



DEPARTAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO

A literacia financeira no contexto da responsabilidade social organizacional: O caso do Grupo Jerónimo Martins

Cláudia Gonçalves Mousinho

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Novas Profissões para a obtenção do Grau de Mestre em Comunicação Integrada.

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Co-Orientador: Mestre José de Lemos Quintela

Lisboa

2013

Resumo:

Este estudo pretende reflectir sobre o papel das organizações na promoção da literacia financeira dos seus colaboradores, através da promoção de actividades de formação, enquadradas no âmbito das acções de responsabilidade social.

Sabemos que um indivíduo que disponha de poucos recursos ou débeis conhecimentos, no que respeita a informação financeira, corre o sério risco de tomar decisões precipitadas e prejudiciais para a sua vida. Neste sentido, as acções de responsabilidade social criadas pelas organizações e especificamente direccionadas para a literacia financeira, surgem como parte de uma estratégia para as organizações enfrentarem as carências na educação financeira dos seus colaboradores, contribuindo desta forma para o enriquecimento dos seus conhecimentos.

O conceito de responsabilidade social ainda não é consensual, no entanto, procurou-se através de uma revisão de literatura e da análise de diversos modelos explicativos, construir uma percepção sólida sobre a importância da sua aplicabilidade nas organizações.

O aumento da complexidade dos produtos financeiros associada à crise económico financeira, não só em Portugal mas em todo o mundo, bem como, a necessidade de sensibilizar e alertar a população para a importância de alterar determinados comportamentos, são algumas das razões que explicam a proliferação de programas de educação financeira a nível mundial.

A promoção da literacia financeira torna-se, de dia para dia, mais comum na realidade dos portugueses, os quais dispõem já de um Plano Nacional de Literacia Financeira, promovido pelas entidades reguladoras, nomeadamente o Banco de Portugal, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e o Instituto de Seguros de Portugal.

Diariamente, deparamo-nos com o aparecimento de novas situações e experiências para as quais não existe histórico de preparação, como são por exemplo as situações de ruptura orçamental das famílias que, quando atingem proporções desgovernadas podem

conduzir, em última instância, a situações de penhora dos seus bens ou declaração de insolvência, conceitos recentemente introduzidos na esfera jurídica portuguesa.

Com este trabalho de investigação pretende-se analisar as acções de responsabilidade social no âmbito da literacia financeira, desenvolvidas nas empresa junto dos seus colaboradores, e a relevância que estas podem ter para o seu bem-estar e intuir alterações de comportamento identificáveis e mensuráveis.

A investigação focalizou-se no estudo de caso “Faça Contas à Vida”, um projecto de responsabilidade social criado pelo Grupo Jerónimo Martins, uma das maiores e mais importantes organizações do tecido empresarial português, que integra o índice de PSI-20 da NYSE Euronext Lisbon, o principal índice de referência do mercado de capitais português. O Grupo Jerónimo Martins detém uma ampla tradição no que respeita à aplicação de acções de responsabilidade social junto dos seus colaboradores que, neste caso de estudo, em particular, incide sobre a cadeia de distribuição “Pingo Doce”.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Organizacional, Literacia, Literacia Financeira, Comunicação Financeira

Abstract

This study aims to reflect on the role of organizations in the promotion of financial literacy knowledge among its employees, by promoting training activities, framed in the context of social responsibility initiatives.

We know that an individual, who has few resources or weak knowledge as regards financial information, runs the serious risk of making rash decisions that can be harmful to his life. In this sense, the actions of social responsibility created by organizations and targeted towards financial literacy, arise as part of a strategy for organizations to cope with the financial education needs of their employees, thus contributing to the enrichment of their knowledge.

The concept of social responsibility is still no consensual, however, through a literature review and analysis of various explanatory models, this study tries to build a solid awareness of the importance of its applicability in organizations.

The increasing complexity of financial products linked to the outbreak of the economic and financial crisis, not only in Portugal but all across the world, as well as the need to sensitize and alert the public to the importance of changing certain behaviors, are some of the reasons that explain the proliferation of financial education programs worldwide.

The promotion of financial literacy becomes day by day more common in the reality of the Portuguese people, which already has a National Plan for Financial Literacy, sponsored by the regulatory authorities, including the Bank of Portugal, the Portuguese Securities Market Commission and the Insurance Institute of Portugal. Daily we are faced with the emergence of new situations and experiences for which there is no history of preparation, as are for example the situations of families budget rupture, when they reach proportions unregulated and which can lead, ultimately, to situations of default and attachment order of his property or declaration of insolvency, concepts that were recently introduced in the Portuguese legal sphere.

This research work aims to analyze how the actions of social responsibility within financial literacy, developed by companies with its employees, and the relevance that these actions may have to their well-being and changes behavior in a way that can be identifiable and measurable.

The investigation focused on the case study "Faça Contas à Vida" - "Make Accounts to your Life", a social responsibility project created by Jerónimo Martins, one of the largest and most important organizations in the Portuguese business, which integrates the PSI 20 index of Euronext Lisbon, the main index of the Portuguese capital market. Jerónimo Martins has an extensive tradition regarding to the implementation of social responsibility actions among its employees, which in this case study are the ones that belong to the distribution chain stores "Pingo Doce".

