sobre esta questão, apenas podemos afirmar seguramente que não existe RS sem ética, que deve, pois, ser enquadrada e entendida como parte integrante da RS. Assim a ética será a teoria e a RS assumirá a prática. A ética a que nos referimos e defendemos deve ser aquela que é baseada em valores e não uma ética na qual o lucro se sobrepõe à RS “voluntária”, apenas se servindo desta para maximizar ainda mais o seu lucro, justificado como uma questão de sobrevivência. Podemos aceitar que a ética de Maquiavel (Carson, 1993) poderia ser positiva se os seus fins fossem os valores sociais, como o altruísmo, a dignidade a justiça e os meios fossem valores sociais. No entanto, existe o conhecimento que essas ações sociais por vezes têm outros fins, dos quais se destacam os instrumentais e o lucro. Existe ainda quem questione a possibilidade de nem os meios serem os mais nobres, dado que sistematicamente se permite fazer quase tudo em nome da saúde do negócio, acreditando-se que poderá ser ético (Carson, 1993).

São muitos os autores que defendem que a RS não é ética se não forem os *Stakeolders* das empresas a participarem na sua definição, partindo dos seus interesses (Friedman, 1970). Identificamos-nos, particularmente com a teoria que a RS é ética, sempre que a sua base é suportada por ideais substantivos e envolve todos os intervenientes, ou seja, as partes interessadas na atividade empresarial e não só os acionistas, o que nos aproxima da *teoria dos stakeholders*, que apresentamos no ponto seguinte.

## **2.4. A Responsabilidade Social – A Teoria dos Stakeholders**

A *Teoria dos Stakeholders* tem sido extensivamente referenciada na literatura e será uma das que tem reunido mais análises em seu torno, no âmbito da Responsabilidade Social. Entre todas as teorias, esta parece ser a mais abrangente, pois envolve todo o tipo de público coletivo e privado, assim como as pessoas que se relacionam com a organização.

De acordo com, Hummels (1998), o conceito de *stakeholder* terá nascido na década 30 do século XX, quando a General Electric identificou quatro grupos de *stakeholders*

aquando da grande depressão. Foram eles: os acionistas, os empregados, os clientes, e por fim, os clientes e o público em geral. Também, Robert Wood (1950) classificou da mesma forma os *stakeholders*; no entanto alterou os grupos pela seguinte ordem de importância crescente: os clientes, depois os empregados, a seguir a comunidade e, por fim, os acionistas (Hummels, 1998). Seguindo esta ótica, o lucro era um complemento, que se verificava quando uma organização tinha sucesso ao satisfazer as legítimas necessidades e expectativas desses grupos.

No início do século passado, Clark (1916) tinha mostrado a sua preocupação com algumas teorias que privilegiavam os acionistas, segundo uma visão concentrada. Este mesmo autor defendia que a procura da justiça (não caridade) tinha a sua base na ciência; assim esperava-se que a gestão alargasse a sua preocupação no que se referia à relação das organizações com a sociedade. Foi categórico ao afirmar que o gestor teria quer praticar a chamada atualmente RS voluntária, ou seja, ir para além da lei, no relacionamento entre uma empresa menor e uma maior, a verificação e aceitação dos pontos de interesse mútuos.

Clarificando, o gestor deveria responsabilmente alcançar o sentido da RS.

Não existem dúvidas sobre a importância de Freeman na divulgação e popularização do conceito de *stakeholder*. Para este autor, a Teoria dos *Stakeholders* estaria fundada na capacidade de a empresa ser influenciada e, por conseguinte, acabar por influenciar os restantes intervenientes no meio ambiente, especialmente fornecedores, acionistas, distribuidores, executivos, etc. (Freeman, 1984). Segundo esta linha de orientação, *stakeholders* seriam todo e qualquer grupo ou indivíduo que condiciona ou é condicionado pelo alcance dos objetivos da empresa. Esta será a definição mais abrangente e popular. No sentido oposto, surge Jensen (2001), crítico desta argumentação, pois em determinados ambientes, ela poderia considerar terroristas e criminosos como *stakeholders*, porque, como facilmente se perceberá, podem influenciar ou ser influenciados pelo bem-estar da empresa.

Key (1999) introduz um novo conceito mais abrangente, atribuindo muita importância a este trabalho na colocação e centralidade da empresa com o seu meio ambiente externo, considerando que o modelo de Preston e Post (1975), que criou a classificação da RS por níveis de acordo com o seu público, já considerava e valorizava a preocupação da empresa com os intervenientes externos.

Já Stoney e Winstanley (2001) são defensores que o conceito de *stakeholder* surgiu na década de 60 do século XX, no seguimento de algumas propostas de investigadores do Standford Research Institute (SRI). Esses académicos criaram uma alternativa ao caminho hegemónico, que se centrava apenas e só nos interesses dos acionistas, e entenderam ser importante alargar a RSE para uma variedade de *stakeholders*, sem os quais não existem empresas. Ainda de acordo com os autores do SRI, Freeman (1984) com o seu livro, apenas pretendeu popularizar e incentivar a discussão do mesmo tópico.

Podemos, assim, constatar que existe uma grande diversidade em volta das orientações que serviram para o início da preocupação com a Teoria dos *Stakeholders*. Apenas existe um objetivo que é comum: desenvolver as responsabilidades das organizações em relação a diferentes intervenientes que não sejam apenas e só os acionistas.

### **Quem são afinal esses atores?**

Segundo Wilson, existe um entendimento generalizado quanto a alguns *stakeholders*, sendo possível identificar, na maioria dos autores, a localização dos funcionários, dos consumidores, dos acionistas e dos fornecedores, sendo estes aqueles a quem a empresa deve prestar uma maior atenção (Wilson, 2003). Verifica-se uma maior dificuldade em alcançar um entendimento sempre que os grupos sejam diferentes dos referenciados. Nesta mesma linha, Wilson (2003) refere ainda a existência de autores que entendem que os *stakeholders* são todos os que interagem, correndo riscos em função da empresa. Existe ainda, segundo o mesmo autor, uma outra linha de pensamento, que defende que se podem classificar como *stakeholders* todos os que direta ou indiretamente sofrem os impactos provocados pela ação de uma empresa, sejam de ordem mercadológica, cultural, climática ou outros.

Shankman (1999) defende esta mesma linha de pensamento e acrescenta a existência de três tipos de autores diferentes: os autores que defendem um leque reduzido de *stakeholders*, um outro grupo que defende uma abertura intermédia, e os restantes que definem uma conceção alargada. Consideramos que Friedman (1970) e os seus seguidores se enquadram no primeiro grupo, para quem o acionista é o único *stakeholder* válido. No segundo leque, situam-se autores como Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995), Na proposta mais abrangente, a terceira, encontramos Freeman (1984) e Carroll (1991).

Para Freeman e Reed (1983), o problema pode ser analisado segundo uma visão mais alargada ou restrita. Na visão mais alargada, os *stakeholders* são todos os grupos ou indivíduos identificáveis que podem ter influência nos objetivos corporativos. Aqui situam-se: os concorrentes, os sindicatos, os empregados, o segmento de clientes, os acionistas, as associações comerciais e o próprio Governo, entre outros. Segundo a visão mais restrita, consideram-se os grupos mais pequenos mas essenciais para a sobrevivência da empresa. Aqui surgem os seguintes grupos: agências governamentais, acionistas, algumas instituições financeiras, clientes, alguns fornecedores entre outros. Freeman (1984) acrescenta a existência de um grupo de *stakeholders* primários, que desenvolvem e mantêm uma relação formal, oficial e contratual com a empresa. Os grupos restantes são considerados como *stakeholders* secundários.

Por outro lado, Carroll (1991) é defensor que os grupos que têm interesse nas operações e decisões da empresa se enquadram nos *stakeholders*, dado que têm interdependências com ela. De uma forma mais abrangente, estes grupos são constituídos pelos empregados, os consumidores, os fornecedores, os acionistas, a comunidade e os grupos de atividades sociais.

Surge, entretanto, uma teoria que defende uma classificação dos *stakeholders* pela sua importância para a empresa: Clarkson efetua uma divisão em duas partes distintas, partindo do risco assumido na relação. Divide, assim, os *stakeholders* em voluntários e involuntários. Os primeiros são classificados porque têm algum risco assumido na relação, através da forma do capital, financeiro ou humano. Quanto aos involuntários, são os que correm riscos que derivam da ação das empresas (Clarkson et al, 1994).

Athinkson e Waterhouse (1997) surgem com uma proposta que propõe uma divisão entre *stakeholders* primários e secundários, sendo os primários os que mantêm a empresa ligada à máquina, ou seja, de quem a empresa depende para sobreviver (acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Quanto aos *stakeholders* secundários, a sua importância é relativa e não compromete a sobrevivência da organização (Governo, comunidade e outras entidades).

Hummels (1998), numa proposta simplista mas assertiva, afirma que a Teoria dos *Stakeholders* é, especialmente, uma proposta de gestão de diversos grupos e indivíduos relativamente ao seu interesse na empresa. Assim, para garantir a sobrevivência da empresa, todos os intervenientes que influenciam devem ser bem geridos.

De acordo com, Shankman (1999), a forma com a gestão efetua a abordagem em torno dos *stakeholders* tenta encurtar a distância existente entre a economia e a ética. Este tipo de abordagem pode ser dividido em modelos de contrato social – orientados para a criação de um determinado comportamento económico - teorias de agentes/*Stakeholders* e agente/moralidade, que incorporam de forma diferente as obrigações dos atores numa relação dono-agente.

Uma outra classificação existente, proposta por Stoney e Winstanley (2001), leva em conta o nível de intervenção que a Teoria dos *Stakeholders* deveria garantir. Enquanto autores como Freeman (1984, 1999) são defensores de uma prática com nível individual, seguindo a famosa ética Kaniana de direitos humanos universais, outros autores como Gamble e Kelly (2001) propõem a criação de regulamentações internacionais que empurrem as empresas que operam em mercados globais a seguir esse caminho.

De acordo com Wood, esta análise e estudo sobre os *stakeholders* veio clarificar a forma como a sociedade encara, concede e pode retirar a legitimidade corporativa. Quando os principais *stakeholders* perdem a confiança no desempenho da empresa, a legitimidade está comprometida e pode mesmo ser retirada negando-se os *stakeholders* a contribuir com a sua parte no respeitante aos benefícios que derivados do seu relacionamento com a empresa. Desta forma, quem consome e compra os produtos deixa de os consumir, os acionistas começam a desfazer-se da sua participação, os empregados diminuem a lealdade e a produtividade, e, como consequência, o governo cancela os subsídios ou impõe regulamentos mais apertados e os defensores ambientais iniciam processos judiciais contra a empresa. Nesta situação, se a empresa não for capaz de compensar a perda dos benefícios dos *stakeholders*, vai acabar por morrer aos poucos (Wood, 1991).

Evan e Freeman (1993) também são defensores da teoria que os gestores têm deveres e direitos para com os *stakeholders*. No entanto, devem assumir e partilhar a relação de compromisso ético de RS com todos os *stakeholders* envolvidos: fornecedores, clientes, empregados, comunidade, e o próprio management como agente de ligação entre estes grupos.

Também, Zadek (1994, 1997, 1998) partilha da opinião que deve existir uma abordagem multidimensional, defendendo o caminho de uma necessidade de equilíbrio entre performance corporativa, ética e responsabilidade, reorganizando, por um lado, a

corporação para ser inclusiva dos seus *stakeholders* e, por outro lado, defendendo que os consumidores devem praticar o consumo ético.

Segundo Carroll (1991), existem cinco questões que devem ser objeto de resposta numa Teoria dos *Stakeholders*, ainda em formação: Que oportunidades e desafios os *stakeholders* representam para as empresas? Quais os seus interesses? Quem são os *stakeholders* de cada empresa? Quais são responsabilidades que as empresas têm para com os seus *stakeholders*? Que tipo de estratégias e de ações deverá uma empresa implementar para poder responder aos desafios e às oportunidades representadas pelos *stakeholders*? Naturalmente, as respostas a todas estas questões devem obedecer a um determinado ponto de vista ético, legal, económico e filantrópico.

Seguindo este mesmo raciocínio Phillips et al (2003) perguntam: Os *stakeholders* são conhecidos? Como podem ou vão ser geridos? Há alguma obrigação legal para respeitar as suas necessidades? Os *stakeholders* deveriam ser obrigados por lei a estarem presentes no Conselho de Administração das empresas? Os *stakeholders* não se deveriam restringir ao âmbito da empresa, deveriam ter uma dimensão social maior?

Constatamos assim que o ponto de partida para a Teoria dos *Stakeholders* passa obrigatoriamente pela questão da sua identificação: Quem são? Verifica-se esta preocupação na proposta efetuada por vários pensadores. Kaler (2003) também apresenta preocupações neste sentido, defendendo que a Teoria dos *Stakeholders* depende da forma como estes são identificados.

Assim, verifica-se que apesar da coexistência de diversos pontos de vista sobre a Teoria dos *Stakeholders*, uns mais abrangentes do que outros, o consenso começa a surgir sobre os interesses que as organizações devem ter; aqui não podem nem devem ser acautelados apenas os interesses dos acionistas. Esta linha orientadora vai no sentido da própria teoria da Responsabilidade Social, cuja maioria dos defensores acredita não pode ser apenas a visão económica a ditar as regras de gestão das organizações. Naturalmente que a lógica que está por trás é uma lógica instrumental: sabemos que a satisfação de todas as partes interessadas depende do sucesso do negócio. Aqui chegados, é importante analisar as questões da prática da RS.

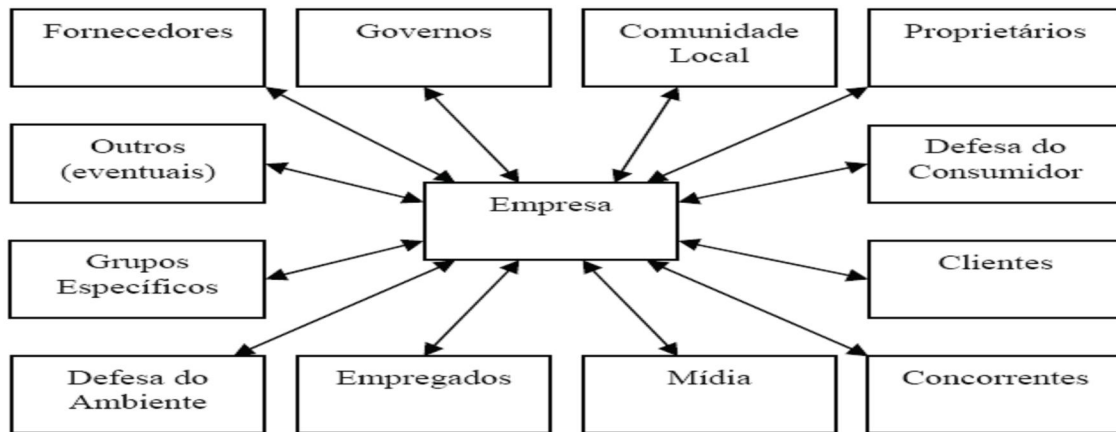


Figura 1: Adaptado de Freeman (1984, p. 25)

## 2.5. As razões da prática da Responsabilidade Social

Existem, nos dias de hoje, cada vez mais empresas a aderir à prática da RS, e será, pois, importante perceber o que justifica esta adesão ao conceito, ou seja, à sua prática.

Como já foi possível verificar no ponto 2.2.1 o conceito de RS instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker 1984; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003) e nos pontos 2.2.2 a 2.2.4 o conceito de RS de natureza substantiva (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002) o conceito de RS pode alterar, conforme a sua base de poder tenha interesses éticos, ou meramente interesses económicos. Todas as empresas existem para obterem lucros e assim satisfazerem os acionistas, e aqui é natural (sendo, no entanto, questionável) que a vertente instrumental prevaleça. Assim as empresas procuram entender até que ponto o seu envolvimento em políticas socialmente responsáveis é sustentável e lhes poderá proporcionar maiores benefícios.

Quanto ao facto de ser vantajoso o envolvimento em ações de RS, podemos registar a opinião de Carrol, que defende que este tipo de comportamento é, a longo prazo, do próprio interesse da empresa. Segundo este autor, a empresa necessita de ter um ambiente saudável para que possa continuar a ter viabilidade e existir a longo prazo (Carroll, 1980). Ainda segundo Carroll, no futuro, os custos associados à destruição ambiental, podem ser muito superiores ao custo atual da preservação ambiental.

Dentro desta mesma linha de pensamento, Davis e Blomstrom (1975) sugerem que será sempre melhor lidar com os problemas sociais desde já do que ter que lidar com esses mesmos problemas no futuro, dado que o assumir tardio de problemas sociais existentes pode prejudicar o cumprimento dos objetivos de produção.

Davis e Blomstrom (1975) e Frederick, Davis e Post (1988) vão mais longe, e defendem que a existência de comportamentos socialmente responsáveis por parte das empresas ajuda a equilibrar o poder e a RS, “obrigando” ao reconhecimento das suas obrigações morais e assim contribuindo para a correção dos problemas sociais originados pelo desenvolvimento da sua atividade. Estes comportamentos podem, inclusivamente, contribuir para a desregulamentação governamental, proporcionar a consolidação e melhoramento da imagem da empresa e, conseqüentemente, o aumento dos lucros.

De acordo com Hay et al., o envolvimento em questões sociais vai, a médio prazo, proporcionar uma melhor imagem da empresa, e conseqüentemente provocará benefícios económicos futuros, nem sempre fáceis de poderem ser mensuráveis (Hay et. al 1976). Ainda segundo estes autores, os investimentos sociais podem ser globalmente vistos como uma aposta empresarial na propaganda institucional, conseguindo por este meio a divulgação do nome da empresa e potenciando, a longo prazo, uma maior capacidade de vendas.

Ostergard (1999) considera que as organizações devem ser capazes de organizar estrategicamente a RS para o futuro, de acordo com os objetivos estratégicos. Assim, deverá existir um investimento social, pelas empresas, especialmente em áreas de interesse e que possam projetar o seu *core business*, utilizando corretamente os recursos e maximizando o retorno para os investidores, colaboradores e para a comunidade.

Burke e Logsdon (1996) identificam-se com o conceito de RS do ponto de vista instrumental e consideram que a RS se paga, dado que gera benefícios para a atividade da empresa. Desta forma, a RS deve ser utilizada estrategicamente, pois é capaz de ajudar a empresa a alcançar o seu objetivo e a sustentar o seu negócio.

A relação positiva da performance social e financeira das empresas é ainda reforçada por outros autores, como Waddock e Graves (1997) e Statman (2000).

Face às pesquisas existentes, é factual a existência do efeito positivo que a RS tem nos negócios. Griffin e Mahon (1997) produziram 51 artigos nos quais se verificou a relação

entre a RS e o desempenho financeiro, tendo destacado três questões consideradas importantes: a focalização dispersa por diferentes indústrias, a dimensão múltipla da Responsabilidade Social e a necessidade de várias medidas para avaliar o desempenho financeiro das empresas que efetuam investimentos em Responsabilidade Social.

Numa fase posterior, Ogden e Watson (1999) estudaram uma empresa, partindo da hipótese de que uma melhoria do atendimento dos clientes estaria relacionada com um maior lucro dos acionistas. Verificaram a existência de custos maiores que, no entanto, conduziam a um maior retorno para os acionistas.

Também Ruf et al. (2001) efetuaram uma investigação sobre o desempenho social e económico, chegando à conclusão que as alterações no desempenho social estavam ligadas ao aumento das vendas.

Aupperle, Carrol e Hatfield (1985) relatam alguns trabalhos que relacionam Responsabilidade Social a lucro, desde a década de 1970. Outro autor, Verschoor (1998), focaliza, numa pesquisa efetuada com 376 empresas, uma grande ligação estatística entre o comprometimento com os códigos de ética e a performance financeira das organizações.

Mais recentemente, têm surgido diversos trabalhos que relacionam o desempenho financeiro das empresas com a questão ética. De acordo com Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2002), foi realizado um estudo nos EUA às 500 maiores empresas de capital aberto, que demonstrou que as empresas que assumem um código de ética e estão comprometidas com ele acabam por ter um melhor desempenho financeiro.

Como se poderá verificar, os diversos estudos que relacionam o desempenho social e o desempenho financeiro ainda não se podem considerar conclusivos, não existindo ainda um consenso na academia quanto aos seus resultados. São vários os sectores da sociedade dos quais se destacam Administradores e Académicos que continuam a fazer estudos em torno da ética da empresa, da RS e do desempenho económico, com a finalidade de tentar chegar a uma conclusão definitiva sobre este tema. Segundo Cochran, e Wood. (1984), um grande número das melhores empresas descobriu que o sucesso não pode ser medido apenas de uma forma, dado que existem muitas formas e nem todas são passíveis de ser analisadas pelos resultados financeiros. Numa avaliação

ao desempenho social de uma organização são diversos os fatores que devem ser considerados e sem os quais os resultados podem não estar corretos.

O modelo proposto por Carroll (1979 e 1991) pode ajudar a melhor compreender este problema. Como já referido anteriormente, na apresentação deste modelo, Carrol sugere que a RS de uma empresa pode ser dividida em quatro critérios: o critério económico (o lucro); o critério legal (o cumprimento da lei), o ético (fazer o que é correto) e o discricionário (praticar a filantropia). Na representação gráfica destas dimensões em pirâmide, as responsabilidades são ordenadas da base para o topo, em função da sua importância, e representando os vários níveis de obrigação das empresas para com os *stakeholders*. Assim, as boas empresas são lucrativas, obedecem à lei, devem ter comportamentos éticos e têm de contribuir para o bem-estar da sociedade através da filantropia (Carroll, 1999).

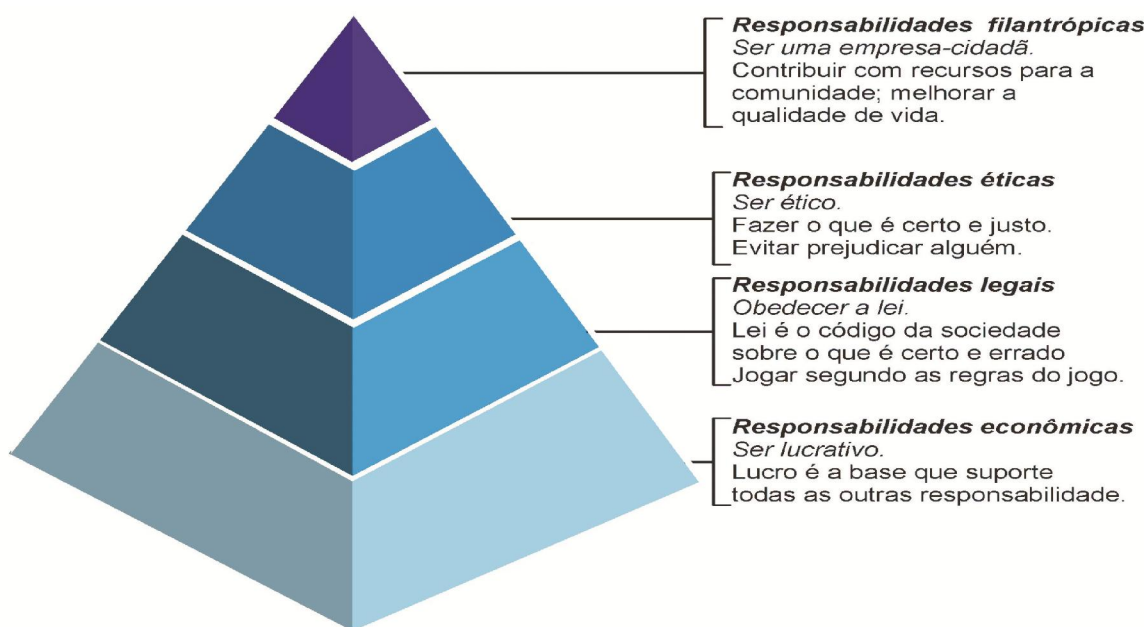


Figura 2: A Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa

Este modelo de Carrol tem a vantagem da criação de relações adequadas com todos os *stakeholders*: clientes, funcionários, fornecedores, Governo, comunidade e acionistas, criando valor através dessa relação. No entanto, o modelo de Carrol não trata especificamente os diversos públicos das organizações.