Key Words: Corporate Social Responsibility, Literacy, Financial Literacy, Financial Communication

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço aos meus dois orientadores toda a compreensão e apoio que sempre manifestaram para comigo, ao longo destes meses de trabalho:

Ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, pela sua extraordinária motivação, pelo exemplo de dedicação e paixão pelo ensino, pela sua disponibilidade para conversar e trocar opiniões, pela sua excelente orientação científica, pautada pela crítica construtiva com que sempre me chamou a atenção para os detalhes e me orientou, objectiva e inteligentemente, para concluir esta dissertação. Muito obrigada Professor!

Ao Mestre José de Lemos Quintela, pelo seu pensamento “out of the box”, que me ajudou a analisar determinados assuntos com outra clareza e a compreender a importância de explorarmos temas que, aparentemente pertencem a outras áreas de investigação, como é o caso da temática financeira, sob uma abordagem comunicacional, conseguindo desta forma construir novas perspectivas e contribuir para a consolidação e a interdisciplinaridade das ciências da comunicação. Muito Obrigada!

Este trabalho nunca seria possível sem a colaboração e o empenho da Dra. Filipa Oliveira, Técnica da Escola de Formação do Grupo Jerónimo Martins, pela disponibilidade com que sempre me recebeu, pelas suas sugestões, pistas e opiniões francas, com as quais contribuí sobejamente para que este estudo se concretizasse, e por quem eu manifesto aqui a minha profunda gratidão e apreço.

Agradeço, igualmente, a ajuda inicial da Dra. Célia Pedrosa, da Direcção de Formação do Grupo Jerónimo Martins, que foi a primeira pessoa a tomar contacto com este projecto e quem facilitou, inicialmente, a obtenção das devidas autorizações junto da Administração do Grupo Jerónimo Martins, que permitiram que esta investigação se concretizasse.

Agradeço também a disponibilidade da equipa da Escola de Formação do Grupo Jerónimo Martins, nomeadamente, o Dr. Sérgio Vidas e a Dra. Bruna Jesus, e à operadora de loja Pingo Doce, Cláudia Mateus, pelas entrevistas concedidas.

A todos os colaboradores dos Hipermercados e Lojas Pingo Doce que visitei pessoalmente (algumas lojas foram alvo de muito mais do que uma visita), responsáveis de loja e operadores, que me receberam sempre com grande cortesia, rigor e profissionalismo, colaborando sem hesitação no preenchimento dos inquéritos, mesmo encontrando-se em horário de trabalho.

Aos meus colegas do curso de Mestrado em Comunicação Integrada, com os quais a troca de opiniões, sugestões e desabafos foi fundamental em determinados momentos da elaboração deste trabalho.

Ao Luís Rodrigues, pela sua presença nos bons e nos maus momentos.

E, finalmente, aos meus pais, pelo seu apoio incondicional, sem o qual a conclusão deste trabalho não seria possível e que são, em pleno, a razão de ser do mesmo.

Dedicado aos meus pais.

Índice

Resumo	ii
Abstract.....	iv
Agradecimentos	vi
Introdução.....	1
Capítulo I – A Responsabilidade Social Organizacional.....	6
1 - Responsabilidade Social Organizacional: conceitos, definições e enquadramento.....	6
2 - Modelos de Responsabilidade Social.....	17
3 - Enquadramento conceptual sobre a integração da Responsabilidade Social Organizacional e os <i>stakeholders</i> organizacionais.....	27
4 - A influência da Responsabilidade Social Organizacional no processo de criação de valor nas organizações.....	30
5 - Responsabilidade Social Organizacional e Literacia Financeira.....	33
Capítulo II – A literacia Financeira.....	38
1 - Literacia financeira: conceitos, definições e enquadramento.....	38
2 - A implementação de programas de Literacia Financeira.....	43
3 - A Literacia Financeira no local de trabalho.....	49
Capítulo III – Metodologia.....	56
1 - Problemática e Objectivo da Investigação.....	56
2 - A estratégia metodológica adoptada e a sua operacionalização.....	57
3 - Validação de uma investigação qualitativa.....	59
4 - Dados Secundários.....	62
4.1- O método descritivo.....	62
4.2 - O estudo de caso como estratégia de investigação.....	63
4.3 - A entrevista Exploratória.....	65
5 - Dados Primários.....	67
5.1 - O Inquérito por Questionário.....	67
5.2 - Amostra e horizonte temporal da investigação.....	69
6 - Limitações ao estudo.....	71
7 – Hipóteses em investigação.....	72
Capítulo IV - O estudo de caso.....	74

1 – Enquadramento situacional da organização objecto de estudo – o Grupo Jerónimo Martins.....	74
2 - Descrição do Estudo de Caso: “Faça contas à vida”: formação em literacia financeira dirigido aos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins.....	80
2.1 - O nascimento do projecto.....	80
2.2 - A divulgação interna do programa.....	82
2.3 - Estrutura da formação.....	84
2.4 - Situação actual e continuidade do programa “Faça contas à vida”.....	85
3 - Análise dos dados do estudo e validação das hipóteses em investigação.....	87
Conclusão.....	111
Referências Bibliográficas.....	115
Anexos.....	125
Anexo 1 – Entrevista N° 1	
Anexo 2 – Entrevista N° 2	
Anexo 3 – Entrevista N° 3	
Anexo 4 – Entrevista N° 4	
Anexo 5 – Inquérito	
Anexo 6 – Cartaz da formação “Faça Contas à Vida”	
Anexo 7 – Diapositivos da formação “Faça Contas à Vida”	