Concluimos, assim, que são muitos e diversos os argumentos para que as empresas se convençam que a RS é lucrativa, o que acaba por ir ao encontro das teorias instrumentais. Também teremos que aceitar que, em alguns casos, a RS pode ser

aplicada por razões substantivas, tendo por base as teorias éticas. No entanto, quando os objetivos são apenas e só se ordem económica, algumas empresas podem praticar RS meramente de forma demagógica ou de fachada. Entramos aqui na oposição entre a chamada Responsabilidade Social e a Responsabilidade Legal, que apresentamos de seguida.

## **2.6. Responsabilidade Social e Responsabilidade Legal**

Existe uma certa confusão entre a Responsabilidade Social e Responsabilidade Legal. Assim, achamos importante analisar a forma como a lei se relaciona com a RS, o que justifica a introdução, neste trabalho, de alguns autores que desenvolveram estudos sobre esta relação, especificamente do ponto de vista da ética empresarial, elemento fundamental e indispensável da RS.

Pava (1996) realizou um ensaio sobre a RS e RL, tendo recorrido a fontes rabínicas e talmúdicas para explicar a expressão “para além do alcance da letra da lei”. Para melhor enquadramento, partiu de duas correntes opostas relativas à RS: a clássica, de Friedman (1970), que defende o lucro e o cumprimento das obrigações legais como o principal objetivo das empresas, e a corrente oposta, que reclama a implementação de medidas do âmbito social, para além das existentes na lei. Este autor faz referência às principais razões pelas quais as empresas devem atuar, no perímetro do âmbito social, para lá do que está definido na lei. São várias as razões, mas o autor considera a lentidão da lei e as limitações existentes relacionadas com a conceção e implementação da lei. O autor defende que, entre a constatação de um problema e a criação de uma lei que resolva o problema ou o atenuar, podem ocorrer muitos danos e alguns podem ser irreparáveis, sendo neste espaço que as empresas devem atuar, em vez de aguardarem pela criação da lei que se lhe aplique (Pava, 1996).

No que se refere às limitações relativas à conceção da lei, o autor faz referência à enorme distância que existe entre a informação dos empresários e dos juristas, ou seja, muitos dos problemas podem chegar a demorar anos a serem detetados e nem sempre os gestores os conseguem identificar em tempo útil. No entanto, dada a proximidade com o problema, os gestores reúnem melhores condições para o minimizar ou resolver. Pava reforça ainda que a falta de capacidade que o sistema legal tem para controlar tudo, e a

falta de confiança, são ingredientes que mais uma vez justificam a necessidade de os gestores se adiantarem à lei (Pava,1996).

Durante o ensaio, é efetuada a referência à Lei Talmúdica, no perímetro das responsabilidades empresarias. Assim, foi preciso recuar ao século XIII, especificamente ao Rabino Nahmanides, para poder explicar e desenvolver a expressão *lifnim mishurat hadin* (tradução —além da letra da lei). O importante é seguir o bem e o que está correto, independentemente da lei, sem estar preso a esta.

A lei judaica ao adotar a terminologia “*lifnim mishurat hadin*”, consegue antecipar-se aos problemas que não estão previstos na lei. Neste aspeto, o facto do sistema legal Judaico ser visto de um modo geral como um bom sistema está intrinsecamente ligado à sua cultura, nomeadamente a sua homogeneidade (Pava, 1996). Podemos verificar assim que a cultura também pode influenciar a lei.

Ostas (2001) relacionou a ética empresarial com a lei, partindo do conceito de lei, segundo Friedman (1970), explicando que o conceito que os gestores têm da lei é que a mesma se encontra socialmente construída, pelo que será necessário que numa primeira fase esta ideia seja devidamente percebida para que só numa fase posterior se poder partir para ações socialmente responsáveis. Os empresários devem ser conhecedores da lei e das consequências do seu cumprimento ou incumprimento, e só assim podem tomar decisões racionais sobre a RS. Este autor é defensor que uma corrente jurídica do Pragmatismo Legal pode ser uma forma dos empresários poderem conciliar a RS com a lei; esta corrente poderá permitir uma análise individual caso a caso, sem a obsessão pelo não cumprimento das regras legais, mas sim com a finalidade de se tomarem as melhores decisões e de se obterem as melhores consequências para todas as partes envolvidas. Pode-se verificar o que está na lei nem sempre deve prevalecer, devendo ser feita uma análise particular caso a caso. O Pragmatismo vê a lei como um instrumento da política social; já o Direito Natural é rígido e segue as normas definidas, não tendo preocupação com o alcance da sua verdadeira justiça (Ostas, 2001).

Dunfee (1996), na sua análise à relação existente entre a RS e a lei, constata que embora nem sempre se verifique, a lei deve incorporar a moral e a ética vigente. Não se verificando a incorporação destes valores, a instituição legal pode ter dificuldade em ser aceite pela sociedade. O autor é defensor que os valores morais da sociedade acabam por afetar a lei, quer seja na sua criação, ou na sua interpretação. Assim, a lei pode

ajudar a implementar determinados valores, que ainda não estejam incorporados ou não reúnam consenso (Dunfee, 1996).

Christensen (2007) é defensor que a lei tem um papel preponderante nas questões éticas de âmbito organizacional, dado que os gestores recorrem à lei em situações duvidosas. No entanto, nas situações em que possa surgir um conflito entre a ética e a lei, a decisão pode pender mais para as questões éticas do que para as legais (Kohlberg, 1969). Qualquer lei de âmbito social nunca terá a concordância de todos, mas deverá ser vista como uma forma de agir consensual, com um papel unificador para a sociedade. Para além disso, a lei deve ter a sua base em princípios morais, e só assim pode ser aplicada com justiça, (Christensen, 2007).

McCarty (1988) relaciona a lei com a ética empresarial com suporte em duas perspetivas, uma interna e a outra a externa. Na perspetiva interna, as normas existem para maximizar o lucro da organização, ou seja, para proveito próprio. Este autor refere que a ética e a lei são normativos de conduta. No entanto, verifica-se que a lei tem tendência para ser mais valorizada do que a ética, dado que a primeira tem sanções pecuniárias e criminais prevista pelo seu não cumprimento. Por aqui se pode compreender que alguns empresários apenas consideram as questões éticas quando estas assumem a forma de lei, especialmente quando em causa está a obtenção do lucro. Quanto à perspetiva externa, a ética e a lei são suportadas por normas externas à empresa, e como tal são prejudiciais. Nestas situações, a lei deve ser seguida mesmo que coloque em causa o lucro da organização (aqui verifica-se o oposto da perspetiva interna, dado que apenas consideram as normas quando são lucrativas para a empresa). Assim, pode-se colocar a questão: Quais as normas mais importantes, as legais ou as éticas? O mesmo autor refere que as organizações levam muito a sério as questões legais, porque é eticamente correto. Assim a lei é muito importante, mas a ética ainda o é mais (McCarty, 1988).

Verificamos que o contexto legal em estudos sobre a RS é de extrema importância, e só assim podemos entender a relação que esta poderá ter nas práticas socialmente responsáveis. Existem pelo menos três razões que atestam esse facto. A primeira razão é a influência que os textos legais podem ter de uma forma geral, no que se refere às expectativas geradas pela adoção de boas práticas, iniciando-se este período ainda antes da entrada em vigor dos textos. Logo, os textos começam a exercer alguma pressão à

volta dos comportamentos das organizações, para estes se ajustarem às expectativas criadas (McAdams e Nadjer 2005). Em segundo lugar, quando determinadas expectativas são criadas, existem diversas forças que são automaticamente geradas, derivadas das necessidades de diversos autores, consumidores, comunidade, investidores e ONGs, que criam pressão às organizações para que cumpram a lei (Kagan, Gunningham e Thornton, 2003). Por último, a necessidade de existência de regulação, obriga os governos a legislar; as alterações podem ser ao nível dos consumidores e da própria cultura do país em questão, com a eficácia das ONGs, com o regime de governança corporativa e também com ações individuais dos próprios investidores e da própria natureza mais individual ou coletiva do país. Harrison e Freeman (1999) constataam a existência nos últimos anos, para uma tendência de proliferação de regulamentações governamentais, com especial destaque para os países mais avançados e com maiores recursos económicos, com enfoque no relacionamento entre as organizações e a sociedade. No mesmo sentido, Logsdon e Yuthas (1997) fazem referência que, nos EUA, ao longo do século passado, existe uma crescente preocupação social no que se refere às questões éticas das organizações, contribuindo para um aumento das exigências legais. Acresce, para os autores referidos, que o comportamento moral se encontra em patamares superiores aos comportamentos legais, o que ajuda a entender os diferentes estágios de RS em países diferentes.

Concluimos, assim, que existe uma relação direta entre a RL e a RS. No entanto, são conceitos diferentes. Não existem na literatura estudos relativos a uma melhor clarificação ou eventual confusão entre estes dois conceitos, por este motivo acreditamos poder apresentar uma visão atual e inovadora.

Teorias	Instrumentais	Políticas	Integrativas	Éticas	Responsabilidade Social e Ética	Stakeholders
Autor	Levitt (1958); Friedman (1962); Drucker (1984); Tomei (1984); Swanson (1995); Jones (1996); Knautz (1997); Carrol (1979); Smith (1994); Andreassen (1996); Mc William e Siegel (2001); Henderson (2001); Barry (2002); Marrewijk (2003); Zwetsloot (2003)	Mc Guire (1963); Davis (1973); Davis e Blomstron (1975); Hay, Gray e Gates (1976); Altman (1998); Waddock e Smith (2000); Warhurst (2001); Wood e Lodgson (2002); Peterson (2004)	Sethi (1975); Carrol (1979); Carrol e Schwartz (2003); Frederick, Davis e Post (1988)	Zenisek (1979); Mulligan (1986); Wood (1991); Carrol (1991); Enderle e Tavis (1998); Kok (2001); Mintzberg, Simons e Kunal (2002); Mohr (2001); Panapanaan (2003);	Friedman (1970); Shaw (1988); Habermas (1989); Reidenbach e Robin (1990); Hasen (1992); Carson (1993); Nicholson (1994); Weaver, Trevino e Cochran (1999); Sundman (2000); Schawartz (2002); Blecher (2004);	Clark (1916); Robert Wood (1950); Milton Friedman (1970); Preston e Post (1975); Freeman e Reed (1983); Freeman (1984); Wood (1991); Carrol (1991); Evan e Freeman (1993); Shankman (1999); Freeman (1984); Zadek (1994, 1997, 1998); Clarkson (1995); Hummels (1998); Key (1999); Jensen (2001); Stoney e Winstanley (2001); Gamble e Kelly (2001); Wilson (2003); Phillips et al (2003); Kaler (2003)

Figura 3: Teorias e Autores (Fonte: Própria)

O ponto seguinte deste trabalho está suportado num conjunto de normas e na lei existente em Portugal.

Consideramos que embora este enquadramento legal esteja relacionado com a RS, isso não significa que as empresas sejam responsáveis socialmente, dado que já defendemos que a RS deve ser voluntária, deve ir para além da lei. Porém, não existe RS sem o cumprimento da lei. Consideramos assim, à partida a utilidade de uma apresentação das normas jurídicas existentes em Portugal, neste contexto. Por fim, facilmente constatamos a existência de pouca produção científica sobre este tema, talvez, porque a mesma se centraria no estudo da lei, o que é uma condicionante, dadas as sistemáticas alterações à lei. A informação para este tópico será, assim suportada por publicações de órgãos governamentais, e algumas informações obtidas a partir de consultas na internet.

## **2.7. Responsabilidade Legal na Europa e em Portugal**

A Responsabilidade Social em Portugal encontra-se suportada pela lei fundamental, a Constituição da República Portuguesa (CRP) e pelo Código do Trabalho (CT), o contexto europeu também está intrinsecamente ligado à RS.

Na Europa, o papel do estado assume historicamente um maior relevo na vida dos cidadãos, e a RSE tem a sua base no pagamento de impostos e no cumprimento das leis. A atual situação económica e social originou que as fronteiras existentes entre o sector privado e público tenham sido alteradas, de forma a interiorizar o papel do primeiro na sociedade, não apenas assumindo os moldes supra citados, mas assumindo voluntariamente uma maior RS. (Jones, 1995)

Foi realizado um estudo, em Outubro de 2000 pela empresa MORI, a pedido da organização CSR Europe, que concluiu que o conceito de RSE é pouco conhecido pelos portugueses e a percentagem de consumidores considerados “ativistas da RSE” é reduzida (3% contra os 26% da média europeia).

No conselho de Lisboa, realizado em março de 2000, foram feitos grandes avanços no domínio da RSE. Foi iniciado o processo para a criação do livro verde (2001) e um Fórum Multilateral Europeu sobre RSE.

No referido livro verde, pode ler-se, logo no seu início que a Comissão Europeia (CE) pretende promover um quadro europeu para a RSE:

“ ...é cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para o aumento da sua rentabilidade” (Europeias, 2001, p.3)

Aqui podemos verificar que existe alguma consonância no entendimento corrente de RS, em particular com alguns conceitos-chave de promoção de uma ação voluntária por parte das empresas, para fazer desta forma se fazer face às preocupações ambientais e sociais demonstradas pelas partes interessadas.

Jones (1995) e o livro verde da CE contrariam Friedman (1970), ao defenderem uma Responsabilidade Social que extravasa do legal para o voluntário. Não existe nenhuma dúvida que nas últimas décadas as empresas passaram a encarar a RS com outros olhos, colocando em discussão as falhas patentes da “mão invisível” de Adam Smith. Esta pressão acabou por provocar uma evolução do conceito de RS.

A CE, no referido livro verde, identificou diversos fatores que motivam uma evolução da RSE, e que aqui se identificam<sup>1</sup>:

- Novas preocupações e expectativas de consumidores, autoridades públicas e investidores, num contexto de globalização e da mutação industrial em larga escala;
- Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investidores, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- Preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- Transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias de informação e da comunicação.

---

<sup>1</sup> Cfr. Livro Verde da Comissão Europeia para promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, p.3. Disponível para consulta em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/ptcom/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/ptcom/2001/com2001_0366pt01.pdf)

A CE tem estado bastante dinâmica, em Outubro de 2011, apresentou a sua estratégia em matéria de RSE, que abrangeu os anos 2011 até 2014<sup>2</sup>. Neste documento, a CE apresentou uma nova definição da RSE enquanto “a responsabilidade que as empresas têm pelo seu impacto na sociedade”. Neste seguimento, a CE considera que o respeito pela lei e acordos existentes com os parceiros sociais são apenas alguns pré requisitos para que se verifique a RS, sendo que, para que exista RS, as empresas têm que absorver os problemas sociais e ambientais na sua própria estratégia empresarial, de forma a criarem valor para os acionistas e outros *stakeholders*, assim como identificarem, prevenirem e minimizarem as externalidades por si criadas.

Assim, é inquestionável a preocupação que a CE tem demonstrado sobre a RS, nomeadamente na última década, defendendo uma política que contraria as teorias de Friedman já apresentadas.

Quanto à realidade especificamente portuguesa, estando obrigada a adotar as diretrizes europeias que são vinculativas, tem também a sua lei fundamental, CRP<sup>3</sup>, o CT<sup>4</sup> e diversos decretos-lei e normas que se aplicam ao tipo de RS em estudo.

Em Portugal o poder de legislar encontra-se entregue à Assembleia da República ou ao Governo, dependendo das matérias e respetivas competências legislativas. Os diplomas emanados pela Assembleia da República ganham a forma de leis, enquanto os do Governo são decretos-lei. Acresce ainda que Portugal está também enquadrado no Direito Comunitário, devendo fazer a transposição das normativas comunitárias para o enquadramento jurídico nacional.

Já em 2004, com a publicação do livro *Primeiros Passos – Guia para a RSE*, é lançada a versão portuguesa das diretrizes para a elaboração de Relatórios de sustentabilidade. Surge, também, a criação do instituto Português de *Corporate Governance* que publica, em 2006, o livro branco sobre *Corporate Governance* em Portugal (Dias, 2009).

---

<sup>2</sup> Disponível para consulta em:

[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=7700](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=7700)

<sup>3</sup> As informações relativas a estes documentos foram retiradas do site: [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt); (Almedina, 2012).

<sup>4</sup> Código Trabalho lei nº 99/2003, Lei nº 7/2009 de 12 fevereiro, Lei nº 23/2012, de 25 de Junho (3ª revisão CT), (Editora, 2013)

No decorrer de 2007 dá-se o aparecimento da primeira norma portuguesa sobre ética nas Organizações<sup>5</sup>, que define linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações; em 2008 surge uma norma específica que estabelece os requisitos mínimos para a implementação de um SGRS<sup>6</sup> (Dias, 2009).

A pressão social tem vindo a obrigar as práticas empresariais socialmente responsáveis a afirmar-se como um imperativo cívico irreversível. O Sumário de um relatório publicado pela empresa de auditoria Deloitte Portugal, em dezembro de 2003, concluía neste sentido ao afirmar:

“ estamos assim perante um panorama que parece indicar que a maioria das empresas portuguesas já estão sensibilizadas para a importância do desenvolvimento sustentável, estando claramente a trabalhar no sentido de melhorar o desempenho ambiental e de segurança, e em muitos casos também o desempenho social, mas que ainda não encontraram uma forma verdadeiramente eficiente de operacionalizar e integrar este conceito de gestão global do negócio” (Beja, 2005, p.27)

Iniciaremos o estudo destes dois documentos, pelas matérias consagradas pelo CT5, aprovado pela lei nº 99/2003, de 27 julho, e na regulamentação, pela Lei nº 35/2004, de 29 julho, Lei nº 7/2009 de 12 fevereiro, Lei nº 23/2012, de 25 de Junho (3ª revisão CT), (Editora, 2013).

A entrada em vigor do CT, no dia 1 de dezembro de 2003, foi um marco histórico no contexto do direito português: algumas barreiras foram suprimidas e a simplificação e consulta da legislação laboral, que se encontrava desordenada e complexa, ajudou a responder à evolução social, nomeadamente através da flexibilidade e reestruturação do ordenamento laboral. Este é o pilar da regulamentação das relações laborais<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Norma NP 4460-1:2007, [http://www.apq.pt/portal/Estruturas%20Dinamizadoras/CRIS/OS%20REFERENCIAIS%20DA%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL\\_CRIS.pdf](http://www.apq.pt/portal/Estruturas%20Dinamizadoras/CRIS/OS%20REFERENCIAIS%20DA%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL_CRIS.pdf) acesso em 2014-12-18 -

<sup>6</sup> Norma NP 4460-1:2008

<sup>7</sup> Existe diversa legislação que vai para além do que está previsto no CT, nomeadamente: Lei do Contrato de Trabalho, Lei da Duração do Trabalho, Lei dos Acidentes do Trabalho, Lei da Cessação do Contrato de Trabalho, Lei do Trabalho no Domicílio, Lei do Trabalho Suplementar, Lei da Suspensão do CT, Lei do Trabalho a tempo parcial e Lei da Redução do Tempo de Trabalho. Não sendo o objectivo deste estudo analisar estas normas legais, apenas nos vamos focar no CT e na CRP.

Sendo o CT extenso e constituído por matérias muito diversificadas, iremos apenas debruçarmo-nos sobre alguns temas que diretamente estão mais relacionados com a RS (e que estão, de facto, intrinsecamente ligados à Responsabilidade Legal) e que são as seguintes: direito a um salário mínimo, trabalhador estudante, formação profissional, segurança, acidentes trabalho, higiene e saúde no trabalho, trabalho de menores, doenças profissionais, proibição de despedimentos sem justa causa e estruturas de representação coletiva trabalhadores, igualdade e não discriminação, proteção da maternidade e paternidade, trabalhador com capacidade de trabalho reduzida, trabalhador com deficiência ou doença crónica.

Quanto à CRP, foi redigida pela Assembleia Constituinte eleita na sequência das primeiras eleições livres realizadas em Portugal, em 25 de abril de 1975, tendo entrado em vigor no dia 25 abril de 1976. A CRP tem vindo a sofrer algumas revisões constitucionais, nomeadamente em 1982, 1989, 1992, 1997, 2001, 2004, 2005 e 2010.

A CRP é a lei fundamental do país e tem consagrado alguns aspetos ligados à Responsabilidade Social, tanto interna como externa. Ao nível interno foram legalizadas as seguintes matérias diretamente ligadas aos trabalhadores: higiene, segurança e saúde, despedimento, comissões de trabalhadores e sindicatos, greve, igualdade e discriminação, formação profissional, condições de trabalho, salário, jornada de trabalho e período de repouso, férias, segurança social, paternidade e maternidade e cidadãos portadores de deficiência. Ao nível externo, destacamos o meio ambiente.

Para além destes, existem, como referido anteriormente, outras leis que estão também relacionadas com a Responsabilidade Legal. É importante realçar aqui que são documentos que estão previstos na lei e, como tal, mais uma vez, estamos a referir-nos à Responsabilidade Legal. Os documentos de publicação obrigatória em Portugal são os seguintes: Relatório sobre o governo das sociedades, Balanço social, Relatório do serviço de segurança e higiene e segurança no trabalho (SHST).

Resumindo, estas são algumas das normas que regulam as matérias relacionadas com o tema da RS em Portugal. Quando referirmos algumas, porque o objetivo do estudo não é um levantamento exaustivo mas sim um enquadramento de acordo com a informação retirada dos órgãos de comunicação social de forma a concluir até que ponto existe um aproveitamento e confusão entre a Responsabilidade Legal ou Responsabilidade

voluntária, essa análise será feita a partir do confronto destes documentos com os dados recolhidos no estudo empírico.

Por último, a legislação Portuguesa é muito ampla, tanto no que se refere a legislação do trabalho como na legislação ambiental. A vertente Social é a que se encontra menos regulamentada, mais especificamente na vertente externa, ao nível da comunidade.

## **Capítulo III - 3. Estudo Empírico**

### **3.1. Metodologia**

Neste capítulo apresentaremos a metodologia utilizada neste trabalho, compreendendo, também, as opções tomadas em relação à análise dos dados e obtenção dos resultados da pesquisa, ou seja, visando o cumprimento dos objetivos específicos e gerais a que nos propusemos.

### **3.2. Modelo de pesquisa**

De acordo com o problema de pesquisa deste trabalho e a revisão bibliográfica realizada, o método que será utilizado para a pesquisa será de natureza qualitativa. Assim basear-nos-emos na análise de um corpus de documentos recolhidos de um conjunto de entrevistas e artigos. Para procedermos ao tratamento destas fontes utilizaremos o programa denominado NVIVO.

### **3.3. Método de Pesquisa**

De acordo com Trujillo Ferrari (1974, p. 24), *“método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.”* Assim, podemos concluir que, no que diz respeito a trabalhos que incluam investigação empírica, o método de pesquisa compreende um conjunto de técnicas e de procedimentos com a finalidade de recolha e análise de dados.

Já Richardson et al. (2011), de forma genérica, defendem que o método de pesquisa pode ser considerado a forma como se desenvolvem os procedimentos sistemáticos que descrevem e explicam alguns fenómenos. Consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretar de acordo com as relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes.

Estes autores são defensores que existem basicamente dois grandes métodos de pesquisa qualitativa e o quantitativo. Estes métodos são diferentes não só pelo sistema que utilizam, mas fundamentalmente pela abordagem que é realizada ao problema em estudo.

Gil (2010) é defensor que tradicionalmente a classificação das pesquisas estabelece duas categorias: pesquisa básica e aplicada. Em relação à pesquisa básica, esta procura preencher as falhas no conhecimento, enquanto a aplicada, realiza estudos com o objetivo de resolver problemas existentes e devidamente identificados pela sociedade na qual os cientistas se encontram inseridos. Ainda de acordo com este autor, e no que se refere aos objetivos gerais, ou às finalidades, as pesquisas podem ter diversas classificações: exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias, como o próprio nome indica, incidem sobre um tema que nunca foi objeto de estudo ou ainda foi pouco explorado. Nestes casos, o importante é aprofundar o conhecimento sobre a matéria em estudo, e será a partir do conhecimento desta pesquisa que novas pesquisas irão ser realizadas.

Este tipo de pesquisa tem um enorme potencial, dado que pode oferecer inúmeras oportunidades de exploração de temáticas que ainda não estão devidamente esclarecidas para a população académica e científica.

Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias podem contribuir para uma maior familiaridade e identificação do problema, podendo clarificá-lo ou contribuir com algumas hipóteses para novas investigações.

Dada a natureza do nosso trabalho, ele insere-se, de facto, neste tipo de pesquisa e, por isso, optámos por partir de uma pesquisa empírica, cujos resultados foram analisados utilizando-se o método qualitativo.

De acordo com Richardson et al. (2011), o método qualitativo é diferente do método quantitativo, dado que não utiliza dados estatísticos como a base para analisar o problema. Estes autores defendem que as pesquisas qualitativas não têm preocupação com a numeração ou medição de unidades ou categorias homogéneas.

Bryman (2004) refere-se à pesquisa qualitativa como a capacidade do investigador “*ver através dos olhos*” das outras pessoas e encontrar e interpretar respostas a partir do seu ponto de vista.

Ainda de acordo com Richardson et al. (2011), a abordagem através da pesquisa

qualitativa de um problema, sendo uma opção do investigador, pode-se justificar-se, especialmente, pela utilização de encontrar a forma adequada para melhor perceber determinado problema social.

### **3.4. Delimitação do problema**

A obtenção de um resultado numa pesquisa regra geral obriga o investigador a delimitar o seu problema. Quanto mais complexo for o problema, maior será o risco de se comprometer o resultado; assim, o investigador deverá avaliar muito bem o problema e criar as limitações necessárias à obtenção de um bom resultado.

Dentro do atual contexto, os investigadores habitualmente criam limitações aos seus trabalhos. Neste âmbito, Gil (2010) refere que quando pretende trabalhar um problema, o investigador deve certificar-se que existe a tecnologia e os meios necessários para encontrar a sua solução. De acordo com este autor, a limitação do problema está intrinsecamente relacionada com os meios disponíveis para a investigação.

Segundo a abordagem de Marconi e Lakatos (1994), aquando a formulação de um problema, o investigador deverá ter em especial atenção alguns aspetos, considerando: viabilidade – a pesquisa pode ser resolvida eficazmente; relevância – deve ser capaz de trazer novos conhecimentos; novidade – está dentro dos padrões atuais da evolução científica; exequibilidade – é possível obter resultados e conclusão válidos; oportunidade – o tema vai ao encontro dos interesses pessoais e globais.

Dessa forma, para a realização deste trabalho, optou-se por estudar e analisar 2 jornais e 1 revista de índole económica, para reconstituirmos as representações veiculadas pela comunicação social escrita sobre a Responsabilidade Social das empresas no decorrer destes 3 anos últimos anos de crise económica e financeira

#### **3.4.1. Seleção do corpus de análise**

Segundo Richardson et al. (2011), o universo ou população é o conjunto de todos os elementos com determinadas características comuns que se pretende estudar. Assim, falamos de população quando nos referimos ao total de habitantes de um determinado lugar. Individualmente cada membro de uma população, que constitui o universo da pesquisa, denomina-se de elemento, e quando analisamos um certo número de

elementos (uma parte do universo) para averiguar algo sobre a população, está-se a falar da amostra.

Para Vergara (2000), a população é o conjunto de todos os elementos a ser tratado no estudo; quanto à amostra, uma parte representativa dessa população ou universo.

Para podermos obter os resultados desejados neste estudo, a população foi constituída por dois jornais e uma revista; da qual pretendemos obter as informações necessárias, foi o conjunto dos textos destes jornais e revistas publicados entre os anos 2012 e 2014 (mais precisamente de 02-01-2012 a 31-12-2014).

Confrontados com a população e delimitada a amostra, três questões de pesquisa mereceram a nossa reflexão:

1. Qual é a perspetiva apresentada pela comunicação social escrita acerca da Responsabilidade Social das empresas no decorrer destes 3 anos de crise económica e financeira?
2. Qual o papel que a comunicação social desempenha na construção da tendência para se confundir a Responsabilidade Social com Responsabilidade Social legal?
3. Qual o papel da imprensa na divulgação e condicionamento dessas práticas?

Dada a importância das questões, estas foram objeto de análise e discussão com especialistas na área e pesquisa bibliográfica, o que contribuiu definitivamente para o aprofundamento e amadurecimento do tema escolhido.

A seleção dos órgãos de comunicação social que constituem a população da nossa pesquisa obedeceu ao seguinte critério: imprensa de índole económica, dimensão nacional e uma tiragem superior a 20 000 exemplares. Estes critérios levaram-nos à seleção dos Jornal Económico e Jornal Negócios e da revista Exame.

Conforme Mattar (1999), o instrumento a ser aplicado para a obtenção dos dados será fundamental para efetuar o registo das respostas e consequentemente obtenção de respostas.

Para a realização deste trabalho, e dadas as suas características no âmbito de uma análise

qualitativa, foi analisado um conjunto de 432 entrevistas, análises e comentários jornalísticos na área da Responsabilidade Social. O instrumento de recolha foi a leitura de todos os textos publicados nos jornais e revista referidos no decorrer do período estabelecido, o que nos permitiu a seleção cuidada de todos os artigos considerados relevantes para o estudo em questão.

### **3.4.2. Elaboração e método de recolha dados**

Em função do tema escolhido considerámos, desde cedo, a possibilidade de realizar o trabalho de investigação do nosso trabalho de mestrado numa abordagem qualitativa desenvolvendo, para o efeito, uma análise lexicométrica dos textos selecionados, uma área até agora ausente da formação académica de base do mestrando, o apoio do orientador e coorientadora, assim como a obtenção de formação durante o primeiro ano do mestrado de Gestão, contribuíram de forma decisiva para a definição e implementação da metodologia.

### **3.4.3. Técnicas para Análise de Dados – Pesquisa Qualitativa**

Para uma boa análise de dados é fundamental a utilização de uma técnica compatível com a natureza da pesquisa, neste caso, qualitativa. São vários os estudos que indicam diversas técnicas, entre elas a análise de conteúdo (Vergara, 2005).

Neste estudo, utilizamos a análise de conteúdo, conforme Bardin (2007), apoiada numa prévia análise lexicométrica que nos possibilitou identificar elementos recorrentes no discurso produzido e, assim, estabelecer categorias com base na importância medida através da avaliação e repetição dos elementos do texto

Richardson et al (2011, p. 223) relacionaram várias definições deste tipo de investigação, e afirmam que “*a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos.*”.

### 3.4.5. A Análise de conteúdo

Inicialmente análise de conteúdo surgiu para suprimir algumas falhas existentes na análise de dados quantitativos, Berelson (1954, p. 489) define a análise de conteúdo como “*uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.*”

Para Bardin (2007), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sendo um método empírico, e estando dependente do contexto a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende atingir como objetivo. Não é um instrumento mas sim um conjunto de meios; ou seja, com maior rigor, será um instrumento único, da maior importância para o investigador. No entanto, existe uma grande disparidade de formas e é aplicável a um vasto e enorme campo: o discurso.

Segundo Richardson et al. (2011), partindo da simples pergunta – quem diz o quê, a quem, como e com que efeito -, podemos encontrar os seguintes objetivos de análise de conteúdos:

- a análise de mensagens sem considerar as intenções do emissor ou os efeitos dessa mensagem no recetor;
- a análise às causas e aos antecedentes de uma mensagem, procurando entender e conhecer as premissas da sua produção;
- a análise aos efeitos da comunicação para se perceber a influência social da mensagem.

Tendo-se como definição para a técnica de análise de conteúdo a utilização sistemática e objetiva da descrição do conteúdo das mensagens, o seu principal objetivo não é, no entanto, a sua descrição mas sim a sua interpretação. Assim considerando-se as características, objetividade, sistematização e inferência, será esta última o procedimento intermediário.

Conforme Bardin (2007), a intenção da análise de conteúdo é a obtenção de maiores conhecimentos relativos às condições de produção. Conclui que, se a descrição é a primeira etapa necessária e a interpretação é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário.

Por último, Bardin (2007, p. 32) define análise de conteúdo como *“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.”*

No capítulo seguinte, efetuamos uma pequena análise às etapas de análise de conteúdo que foram aplicadas na realização deste trabalho.

### **3.4.5.1. Etapas da Análise de conteúdo**

Tendo em conta Bardin (2007), acima referido, a análise deverá passar pelas etapas seguintes:

#### **Pré-Análise**

Nesta etapa enquadra-se a fase inicial da organização de ideias e dos materiais, com a definição dos documentos a serem avaliados, formulação das hipóteses e objetivos e a estruturação de alguns indicadores que vão acabar por fundamentar a interpretação do resultado final.

Segundo Bardin (2007), existem alguns procedimentos analíticos e regras específicas que devem ser garantidas:

- **Exaustividade:** ter em consideração todos os dados, sem qualquer omissão;
- **Representatividade:** Utilizar uma amostra o mais abrangente possível e que represente o universo;
- **Homogeneidade:** Manter a consistência dos dados, que devem ser referentes ao mesmo tema, e deverão ser obtidos pela mesma técnica;
- **Pertinência:** Velar para que os documentos a utilizar sejam os adequados ao conteúdo, contribuindo assim para alcançar os objetivos definidos.

#### **Exploração do Material**

Nesta etapa a exploração do material consiste na codificação, decomposição ou enumeração, de acordo com as necessidades e os critérios definidos para a realização do trabalho. Segundo Bardin (2007), a codificação pode ser definida como a transformação dos dados brutos de acordo com regras precisas, seja por recorte,

agregação ou enumeração, permitindo assim a representação do conteúdo.

A organização da codificação deve conter três escolhas para a análise qualitativa e categorial:

- **Recorte:** escolha das unidades;
- **Enumeração:** escolha das regras de contagem
- **Classificação e Agregação:** escolha das categorias

De acordo com Bardin (2007), existem alguns elementos como a categoria, o isolamento de dados e o respetivo agrupamento, que devem possuir as seguintes qualidades:

- **Exclusão Mútua:** os elementos devem estar corretamente separados e não existirem em mais do que uma divisão;
- **Homogeneidade:** a mesma e única regra deve abranger toda a organização;
- **Pertinência:** a categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido;
- **Objetividade e Fidelidade:** dados de fontes diferentes (mesma categoria) devem ser codificadas da mesma maneira;
- **Produtividade:** o conjunto de categorias deve ser produtivo, fornecendo resultados férteis.

Após a criação das categorias, pode iniciar-se e desenvolver-se a análise de conteúdo, e iniciar o tratamento de resultados (inferência e interpretação).

### **3.5. Tratamento dos dados e apresentação de resultados**

Conforme Bardin (2007), a análise de conteúdo pode fornecer informação adicional ao investigador crítico de uma determinada mensagem, que pretende afastar-se da leitura para poder ter uma perspetiva mais profunda sobre o material objeto de estudo.

Nesta pesquisa, optou-se por organizar os conteúdos por nomes, datas e categorias, criando-se um modelo aberto, cuja estrutura inicial foi sendo objeto de alguns acertos durante as etapas de análise. Este procedimento é justificado pela natureza exploratória do estudo.

A realização da análise de conteúdo baseou-se nos procedimentos e nas técnicas esquematizadas na Figura 3.

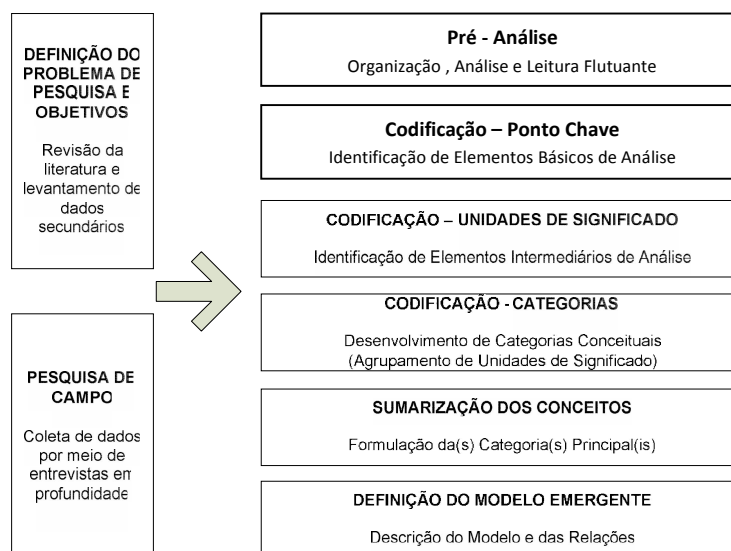


Figura 4:Esquema Básico da Análise de Conteúdo (Fonte: Perez, 2006).

Seguindo a orientação dos autores que estudam a pesquisa qualitativa, utilizamos o método de triangulação de dados, De acordo com Silverman (2001), a triangulação agrega diferentes tipos de dados e métodos para identificar os pontos comuns.

A recolha dos textos que compõem o universo de pesquisa foi efetuada com o recurso ao epaper, após aquisição de licenças individuais de 12 meses à Exame, Jornal Negócios e Jornal Económico. A recolha dos dados foi extraída para ficheiros PDF, posteriormente passados para Word e transferidos para o NVIVO10, instalado num computador portátil, onde o trabalho de pesquisa e análise foi realizado.

Para a análise de conteúdo, utilizamos assim um programa desenvolvido para aplicação de uma abordagem lexicométrica à análise qualitativa, denominado por NVIVO, versão 10.

Conforme Lage (2011), os *softwares* existentes de apoio às pesquisas qualitativas surgiram na década de 80 e têm vindo a ganhar uma maior relevância junto do mundo

académico. Recentemente a utilização destes *softwares* em pesquisas sociais tem sido muito frequente, com especial destaque para os Estados Unidos e na Europa.

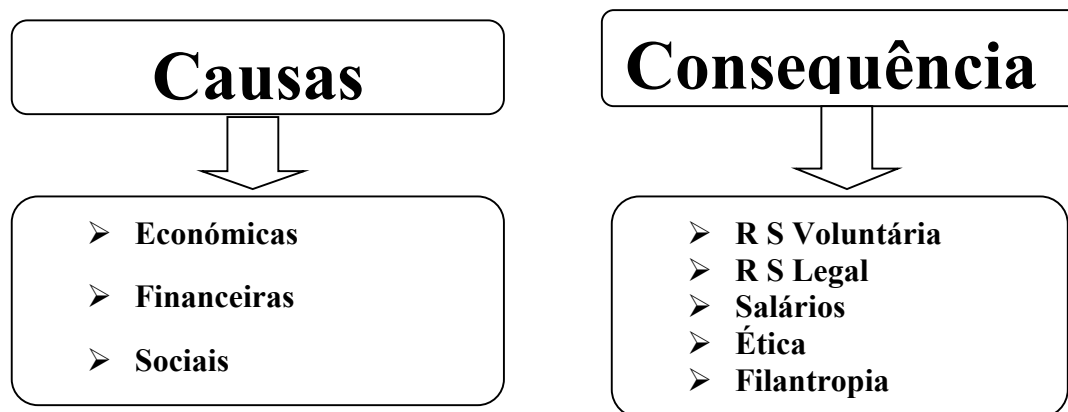
Ainda de acordo com a autora, a utilização dos recursos computacionais para apoio à análise de dados em pesquisa qualitativa é uma opção do pesquisador. Assim a decisão da utilização do NVIVO 10 nesta pesquisa foi uma decisão assente numa maior e melhor comodidade no processo de análise e fiabilidade de resultados.

Conforme Richardson et al. (2011), existe um elevado número de investigadores que recomendam a realização de alguns testes prévios, com recurso a um número reduzido de dados com as mesmas características da amostra.

Dessa forma, foi realizado, durante o mês de abril e maio de 2015, um projeto piloto, incidindo sobre 120 textos, o que permitiu um melhor conhecimento e a constatação da necessidade de criar algumas limitações decorrentes da informação existente.

Reorganizaram-se os nodes e os sub-nodes do projeto no NVIVO10, foram efetuados os últimos ajustes e chegou-se à estrutura final.

Os resultados obtidos foram extraídos com base na seguinte estrutura:



Os dados constantes no quadro X foram criados estrategicamente para nos podem auxiliar na obtenção dos dados pretendidos, que permitam uma interpretação mais abrangente e possível dos resultados.

## **Capítulo IV - 4. Apresentação e discussão de Resultados**

Nos dias de hoje, a nossa sociedade está confrontada com sistemáticas alterações no ambiente organizacional no qual a instabilidade, a incerteza e a vulnerabilidade têm um papel fundamental. Esta situação surge de determinadas causas e acarreta também consequências que têm um impacto direto nas organizações e nas pessoas.

Desta forma, as organizações têm que se adaptar constantemente ao clima económico, financeiro e social. Neste sentido, existe cada vez mais a necessidade de alterar a forma como praticam ou é percebida a Responsabilidade Social pela comunidade em que estão inseridas.

O objetivo deste estudo foi entender a tendência para confundir Responsabilidade Legal com Responsabilidade Social “voluntária” e o papel que a imprensa desempenha na divulgação e condicionamento desses conceitos/representações sociais e práticas.

### **4.1. Análise de Resultados**

Como já referido, análise ao conjunto de jornais em estudo, foi efetuada com o recurso ao *software* NVIVO 10. Com este programa, é possível uma análise ao conteúdo de textos (no nosso caso artigos de jornais), onde podemos verificar os lexemas mais referenciados, as frases utilizadas com maior recorrência e também elaborar modelos que suportem conteúdos transcritos de jornais e revistas. O programa NVIVO 10 permite-nos relacionar as diferentes ideias e efetuar uma interpretação dos resultados obtidos e recolhidos.

Inicialmente, o conteúdo dos jornais objeto de análise foi submetido a um tratamento designado por frequência de palavras, ou seja, obter o conjunto das 100 palavras mais referenciadas, permitindo apresentar esse resultado numa nuvem de palavras (QSR International Pty Ltd, 2014). Para obtenção deste resultado foram seguidos os seguintes passos no programa NVIVO 10:

Recorremos ao assistente de Consulta por forma a eliminar determinadas palavras sem valor semântico, excluindo também conjunções e ainda advérbios, limitou-se o número



recipientes que reúnem todas as informações relacionadas com as causas e as consequências que se pretendem visualizar.

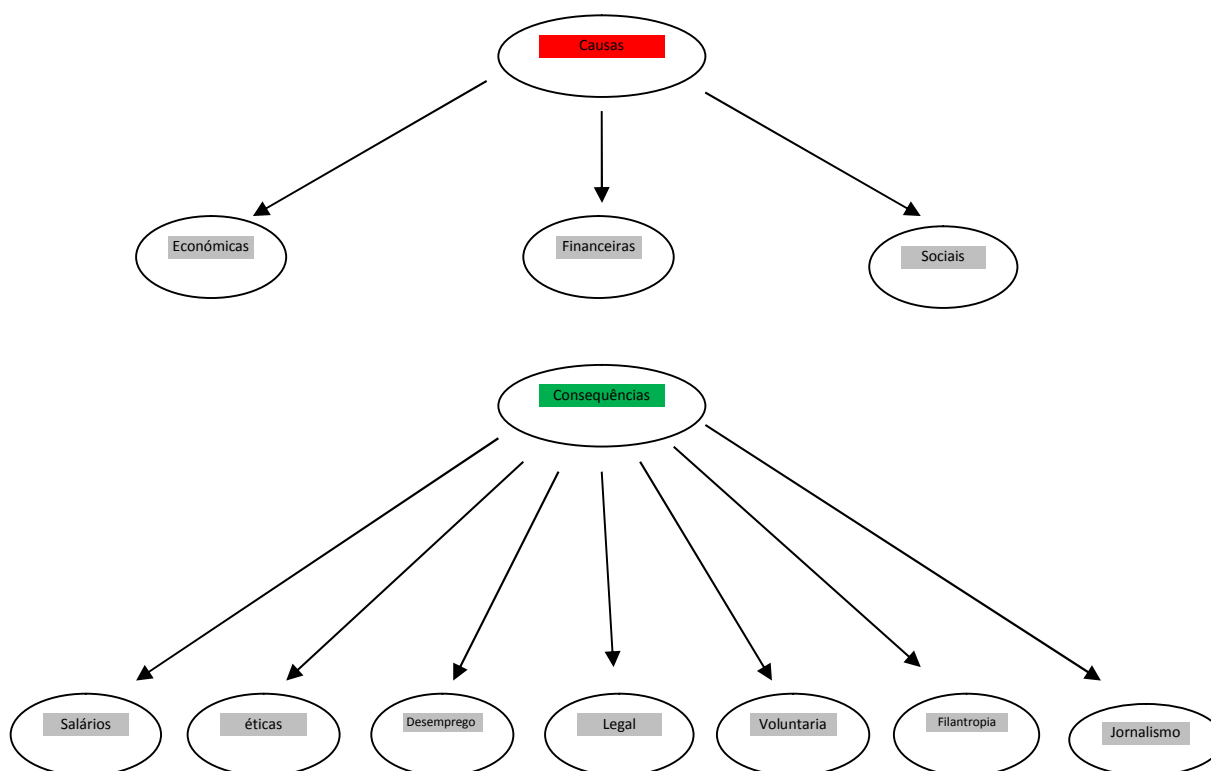


Figura 6: Modelo Causas e/ou Consequências (Fonte: própria).

De acordo com a análise efetuada o modelo acomoda convenientemente as causas identificadas bem como as consequências da Responsabilidade Social.

#### 4.1.2. Análise Qualitativa de Resultados

Os modelos dinâmicos foram constituídos para representarem a informação e os resultados de forma agregada e sistematizada. Sendo um trabalho de carácter exploratório, a informação recolhida, mesmo sendo valiosa quanto às percepções preferências e atitudes, é útil. É fundamental proceder-se a uma análise cuidada e comparativa de toda a informação recolhida, que veicula as perspetivas ou ideias centrais da imprensa constituinte do nosso corpus.

Em termos gerais, a partir dos dados fornecidos pelas entrevistas/artigos, com recurso ao NVIVO10, concluímos que a maioria das ações legais têm um âmbito interno. A nível externo as ações são residuais e centram-se na atuação com recursos às fundações criadas pelos grandes grupos económicos. Neste âmbito, nada se encontra previsto na lei.

Quando as empresas utilizam o termo “benefícios”, importa esclarecer que a quase totalidade desses benefícios se encontra regulamentada pela lei.

Dado que as empresas se dedicam mais aos públicos internos e menos ao externos, podemos estar perante estratégias de Marketing (Neto e Froes, 2001) ou de gestão de impressões (Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998), e seria expectável que as empresas os valorizassem de igual forma (Neto e Froes, 2001). Desta forma, as empresas valorizam mais a sua envolvimento interna, não sendo descabido presumir que o objetivo central seja a obtenção de maior eficiência e ganhos de produtividade, que são decorrentes do corpo funcional. Constatamos que um dos *stakeholders* que mais referência obtém, são os trabalhadores motivados com recurso a programas socialmente responsáveis onde se sentem orgulhosos pelas práticas sociais das empresas onde exercem a sua atividade (Ashford e Mael, 1989; Koys, 2001; Gavin e Mason, 2004; Haller e Hadler, 2006).

É consensual que o desenvolvimento de ações com fins substantivos é um direito que assiste às empresas (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002). Estamos cientes que os princípios éticos não são os que prevalecem; esta nossa convicção justifica-se com o facto de as empresas continuarem a “vender uma imagem” de “Responsabilidade Social” camuflando a realidade. O discurso utilizado pelas empresas que referem ações de Responsabilidade Social numa análise atenta aos conteúdos e discursos utilizados não são mais do que ações de Responsabilidade Legal, onde se constata a existência de uma lógica instrumentalista (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003).

Assim, de acordo com uma visão externa, de fora para dentro, as empresas assumem compromissos e comportamentos socialmente responsáveis, a nível interno. Existe uma atenção especial para com os trabalhadores; no entanto, verifica-se a existência deturpada da Responsabilidade Social, onde na realidade se constata a existência de Responsabilidade Legal. Podemos verificar que a Teoria dos *Stakeholders* não é

considerada, dado que cada empresa tem uma atuação própria e particular, que não chega a ser suficientemente abrangente (Freeman, 1984; Carroll, 1991).

Na grande maioria dos dados analisados, verifica-se a existência de itens respeitantes à Responsabilidade Legal, o que comprova que muitas das ações apresentadas pelas empresas não são de Responsabilidade Social. Constatamos assim, a existência de uma certa confusão entre a lei e a ética (Blecher, 2004) que pode estar na base deste problema. Também podemos verificar uma estratégia demagógica para convencer a sociedade em geral com uma imagem mais conveniente para as empresas (Alvesson, 1990).