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo piramidal da Responsabilidade Social Organizacional da empresa.....	17
Figura 2 - Modelo da abordagem dos 3 domínios da Responsabilidade Social.....	20
Figura 3 - Modelo concêntrico da Responsabilidade Social Organizacional.....	22
Figura 4 - Os 5 eixos da Responsabilidade Social Organizacional do Grupo Jerónimo Martins.....	79
Figura 5 - Cartaz interno de divulgação da formação “Faça contas à vida”, disponibilizado em todas as lojas, armazéns, escritórios e cozinhas centrais.....	82

Índice de Tabelas

Tabela 1 - A Evolução do conceito de Responsabilidade Social Organizacional.....	15
--	----

Tabela 2 - Comparação dos três modelos de Responsabilidade Social Organizacional.....	24
Tabela 3 – Variáveis para a criação de valor através da Responsabilidade Social Organizacional.....	32
Tabela 4 - Objectivos do Plano Nacional de Formação Financeira.....	44
Tabela 5 - Modelo de grelha de análise qualitativa.....	58
Tabela 6 – Critérios de qualidade na pesquisa qualitativa.....	60
Tabela 7 – Escala de Likert.....	69
Tabela 8 – Validação da dimensão da amostra versus população.....	70
Tabela 9 - Na sua opinião a formação "Faça Contas à Vida" teve impacto sobre.....	101
Tabela 10 – As formações do programa "Faça Contas à Vida" e outras semelhantes permitem-lhe.....	102
Tabela 11 – Na sua opinião, nas suas acções de Responsabilidade Social o Grupo Jerónimo Martins preocupa-se com.....	103

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por Género...87	87
Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por faixa etária.....88	88
Gráfico 3 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por parentalidade.....88	88
Gráfico 4 – Dimensão do agregado familiar dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins.....89	89
Gráfico 5 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por grau de escolaridade.....89	89
Gráfico 6 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por antiguidade.....90	90
Gráfico 7 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por regime laboral.....91	91
Gráfico 8 – Há quanto tempo frequentou a formação “Faça Contas à Vida”.....92	92
Gráfico 9 – Como teve conhecimento da formação “Faça Contas à Vida”.....93	93

Gráfico 10 – Em que medida considera importante para a sua vida pessoal ter assistido à formação "Faça Contas à Vida".....	94
Gráfico 11 – Após a formação “Faça Contas à Vida” os seus hábitos de poupança mudaram.....	94
Gráfico 12 – Que mudanças (comportamento de poupança) já aplicou ou aplica actualmente.....	95
Gráfico 13 – Divulgou o que aprendeu na formação junto de.....	96
Gráfico 14 – Na Sua opinião o grupo Jerónimo Martins preocupa-se em compreender as necessidades dos trabalhadores e ajudá-los?.....	97
Gráfico 15 – A Responsabilidade Social é algo que faz parte da cultura empresarial do Grupo Jerónimo Martins.....	97
Gráfico 16 – Considera que a formação “Faça Contas à Vida” é um direito ou um Privilégio?.....	98
Gráfico 17 – A actual crise aumenta a responsabilidade das empresas face às dificuldades sentidas pelos seus colaboradores.....	99
Gráfico 18 – Considera que estas e outras formações são importantes.....	99
Gráfico 19 – Ao manifestar preocupação pelos colaboradores o Grupo JM exerce influência sobre.....	100
Gráfico 20 – Das seguintes frases assinale as 5 que, na sua opinião, descrevem melhor o Grupo Jerónimo Martins.....	104
Gráfico 21 - O Grupo Jerónimo Martins comporta-se como um bom cidadão?.....	105
Gráfico 22 - O Grupo Jerónimo Martins tem iniciativas de Responsabilidade Social inovadoras.....	105
Gráfico 23 - Sinto-me totalmente identificado com os valores defendidos pelo Grupo Jerónimo Martins.....	106
Gráfico 24 - Sinto-me totalmente integrado na cultura do Grupo Jerónimo Martins....	107
Gráfico 25 - A missão da empresa faz-me sentir que o meu trabalho é muito importante.....	107

Introdução

A partir do momento em que fui confrontada com a escolha de um tema de dissertação no âmbito do mestrado em comunicação integrada, não existiram quaisquer dúvidas sobre o tema que pretendia estudar: a literacia financeira numa perspectiva comunicacional (e não económica), segundo a abordagem da responsabilidade social das organizações.

A escolha do tema manifestou-se numa urgência em compreender e reflectir sobre a importância da temática da literacia financeira e do seu impacto na vida laboral e particular dos indivíduos, mas fazendo-o numa perspectiva organizacional. Ou seja, do ponto de vista das organizações, enquanto motores da evolução e melhoria da qualidade de vida da comunidade envolvente, analisando de que forma as acções de responsabilidade social praticadas pelas organizações junto dos seus colaboradores podem interferir no sentido de inverter as situações, disponibilizando aos seus colaboradores ferramentas de defesa, que lhes permitam contrariar a espiral recessiva.

Esta urgência foi fruto da experiência e da vivência actual, dado o difícil período económico que, não só Portugal mas também, grande parte do mundo Ocidental atravessa, um período de transformações profundas na sociedade em que vivemos e nos paradigmas em que nos manifestamos.

Ao longo de todo o processo de maturação e reflexão sobre a temática desta dissertação, a certeza da escolha do tema foi cada vez mais enraizada. Após a escolha, tornava-se importante associar a relevância do tema da literacia financeira à responsabilidade social e à forma como as próprias organizações podem contribuir no sentido de melhorarem significativamente a qualidade de vida dos seus colaboradores e, simultaneamente, fornecer-lhes as ferramentas de sobrevivência necessárias perante os períodos de maior adversidade.

Assim, foi fundamental explorar os diversos paradigmas conceptuais do conceito de responsabilidade social organizacional, a forma como a sua percepção evoluiu e as próprias organizações adaptaram os seus modelos de gestão, incluindo a dimensão da

responsabilidade social na sua estratégia de gestão, mais precisamente, no Grupo Jerónimo Martins.

No primeiro capítulo é isso a que nos propomos: uma revisão de literatura sobre os autores mais relevantes na temática da responsabilidade social organizacional, analisando a sua evolução desde as suas manifestações primordiais, enquanto sinónimo da importância do papel do empresário na sociedade envolvente (Bowen, 1953) até à sua evolução para o conceito da actualidade, mais relacionado com a sustentabilidade corporativa e a conjugação simultânea de assuntos económicos, ambientais e sociais (Schwartz e Carroll, 2003; Waddock et al., 1997; Souto, 2009).

Realiza-se uma análise comparativa entre três modelos de responsabilidade social organizacional e um enquadramento conceptual sobre a integração da responsabilidade social organizacional e os diversos *stakeholders* da organização, os quais determinam a realidade da empresa e, muitas vezes, as suas escolhas estratégicas.

Em seguida, é fundamental estabelecer a correlação entre as acções de Responsabilidade Social Organizacional e a Literacia Financeira, através de informação fornecida no âmbito de estudos académicos internacionais (Dixon, 2006; Neves, 2010; Braunstein e Welch, 2002; FSA, 2004; Orton, 2007).

A literacia financeira é a base fundamental de conhecimento para a tomada de importantes decisões que afectam a vida de cada um de nós. Nesse sentido, através desta investigação vamos procurar compreender em que medida existe responsabilidade das entidades empregadoras no fornecimento de ferramentas/conhecimentos aos seus colaboradores que lhes permitam de melhorar as suas aptidões na análise e na tomada de decisões do foro financeiro.

Os ciclos económicos são cada vez mais curtos e o natural instinto de sobrevivência do Homem obriga-o a adaptar-se às circunstâncias em seu redor. No entanto, o homem necessitará sempre do apoio e da ajuda dos demais para conseguir alcançar os seus intentos.

Neste sentido, o segundo capítulo é totalmente dedicado à exploração do conceito de literacia financeira, a sua premente necessidade nos dias de hoje e a, cada vez maior, sensibilização das organizações. Neste capítulo encontramos referidos os diversos programas internacionais que estão actualmente a ser implementados, assim como, os programas nacionais oficiais em curso.

Na Metodologia deste estudo, o terceiro capítulo da dissertação, recorreu-se à fundamentação metodológica da análise descritiva do estudo de caso do projecto de responsabilidade social criado pelo Grupo Jerónimo Martins, possibilitada pelas visitas de campo, pela participação activa em formações e, por fim, na realização de entrevistas exploratórias, permitindo aferir no quarto capítulo as hipóteses em investigação.

Neste sentido, na fase inicial do desenvolvimento desta investigação formularam-se algumas perguntas de partida que serviram de base para a construção de todo o trabalho, como por exemplo: quais as barreiras da responsabilidade social organizacional no âmbito da formação em literacia financeira? Tem a organização responsabilidade sobre a situação social dos seus colaboradores? Poderá a organização agir como responsável pelo bem-estar dos seus colaboradores, não só no que se refere às questões laborais, mas também contribuindo para o equilíbrio e harmonia das suas vidas pessoais?

Na sequência destas interrogações e atendendo à pergunta de partida sobre, “quais os efeitos da responsabilidade social organizacional realizada junto dos colaboradores da organização”, as hipóteses que se propõem aferir ou inferir nesta investigação, nomeadamente:

- 1) As acções de responsabilidade social organizacional aumentam o sentido de compromisso dos trabalhadores para com a sua entidade patronal.
- 2) As acções de responsabilidade social organizacional têm impacto na vida profissional e particular dos colaboradores.
- 3) A inclusão dos colaboradores em actividades de responsabilidade social organizacional aumenta o sentido de pertença do colaborador e a sua identificação com a organização.

As entrevistas, assim como, a documentação disponibilizada pela organização em estudo, nomeadamente o Grupo Jerónimo Martins, foi analisada e serviu de base para a elaboração do inquérito que foi aplicado junto de um universo de colaboradores das lojas Pingo Doce, na sua grande maioria operadores de loja.

O facto de este inquérito ter de ser, obrigatoriamente, aplicado presencialmente revelou-se uma limitação do estudo, uma vez que, obrigou a um período de deslocações físicas aos hipermercados e lojas Pingo Doce com a finalidade única e exclusiva de aplicar os inquéritos junto dos colaboradores. Neste sentido, ao longo de quatro semanas foram dedicadas a esta recolha e, posteriormente ao processamento e análise dos dados recolhidos.