Fazendo, uma análise no âmbito do conjunto dos dados retirados das entrevistas e artigos sobre o tema objeto do estudo, entendemos que para uma melhor ligação dos dados, iremos proceder de acordo com o seguinte método:

- 1 - Apresentação de um dos diversos ramos da árvore de palavras de cada sub-node;
- 2 - Análise e comentário com justificação na teoria existente sobre a temática;
- 3 - Apresentação das referências que suportam a nossa análise.

Assim, iniciamos com o sub-node ao qual foi atribuído no projeto a denominação de causa económica.

### Árvore Palavras – Económicas



Quadro 1: Excerto anexo 1

Neste âmbito, podemos verificar a existência de algumas preocupações com a conjuntura económica recessiva-crise europeia. As empresas apresentam preocupações com os trabalhadores, no entanto existe uma necessidade de redução de custos e embora apresentando preocupações sociais, não nos é difícil concluir que a Responsabilidade Legal está presente. A necessidade de sobrevivência por parte das empresas, onde a Responsabilidade Social só faz sentido na ótica da geração do lucro. (Jones, 1996; Knautz, 1997; Mc William e Siegel, 2001). A título ilustrativo referem-se as seguintes referências e respetivas coberturas com recurso ao NVIVO.

<Internas\\16-2 JN Fund Mota Entrev> - § 4 referências codificadas [2,50% Cobertura]

“Da parte das empresas há a crescente consciência da sua responsabilidade social, além do objetivo económico que perseguem. De que têm um papel a desempenhar nas sociedades onde estão integradas. E em muitos casos entendem que a melhor forma para prosseguir essa sua política de responsabilidade social é através de uma fundação, que é um veículo próprio e autónomo”. (Jornal de Negócios,30-11-2012 pag 30)

<Internas\\25-2 JN UNicer Entrev> - § 1 referência codificada [0,63% Cobertura]

“ Não somos completamente imunes à crise que está a viver nos bancos portugueses, mas tivemos a capacidade de substituir alguma diminuição de linhas de financiamento de bancos portugueses por bancos internacionais”( Jornal de Negócios,15-05-2012 pág. 12)

<Internas\\26-2 Jn Especialistas CT entrev> - § 1 referência codificada [0,55% Cobertura]

“Porque sobe tanto o desemprego em Portugal? As empresas estão a querer despedir mais? Diogo Leote Nobre considera que há uma necessidade de sobrevivência que obriga a reduzir custos”. (Jornal de Negócios,17-05-2012 pág. 18)

Relativamente às causas financeiras que se apresentam, constata-se que estas foram as que mais contribuíram para a manipulação e instrumentalização da Responsabilidade Social.

### Árvore Palavras – Financeiras



Quadro 2: Excerto anexo 2

Ao analisar as causas financeiras, fica clara a preocupação com a rentabilidade dos recursos e o desenvolvimento das atividades que geram lucro (Friedman, 1962). A preocupação com a sobrevivência das empresas e a “despreocupação” com a responsabilidade Social, cumprindo com as obrigações legais, apenas são enquadradas e incorporadas pelas que forem lucrativas (Tomei, 1984). O desenvolvimento financeiro acaba por se sobrepor à Responsabilidade Social (Levitt, 1958), sendo maquiada com alguma Responsabilidade Legal. Na sequência dos dados apurados, seguidamente apresentamos algumas referências.

<Internas\\1-3 JN Despedimento BCP Art> - § 6 referências codificadas [3,32%

Cobertura]

“Os **cortes** salariais temporários a vigorar até ao final de 2017 foram alternativa que o BCP propôs aos sindicatos para evitar uma **redução** mais alargada do quadro de **peçoal** destinada a permitir uma redução dos custos de **peçoal** em 25% entre o final de 2012 e o final de 2015”. (Jornal de Negócios 6 Dezembro de 2013)

Internas\\25-2 JN UNicer Entrev> - § 1 referência codificada [0,63% Cobertura]

“Não somos completamente imunes à **crise** que está a viver nos bancos portugueses, mas tivemos a capacidade de substituir alguma diminuição de linhas de financiamento de bancos portugueses por bancos internacionais”. (Jornal de Negócios,15-05-2012 pág. 12)

Internas\\26-2 Jn Especialistas CT entrev> - § 2 referências codificadas [1,18% Cobertura]

“Porque sobe tanto o desemprego em Portugal? As empresas estão a querer despedir mais? Diogo Leote Nobre considera que há uma necessidade de sobrevivência que obriga a **reduzir** custos”. (Jornal de Negócios,17-05-2012 pág. 18)

<Internas\\27-2 Jn Especialistas CT entrev> - § 4 referências codificadas [1,88%

Cobertura]

“Há algum oportunismo em algumas empresas. É um facto. Sendo inegável a **crise**, há empresários sem escrúpulos que aproveitam todo este circunstancialismo”... (Jornal de Negócios,17-05-2012 pág. 18)

<Internas\\34-3 Ex redução custos art> - § 4 referências codificadas [3,23% Cobertura]

“Diminuir custos em 25%. O compromisso do BCP assumido com a direcção-Geral da concorrência da União Europeia (DGCom) de reduzir em 25% os **custos** com o **peçoal** promete ser um processo longo e desgastante”.( Exame Novembro 2013, pág. 36)

<Internas\\54-4 exa Vila Parc art> - § 1 referência codificada [0,76% Cobertura]

“Mais do que a consciência da realidade há um papel ativo para minimizar os efeitos da **crise**. “ Temos casos de **peçoas** que ganham o único rendimento da família, ficaram sem dinheiro para pagar a renda e, optamos por ceder-lhes apartamentos disponíveis” revela Kurt M. Gilling”.(Exame Fevereiro 2014, pág. 61)

<Internas\\62-4 Exa Banco popular art> - § 1 referência codificada [1,42% Cobertura]

“Rui Semedo, presidente do Conselho de Administração do banco, confirma que a instituição encerrou algumas agências, mas congratula-se de, apesar do atual cenário económico, ter conseguido manter a maioria dos colaboradores”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 79)

A árvore das palavras sociais é fundamental para melhor se perceber a ligação das empresas com a Responsabilidade Social.

### Árvore Palavras – Sociais



Quadro 3: Excerto anexo 3

Socialmente, nestes três anos verifica-se um ajustamento financeiro por parte das empresas, que acabou por ter impacto nos trabalhadores. Embora se verifique a existência de alguma responsabilidade, que se enquadra-se dentro da perspetiva legal, a utilização de Responsabilidade Social, tende a efetuar um aproveitamento do termo e consequentemente a instrumentalização para proveito da empresa.

Assim, constatamos que a introdução de práticas de Responsabilidade Social nas empresas, na sequência do contexto socioeconómico. Estas viram-se obrigadas a desenvolver ações socialmente responsáveis para garantir a sua existência futura (Carroll, 1980). No entanto, existe alguma instrumentalização da Responsabilidade Social, dado que se verifica que estamos a falar de obrigações legais e não de Responsabilidade Social no seu verdadeiro termo.

Podemos também concluir que a sobrevivência das empresas depende da relação que mantêm com todas as partes interessadas, devendo ser consideradas no âmbito da tomada de decisões das organizações. Este facto tem a sua génese na Teoria dos *Stakeholders* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Hummels, 1998; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003). Na prática, as empresas não aplicam a Teoria dos *Stakeholders*, pois as suas ações socialmente responsáveis são direcionadas para determinados grupos, de acordo com os seus interesses, tal como transparece das seguintes ocorrências:

<Internas\\30-2 JN Construção despede art> - § 2 referências codificadas [1,11% Cobertura]

“O mercado míngua, os proveitos diminuem e as marcas fundem-se. No caso da Citroen e da Peugeot, em Portugal, trata-se de uma aprofundamento das sinergias entre as duas marcas, que em Portugal já existem na produção, e que irá aumentar no campo do “back Office”. Um Julho deste ano, as estruturas das duas marcas que empregam cerca de 140 **peessoas** vão ser agregadas. Ainda não é certo como o processo será concretizado, mas o objectivo é claro: poupar”. Jornal de Negócios,29-03-2012 pág. 18

<Internas\\40-4 Exa Efacec art> - § 3 referências codificadas [2,81% Cobertura]

“Se vendermos a manutenção, saem centenas de **peessoas**, mas não são despedimentos. Ser competitivo e rentável significa uma batalha permanente em termos de **custos** e uma das preocupações é o número de **peessoas** que devemos ter, mas a ideia é continuar a ganhar eficiência de forma discreta, tranquila, sem perturbações”. (Exame Abril 2014, pág. 20)

<Internas\\41-4 Exa BCP art> - § 3 referências codificadas [6,51% Cobertura]

“Empenhou-se há mais de dois anos em arrumar a casa no BCP. Nuno Amado assumiu uma missão e está a seguir todos os passos: começou por mexer nas reformas dos ex-administradores, mas ainda não conseguiu baixar a do fundador, Jorge Jardim Gonçalves: tem estado a fazer **cortes** na estrutura ano após ano – até conseguiu baixar os **salários** aos **trabalhadores** do BCP”. (Exame Abril 2014, pág. 36)

<Internas\\7-2 JN APS Entrev> - § 2 referências codificadas [1,01% Cobertura]

“Reduzimos o número de categorias (profissionais) de forma drástica, acabámos com as promoções obrigatórias, aumentamos fortemente a mobilidade geográfica e funcional, flexibilizando os horários de trabalho e criando condições de teletrabalho. Na formação dos **salários** eliminámos as antiguidades e alguns suplementos, fizemos uma **redução** das categorias profissionais enormíssima. O contrato tem um terço dos artigos”. (Jornal de Negócios,02 -05-2012 pág. 12)

<Internas\\70-4 Exa José Jordão art> - § 1 referência codificada [1,33% Cobertura]

“A administração procurou, mantendo os **custos** no mínimo, acrescentar até alguns serviços ao leque de protocolos já celebrado com diversas entidades. Armando Peixoto, diretor de recursos Humanos, exemplifica: “ melhorámos o seguro de saúde, que deixou de ter franquia, e que conta com consultas de psiquiatria”. Os serviços de informática são outro exemplo – os **colaboradores** podem usar o departamento de IT interno para pequenos arranjos pessoais sem custos, assim como ter acesso aos preços especiais para chamadas de telemóveis, desde que com contrato realizado através da empresa”.(Exame Fevereiro 2013, pág. 108)

Embora a Responsabilidade Social "Voluntária" seja muito evidenciada pelas empresas, a realidade acaba por demonstrar que apenas as empresas do PSI 20 praticam RSV embora de forma residual.

### Árvore de palavras – R.S. Voluntária



Quadro 4: Excerto anexo 4

Quanto à denominada Responsabilidade Social “Voluntária”, constatamos que não foi difícil verificar que as empresas assumem determinadas ações de Responsabilidade Social que na verdade não são mais do que Responsabilidade Legal. Esta situação é facilmente confirmada pelas referências obtidas. Com efeito, as várias ações referenciadas, apesar de se enquadrarem na lei, são divulgadas e assumidas como ações de Responsabilidade Social por parte das empresas (planos de saúde, PPR, educação e salários, entre outros). No entanto, esta aparente confusão entre lei e Responsabilidade Social pode ter origem na confusão existente entre a lei e a ética, dado o paralelismo entre ambos os conceitos (Blecher, 2004). Dada a confusão existente, podemos estar perante uma certa gestão de impressões de forma voluntária e propositada (Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998), tal como se poderá concluir dos excertos seguintes:

<Internas\\11-2 JN BES lucros Entrev> - § 1 referência codificada [0,71% Cobertura]

“O banco Espírito Santo voltou a distribuir lucros pelos trabalhadores. No final da semana passada, a instituição liderada por Ricardo Salgado pagou a todos os colaboradores o equivalente a 75% do **salário** bruto, retomando o acordo empresa”.(Jornal de Negócios,17-12-2012 pág. 12)

<Internas\\16-2 JN Fund Mota Entrev> - § 11 referências codificadas [5,57% Cobertura]

“Da parte das empresas há a crescente consciência da sua **responsabilidade social**, além do objetivo económico que perseguem. De que têm um papel a desempenhar nas sociedades onde estão integradas. E em muitos casos entendem que a melhor forma para prosseguir essa sua política de **responsabilidade social** é através de uma fundação, que é um veículo próprio e autónomo”.(Jornal de Negócios,30-11-2012 pag 30).

<Internas\\17-2 JN Fundação PT Entrev> - § 2 referências codificadas [0,51% Cobertura]

“Tecnologias de informação e comunicação, aliadas à inovação, para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Educação e **saúde** são algumas das áreas de actuação.

Mas, não há dúvida que num contexto de crise. Há situações muito dramáticas, situações de emergência **social**, em que às vezes é necessário dar determinados contributos. Isto não invalida que todo o nosso trabalho seja de longo prazo”. (Jornal de Negócios,30-11-2012 pág. 32).

<Internas\\18-2 Jn Fundação Galp Energia Art> - § 5 referências codificadas [4,04% Cobertura]

A maior parte do orçamento tem, nos quatro anos de existência da Fundação Galp Energia, sido aplicado em duas áreas principais: a sociedade (**Mecenato Social e saúde**) e a cultura (artes e Património).

Além das obras de restauro no Palácio Nacional da Ajuda, a Fundação tem apostado na música. Depois do mecenato ao ciclo de Jazz Galp, a Fundação passou também ajudar o serviço educativo da casa da Música. Privilegiada é também a área da **solidariedade Social**, em particular através da campanha Energia solidaria, programa ao abrigo do qual se doam todos os anos diversos equipamentos a gás a IPSS dos distritos de Lisboa e Setúbal. (Jornal de Negócios,30-11-2012 pág. 32).

<Internas\\42-4 Exa Ericsson art> - § 8 referências codificadas [6,05% Cobertura]

“Convicta de que tudo começa com as pessoas, a Ericsson assume-se como uma empresa amiga da família (family friendly), com uma cultura de proximidade e respeito pelos **colaboradores** e que tem em consideração os parentes nas suas práticas e **benefícios**. “Somos a empresa que talvez tenha mais **benefícios** destinados a familiares e isso é um dos aspectos mais valorizados pelos colaboradores”, explica Rute Diniz. Além dos apoios dados aos funcionários que decidem internacionalizar a sua carreira, fazendo acompanhar-se pelas famílias, a Ericsson **oferece** também cheque-creche aos trabalhadores com **filhos** até aos sete anos e um subsídio escolar a partir dessa idade. Em paralelo, existe todo um conjunto de práticas e **benefícios** de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, como os seguros de **saúde** extensíveis ao agregado familiar, os **planos** de pensões, a flexibilidade de horários, os apoios à prática desportiva ou ao desenvolvimento de formação executiva”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 22)

<Internas\\44-4 Exa Hotel Ritz art> - § 5 referências codificadas [3,31% Cobertura]

“Refeições grátis, ginásio no hotel, **seguros de saúde** extensíveis à família, descontos na farmácia ou noites grátis em qualquer dos hotéis da cadeia Four Seasons no mundo são alguns dos trunfos utilizados para reter e motivar os quadros.

Em média, O Ritz, integra 20 novos colaboradores por ano e promove a rotação de profissionais dentro da cadeia a nível mundial. Todos têm os mesmos benefícios que vão desde **seguros de saúde**, ao médico dentro do hotel, ginásio e alimentação grátis”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 40).

<Internas\\45-4 Exa Hilti art> - § 3 referências codificadas [2,80% Cobertura]

“Se as regalias em vigor na empresa já eram uma mais-valia, o que não dizer da prenda no sapatinho de mais meio **salário** a todos os colaboradores? António Raab, o director geral da Hilti, multinacional que produz

ferramentas e serviços para a construção civil, “diz que este presente é o reconhecimento pelo desempenho e dedicação das pessoas”.

Para desenvolver o lado humano, alguns elementos da equipa estiveram numa instituição de **solidariedade**, a Fundação Lar Evangélico Português, na Maia, a pintar paredes, cortar a relva ou simplesmente a conversar com os utentes, durante um dia”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 36).

#### <Internas\\46-4 Exa Philips Port art> - § 11 referências codificadas [8,33% Cobertura]

“A Philips assegura aos seus reformados os **benefícios** que tinham no ativo, como o **plano** de **saúde**.

Qualquer um dos reformados da Philips mantém a ligação a multinacional e goza de **benefícios** que esta sempre lhe conferiu, como o **plano** de **saúde**, o complemento de reforma ou invalidez ou as inúmeras vantagens de pertencer ao clube Philips.

A minha empresa desempenha um papel de **responsabilidade social**, ou seja, trabalha com as comunidades locais, apoia projectos de **solidariedade social** e reduz o impacto ambiental”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 35).

#### <Internas\\48-4 Exa TNT Art> - § 5 referências codificadas [2,97% Cobertura]

“Deste 2010 que existe um programa de consultas de medicina curativa dentro da empresa, permitindo aos funcionários agendarem consultas médicas no próprio local de trabalho ou solicitar receitas de medicamentos, sem implicar a sua ausência das instalações. Os funcionários têm direito a um **seguro** de **saúde** que, apesar de ter um custo de 17 euros mensais, lhes dá direito de incluírem no pacote o conjugue ou **filhos**. Entre os benefícios oferecidos pela multinacional destaca-se um **Plano Poupança Reforma (PPR)** incentivado pela própria companhia. Até um limite de 4% do ordenado de cada trabalhador, a TNT contribui com outro tanto. E se o trabalhador quiser contribuir, a organização paga sempre 1%, todos os meses”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 43).

#### <Internas\\55-4 Exa Ilumina art> - § 3 referências codificadas [1,69% Cobertura]

“**Salários** acima da média, distribuição de prémios de produtividade, **seguros** de saúde e pessoais, dentista gratuito, entre outras regalias, são factores de satisfação para quem aqui trabalha. Mas o foco de todos os elogios é o relacionamento interpessoal: proximidade, camaradagem e amizade. Vítor Ganchinho, sócio-gerente, raramente está no seu amplo gabinete. Prefere estar junto dos colaboradores”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 64).

#### <Internas\\56-4 exa Seguro Directo art> - § 7 referências codificadas [5,38% Cobertura]

“A seguradora procura minimizar os efeitos da crise e **oferece** mais regalias. Remuneração atractiva é um dos aspetos preferenciais.

A direct **oferece** também outros **benefícios** para facilitar o dia a dia dos funcionários, como a entrega de medicamentos na empresa, a disponibilidade de um médico, uma vez por semana, encomendas de legumes e fruta fresca...

A remuneração atractiva, com uma forte componente variável, em função das vendas e dos objetivos é um dos pontos fortes da seguradora. Os **benefícios** incluem ainda o pagamento de 25% da creche dos **filhos**, seguro

de **saúde** extensível ao agregado familiar e ainda a oferta de uma massagem por mês às colaboradoras grávidas”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 65).

<Internas\\59-4 Exa Vortal art> - § 4 referências codificadas [1,84% Cobertura]

“A organização criou um menu de **benefícios** – My Choice – onde os colaboradores escolhem a forma que mais lhes interessa de receber este valor. Anteriormente o bônus era processado juntamente com o **salário**, mas com este sistema cada um pode escolher se prefere um cheque-creche, uma poupança. Etc. No final do ano, ao bônus trimestral junta-se a partilha dos lucros. Todos recebem, sem exceção.

Mais recentemente, criou um programa de contratação para profissionais com mais de 45 anos. Só este ano entraram 1500 novos colaboradores. “ Há cinco anos recrutávamos mais porque a rotação era muito maior”, relembra. Como inverteram esta tendência? Como planos de carreira bem estruturados, formação e **benefícios**, **Seguro saúde** garantidos.

Todos os profissionais que trabalhem na companhia há, pelo menos, um ano têm direito a um **seguro de saúde**, que passou agora a ser extensível à família. Há prémios anuais, mensais e trimestrais aos melhores funcionários aumentos de acordo com a avaliação anual e flexibilidade e horários”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 69).

<Internas\\62-4 Exa Banco popular art> - § 2 referências codificadas [1,74% Cobertura]

“Com um universo de colaboradores muito diverso, a gestão de RH do banco enfrenta diariamente o desafio de encontrar nas suas políticas medidas que respondam às ambições de todos. “Temos um conjunto de medidas, de que é exemplo um subsídio aos colaboradores, com **filhos** portadores de deficiência, a possibilidade de juntar as horas do período de aleitamento e transformá-las em dias adicionais de férias, **benefícios** nos produtos do banco, licença sem vencimento para estudos ou apoio à família e crédito à habitação para todos os colaboradores, sem lista de espera como há noutras instituições”, explica Carla Gouveia”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 79).

<Internas\\68-4 Exa Erish art> - § 6 referências codificadas [4,01% Cobertura]

“Apesar de todas as vantagens que a empresa **oferece**, como dois dias de férias extra, pequenos-almoços com o CEO, Ronald Brodheim, prémios de produtividade, ações de teambulding, e celebrações com champagne, a **responsabilidade social** parece ser aquela mais une a equipa. A EB Solidária é o braço da empresa para o voluntariado e desde 2004 que cada colaborador deve dedicar, pelo menos, 16 horas do seu tempo de trabalho a ações de cariz comunitário. A sede, em Miraflores, fecha durante estes dois dias e as lojas ficam em serviços mínimos, para que juntos consigam fazer uma intervenção **social** que mude a vida de alguém. Em 2013, o alvo desta equipa foi o colégio de Nuno alvares Pereira, da casa Pia de Lisboa, que recebeu de bom grado os 124 colaboradores munidos de pincéis, rolos, baldes e tinta.

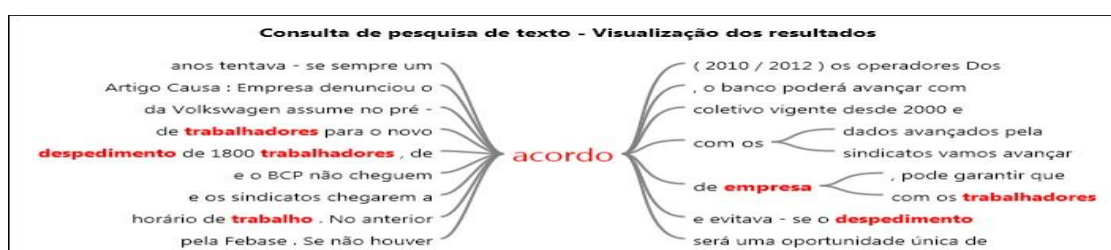
A Timberland é uma das marcas que mais aposta na **solidariedade social**, e por isso revê no ar uma campanha de trocas de sapatos, em parceria com a Africa Shoes.” (Exame Fevereiro 2014, pág. 95).

<Internas\\77-3 art Grup Rock art> - § 4 referências codificadas [4,00% Cobertura]

“Distribuição de lucros, viagens e massagens fazem parte das condições de uma companhia em expansão. A uma remuneração superior á média, junta-se a distribuição anual de lucros que, nos últimos anos, correspondeu a dois ou três meses de **salário**, e um **seguro** de **saúde** que cobre terapêuticas e osteopatia, e ainda serviços de termalismo e de beleza. Todos os anos, a empresa **oferece** ainda uma viagem em conjunto para todos colaboradores e um acompanhante. Madeira, Praga e Amesterdão foram alguns dos destinos visitados até agora”. (Exame Fevereiro 2013, pág. 63).

Sendo o emprego considerado atualmente o maior flagelo social, efetuamos dentro da dissertação a ligação entre o emprego e a Responsabilidade Social.

### Árvore palavras – Emprego



Quadro 5: Excerto anexo 5

Neste sub-node, verifica-se uma grande preocupação dos gestores para com os trabalhadores numa tentativa de assumir o despedimento dos trabalhadores como sendo no âmbito de uma Responsabilidade Social, dado que apresentam acordos de rescisão, reformas antecipadas, redução salarial para minimizar saídas e outras. Esta gestão de Responsabilidade Legal, assumida como sendo Responsabilidade Social, é justificada como gestão de impressões, demagógica e plenamente consciente (Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998), onde infelizmente existem gestores que parecem acreditar no que tentam “vender” (Grove e Fisk, 1989; Rosenfeld, 1997). A forma como os gestores utilizam e enquadram os despedimentos em larga escala ou outro tipos de redução internas, apenas e só, tem o fim de “vender” um conceito que permita proporcionar ganhos de imagem (Hay, Gray e Gates, 1976), tendo como principal objetivo criar uma boa impressão, muitas vezes tentando ocultar uma transgressão aparente (Rosenfeld, 1997). Observemos os exemplos seguintes:

<Internas\\10-3 JN TAP Entrev> - § 2 referências codificadas [1,42% Cobertura]

“Estamos a contratar 14 e temos todo o trabalho de formação para repor 20 e pouco. E todo um **trabalho** de recuperação”. (Jornal de Negócios,25-3-2013 pag 8).

<Internas\\1-3 JN Despedimento BCP Art> - § 5 referências codificadas [3,57% Cobertura]

“**Despedimento** colectivo ameaça acordo no BCP, banco informou trabalhadores que não se pode comprometer a abdicar de despedimento colectivo. Sindicatos insistem que não é condição de **acordo**.

O **acordo** entre o BCP e os sindicatos relativamente aos cortes salariais temporários propostos pela administração do banco está em risco. Isto porque a equipa de Nuno Amado recusa comprometer-se formalmente a não recorrer ao **despedimento** colectivo.

Caso os sindicatos e o BCP não cheguem acordo, o banco poderá avançar com **despedimento** de 1800 trabalhadores, de **acordo** com os dados avançados pela Febase”. (Jornal de Negócios 6 Dezembro de 2013, pág. 10).

<Internas\\21a-2 JN Toyota Caetano - Art> - § 8 referências codificadas [7,53% Cobertura]

“O CEO da Toyota Caetano, José Ramos, assume que o grupo esta activamente à procura de novos negócios que permitam a fábrica de Ovar manter a estrutura atual, ou seja, garantir os 200 **postos de trabalho**.

Avança ao Negócios, José Ramos”. “A primeira preocupação da Toyota, e da Salvador Caetano são as **pessoas**, e fazemos tudo para **manter** os postos de trabalho”, acrescentou o CEO da Salvador Caetano, que diz que o novo projeto da aeronáutica que envolve a Embraer ajudará a manter “os trabalhadores ocupados”. (Jornal de Negócios, 10-10-2012 pág. 12).

<Internas\\2-3 JN sem despedimento Schnellecke Entrev> - § 8 referências codificadas [9,04% Cobertura]

“Segundo o coordenador da comissão de trabalhadores da Schnellecke. António Costa, houve 170 **trabalhadores** que seguiram para a Acciona, e os restantes para a FCC. O processo de transição decorreu sem **despedimentos**. Como? “ Assim que soubemos que a Schellecke tinha perdido estes serviços, iniciámos conversas com as empresas por intermédio da Autoeuropa” explica no negócios o sindicalista.

Acabaram por perder, neste processo, 250 **trabalhadores** que transitaram para as **empresas** que venceram o concurso...

Temos hoje menos **trabalhadores**, porque também fomos ajustando as nossas necessidades á redução de volume de produção da Autoeuropa. Já em março saíram 42 pessoas que trabalhavam no “supermercado” tendo sido substituídos por internos da Autoeuropa. Quanto aos 250 **trabalhadores**, foram integrados nas **empresas** que venceram os concursos”. (Jornal de Negócios 2 setembro de 2013, pag 10).

<Internas\\24-2 Autoeuropa Paragem Entrev> - § 6 referências codificadas [6,13% Cobertura]

“A **empresa** não tem como meta não ultrapassar os 22 dias de “down days” e afirma que outro cenário, para já, é “extemporâneo”.

No passado já negociamos esta situação... A última coisa que queremos é **despedimentos**. António Chora, coordenador da CT da Autoeuropa.

O mais importante, na ótica do chora, é fazer tudo para **manter** os actuais 3700 postos de **trabalho**. “ A última coisa que queremos é **despedimentos** nesta empresa””, sublinha.

A Autoeuropa, através de fonte oficial da **empresa**, reage com prudência a esta predisposição dos trabalhadores, não respondendo directamente. “ Não temos uma bola de cristal. Vamos ver se até ao final do ano usaremos os 22 dias que estão acordados”. (Jornal de Negócios,20-06-2012 pág. 12)

<Internas\\25-2 JN UNicer Entrev> - § 7 referências codificadas [6,78% Cobertura]

“A reorganização industrial levou a uma redução de 2300 para 1350 **postos de trabalho**. “ a mudança de Santarém para Leça do Bailio está a correr bem. Apesar da Tristeza, os **colaboradores** de Santarém têm compreendido bem a racionalidade deste investimento. Tivemos cerca de 80 pessoas a manifestar a sua disponibilidade e vamos manter **talvez** 100 a 120 **postos de trabalho** em Santarém”. (Jornal de Negócios,15-05-2012 pág. 12)

<Internas\\40-4 Exa Efacec art> - § 4 referências codificadas [4,77% Cobertura]

“Se vendermos a manutenção, saem centenas de **peessoas**, mas não são **despedimentos**. Estamos no mercado global. Em 2014, teremos menos de 20% de negócio em Portugal. Ser competitivo e rentável significa uma batalha permanente em termos de custos e uma das preocupações é o número de **peessoas** que devemos ter, mas a ideia é continuar a ganhar eficiência de forma discreta, tranquila, sem perturbações.

Como está a evoluir o número de **trabalhadores**? 2013 começou com 4800 **peessoas** e acabou nas 3900. Em Portugal, temos 2560 **peessoas**”. (Exame Abril 2014, pág. 20)

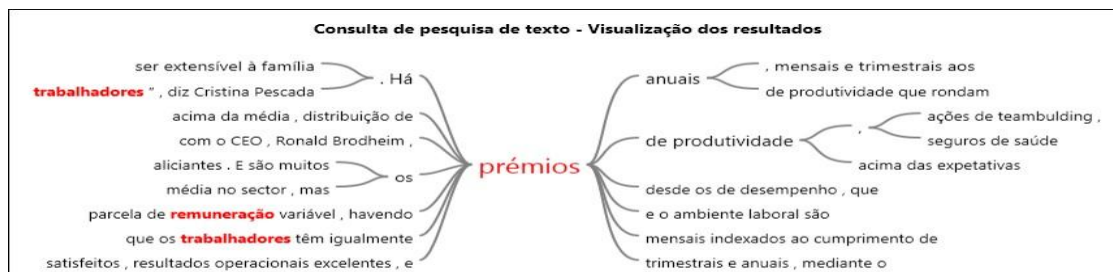
<Internas\\5-2 JN Autoeuropa> - § 12 referências codificadas [12,08% Cobertura]

Director-geral da Autoeuropa, melo Pires, Disse ao Negócios que “ obviamente, neste momento, ninguém pode dar garantias” de que os **postos de trabalho** se vão **manter**.

A pergunta ao director-geral da Autoeuropa, António Melo Pires, deu-se num contexto em que decorrem as negociações com a comissão de **trabalhadores** para o novo **acordo de empresa**, pode garantir que se vão **manter** todos os **postos de trabalho**? “ Garantias ninguém as pode dar obviamente, mas faremos tudo para **manter** o maior número de **postos de trabalho**. Todavia, isso depende dos nossos clientes”, respondeu ao Negócio, Melo Pires.

O salário é fundamental para o bem-estar social, assim, é fundamental perceber a ligação entre o salário e a Responsabilidade Social, bem como o enquadramento empresarial sobre este tema.

### Árvore palavras – Salário



Quadro 6: Excerto anexo 6

Passando agora para o sub-node do salário, um dos ramos que criamos no projeto, existe uma tentativa clara de assumir ações de cariz legal como sendo de Responsabilidade Social (cortes, despedimento coletivo, aumento salários, e outras), onde as referências apontam para o cumprimento da lei e não para ações sociais. O cumprimento da lei é suficiente para uma empresa ser socialmente responsável.

De acordo com a teoria instrumentalista da Responsabilidade Social e que defende que o cumprimento da lei e a geração do lucro são a verdadeira Responsabilidade Social (Friedman, 1970). Assim, concluímos que existem muitas empresas a reclamarem abusivamente ações de Responsabilidade Social.

<Internas\\10-3 JN TAP Entrev> - § 1 referência codificada [1,15% Cobertura]

“O CEO da TAP, Fernando Pinto, veio ao programa do negócios na CMTV, onde admitiu que os **trabalhadores** tinham razão em relação aos cortes aplicar.

A TAP, até ao contrário do que se diz, sempre aplicou a lei de uma forma adequada. A empresa tem uma estrutura **salarial** bastante complexa, sempre fomos procurar o governo para dizer que precisávamos de adaptações. Em Fevereiro, iniciámos o processo de adaptação ao orçamento de 2013 e tivemos de atuar muito rápido, porque ainda estávamos em conversações com o governo para um entendimento melhor. Fizemos isso às pessoas e vimos que se compararmos com o que é previsto, claramente havia duplo impacto, porque permaneceram os efeitos dos anos anteriores e ainda colocámos mais 3,5% a 10%”. (Jornal de Negócios, 25-3-2013 pág. 8)

<Internas\\11-2 JN BES lucros Entrev> - § 9 referências codificadas [9,08% Cobertura]

“Este ano, como vultou a ter resultados positivos, O BES decidiu retomar esta tradição. Na mensagem escrita aos **trabalhadores**, era anunciada a antecipação do pagamento da participação dos **lucros** pelos trabalhadores, Ricardo Salgado refere as dificuldades financeiras que o País está a atravessar e a situação difícil em que se encontram outras instituições financeiras.

O **bónus** agora pagos aos **trabalhadores** poderão indiciar que o banco se prepara também para distribuir dividendos sobre os lucros do atual exercício, possibilidade que só poderá ser confirmada quando o grupo apresentar os resultados conjuntos de 2012.

O banco Espírito Santo voltou a distribuir **lucros** pelos **trabalhadores**. No final da semana passada, a instituição liderada por Ricardo Salgado pagou a todos os colaboradores o equivalente a 75% do **salário** bruto”. (Jornal de Negócios,17-12-2012 pág. 12)

<Internas\\12-2 JN Mercado Trabalho Art> - § 2 referências codificadas [1,86% Cobertura]

“Mais de metade das ofertas de trabalho a tempo completo captadas ao longo de 2011 pela rede de centros emprego pagam o valor do **salário** mínimo nacional”... (Jornal de Negócios,14-03-2012 pág. 16)

<Internas\\1-3 JN Despedimento BCP Art> - § 3 referências codificadas [1,66% Cobertura]

“O acordo entre o BCP e os sindicatos relativamente aos **cortes** salariais temporários propostos pela administração do banco está em risco. Isto porque a equipa de Nuno Amado recusa comprometer-se formalmente a não recorrer ao despedimento colectivo. Um compromisso que para os sindicatos bancários do Norte, centro, sul e ilhas é uma condição indispensável para negociar com a instituição.

Os **cortes** salariais temporários a vigorar até ao final de 2017 foram alternativa que o BCP propôs aos sindicatos para evitar uma redução mais alargada do quadro de pessoal destinada a permitir uma redução dos **custos** de pessoal em 25% entre o final de 2012 e o final de 2015”. (Jornal de Negócios 6 Dezembro de 2013)

<Internas\\22-2 JN Novo Código Laboral Art> - § 6 referências codificadas [3,41% Cobertura]

“O governo está a ter em conta a eliminação de quatro feriados, o fim da majoração de férias, a **redução** para metade da compensação por horas extraordinárias e a segunda fase da compensação por horas extraordinárias e a segunda fase do corte na indemnizações por despedimento.

Estes dados não consideram o impacto directo e indirecto de outras medidas como a flexibilização dos despedimentos. Por outro lado, a **redução** prevista deverá aprofundar-se da já que o memorando prevê uma nova redução das compensações para oito a doze dias. Um estudo divulgado em Dezembro pelos técnicos Comissão Europeia estima que o corte total das indemnizações garanta por si só uma **redução** de 3% nos custos totais de trabalho, tendo em conta que antes da crise cerca de 4% da força de trabalho era despedida todos os anos”. (Jornal de Negócios,31-07-2012 pág. 52)

<Internas\\32-3 JN Autoeuropa art> - § 2 referências codificadas [1,56% Cobertura]

“Autoeuropa “só” **umenta salários** em 1,6% nos próximos dois anos.

Apesar da queda do resultado líquido no último trimestre, a Jerónimo Martins fechou o ano com **lucros** de 21,1% acima do obtido em 2010. “Cash-flow” gerado deu para **investir** e amortizar dívida.

A **empresa** compromete-se a pagar um prémio único em Junho deste ano, sendo que o valor será calculado a partir das seguintes parcela: 9,6% do vencimento, acrescida da percentagem da isenção de horário de trabalho. No anterior acordo (2010/2012) os operadores Dos escalões A e B recebiam 400 euros e

especialistas: o pagamento mínimo de 500 euros ou 40% do **salário** individual, conforme fosse mais favorável”. (Jornal de Negócios,27-02-2013 pág. 12)

<Internas\\41-4 Exa BCP art> - § 2 referências codificadas [5,06% Cobertura]

“Empenhou-se há mais de dois anos em arrumar a casa no BCP. Nuno Amado assumiu uma missão e está a seguir todos os passos: começou por mexer nas reformas dos ex-administradores, mas ainda não conseguiu baixar a do fundador, Jorge Jardim Gonçalves: tem estado a fazer cortes na estrutura ano após ano – até conseguiu baixar os **salários** aos **trabalhadores** do BCP”. (Exame Abril 2014, pág. 36.)

<Internas\\45-4 Exa Hilti art> - § 4 referências codificadas [3,52% Cobertura]

“Se as regalias em vigor na **empresa** já eram uma mais-valia, o que não dizer da prenda no sapatinho de mais meio **salário** a todos os **colaboradores**? António Raab, o director geral da Hilti, multinacional que produz ferramentas e serviços para a construção civil, “diz que este presente é o reconhecimento pelo desempenho e dedicação das pessoas””. (Exame Fevereiro 2014, pág. 36).

<Internas\\56-4 exa Seguro Directo art> - § 2 referências codificadas [1,94% Cobertura]

“A seguradora procura minimizar os efeitos da crise e oferece mais regalias. **Remuneração** atractiva é um dos aspetos preferenciais.

Na direct, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional está no topo das prioridades. A **empresa** disponibiliza apoio jurídico, psicológico e social com vista a minimizar os efeitos da crise.

A **remuneração** atractiva, com uma forte componente variável, em função das vendas e dos objetivos é um dos pontos fortes da seguradora. Os benefícios incluem ainda o pagamento de 25% da creche dos filhos, seguro de saúde extensível ao agregado familiar e ainda a oferta de uma massagem por mês às colaboradoras grávidas”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 65).

<Internas\\60-4 Exa ACA art> - § 2 referências codificadas [1,21% Cobertura]

“**Salários** acima da média do sector e estabilidade reconhecido por todos, bem como a abertura a novas ideias e projetos. A gestão assente nos oito valores da empresa – rigor, cooperação, justiça, qualidade, excelência, profissionalismo, integridade e qualidade – serve para que se faça um levantamento das práticas positivas é também das mais “tóxicas” de modo a que se possa proceder à mudança.

Na **crise** não tem havido **prémios** por objetivos. Mas, explica a diretora, “ quando o Governo cortou o subsídio de Natal, a empresa compensou e pagou-o na totalidade a todos, excepto à administração”. Todo o ano decorre o projeto “ Acarinhar” que consiste numa recolha de roupas e electrodomésticos, depois oferecidos a trabalhadores mais carenciados ou a instituições”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 75)

<Internas\\61-4 Exa Safira art> - § 2 referências codificadas [1,05% Cobertura]

“Clientes satisfeitos, resultados operacionais excelentes, e **prémios** de produtividade acima das expectativas no bolso dos funcionários. Ou seja, ganham todos.

Entre essas boas práticas. Cláudia Moreira Leitão, diretora Recursos Humanos, destaca o pacote remuneratório flexível, composto pelo **salário-base** e um conjunto de benefícios à escolha: seguro de saúde

extensível ao agregado familiar, plafonds de viaturas e despesas associadas, cheque infância, cheque ensino, telemóvel com pacotes específicos de voz e dados. “ Preocupa-nos a liquidez das pessoas, pelo que procuramos ir a encontro das necessidades de cada uma, deixando que sejam elas a decidir que benefícios pretendem alocar a uma parte da sua remuneração. Elas sentem isso como uma grande valia” (Exame Fevereiro 2014, pág. 77).

<Internas\\65-4 Exa PHC art> - § 2 referências codificadas [1,30% Cobertura]

“Há **prémios** anuais de produtividade que rondam um **salário** extra “ depois de anos de precariedade, este emprego parece-me um sonho. Trabalha-se, mas sentimo-nos recompensados. Já me chamaram só para me dar os parabéns por algo bem feito”, conta uma colaboradora”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 88).

<Internas\\74-3 Exa Gatwit art> - § 6 referências codificadas [3,86% Cobertura]

“Passamos a fazer um inquérito mensal no qual tentamos aferir como se sente cada **colaborador**, se algo há **empresa** que possa ser mudado e se podemos ajudá-lo a resolver algum problema”, explica Carla carvalho. Como incentivo foi criado o **prémio** “Dedicação extra”, no valor de 600 euros. Em cada mês, são escolhidos os departamentos que candidatam alguns dos seus colaboradores. “ Mais do que as qualidades técnicas ou o cumprimento de objetivos este é um prémio que valoriza as qualidades humanas e a dedicação”, diz.

A este **prémio** junta-se a compensação anual KPI, que tem por base os indicadores de performance só é atribuída quando os objetivos são atingidos), e é calculado consoante o vencimento de cada um, funcionando como um 15º mês de ordenado”. (Exame Fevereiro 2013, pág. 50).

Nos dias que correm muito se poderá questionar sobre as verdadeiras intenções de diversas decisões; aqui inicia-se uma barreira entre a ética e o liberalismo empresarial sem escrúpulos.

### Árvores palavras – Ética



Quadro 7: Excerto anexo 7

A relação da Responsabilidade com a ética é um fator determinante para as pessoas e empresas. Também aqui a confusão é evidente, uma vez que o conjunto de boas práticas encontradas vem reforçar que as empresas vão ao encontro da lei porque o seu não cumprimento pode ser sancionado. Quanto à ética, ninguém é obrigado a cumpri-la nem será penalizado pelo seu incumprimento, até porque a lei é demasiado omissa sobre a

definição da ética (Blecher, 2004). Constatamos a existência de referências que mencionam a divisão dos lucros, aumentos salariais, inexistência de despedimentos em determinado período, entre outras. No entanto, mais uma vez verificamos que estas medidas se enquadram em obrigações legais e que se pretende evitar um choque dos interesses de quem procura o lucro e o cumprimento da ética (Sundman, 2000).

<Internas\\11-2 JN BES lucros Entrev> - § 5 referências codificadas [5,15% Cobertura]

“Este ano, como voltou a ter resultados positivos, O BES decidiu retomar esta tradição. Na mensagem escrita aos **trabalhadores**, era anunciada a antecipação do pagamento da participação dos **lucros** pelos **trabalhadores**, Ricardo Salgado refere as dificuldades financeiras que o País está a atravessar e a situação difícil em que se encontram outras instituições financeiras.

O bónus agora pagos aos **trabalhadores** poderão indiciar que o banco se prepara também para distribuir dividendos sobre os **lucros** do atual exercício, possibilidade que só poderá ser confirmada quando o grupo apresentar os resultados conjuntos de 2012.

O banco Espírito Santo voltou a distribuir **lucros** pelos **trabalhadores**. No final da semana passada, a instituição liderada por Ricardo Salgado pagou a todos os **colaboradores** o equivalente a 75% do salário bruto”. (Jornal de Negócios,17-12-2012 pag 12).

<Internas\\32-3 JN Autoeuropa art> - § 4 referências codificadas [3,05% Cobertura]

“Fábrica de Palmela tem o menor aumento salarial em dez anos, e a subida fica abaixo do que os **trabalhadores** avançaram estar a ser negociado com a administração: 2,1%.

Apesar da queda do resultado líquido no último trimestre, a Jerónimo Martins fechou o ano com **lucros** de 21,1% acima do obtido em 2010. “Cash-flow” gerado deu para investir e amortizar dívida.

Quando ainda há uma grande indefinição em relação à possibilidade de um novo modelo ser produzido na Autoeuropa a unidade nacional da Volkswagen assume no pré-acordo de empresa com os **trabalhadores** que não haverá **despedimentos** colectivos nos próximos dois anos.

A **empresa** compromete-se a pagar um prémio único em Junho deste ano...” (Jornal de Negócios,27-02-2013 pág. 12)

<Internas\\39-4 Exa filantropia art> - § 2 referências codificadas [0,84% Cobertura]

“Além dos projectos mais mediáticos, a Sonae SGPS leva a cabo um conjunto de acções que lhe permitem atuar em diferentes pilares da responsabilidade **social**. O grupo apoia, por exemplo, o instituto de Patologia e Imunologia Molecular da universidade do Porto, uma associação privada sem fins lucrativos, de utilidade pública, fundada em 1989, dedicada à investigação ciência e inovação.

Além do apoio a causas “ mais tradicionais”, o Grupo Amorim investe boa parte do seu capital destinado à **responsabilidade social** em acções com carácter de inovação **social**”. (Exame Agosto 2014, pág. 54).

<Internas\\42-4 Exa Ericsson art> - § 6 referências codificadas [5,95% Cobertura]

“Convicta de que tudo começa com as **pessoas**, a Ericsson assume-se como uma empresa amiga da família (family friendly), com uma cultura de proximidade e respeito pelos **colaboradores** e que tem em consideração os parentes nas suas práticas e **benefícios**. “Somos a **empresa** que talvez tenha mais **benefícios** destinados a familiares e isso é um dos aspectos mais valorizados pelos **colaboradores**”, explica Rute Diniz. Além dos apoios dados aos funcionários que decidem internacionalizar a sua carreira, fazendo acompanhar-se pelas famílias, a Ericsson oferece também cheque-creche aos trabalhadores com filhos até aos sete anos e um subsídio escolar a partir dessa idade. Em paralelo, existe todo um conjunto de práticas e **benefícios** de conciliação entre o **trabalho** e a vida pessoal...” (Exame Fevereiro 2014, pág. 22).

<Internas\\46-4 Exa Philips Port art> - § 2 referências codificadas [1,39% Cobertura]

“A Philips assegura aos seus reformados os **benefícios** que tinham no ativo, como o plano de saúde. Qualquer um dos reformados da Philips mantém a ligação a multinacional e goza de **benefícios** que esta sempre lhe conferiu, como o plano de **saúde**, o complemento de reforma ou invalidez ou as inúmeras vantagens de pertencer ao clube Philips.

A minha **empresa** desempenha um papel de **responsabilidade social**, ou seja, trabalha com as comunidades locais, apoia projectos de solidariedade social e reduz o impacto ambiental”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 35).

<Internas\\52-4 Exa Siscog art> - § 1 referência codificada [0,41% Cobertura]

“A Philips assegura aos seus reformados os benefícios que tinham no ativo, como o plano de **saúde**. Qualquer um dos reformados da Philips mantém a ligação a multinacional e goza de **benefícios** que esta sempre lhe conferiu, como o plano de **saúde**, o complemento de reforma ou invalidez ou as inúmeras vantagens de pertencer ao clube Philips.

A minha empresa desempenha um papel de responsabilidade **social**, ou seja, trabalha com as comunidades locais, apoia projectos de solidariedade social e reduz o impacto ambiental”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 35).

<Internas\\57-4 Exa Milestone art> - § 2 referências codificadas [1,35% Cobertura]

“Quando em 2010, Nuno Almeida e Miguel Machado fundaram esta empresa de consultoria tecnológica fizeram-no à imagem e semelhança dos seus ideais empresariais. Baseiam-se num conjunto de **valores** partilhados por todos – como **ética**, **respeito**, **rigor**, **competência**, espírito de equipa, entreajuda, família e recrutam apenas através de conhecimentos ou recomendações.

Todas as avaliações se reflectem no pacote salarial em duas vertentes: uma relacionada com a área comercial e com um prémio fixo definido à cabeça, ou seja, a pessoa sabe de antemão o que vai receber; e outra de carácter geral em que os trabalhadores têm igualmente prémios mensais indexados ao cumprimento de determinados objectivos predefinidos e discutidos. Esse pacote, considerado acima da média pelos colaboradores, é construído de forma flexível e tendo em conta algumas componentes e regalias, acordadas e escolhidas por cada um, podendo ser revistas à medida das suas necessidades momentâneas”. (57 – Exame Fevereiro 2014, pág. 68).