O quarto capítulo é, assim, todo ele dedicado à explanação do estudo de caso, iniciando-se com um enquadramento exaustivo sobre a organização, o Grupo Jerónimo Martins, bem como, com o descritivo sobre o exercício da Responsabilidade Social Organizacional na estratégia empresarial do Grupo Jerónimo Martins em todo os países onde opera.

Em seguida é efectuada uma descrição exaustiva sobre a formação em literacia financeira implementada no Grupo Jerónimo Martins, o projecto de responsabilidade social “Faça Contas à Vida”, ao longo do qual é explicada a forma como surgiu o projecto, como se desenvolveu e, finalmente, foi implementado junto de todos os colaboradores do Grupo Jerónimo Martins, mais propriamente junto dos colaboradores da cadeia de distribuição Pingo Doce, na região de Lisboa.

Após esta exposição, são apresentados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação do inquérito, juntamente com uma análise e comentário sobre a informação constatada.

Por fim, a conclusão, na qual lançamos as possibilidades das pistas futuras de investigação que esta mesma investigação veio proporcionar, uma vez que, considera-se esta investigação mais como o início de um processo de investigação, do que um fim em si mesmo, ou seja, acreditamos que irá permitir perceber de modo integrado, as “boas práticas” de um grupo empresarial socialmente responsável, de preferência a intuir as

consequências desta prática aplicada a todo o seu seio organizacional, bem como, outros sectores de actividade e outras geografias.

Capítulo I – A Responsabilidade Social Organizacional

1 - Responsabilidade Social Organizacional: conceitos, definições e enquadramento

Actualmente, a par da criação de riqueza e rentabilidade, é cada vez mais comum que os objectivos das empresas contemplem, também, comportamentos socialmente responsáveis, de forma a contribuírem para o interesse colectivo da sociedade envolvente.

A este comportamento organizacional associamos o conceito de Responsabilidade Social das Organizações, enquanto uma manifestação que reflecte o respeito da organização pelos direitos dos colaboradores, pelo cumprimento de normas sociais, pelos valores e princípios éticos da sociedade, e cujas acções podem reflectir-se, entre outras, numa maior motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, num aumento da sua produtividade.

A Responsabilidade Social é definida no Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. O seu impacto económico traduz-se em efeitos directos e indirectos.

Os resultados positivos directos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenhamento e uma maior produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos seus recursos naturais. Os efeitos indirectos são consequência da crescente atenção dos consumidores e dos investidores, o que aumentará as oportunidades de mercado (Comissão Europeia 2001:7-8).

Trata-se de as empresas decidirem ir além das exigências mínimas e das obrigações decorrentes dos acordos colectivos, com o intuito de colmatar necessidades societárias. Através da Responsabilidade Social Organizacional, empresas de todas as dimensões, em colaboração com as outras partes interessadas, podem ajudar a conciliar as ambições económicas com as preocupações sociais e ambientais. Ou seja, a responsabilidade social das empresas diz respeito a empresas que, voluntariamente e sem serem

obrigadas pela lei, procuram que a sua actividade do dia-a-dia satisfaça objectivos de carácter social e ambiental (Comissão Europeia, 2001: 5).

A Responsabilidade Social está relacionada com temáticas tão complexas, como a protecção ambiental, a gestão de recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, as relações com as comunidades envolventes, as relações com fornecedores e consumidores.

Nesta perspectiva, a noção de Responsabilidade Social Organizacional é uma das muitas questões éticas e morais que determinam a tomada de decisões e o comportamento organizacional. E uma vez que as questões sociais merecem, por si só, uma consideração moral, elas deveriam levar os gestores a considerar os impactos sociais das actividades da organização nas suas tomadas de decisão (Branco et al., 2007:5).

Mas como surgiu o conceito de responsabilidade social, tal como o interpretamos actualmente associado às organizações, e como tem evoluído ao longo do tempo?

Numa revisão de literatura sobre o tema da Responsabilidade Social Organizacional verificamos que há uma longa e impressionante história por detrás do nascimento deste conceito até à sua definição, nem sempre consensual, tal como a conhecemos nos dias de hoje.

Considera-se o início da era moderna da Responsabilidade Social Organizacional na década de 50 do século passado, quando o conceito começa a ganhar maior relevo, para além da simples preocupação dos “homens de negócio” (*businessmen*) para com a sua comunidade envolvente.

Howard Bowen é um autor de referência incontornável quando falamos das origens da Responsabilidade Social das Organizações, uma vez que, foi na sua obra *Social Responsibilities of the Businessman*, que o autor publicou em 1953, que se deu origem à discussão sobre o tema na era moderna.

Bowen (1953) acreditava que os empresários eram centros vitais de poder e tomadas de decisão, cujas repercussões tinham uma forte influência na vida dos cidadãos. Entre as muitas questões levantadas pelo autor, existe uma com particular relevância, trata-se de questão “Que responsabilidade para com a sociedade é expectável ser assumida pelos empresários?”.

Foi na sequência desta questão primordial que Bowen (1953) estabeleceu uma definição inicial para a responsabilidade social, considerando-a como “uma obrigação dos empresários em prosseguir as políticas e tomar as decisões, de acordo com as linhas de acção que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade”, não a classificando como a solução para todos os males, mas sim, como um importante factor de orientação para o futuro (Carroll, 1999: 270).

Na década seguinte regista-se uma tentativa de definir de uma forma mais rigorosa o que é a responsabilidade social e o seu propósito, durante esse período um dos autores mais férteis trata-se de Keith Davis (1960), que defendia a ideia de que a responsabilidade social deveria ser abordada sob uma perspectiva de gestão. Na opinião do autor, a responsabilidade social refere-se a todas as decisões de negócio, bem como, todas as medidas tomadas por razões, pelo menos parcialmente, que estão para além dos interesses económicos directos da empresa.

Davis (1960) argumenta que algumas decisões empresariais socialmente responsáveis podem ser justificadas por um processo longo e complicado de raciocínio, na medida em que têm uma boa hipótese de trazer, a longo prazo, algum ganho económico para a empresa e, assim, restituir numa perspectiva socialmente responsável. Davis defendia também um certo paralelismo entre a responsabilidade social e o poder nos negócios, ou seja, as responsabilidades sociais dos empresários deveriam ser proporcionais ao seu poder social (Carroll, 1999: 270).

Porém, foi com McGuire (1960), que pela primeira vez se estabelece uma relação entre ética empresarial e cidadania corporativa, relacionando a responsabilidade social como um modo da empresa actuar de uma forma justa, com interesse genuíno pela vida

política, pelo bem-estar da comunidade, a educação, o bem-estar dos seus funcionários, bem como, por toda a sociedade em geral, tal como se de um cidadão se tratasse.

Entretanto, Keith Davis juntamente com Robert Blomstrom, apresentam a primeira definição mais detalhada de Responsabilidade Social na obra *Business and its Environment*, datada de 1966, consideram-na como uma obrigação do gestor, ao considerar os efeitos das suas decisões e acções em todo o sistema social. Neste sentido e na visão dos autores, os empresários aplicam a responsabilidade social quando consideram as necessidades e interesses de outros que possam ser afectadas pelas suas acções empresariais. Ao fazê-lo, eles analisam a sua empresa, para além dos seus interesses económicos e técnicos.

Quando em 1967, Keith Davis revê o conceito de responsabilidade social, vai enriquece-lo com uma dimensão mais humana, ao considerar que “a essência da responsabilidade social surge da preocupação com as consequências éticas dos nossos actos e de que forma essas mesmas consequências podem afetar os interesses dos outros”(Carroll, 1999: 272). Segundo o autor, a responsabilidade social coloca o indivíduo para além da relação interpessoal, ao enfatizar as acções institucionais e os seus respectivos efeitos sobre todo o sistema social. Neste sentido, na perspectiva de Davis, a responsabilidade social amplia a visão dos indivíduos para o sistema social na sua totalidade, contribuindo assim para a sua integração no mesmo.

Foi também no ano de 1967 que Clarence C. Walton, reconhecido especialista no domínio da ética empresarial, numa obra denominada *Corporate Social Responsibilities* vai definir a responsabilidade social como “um novo conceito que reconhece a forte interligação (ou “intimidade” no original do autor), entre a empresa e a sociedade, compreendendo que tais relações devem ser tidas em consideração pelos gestores de topo, enquanto a empresa, bem como a comunidade envolvente, perseguem em paralelo os seus respectivos objectivos”.

Walton (1967) reforça a ideia de que a responsabilidade social implica um certo grau de voluntarismo, em oposição à coerção, uma ligação indirecta de algumas outras organizações voluntárias para a empresa, assim como, a aceitação em relação aos

custos envolvidos, no sentido da impossibilidade de aferir os retornos económicos mensuráveis directos (Carroll, 1999: 273).

Porém, a consolidação do conceito de responsabilidade social foi abalado pelo economista Milton Friedman, distinguido com o Prémio Nobel em 1976, quando este, em 1970, num artigo arrasador denominado *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, publicado no jornal *New York Times*, acusa a discussão em torno da responsabilidade social de ser pouco rigorosa e séria.

Na verdade, segundo Friedman (1970), os executivos das organizações têm, antes de mais, obrigações para com os seus empregadores e, essas mesmas responsabilidades traduzem-se na orientação dos negócios, de acordo com os objectivos definidos. Ou seja: gerar o maior lucro possível, rentabilizando a organização e, simultaneamente, estar em conformidade com as regras básicas da sociedade, em termos legais e éticos.

Na perspectiva de Friedman (1970), é o executivo da organização que, enquanto indivíduo, integrado na sociedade e, como tal, comprometido com responsabilidades familiares, religiosas, na cidade onde vive ou, até mesmo, para com o seu país, sinta-se impelido por estas responsabilidades a devotar parte do seu orçamento ou do seu tempo pessoal a determinadas causas, bem como, recusar trabalhar para determinadas organizações. No entanto, em qualquer uma destas situações, ele estará sempre a utilizar os seus bens, o seu tempo pessoal e energia, e não o dinheiro da organização para a qual trabalha ou o tempo e energia dos colaboradores que contratou para a sua organização.

Na opinião de Friedman, a discussão sobre a responsabilidade social do “homem de negócios” é pura retórica, na medida em que, significa que ele tem de actuar de uma forma que não vai ao encontro dos principais interesses da organização para a qual trabalha e dos seus accionistas.