<Internas\\60-4 Exa ACA art> - § 2 referências codificadas [1,13% Cobertura]

“Salários acima da média do sector e estabilidade reconhecido por todos, bem como a abertura a novas ideias e projetos. A gestão assente nos oito **valores** da **empresa** – rigor, cooperação, justiça, qualidade, excelência, profissionalismo, integridade e qualidade – serve para que se faça um levantamento das práticas positivas é também das mais “tóxicas” de modo a que se possa proceder à mudança.

Na crise não tem havido prémios por objetivos. Mas, explica a diretora, “ quando o Governo cortou o subsídio de Natal, a empresa compensou e pagou-o na totalidade a todos, excepto à administração”. Todo o ano decorre o projeto “ Acarinhar” que consiste numa recolha de roupas e electrodomésticos, depois oferecidos a trabalhadores mais carenciados ou a instituições”. (Exame Fevereiro 2014, pág. 75).

<Internas\\77-3 art Grup Rock art> - § 4 referências codificadas [4,96% Cobertura]

“Distribuição de **lucros**, viagens e massagens fazem parte das condições de uma companhia em expansão.

A uma remuneração superior á média, junta-se a distribuição anual de **lucros** que, nos últimos anos, correspondeu a dois ou três meses de salário, e um seguro de **saúde** que cobre terapêuticas e osteopatia, e ainda serviços de termalismo e de beleza.

Todos os anos, a **empresa** oferece ainda uma viagem em conjunto para todos **colaboradores** e um acompanhante. Madeira, Praga e Amesterdão foram alguns dos destinos visitados até agora”.(Exame Fevereiro 2013, pág. 63).

Quando se fala em Responsabilidade Social nos artigos e entrevistas que fazem parte do nosso *Corpus*, constatamos que as empresas apenas praticam e Responsabilidade Social Legal.

### Árvore palavras – Legal



Quadro 8: Excerto anexo 8

Quanto ao sub-nod a que atribuímos o nome de Legal, este é encarado pelas empresas como a linha que deve ser evitada a todo o custo. Qualquer incumprimento legal pode causar danos irreparáveis às empresas, onde os consumidores tendem a penalizar este tipo de más práticas. Podemos aferir que as empresas utilizam a lei como um fim para diminuição de responsabilidades para com os trabalhadores, com o intuito de reduzir custos e maximizar os lucros. Também aqui se instrumentaliza a questão principal, quando se afirma que apenas se pretende garantir postos de trabalho e gerar posto futuros. A procura sistemática pelo lucro e pela produtividade é o garante da responsabilidade para com a sociedade (Knautz, 1997).

<Internas\\13-2 JN REN Art> - § 5 referências codificadas [6,39% Cobertura]

“**Empresa** denunciou o **acordo** coletivo vigente desde 2000 e que só cobria 431 dos atuais 700 colaboradores. A nova proposta assentará em “equidade”.

Fonte oficial da REN garantiu ao Negócios que “ a proposta de novo ACT ajusta as tabelas salariais promovendo a equidade interna e a competitividade externa”. Apesar desse ajustamento, a empresa não prevê para já **cortes** custos. “ Não há estimativa de poupança de custos com trabalhadores em 2013 por via da proposta da nova convenção coletiva” diz a REN”.(Jornal de Negócios,26-11-2012 pág. 15).

<Internas\\21a-2 JN Toyota Caetano - Art> - § 1 referência codificada [1,00% Cobertura]

“O CEO da Toyota Caetano, José Ramos, assume que o grupo esta activamente à procura de novos negócios que permitam a fábrica de Ovar manter a estrutura atual, ou seja, garantir os 200 postos de **trabalho**.

“Avança ao Negócios, José Ramos”. “A primeira preocupação da Toyota, e da Salvador Caetano são as **pessoas**, e fazemos tudo para manter os postos de trabalho”, acrescentou o CEO da Salvador Caetano, que diz que o novo projeto da aeronáutica que envolve a Embraer ajudará a manter “ os trabalhadores ocupados”. (Jornal de Negócios,10-10-2012 pág. 12)

<Internas\\22-2 JN Novo Código Laboral Art> - § 2 referências codificadas [1,62% Cobertura]

O governo está a ter em conta a eliminação de quatro feriados, o fim da majoração de férias, a **redução** para metade da compensação por horas extraordinárias e a segunda fase da compensação por horas extraordinárias e a segunda fase do corte na indemnizações por **despedimento** (de 30 Para 20 dias). (Jornal de Negócios,31-07-2012 pág. 52)

<Internas\\27-2 Jn Especialistas CT entrev> - § 5 referências codificadas [3,40% Cobertura]

“Os **despedimentos** estão aumentar porque as empresas têm necessidades de reduzir **custos**, ou há um aproveitamento da crise para fazer uma espécie de limpeza de trabalhadores incómodos?

Há algum oportunismo em algumas empresas. E um facto. Sendo inegável a crise, há empresários sem escrúpulos que aproveitam todo este circunstancialismo, e o facto de haver um clima geral de insegurança, para expurgar e afastar, sobretudo, trabalhadores mais velhos, mais caros, com responsabilidades parentais, e trabalhadores incómodos.

Há resignação, nesse sentido, por parte dos **trabalhadores**?

Não há resignação, há medo. Há muito medo nos locais de trabalho. Medo de perder o emprego. Os **trabalhadores** impugnam **despedimentos**, mas enquanto têm o emprego, agarram-se ao emprego e aceitam até a diminuição das retribuições. Mas depois do despedimento impugnam. Todos os dias há dezenas de impugnações de **despedimento**”.

### **É mais fácil despedir Agora?**

Nunca foi muito difícil despedir proceder a **despedimentos** colectivos. Diria com segurança, que é mais fácil proceder a **despedimentos** colectivo”... (Jornal de Negócios,17-05-2012 pág. 18)

<Internas\33 Exame 1000 PME Art> - § 5 referências codificadas [4,64% Cobertura]

“No tema que aborda o trabalho e na regulamentação, as exigências dos patões lusos ficam claras: conseguir despedir **trabalhadores** individualmente de uma forma facilitada é um dos caminhos para que as **empresas** sejam mais competitivas, produtivas e criadoras de postos de trabalho.

“Os contractos de **trabalho** devem deixar claros os objectivos do trabalhador perante a empresa. Se este não cumprir sistematicamente, o patrão deve ter a máxima flexibilidade para o dispensar e recolocar outro trabalhador melhor nessa função. Assim existe maior competitividade entre os **trabalhadores** e a empresa sé ganha com isso”. Explica Jorge Leitão, director executivo da Arko Security.

Os empresários pedem também ao governo uma inserção mais eficaz dos recém-licenciados no mercado de trabalho através de uma aposta mais forte na formação técnica dos novos **trabalhadores**”.(Exame, Janeiro 2015, pág.8)

<Internas\3-3 JN banca despedimentos Entrev> - § 2 referências codificadas [2,04% Cobertura]

“O banco de Fernando Ulrich terá de dispensar mais 363 pessoas, até final de 2015, quase dez vezes mais do que as 37 saídas líquidas registadas nos últimos seis meses. O número imposto por Bruxelas ao BCP será superior, podendo aproximar-se de um milhar de **colaboradores**, as metas acordadas com as autoridades europeias só serão conhecidas em Setembro. No semestre que agora terminou, o quadro de pessoal doméstico perdeu 238 colaboradores. Isto já depois do processo de rescisões que levou a saída de cerca de mil **trabalhadores** durante o ano passado.

O grupo liderado por Ricardo salgado e a necessidade de reduzir **custos** que vai ditar a dispensa de 200 **colaboradores**, através de saídas naturais, pré **reformas** e rescisões negociadas. O objectivo é cortar os gastos de estrutura em 100 milhões até ao final de 2015. No primeiro semestre deste ano, o BES eliminou 52 postos de trabalho”.(Jornal de Negócios 31 Julho de 2013, pág. 9).

<Internas\34-3 Ex redução custos art> - § 8 referências codificadas [9,83% Cobertura]

“Diminuir **custos** em 25%. O compromisso do BCP assumido com a direcção-Geral da concorrência da União Europeia (DGCom) de **reduzir** em 25% os custos com o pessoal promete ser um processo longo e desgastante.

Baixar **salários**. As negociações para baixar os **salários** aos **colaboradores** do banco começaram em meados de outubro, embora a primeira abordagem com os sindicatos e a comissão de **trabalhadores** (CT) tenha sido feita em setembro.

#### **Cortar ou despedir?**

Outra fonte ligada ao processo negocial afirma que “se o BCP e os sindicatos chegarem a **acordo** será uma oportunidade única de marcar a diferença”. Estamos a falar de **cortes** em 8744 **trabalhadores** ou o **despedimento** de 1250 até 2015”. (Exame Novembro 2013, pág. 36).

<Internas\\70-4 Exa José Jordão art> - § 3 referências codificadas [1,94% Cobertura]

“O negócio decresceu em 2013, mas os colaboradores desta indústria de Guimarães mantiveram os seus benefícios. A administração procurou, mantendo os **custos** no mínimo, acrescentar até alguns serviços ao leque de protocolos já celebrado com diversas entidades. Armando Peixoto, diretor de recursos Humanos, exemplifica: “ melhorámos o seguro de saúde, que deixou de ter franquia, e que conta com consultas de psiquiatria”. Os serviços de informática são outro exemplo – os **colaboradores** podem usar o departamento de IT interno para pequenos arranjos pessoais sem custos-, assim como ter acesso aos preços especiais para chamadas de telemóveis, desde que com contrato realizado através da empresa.

A minha empresa desempenha um papel de responsabilidade **social**, ou seja, trabalha com as comunidades locais, apoia projetos de solidariedade **social** e reduz o impacto ambiental”. (Exame Fevereiro 2013, pág. 108).

<Internas\\7-2 JN APS Entrev> - § 6 referências codificadas [3,16% Cobertura]

Negociámos um novo **contrato** com Três sindicatos e fizemos **acordos** com dois. Foi uma pequena revolução. O **contrato** estava datado,. Com bom senso de ambas as partes, aceitaram-se algumas mudanças e formas de compensar o efeito menos positivo dessas mudanças.

**Reduzimos** o número de categorias (profissionais) de forma drástica, acabámos com as promoções obrigatórias, aumentamos fortemente a mobilidade geográfica e funcional, flexibilizando os horários de **trabalho** e criando condições de teletrabalho. Na formação dos **salários** eliminámos as antiguidades e alguns suplementos, fizemos uma **redução** das categorias profissionais enormíssima. O **contrato** tem um terço dos artigos.

Introduzimos a obrigatoriedade de as **empresas** fazerem a avaliação de desempenho. A promoção na carreira **salarial** é sobretudo fruto dessa avaliação que deve ser conhecida dos **trabalhadores**. Introduzimos um esquema de plano individual de reformas para todas as pessoas. E um plano com contribuições definidas e é portátil. As pessoas têm o direito a ele no final da sua carreira e também se saírem das **empresas**. Aumentamos os níveis de segurança **social**, com seguros de saúde, vida e medicina no trabalho”. (Jornal de Negócios,02 -05-2012 pág. 12)

<Internas\\9-3 JN BPI Entrev> - § 3 referências codificadas [4,93% Cobertura]

“O banco vai acelerar **reformas** antecipadas, decisão relacionada com o plano que está a ser negociado com a concorrência da EU.

“Trata-se de um reforço de imparidades por prudência, que pode ser usado para credito ou para **reformas** antecipadas, Só orçamentámos oito milhões para pré-**reformas**, mas devemos ir mais longe”, explicou Fernando Ulrich ao Negócios”. (Jornal de Negócios,26 -04-2013 pag. 15)

O tema da Filantropia é apaixonante e deveria ser objeto de um maior investimento por parte das maiores empresas e empresários nacionais. No entanto, também aqui existe um aproveitamento para melhorar a imagem e conseqüentemente obtenção de melhores resultados.

### Árvore Palavras – Filantropia



Quadro 9: Excerto anexo 9

A filantropia é um dos mais importantes papéis dos gestores atuais. Esta prática já se encontra enraizada nas grandes empresas, onde no entanto ainda estamos com valores residuais e o impacto é quase nulo na sociedade. Verificamos a existência de alguns mecenas, mas também aqui se utiliza a terminologia para se obterem retornos na imagem das empresas. Verificamos uma tendência para se intermediar projetos para obtenção de resultados financeiros com recursos de terceiros, existindo um ligação forte da marca e investimento residual.

As principais empresas do PSI20 (EDP, PT, GALP, SONAE, etc.) já criaram fundações com financiamento exclusivamente pelos respetivos grupos empresariais, mas também aqui estamos convictos que este é um investimento para melhorar a imagem das empresas do impacto menos positivo que a sociedade tem destes grupos (Stroup e Neubert, 1987).

<Internas\\15-2 JN EDP Entrev> - § 17 referências codificadas [7,76% Cobertura]

“A partir do momento em que o negócio da EDP deixa de ser apenas distribuição de eletricidade e a **empresa** para também a investir em questões como a eficiência energética ou microgeração de energia, está a liderar um comportamento que muda a **relação** com o cliente. Passa haver uma relação de parceria e confiança ente a empresa e o cliente. E preciso colocar a questão **social** e da sustentabilidade no centro do negócio. No centro da estratégia empresarial. Construir uma **relação** que torna mais aberta a relação com a **sociedade**. Dai criar a fundação.

Em primeiro lugar é preciso transformar a lógica do donativo em **investimento**. A **relação** com as sociedades com quem trabalhamos não é de **mecenas**, mas sim de parceiros. E preciso sair da logica do assistencialismo, para o desenvolvimento social

O orçamento anual da **Fundação** EDP é assegurado em exclusivo pelo grupo EDP e por contribuições dos seus acionistas. Ainda assim, a **fundação** pretende começar a captar as suas próprias receitas”. (Jornal de Negócios,30-11-2012 pag 30)

<Internas\\18-2 Jn Fundação Galp Energia Art> - § 9 referências codificadas [7,35% Cobertura]

“São as contribuições das **seis empresas** do grupo Galp energia que alimentam os recursos com que a **fundação** desenvolve as suas iniciativas.

A maior parte do orçamento tem, nos quatros anos de existência da **Fundação** Galp Energia, sido aplicado em duas áreas principais: a **sociedade** (**Mecenato Social** e saúde) e a cultura (artes e Património).

Além das obras de restauro no Palácio Nacional da Ajuda, a **Fundação** tem apostado na música. Depois do **mecenato** ao ciclo de Jazz Galp, a **Fundação** passou também ajudar o serviço educativo da casa da Música. Privilegiada é também a área da solidariedade **Social**, em particular através da campanha Energia solidaria, programa ao abrigo do qual se doam todos os anos diversos equipamentos a gás a IPSS dos distritos de Lisboa e Setúbal”. (Jornal de Negócios,30-11-2012 pag 32)

<Internas\\19-2 JN Fundação Millennium BCP ART> - § 10 referências codificadas [4,87% Cobertura]

“Os fundos da **Fundação** são assegurados em exclusivo pelo Millennium BCP. Jornal de Negócios.

A **Fundação** Tem como objectivo intervir em, varias áreas como um agente de criação de **valor** na **sociedade**. Neste sentido procura concentrar os seus recursos no apoio a instituições e organismos de referência e a projetos que apresentem orientação para o acréscimo de eficácia a longo prazo.

A **Fundação** desenvolve actividades na área da cultura, ciência e educação e beneficência. A instituição tem um programa de bolsas de estudo em Portugal, a estudantes provenientes dos Países Africanos de Língua oficial Portuguesa e de Timor...”(Jornal de Negócios,30-11-2012 pag 32)

<Internas\\37-4 Exa Mais ricos art> - § 7 referências codificadas [10,03% Cobertura]

“Gerem as maiores fortunas do país, mas não esquecem a comunidade que os rodeia. A **filantropia** é hoje uma componente importante na vida de empresários e organizações e tem tendência a aumentar.

Valores em milhares de euros. Estes **valores** foram apurados através da consulta dos relatórios de sustentabilidade das **empresas** das quais estes empresários são accionistas. Reflectem apenas valores referidos nestes documentos e podem não incluir a totalidade de **investimento** em **filantropia** de cada um”. (Exame agosto 2014, pág. 52).

<Internas\\38-4 Exa filantropia art> - § 9 referências codificadas [5,24% Cobertura]

“Manuel Rui NaBeiro, fundador do grupo Delta e uma referência incontornável no que se refere a **responsabilidade social**, prefere não divulgar **valores**, apesar de ser do domínio público que é um dos gestores com maiores preocupações com a comunidade.

A semelhança de Belmiro, Amorim ou Nabeiro, muitos outros empresários nacionais já perceberam a importância da **filantropia** e do negócio **social**”.

Ainda o conceito não fazia parte da agenda para a maioria dos empresários nacionais. Há quase duas décadas e já o comendador Nabeiro aplicava as melhores práticas de apoio a comunidade. Defende que as empresas são feitas para as pessoas, e se estas não estiverem bem ou se não viverem com dignidade isso reflecte-se no seu trabalho. Pessoas felizes trabalham melhor.

Apesar dos **valores** apurados pelo estudo de sair da casa e informa D&B e pela pesquisa realizada pela Exame, não é fácil saber com exactidão qual o real nível de **investimento** em **responsabilidade social** mas **empresas** sociais. Muitas reportam esta informação nos relatórios e contas ou de sustentabilidade, mas outras – não sendo obrigadas a fazê-lo – não divulgam a dimensão da sua generosidade. Outras ainda comunicam os seus projectos e iniciativas mas sem revelar os montantes envolvidos”. (Exame Agosto 2014, pág. 51).

<Internas\\39-4 Exa filantropia art> - § 1 referência codificada [0,42% Cobertura]

“Além dos projectos mais mediáticos, a Sonae SGPS leva a cabo um conjunto de acções que lhe permitem atuar em diferentes pilares da responsabilidade **social**. O grupo apoia, por exemplo, o instituto de Patologia e Imunologia Molecular da universidade do Porto, uma associação privada sem fins lucrativos, de utilidade pública, fundada em 1989, dedicada à investigação ciência e inovação.

Além do apoio a causas “ mais tradicionais”, o Grupo Amorim investe boa parte do seu capital destinado à responsabilidade social em acções com carácter de inovação **social**. Exemplo disso é relação de parceria que mantém com o ensino... Neste âmbito, está a financiar bolsas de estudo para licenciados desta instituição de ensino do Reino Unido e assegura viagens dos estudantes a Portugal, para assistirem ao descortçamento e visitarem os laboratórios de I&D do grupo”. (Exame Agosto 2014, pág. 54).

## Capítulo V - 5. CONCLUSÕES FINAIS

O estudo, e a sua estruturação com recurso ao NVIVO, permitiu-nos uma melhor análise das questões que se levantaram no âmbito deste trabalho, através de uma análise por 9 setores, previamente definidos, que conduziu a conclusões individuais sobre cada sub-node.

Assim, no decorrer deste trabalho, fomos procurando fazer uma análise tendo por base os conceitos existentes sobre a temática da Responsabilidade Social. Nesta sequência, procuramos encontrar uma resposta para o seguinte problema: *Até que ponto a Responsabilidade Social se aplica e/ou confunde com Responsabilidade Legal, e qual é o impacto da visão da imprensa na construção de representações sociais.*

Face aos elementos apurados, estamos em condições de responder que existe uma tendência efetiva para se assumir Responsabilidade Legal como sendo Responsabilidade Social. No entanto, a Responsabilidade Social “voluntária” é praticada por um crescente número de empresas e está tendencialmente em crescimento. Constatamos a existência de alguma confusão entre os dois conceitos, que tem a sua base de suporte na ênfase instrumental que se acaba por dar à Responsabilidade Social, pressupondo que existem ganhos na imagem empresarial perante os diferentes *stakeholders*. Concluimos, ainda, que a Responsabilidade Social, na maioria dos casos, é influenciada por fatores ligados à cultura organizacional. No entanto, existem fatores contextuais particulares, tais como fusão empresas, recuperação empresas e a envolvência socioeconómica, que podem exercer uma maior influência nas práticas de gestão, ou seja, nas práticas sociais.

Para concluir, procuramos responder algumas questões pertinentes, tais como: “O que motiva as empresas apostar e envolverem-se em ações de Responsabilidade “Social?” e “Qual é o objetivo desse envolvimento?”. Constatamos que as motivações empresariais se encontram especialmente suportadas por razões instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, Drucker, 1984; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003), onde as empresas responsáveis socialmente melhoram a sua imagem e podem melhorar os seus resultados (Hay, Gray e Gates, 1976), pois asseguram investimento para a sobrevivência e o desenvolvimento futuro das empresas (Carroll, 1980) e têm melhores relações com os *stakeholders* (internos e externos), o que acaba por contribuir para a obtenção de mais e melhor (Carroll, 1998, 1999). Face ao exposto, a Responsabilidade Social pode ser

considerada como inevitável, pois sem ela as empresas dificilmente se poderão impor no mercado, onde os diversos *stakeholders* acabam por a penalizar direta ou indiretamente. Assim, o objetivo do investimento e envolvimento em ações sociais é sobretudo, instrumental.

Neste seguimento, levantam-se as seguintes questões: “Por que motivo as empresas se envolvem em atividades de Responsabilidade Social?”. “As empresas adotam práticas sociais por sua própria iniciativa, da influência dos *stakeholders* sejam eles internos ou externos ou inclusive de fatores fortuitos?” Verificou-se que a maioria das empresas efetua uma seleção do tipo de práticas em que se envolve e implementa, nem sempre existindo total acordo entre a totalidade dos *stakeholders*. E, ainda, que habitualmente existe um critério específico comum que é utilizado pela maioria das empresas. Mais utilizados são a satisfação de necessidades internas apuradas ou, em alguns casos, a influência de alguns *stakeholders*. Constatamos preocupação por parte das empresas em suprir às necessidades da sociedade, dado que elas próprias também dependem de uma sociedade desenvolvida económica e socialmente. Por outro lado, verifica-se que as empresas são obrigadas a intervir, por motivos de pressão dos *stakeholders* internos ou externos, dado que existe a consciência por parte das empresas que necessitam de manter um bom relacionamento uma vez que a sua sobrevivência depende deste relacionamento. (Sethi,1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Hummels, 1998; Harrison e Freeman, 1999; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003). Os autores supracitados são defensores do conceito integrativo da Responsabilidade Social, em combinação com a motivação instrumental.

Culturalmente, a sociedade, de uma forma geral, encontra-se mais desperta para a questão da Responsabilidade Social do que as próprias empresas. O suporte para esta afirmação pode-se encontrar em determinados traços na nossa cultura, dos quais podemos destacar a solidariedade e a religiosidade, que faz com que os indivíduos se preocupem uns com os outros. No entanto, mais uma vez é necessário referenciar os aspetos negativos que podem ou não influenciar a Responsabilidade Social, dos quais destacamos a falta de consciência social, que poderá ser o principal inibidor da Responsabilidade Social.

Não menos importante do que a cultura propriamente dita, constatamos que outros fatores, de âmbito externo, interferem nas políticas de gestão das empresas. Referimo-nos aqui ao contexto socioeconómico, que pode ser mais determinante do que a própria cultura. As empresas podem sentir-se pressionadas a investir na Responsabilidade Social, sem que

para isso exista qualquer influência organizacional, ou da cultura (McClelland, 1961; Negandhi, 1975; Hofstede, 1980; Haire, Ghiselli e Porter, 1996), nomeadamente no que concerne a valores sociais, embora os fatores com origem externa possam sugerir que existe uma maior influência cultural, por força da pressão que a sociedade em geral impõe, direta ou indiretamente.