De um ponto de vista estritamente económico, Friedman tem razão, pois, a maximização da riqueza da empresa e dos seus proprietários vai conduzir ao bem-estar social geral. Nesta perspectiva, a principal função da empresa é a produção e a riqueza, não pode ser

responsável porque essa é uma característica humana: só as pessoas são responsáveis pelas suas acções, logo, os dirigentes das empresas não são senão os seus agentes.

No entanto, sabemos que, actualmente, o conceito de responsabilidade social evoluiu e adaptou-se, enraizando-se por forma a integrar-se nos objectivos das organizações, levando qualquer organização a colocar em prática acções de responsabilidade social, sem perigar os seus interesses ou a obtenção de lucro.

Entretanto, em 1971, na obra de Harold Johnson, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, o autor é mais crítico e examina com atenção várias definições de responsabilidade social, favorecendo uma em particular que, segundo Carroll, (1999: 273) defende que “uma empresa socialmente responsável é aquela cujos administradores e gestores dirigem de maneira a equilibrar uma multiplicidade de interesses. Ou seja, a par de competir para a obtenção de maiores lucros para os seus acionistas, a empresa responsável também tem em linha de conta os seus funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e o seu próprio país”.

Johnson (1971) vai apresentar novas e inovadoras perspectivas da responsabilidade social nas organizações: primeiro ao considerar que a realização de projectos de acção social são uma forma de maximizar os lucros das empresa a longo prazo; em segundo, ao defender que a responsabilidade social nas organizações representa, simultaneamente, o que o próprio autor classifica como um processo de “maximização de utilidades”.

Ou seja, Johnson assume que uma das prioridades da responsabilidade social é a maximização de utilidades da própria organização, o que significa que esta procurar atingir diferentes objectivos para além de, apenas, a sua rentabilização. Numa última perspectiva, à qual o autor chamou de "visão lexicográfica de responsabilidade social" os objetivos da organização, tais como os do consumidor, são classificados por ordem de importância e as suas metas são avaliadas para cada objetivo. Estes níveis pretendidos são concebidos por uma variedade de factores.

Porém, considera que o mais importante é a experiência passada da organização, assim como, o desempenho anterior de organizações similares, uma vez que, tanto os

indivíduos como as organizações em geral, querem fazer sempre pelo menos tão bem quanto outros, em igualdade de circunstâncias, fizeram.

Em defesa desta teoria, Johnson afirma que as organizações lucrativas e fortemente motivadas podem envolver-se seriamente na responsabilidade social. Uma vez tendo atingido o seu objectivo de rentabilidade, a responsabilidade corporativa torna-se um objectivo importante. O autor considera que apesar de parecerem, por vezes, contraditórias, estas perspectivas são essencialmente formas complementares, de observar uma mesma realidade.

Outro autor que contribuiu significativamente para o debate sobre a essência da Responsabilidade Social na década de 1970 foi George Steiner que, na primeira edição do seu livro *Business and Society* (1971), escreveu extensivamente sobre o assunto. Steiner contribuiu para expandir o significado de responsabilidade social, ampliando o seu raio de acção a outras circunstâncias onde pode ser aplicável. Segundo o autor:

“As empresas são, e devem permanecer, fundamentalmente instituições económicas, mas têm no entanto a responsabilidades de ajudar a sociedade a alcançar seus objetivos básicos e, nesse sentido, têm responsabilidades sociais. Quanto maior uma empresa se torna, maiores são essas responsabilidades, mas todas as empresas podem assumir uma quota partes dessas responsabilidades, sem custos e, muitas vezes, com lucros a curto prazo e longo prazo. A assunção de responsabilidades sociais é acima de tudo uma atitude, no sentido da forma como um gestor realiza a sua tomada de decisão, ao invés de uma grande mudança na economia da tomada de decisão. É uma filosofia que olha para o interesse social e o interesse próprio do negócio numa perspectiva de longo prazo, em comparação com a antiga, estreita, desenfreada defesa do interesse próprio no curto prazo.” (Carroll, 1999: 276).

Os investigadores Wallich e Manne (1972:41), por sua vez, identificam 3 elementos básicos para o exercício da responsabilidade social. São eles:

- a) A definição de objectivos;
- b) A decisão de alcançar esses mesmos objectivos
- c) O financiamento desses objectivos

No entanto, Wallich e Manne (1972) consideram sempre como prioritárias as instruções dos accionistas da empresa, uma vez que na sua perspectiva, e tal como Friedman considera, os seus interesses têm de ser salvaguardado em primeiro lugar.

Nesta pequena retrospectiva sobre a construção do conceito de responsabilidade social percebemos que o consenso sobre o mesmo tem sido, ao longo do tempo, simultaneamente, crítico e controverso. Crítico, tendo em consideração que a obtenção de lucro é o objectivo mais importante na economia de qualquer sociedade livre.

Consideramos que as organizações se relacionam com as sociedades em que operam, interagindo em benefício mútuo, promovendo o progresso social e a riqueza. Ou seja, são as empresas que criam a maior parte dos empregos, a riqueza e as inovações que permitem que a sociedade em geral possa prosperar. Ao mesmo tempo, contudo, a responsabilidade social das organizações permanece controverso. Recordemos o académico Friedman (1970), que considera que a responsabilidade social desvia a atenção das empresas daquele que deverá ser o seu objectivo primordial: a sua rentabilidade.