Com este estudo, coloca-se a seguinte questão: “O que pode motivar uma aparente confusão entre Responsabilidade Legal e Responsabilidade Social?” Existem países aonde a lei por vezes não é cumprida, mas sim “ludibriada” com artimanhas, jeitinhos (Barbosa, 1992) e desenrasques (Gil, 2005). As empresas encaram estes “fenómenos” como uma atitude de responsabilidade, dado que culturalmente é aceitável contornar a lei. No entanto, é importante referir que culturalmente existe uma tendência em confundir a lei com a ética (Blecher, 2004), e este fenómeno pode ser a origem para a confusão atual existente entre a Responsabilidade Social e a lei. Assim, esta confusão por vezes é mais aparente do que real, existindo uma abertura para a gestão de impressões (Schlenker, 1980; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998), na medida em que as motivações instrumentais flexibilizam os discursos da Responsabilidade Social (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Jones, 1996; McWilliam e Siegel, 2001; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003).

A existência por parte dos gestores de uma correta definição do conceito de Responsabilidade Social, em que afirmam que esta deve ir para além da lei, acaba por se contradizer quando apresentam ações de Responsabilidade Legal como sendo boas práticas de responsabilidade Social, o que permite concluir a existência de uma técnica para gerir impressões. Da constatação deste facto coloca-se a seguinte questão: “Existe discrepância entre a Responsabilidade Legal e a Social?” Verificamos que existe uma enorme discrepância entre estes dois conceitos, dado que as empresas, muitas vezes, produzem uma imagem errada dos factos e transmitem aos *stakeholders* (internos e externos) uma imagem errada em como são socialmente responsáveis, o que não é verdade, dado que apenas são responsáveis parcialmente. Em grande parte, nas suas ações impera a Responsabilidade Legal. Podemos por exemplo, referir a divulgação sistemática de algumas ações socialmente responsáveis, que são, afinal, de carácter obrigatório. Habitualmente, assumem junto da sociedade uma postura de preocupação *multistakeholder* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood, 1991; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Key, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003). Face ao exposto, a

preocupação com ações sociais encontra-se focalizada apenas para um grupo particular. As razões dessa discrepância são derivadas de vários aspetos decorrentes da Responsabilidade Social, tais como: o aumento da motivação do corpo funcional e ganhos materiais (Gouldner, 1960; Baumeister e Leary, 1995; Sergeant e Frenkel, 2000; Milliman et al, 2003; Gavin e Mason, 2004; Haller e Hadler, 2006), a melhoria das relações com os diferentes *stakeholders* (Varadarajan e Menon, 1988), a divulgação de uma imagem positiva junto da sociedade que contribua para beneficiar o negócio (Hay, Gray e Gates, 1976) e a necessidade de garantir a sobrevivência da organização no futuro (Carroll, 1980) entre outras. Para alcançar estes objetivos, por vezes, é necessário recorrer a estas técnicas de gestão de impressões, junto dos *stakeholders* internos e externos (Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998) e como não pode deixar de ser, as técnicas de puro marketing (Neto e Froes, 2001).

### **Sugestão para investigação futura**

A existência de algumas restrições, nomeadamente, o número reduzido e concentrado em três órgãos de comunicação social de âmbito económico, não pode deixar de ser considerada uma limitação que poderia ser reduzida ao alargar-se este estudo, no âmbito de uma tese de Doutoramento, ao universo da principal imprensa generalista, com dilatação temporal para o ano 2000.

Entendemos que um estudo de âmbito alargado aos diferentes órgãos de comunicação social, e com uma visão global dos últimos 15 anos, irá permitir um estudo que permitirá entender esta problemática em períodos de crescimento económico e/ou de recessão.

## 6. Bibliografia

- Almedina, E. (2012). *Constituição da República Portuguesa*. Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Altman, B. (1998). In *Corporate community relations in the 1990s; a study in transformation*. *Business and Society* 37(2) (pp. 221-227).
- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image. *Organization Studies*. pp. 11 (3): 373-394.
- Andersen, J. (1986). In *Social Responsibility and the corporation*. *Business Horizons*, 29(4) (pp. 22-27).
- Ashford, B. E. e Mael, F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of management Review*. pp. 14(1), 20-39.
- Athinkson, A. A. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Measurement Review*, 38(2), 25-37.
- Aupperle, K. D., Carrol, A. B. e Hatfield, J. D.;. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Barbosa, L. (1992). *O jeitinho brasileiro - A arte de ser mais igual que os outros*. 2 ed. Rio Janeiro: Campus.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.
- Barry, N. (2002). The stakeholder concept of corporate control is illogical and impractical. *The Independent Review*, 6(4), 541-554.
- Baumeister, R. F. e Leary, M. R.,. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3). pp. 497-529.
- Berelson, B. *Content analysis in communication research*. Glencoe: The Free Press, 1954.
- Blecher, L. (2004). In *Above and Beyond the law*. *Business and Society Review* 109(4) (pp. 479-492).
- Bowen, H. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper and Row.
- Burke, L. e Logsdon, J. M.;. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays off. *Long Range Planning*, 29(4), pp. 495-502.
- Bryman, A. *Quantity and quality in social research*. New York: Routledge, 2004.
- Carrol, A. (1998). In *The four faces of corporate citizenship*, *Business and Society* (pp. 100,(1)1-7).
- Carrol, A. B. ;. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.

- Carrol, A. B. (1980). Social Responsibility as an Objective of business: Evolving Toward a Model of Corporate Social Performance In: Gluek, W. E. Business Policy and Strategic Management. 3 ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Carrol, A. B. (1991). The Pyramid of corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of corporate Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carrol, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3).
- Carrol, A. B. e Schwartz, M. (2003). Corporate Social Responsibility: A three- Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Carson, T. (1993). In *Second Thoughts on bluffing* . *Business Ethics Quarterly* 3(4) (pp. 319-314).
- Christensen, S. L. (2007). The role of law in models of ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 77, 451-461.
- Clark, J. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24(3), 209-229.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-1171.
- Clarkson, M. e. (1994). Reflections on a stakeholders theory. *The Toronto conference* (pp. 33(1), 82-131). Toronto: Business and Society.
- Cochran, P. L. e Wood, R. A.;. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Davis, K. (1973). The case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal* 16(2), 312-322.
- Davis, K. e Blomstrom, R. L.;. (1975). In *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Donaldson, T. e Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), pp. 53-63.
- Dunfee, T. (1996). On the synergistic, interdependent relationship of business ethics and law. *American Business Law Journal*, 34, 317-325.
- Editora, P. (2013). *Codigo Trabalho, 6ª edição*. Porto: Porto Editora.
- Enderle, G. e Tavis, L. A.;. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of business Ethics*, 17(11), 1129-1149.
- Europeias, C. d. (18 de 07 de 2001). In *Livro Verde* (p. 3). Bruxelas.

- Evan, W. M. e Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp e Bowie, N. E. (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ferrel, O. C., Fraedrich, J. e Ferrel, L.;. (2002). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. Fifth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ford, R. e Richardson, W. (1994). Ethical Decision-Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Franke, G. R. (2008). Culture, economic development and national ethical attitudes. *Journal of business Research*, 61, 254-264.
- Frederick, W. (1994). From Csr1 to Csr2. *Business and Society*, 33(2), 150-164.
- Frederick, W. (1998). Moving to CSR4: What to pack for the trip. *Business and Society*, 37(1), 40-59.
- Frederick, W. Davis, K. e Post, J. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. Sixth Edition*. New York: Mc Graw-Hill.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, E. e. (1983). Stocholders and Stakeholders: a new perpactive on corporate corporate governance. *Calofornia Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: . *The University Chicago Press*.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13, 122-126.
- Gamble, A. e Kelly, G. (2001). Shareholder Value and the Stakeholder Debate in the UK. Corporate Governance. *An International Review*, 9(2), 110-117.
- Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(12), 51-71.
- Gavin, J. H., e Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*. pp. 33(4), 379-392.
- Gerhart, B. & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: assumptions and evidence. *International Journal of Human Resource Management* 16, 971-986.
- Gil, J. (2005). Portugal, Hoje - O medo de existir. Lisboa: Relógio d' Água.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- Gnyawali. (1996). Corporate social performance: An international perspective. *Advances in International Comparative Management*, 11, 251-273.
- Goudner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*. pp. 25(2), 161-178.

- Griffin, J. e Mahon, J. (1997). The corporate social performance and the corporate financial performance debate, *Business and Society*, 36(1), 5-27.
- Grove, S. J. e Fisk, R. P. (1989). Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: Giacalone, R. A e Rosenfeld, P. (eds.). *Impression management in the organization*: new Jersey:LEA.
- Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Haire, M. Ghiselli, E. E., e Porter, L.W. (1996). *Managerial Thinking: An International Study*. Wiley.
- Haller, M. e Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social Indicators Research*. pp. 75(2), 169-216.
- Harrison, J. S. e Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Hassen, R. S. (1992). A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethichs: a purification and refinement. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 523-534.
- Hay, R., Gray, E.R. e Gates, J. E.;. (1976). *Business and Society*, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.
- Hemingway, C. A. e McClagan, P. W. (2004). managers personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Henderson, D. (2001). Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility. IEA Hobart Paper. London, n.142.
- Hosfestede, G. (1980). *Culture`s consequences: international differences in work-related values*. Beverly-Hills: Sage.
- Hummels, H. (1998). Organizing ethics: a stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*, 1403-1419.
- Jackson, K. (1997). Globalizing Corporate Ethics Programs: Perils and Prospects. *Journal of Business Ethics*, 16, 1227-1235.
- Jensen, M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Funtion. *Journal of Cross-Cultural Mnagement*, 14(3), 8-21.
- Jones, T. (1991). Ethical Decision-Making by individuals in organization: an Issue-contingent Model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Jones, T. (1995). *Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics*. *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 404-437.
- Jones, T. (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the social Responsibility concept and discourse. *Business e Society*, 35(1), 7-41.
- Kagan, R. A., Gunningham, N., e Thornton, D.;. (2003). Explaining corporate environmental performance: how does regulation matter? . *Law e Society Review*, 37(1), pp. 51-90.

- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71-83.
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change. *Harvard Business Review*, 77(3), pp. 122-132.
- Key, S. (1999). Toward a new Theory of the Firm: A critique of stakeholder- Theory II. *Management Decision*, 37(4), 317-328.
- Knautz, R. (1997). Corporate Social Responsibility. *Policy Spotlight I* (7).
- Kohlberg, L. (1969). In *The Cognitive-Developmental Approach to Socialization*. David A. Goslin (ed) *The Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago: Rand McNally (pp. 347-348).
- Kok, P., Van der Weile, T., Mc Kena, R. e Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*. pp. 54(1), 101-114.
- Lage, M. C. Utilização do software Nvivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EAD. *Educação Temática Digital*, v. 12, p. 198-226, mar. 2011.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business*, Boston, 36(5), 41-50.
- Logsdon, J. M. e Yuthas, K. (1997). Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. *Journal of Business Ethics*, 16, 1213-1226.
- Maignan, I. e. (1999). Corporate Citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- Marrewijk, M. (2003). Conceptions and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal Of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Mattar, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Mc Clelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- Mc Williams, A. e Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117 - 127.
- McAdams, R., e Nadjer, J.,. (2005). Testing the focal point theory on legal compliance: The effect of third-party expression in an experimental hawk/dove game. *Journal of Empirical Legal Studies*, 2(1), 87-123.
- McCarty, R. (1988). Business, ethics and law. *Journal of Business Ethics*, 7(11), 881-889.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw Hill.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. e Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organization Change Management*, 16(4). pp. 426-447.

- Mintzberg, H. A. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The free Press.
- Mintzberg, H., Simons, R. e Kunal, B. (2002). Beyond Selfishness. *Mit Sloan Management Review*, 44(1), 67-74.
- Mitchel, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Two and What Really counts. *Academy of Management Review* 22(4), pp. 853-886.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., e Harris, K. E.;. (2001). Do Consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate soviaal responsibility on buying behavior. *The Journal of consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman`s Essay - The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *Journal of Business Ethics*, 5, 265-269.
- Negandhi, A. (1975). Comparitive management and organizarion theory: a marriage need. *Academy of Management Journal* 18, 334-344.
- Neto, F. P. e Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nicholson, N. (1994). Ethics in organizations: a framework for theory and research. *Journal of Business Ethics* 13, 581-596.
- Ogden,, S. e Watson, R.;. (1999). Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
- Ostas, D. (2001). Deconstructing Corporate Social Responsibility: Insights from Legal and Economic Theory. *American Business Law Journal*, 38, 261-299.
- Ostergard, P. (1999). Promoting corporate citizenship. *UN Chronicle*, 39(4), pp. 68-69.
- Panapanaan, V. M. et Al;. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibilty in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
- Pava, M. (1996). The talmudic concept of beyond the letter of the law: Relevance to business social responsibilities. *Journal of business Ethics*, 15(9), 941-950.
- Perez, G. *Adoção de inovações tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde*. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- Peterson, D. K. (2004). In *The relationship between perceptions of corporate citizenship and organization commitment: Business and Society*, 43(3) (pp. 296-319).
- Phillips, R. et al;. (2003). What stakeholder theory is not. In *What stakeholder theory is not*. *Business Ethics Quarterly*, 13(4) (pp. 479-502).
- Preston, I. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs: Printice Hall.
- Richardson, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- R. E. Reidenbach, D. P. Robin. (1988). Some Initial Steps towards Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7, 639-653.
- Robertson, C. J. (2003). Mapping Moral Philosophies: strategic Implications for Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, 24, 385-392.
- Robin, E. R. Reidenbach e D. P. (1990). Toward the Development of a multidimensional scale for improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, 639-653.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of business Ethics*. p. 16(8): 801.
- Ruf, B.M. et al (2001). An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143–156.
- Schawartz, M. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of business Ethics*. 41(1-2), 27-43.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. California: Brooks/cole.
- Sergeant, A. e Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3(1). pp. 18-34.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Responsibility. *California Management Review* 17(3), pp. 58-64.
- Shankman, N. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 319-334.
- Shaw, B. (1988). Foreign Corrupt Practices Act: A Legal and Moral Analysis. *Journal of Business Ethics*, 7(10), 789-795.
- Silverman, D. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. 2. ed. London: Sage, 2001.
- Smith, C. (1994). In *The new corporate philanthropy*. *Havard Business Review*, 72(3) (pp. 105-116).
- Statman, M. (2000). Socially responsible mutual funds. *Financial Analysts Journal*, 56(3), 30-39.
- Stoney, C. e Winstanley, D. (2001). Stakeholding; confusion utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.
- Stroup, M. A. e Neubert, R. L. (1987). The Evolution of Social Responsibility. In *Business Horizons*, 30 (pp. 22-24).
- Sundman, P. (2000). The good manager. *Journal of Business*, 27(3), 247-254.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy Management Review*, 20(1), 43-64.
- Tomei, P. (1984). Responsabilidade Social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresário nacional. *Revista de Administração de Empresas*. Rio Janeiro, 24(4), pp. 189-202.

- Trevino, L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A personsituation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Trujillo Ferrari, A. *Metodologia da ciência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- Varadarajan, P. R. e Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coaliment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Verschoor, C. (1998). A study of the link Between a Corporation`s Financial Performance and Its Commitment to Ethics. *Journal of Business Ethics* 17(13), 1509-1516.
- Waddock, S. e Graves, S. B.; (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waddock, S. e Smith, N.;. (2000). Relationship: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105 (1), pp. 47-62.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Weaver, G. R., Treviño L. K. e Cochran P. R. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990`s: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Businee Ethics*, 18(3), 283-294.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and Where does it come from. *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.
- Wood, J. D. (1991). Corporate Social Performance Revised. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, J. D. e Logsdon, J. M.;. (2002). In *Business citizenship: from domestic to global level of analysis*, *Business Ethics Quarterly*, 12(2) (pp. 155-187).
- Zadek, S. (1994). Trading ethics: Auditing the market. *Journal of Economic Issues*, 28(2), 631-645.
- Zadek, S. (1997). Human Values come to market. *New Statesman*, 10(444), 18-19.
- Zadek, S. (1998). Balancing performance, ethics, and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1421-1441.
- Zenisek, T. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature. *The Academy of Management Review*, 4(3), pp. 359-368.
- Zwetsloot, G. (2003). From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 201-207.

## Outras Referências

QSR International Pty Ltd. 1999-2015, chave licença NVD10-LZ000-CH010-KKU84, NVivo 10.

## 7. Anexos

### Anexo I

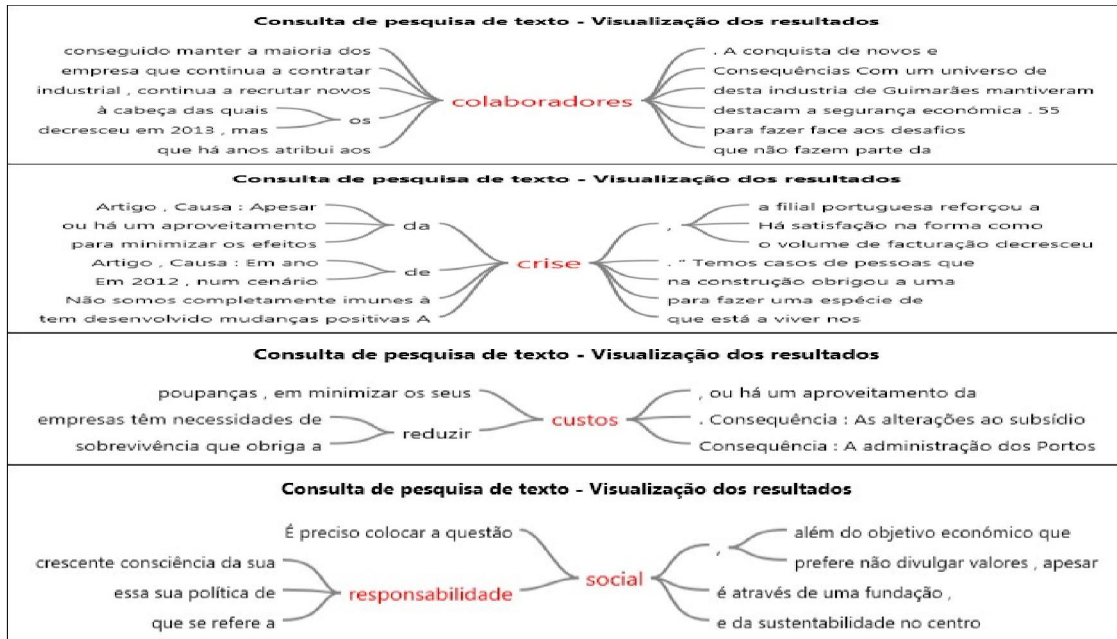
Seleção NVIVO que engloba as 100 palavras com maior referência do projeto

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
empresas	8	83	0,69	empresa, empresas
colaboradores	13	73	0,61	colaborador, colaboradores
trabalhadores	13	63	0,53	trabalhador, trabalhadores
artigo	6	55	0,46	artigo, artigos
consequência	12	54	0,45	consequência, consequências
trabalho	8	51	0,43	trabalho
negócios	8	51	0,43	negócio, negócios
social	6	50	0,42	social
pessoas	7	39	0,33	peessoa, pessoas
fevereiro	9	38	0,32	fevereiro
jornal	6	33	0,28	jornal
fundação	8	32	0,27	fundação
jornalista	10	32	0,27	jornalista
portugal	8	27	0,23	portugal
despedimentos	13	26	0,22	despedimento, despedimentos
salário	7	23	0,19	salário, salários
entrevista	10	21	0,18	entrevista
seguro	6	21	0,18	seguro, seguros
benefícios	10	20	0,17	benefício, benefícios
prêmios	7	20	0,17	prémio, prêmios
serviço	7	20	0,17	serviço, serviços
família	7	19	0,16	família, famílias
responsabilidade	16	19	0,16	responsabilidade, responsabilidades
postos	6	17	0,14	postos
acordo	6	16	0,13	acordo, acordos
custos	6	16	0,13	custos
redução	7	16	0,13	redução
formação	8	15	0,13	formação
funcionários	12	15	0,13	funcionário, funcionários
manter	6	15	0,13	manter
milhões	7	15	0,13	milhões
ambiente	8	13	0,11	ambiental, ambiente
autoeuropa	10	13	0,11	autoeuropa
equipa	6	13	0,11	equipa
peessoal	7	13	0,11	peessoal
sociedade	9	13	0,11	sociedade, sociedades
iniciativas	11	13	0,11	iniciativa, iniciativas
mercado	7	13	0,11	mercado, mercados
programa	8	13	0,11	programa, programas
comunidade	10	12	0,10	comunidade, comunidades

emprego	7	12	0,10	emprego, empregos
humanos	7	12	0,10	humano, humanos
presidente	10	12	0,10	presidente
projectos	9	12	0,10	projecto, projectos
antónio	7	11	0,09	antónio
cliente	7	11	0,09	cliente, clientes
colectivo	9	11	0,09	colectivo, colectivos
explica	7	11	0,09	explica
recursos	8	11	0,09	recursos
relação	7	11	0,09	relação
valores	7	11	0,09	valores
conjunto	8	10	0,08	conjunto, conjuntos
desenvolvimento	15	10	0,08	desenvolvimento
gestão	6	10	0,08	gestão
investimento	12	10	0,08	investimento, investimentos
necessidades	12	10	0,08	necessidade, necessidades
projetos	8	10	0,08	projeto, projetos
práticas	8	10	0,08	prática, práticas
reformas	8	10	0,08	reforma, reformas
resultados	10	10	0,08	resultado, resultados
solidariedade	13	10	0,08	solidariedade
desempenho	10	9	0,08	desempenho
instituição	11	9	0,08	instituição
lucros	6	9	0,08	lucros
processo	8	9	0,08	processo
sindicatos	10	9	0,08	sindicatos
actividades	11	9	0,08	actividade, actividades
estudo	6	9	0,08	estudo, estudos
horários	8	9	0,08	horário, horários
administração	13	8	0,07	administração
centro	6	8	0,07	centro, centros
companhia	9	8	0,07	companhia
consultas	9	8	0,07	consulta, consultas
cortes	6	8	0,07	cortes
despedir	8	8	0,07	despedir
director	8	8	0,07	director
empresários	11	8	0,07	empresários
excelência	10	8	0,07	excelência
extensível	10	8	0,07	extensível
flexibilidade	13	8	0,07	flexibilidade
governo	7	8	0,07	governo
impacto	7	8	0,07	impacto
número	6	8	0,07	número, números
objectivo	9	8	0,07	objectivo, objectivos
objetivos	9	8	0,07	objetivo, objetivos
oferece	7	8	0,07	oferece
oferta	6	8	0,07	oferta, ofertas

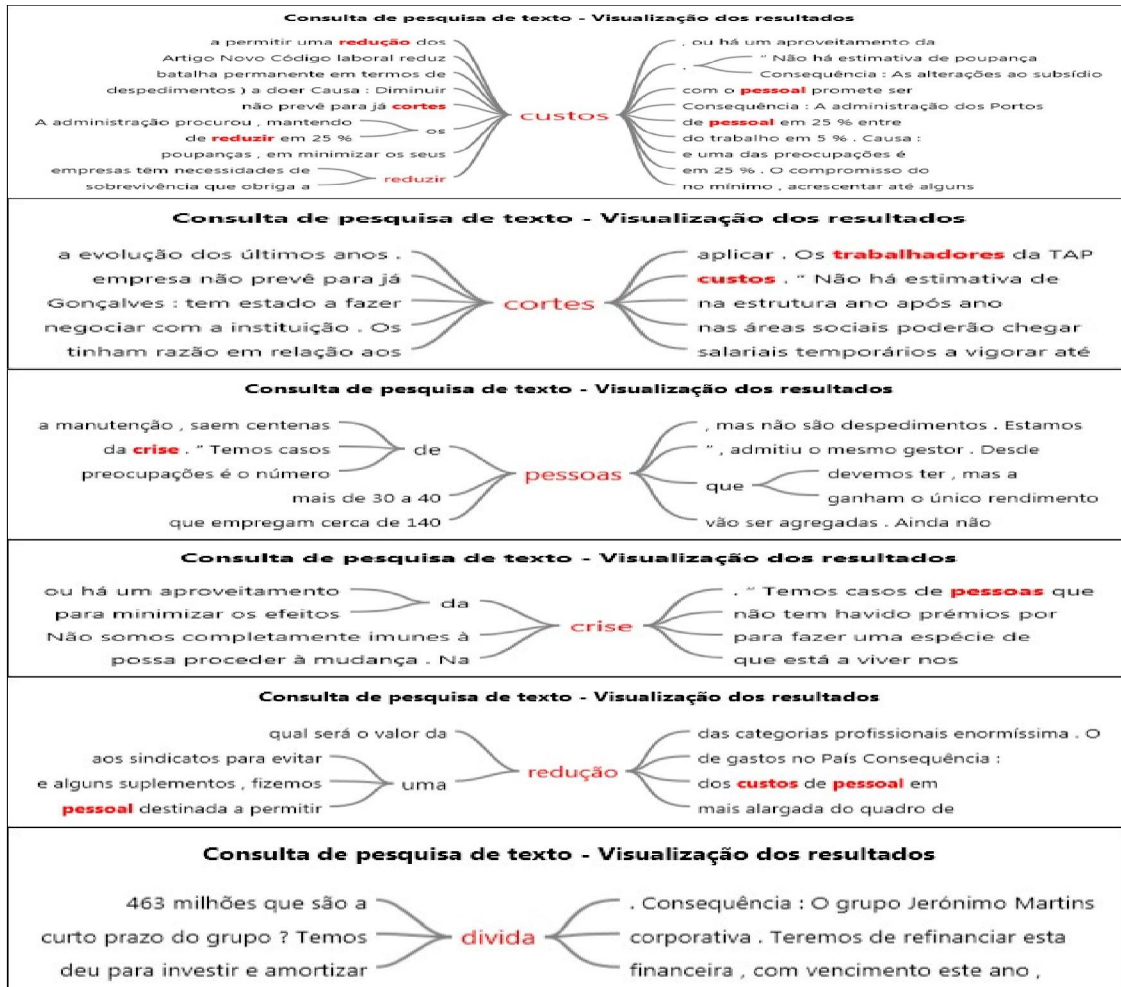
## Anexos II

### Árvore Palavras - Económicas



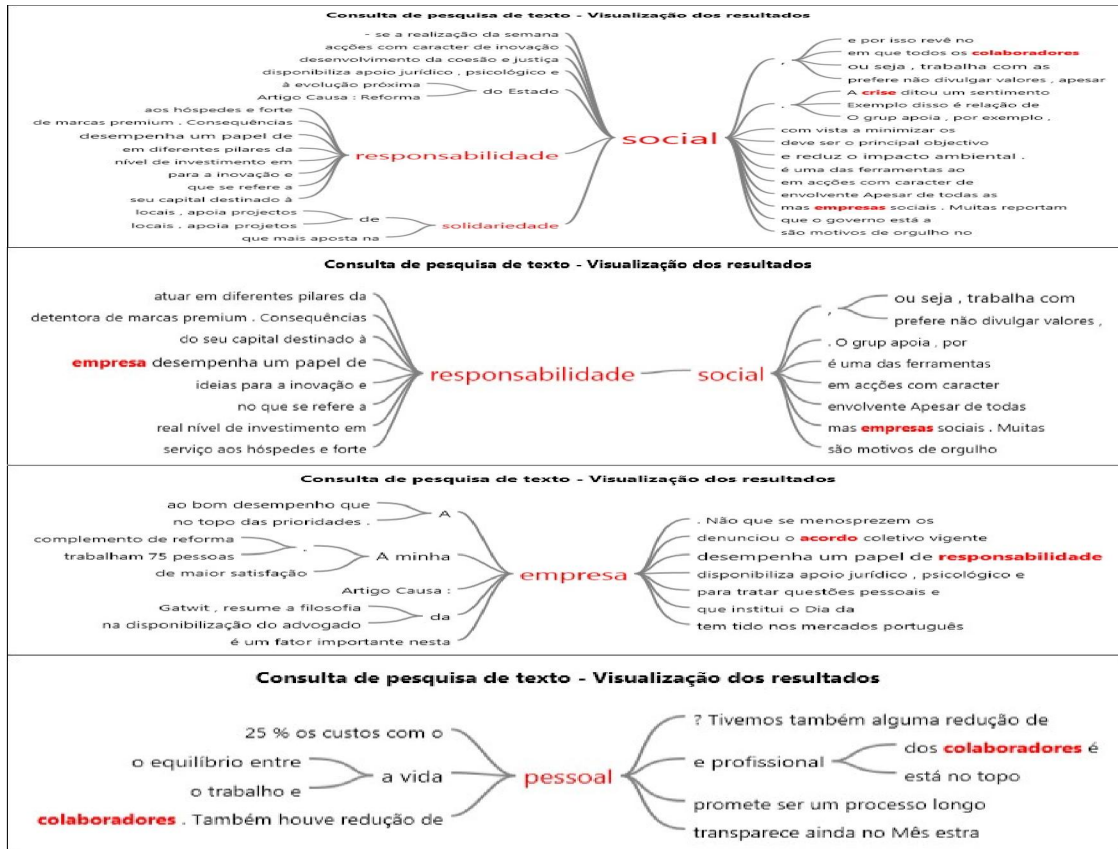
## Anexo III

### Árvore Palavras - Financeiras



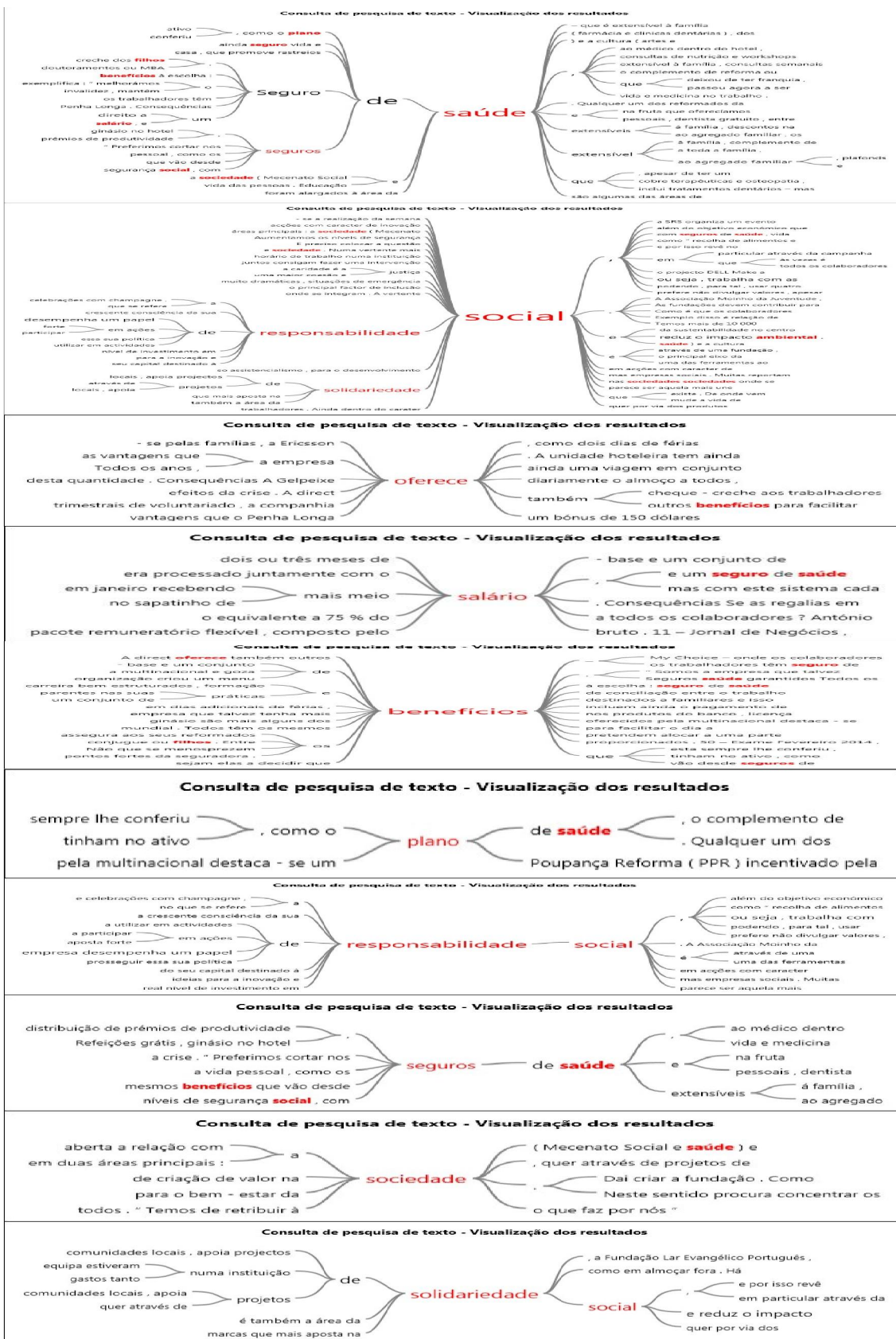
## Anexo IV

### Árvore Palavras - Financeiras



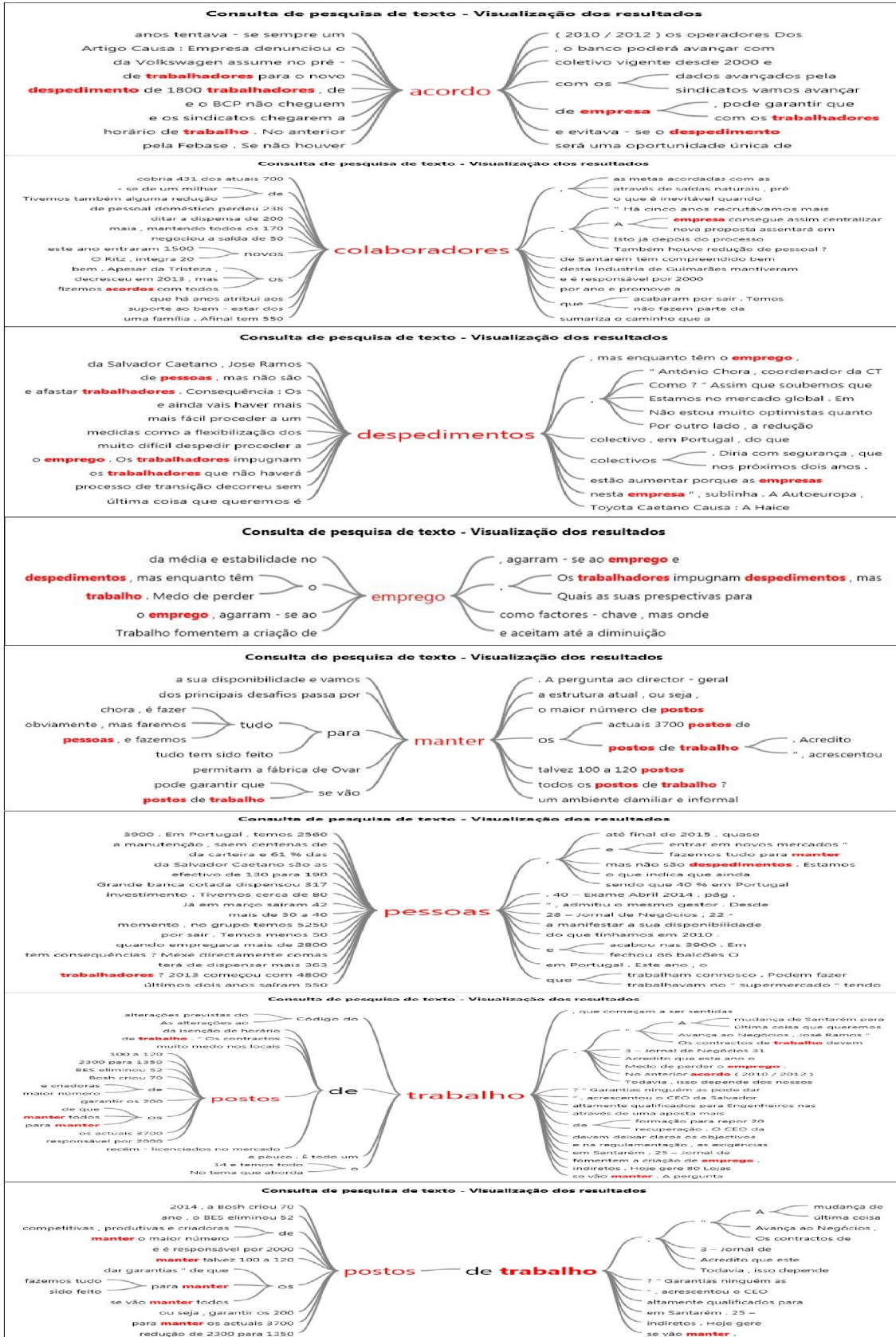
# Anexo V

## Árvore de palavras – R.S. Voluntária



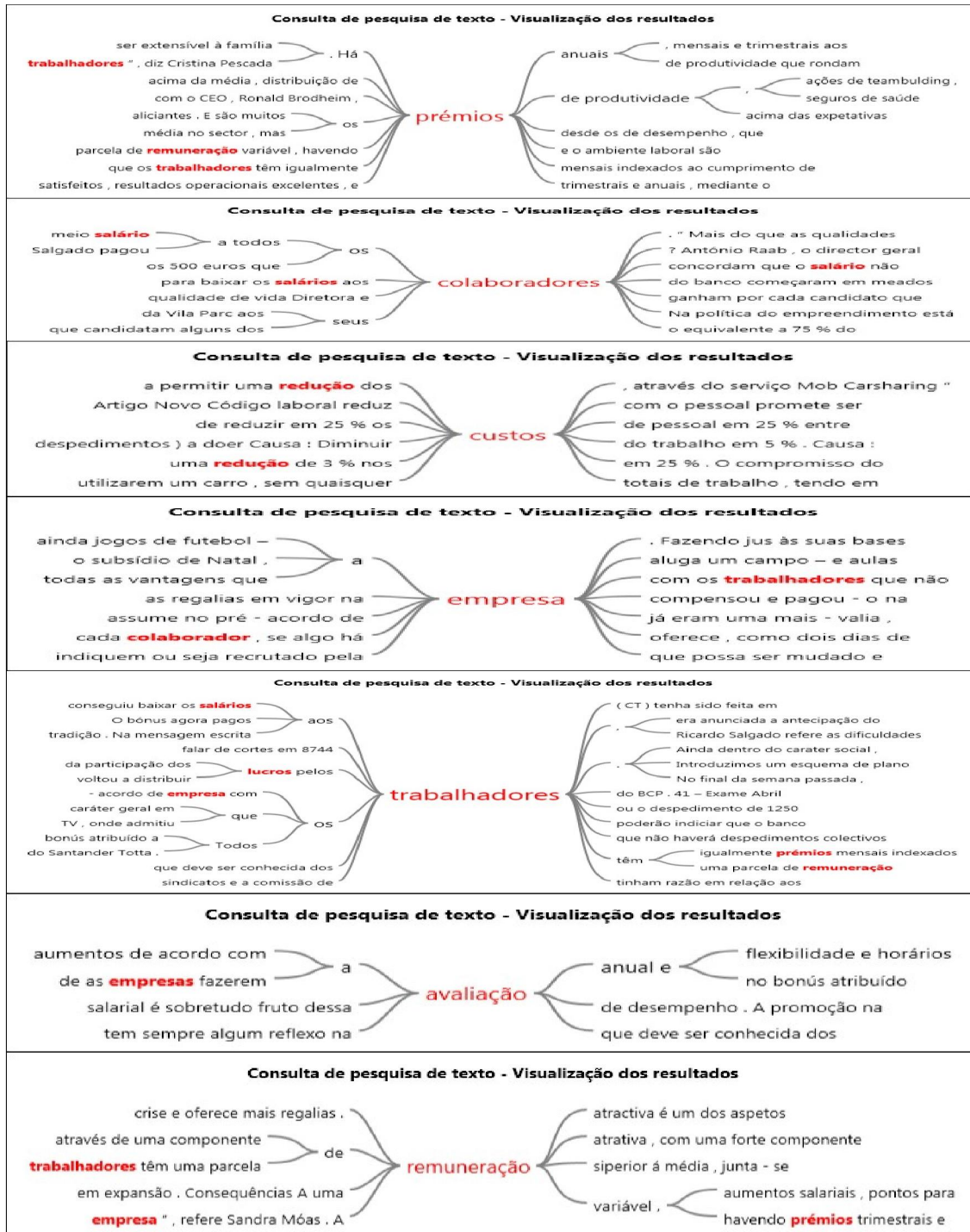
# Anexo VI

## Árvore palavras – Emprego



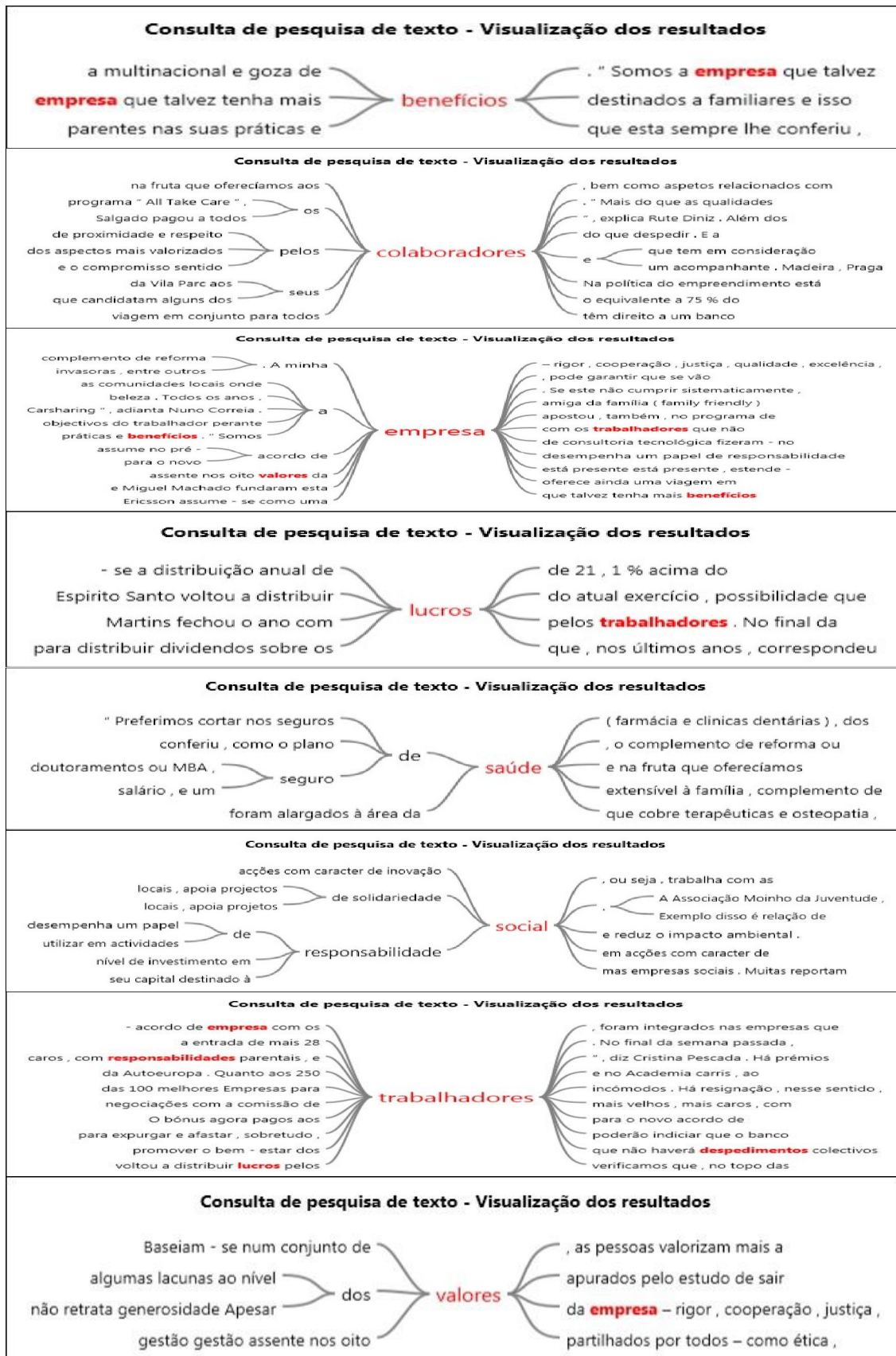
## Anexo VII

### Árvore palavras - Salário



## Anexo VIII

### Árvores palavras - Ética



## Anexo IX

### Árvore palavras - Legal

<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>anos tentava - se sempre um Artigo Causa : Empresa denunciou o e os sindicatos chegarem a</p> <p align="center"><b>acordo</b></p> <p>coletivo vigente desde 2000 e e evitava - se o <b>despedimento</b> será uma oportunidade única de</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>cobria 431 dos atuais 700 ditar a dispensa de 200 e condições de <b>trabalho</b> dos fizemos acordos com todos os negociou a saída de 50 para baixar os <b>salários</b> aos</p> <p align="center"><b>colaboradores</b></p> <p>, através de saídas naturais , pré A nova proposta assentará em Também houve <b>redução</b> de pessoal ? do banco começaram em meados norte . Em Lisboa , a que acabaram por sair . Temos</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>das categorias profissionais enormíssima Foi uma pequena revolução crise actual ? Negociámos um novo</p> <p align="center"><b>contrato</b></p> <p>com Três sindicatos e fizemos estava datado , . Com bom senso tem um terço dos artigos .</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>diferença " . Estamos a falar de <b>empresa</b> não prevê para já</p> <p align="center"><b>cortes</b></p> <p>custos . " Não há estimativa de em 8744 <b>trabalhadores</b> ou o</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>da semana o processo de do corte na indemnizações por <b>acordo</b> e evitava - se em 8744 <b>trabalhadores</b> ou sem fundamento , opta - se pelo</p> <p align="center"><b>despedimento</b></p> <p>( de 30 Para 20 dias ) coletivo de 1250 até 2015 . 34 27 – Jornal de Negócios , Agora com ou sem devera ficar concluído . Também</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>Carsharing " , adianta Nuno Correia . externa " . Apesar desse ajustamento , objectivos do trabalhador perante Artigo Causa : de maior satisfação A minha</p> <p align="center"><b>empresa</b></p> <p> . Se este não cumprir sistematicamente , apostou , também , no programa de denunciou o <b>acordo</b> coletivo vigente desempenha um papel de responsabilidade não prevê para já <b>cortes</b></p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>da majoração de férias , a e alguns suplementos , fizemos uma sabemos se se traduzirá em</p> <p align="center"><b>redução</b></p> <p>das categorias profissionais enormíssima . O de pessoal " , explica Magalhães 30 – para metade da compensação por</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>através de saídas naturais , pré orçamentámos oito milhões para pré - Ulrich O banco vai acelerar usado para credito ou para</p> <p align="center"><b>reformas</b></p> <p> , mas devemos ir mais longe "  antecipadas ,  e rescisões negociadas . O objectivo decisão relacionada com o Só orçamentámos oito milhões</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>As negociações para baixar os de teletrabalho . Na formação dos longo e desgastante . Consequência : Baixar O grupo vai também aumentar</p> <p align="center"><b>salários</b></p> <p> . As negociações para baixar os aos <b>colaboradores</b> do banco começaram eliminámos as antiguidades e alguns este ano , entre 1 % e</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>à evolução próxima do Estado desempenha um papel de responsabilidade locais , apoia projetos de solidariedade</p> <p align="center"><b>social</b></p> <p> , ou seja , trabalha com as  . A crise ditou um sentimento e reduz o impacto ambiental .</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>caros , com responsabilidades parentais , e da Autoeuropa . Quanto aos 250 falar de <b>cortes</b> em 8744 lusesos ficam claras : conseguir despedir O bónus agora pagos aos para expurgar e afastar , sobretudo , promover o bem - estar dos sindicatos e a comissão de</p> <p align="center"><b>trabalhadores</b></p> <p>( CT ) tenha sido feita em foram integrados nas empresas que e no Academia carris , ao incómodos . Há resignação , nesse sentido , individualmente de uma forma facilitada mais velhos , mais caros , com ou o <b>despedimento</b> de 1250 poderão indiciar que o banco</p>
<p align="center"><b>Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados</b></p> <p>de <b>trabalho</b> . " Os contractos funcional , flexibilizando os horários o ambiente e condições e criadoras de garantir os 200 No tema que aborda o</p> <p align="center"><b>trabalho</b></p> <p> . "  Avança ao Negócios , José Ramos "  Os contractos de <b>trabalho</b> devem dever deixar claros os objectivos dos <b>colaboradores</b> do norte . Em criando condições de teletrabalho . na regulamentação , as exigências</p>

## Anexo X

### Árvore Palavras - Filantropia