Seguindo este raciocínio, os autores Wherter e Chandler (2011:7) consideram que o conceito de responsabilidade social organizacional é fluído, ou seja, “é ao mesmo tempo um meio e um fim. Um elemento integrante da estratégia das empresas, da forma como estas distribuem os seus produtos ou serviços aos mercados (meio) e, em simultâneo, uma forma de manter a legitimidade de suas ações na sociedade, ao colocar as preocupações das partes interessadas para o primeiro plano (fim). O sucesso da responsabilidade social de uma determinada empresa reflete o quão bem a mesma tem sido capaz de conjugar as preocupações da comunidade envolvente, ao mesmo tempo que implementa o seu modelo de negócio”.

Nesta óptica, as acções de responsabilidade social traduzem-se na valorização das relações de interdependência que existe entre as empresas, os seus grupos de interesse, o sistema económico e as comunidades em que as mesmas se inserem. A responsabilidade social assume-se, assim, como um meio de promoção para discutir as obrigações que uma empresa tem para com a sociedade, uma maneira de propor ideias políticas sobre a forma como essas obrigações podem ser cumpridas, e uma ferramenta para identificar os benefícios mútuos para o cumprimento dessas obrigações.

A Responsabilidade Social abrange o relacionamento entre as organizações e as sociedades com as quais interagem, incluindo também as responsabilidades que são inerentes a ambos os lados destas relações. As acções de responsabilidade social vão definir a sociedade no sentido mais amplo e, em muitos níveis, incluir todos os públicos interessados e grupos que mantêm um interesse contínuo nas operações da organização.

Cada vez mais, as empresas precisam de incorporar as preocupações dos seus grupos de interesse nas suas estratégias de actuação, ou correm o risco de perder a legitimidade social da organização. Neste sentido, a responsabilidade social fornece uma estrutura que ajuda as empresas a abraçar essas causas e, assim, consolidar o seu papel na sociedade.

Podemos, portanto, concluir que a responsabilidade social reflecte a preocupação com temas actuais e pertinentes, com importância inquestionável para a comunidade, sobre questões económicas, legais ou éticas que os interessados vêem como directamente relacionado com os planos e acções desenvolvidas pela empresa. A solução para esses problemas, a sobreposição onde o valor económico e social se cruzam, é o cerne de qualquer política de responsabilidade social bem-sucedida:

“Uma empresa que visa implementar uma política de responsabilidade social que traz benefícios estratégicos está preocupada simultaneamente com a sua viabilidade económica e os meios para ser socialmente responsável. Como tal, a conexão entre esses meios e fins é um componente importante da Estratégia de responsabilidade social e algo

que o diferencia de outras áreas de responsabilidade social.” (Werther et al., 2011:9).

Rajiv Kashyap, juntamente com uma equipa de investigadores da *William Paterson University*, em Nova Jérсия, nos Estados Unidos da América, construíram uma tabela extremamente elucidativa, na qual observamos a evolução do conceito de Responsabilidade Social Organizacional ao longo dos tempos, em termos do seu conteúdo temático, motivações e efeitos no próprio desempenho da organização.

Na perspectiva de Kashyap et al.(2004), o quadro que emerge após este exercício sugere uma construção de natureza multidimensional da responsabilidade social organizacional, digna de atenção multidisciplinar. Os autores destacam igualmente uma importante alteração de concepção do conceito de responsabilidade social organizacional, uma vez que durante muito tempo, a responsabilidade social era vista como uma despesa para a empresa, ao invés de uma fonte de receitas.

No entanto, o paradigma emergente que relaciona a responsabilidade social organizacional e a riqueza dos acionistas como objectivos complementares, é motivada por uma outra escola de pensamento.

Tabela 1 - A Evolução do conceito de Responsabilidade Social Organizacional

Responsabilidade Social Organizacional - Conteúdo	Motivações para a RSO	Efeitos da RSO no desempenho da Organização
Procuram-se encontrar definições para a RSO : “Os empresários... devem seguir linhas de acção desejáveis em termos de objectivos e valores da nossa sociedade.” Bowen (1953)	Decisões socialmente responsáveis podem ter benefícios de longo prazo. Davis (1960)	Na maioria dos casos, não é possível avaliar o impacto económico das acções de responsabilidade social. Manne and Wallich (1972)
Alargamento do âmbito da RSO para incluir: consideração do bem-estar dos colaboradores e da comunidade, assim como as necessidades políticas e educacionais da sociedade. McGuire (1963) Serviço com vista a melhorar a qualidade da vida humana. Committee for Economic Development (1971)	As empresas precisam de equilibrar interesses múltiplos para garantir a realização de múltiplos objectivos e maximização de lucros a longo prazo. Johnson (1971)	Perspectiva lexicográfica da responsabilidade social: As empresas prestam atenção às questões sociais após o cumprimento das suas metas de rentabilidade. Johnson (1971)
Reconhecimento do papel do gestor no exercício da RSO: A qualidade da gestão enquanto resposta para mudar as expectativas da sociedade é explicitamente mencionada. Committee for Economic Development (1971). As empresas não devem prejudicar a	Lei de Ferro da Responsabilidade: As empresas devem-se comportar de forma responsável ou perdem o poder e a legitimidade concedida pela sociedade. Davis (1973)	A teoria dos recursos escassos defende que as organizações que dispõem de recursos para utilização em acções de responsabilidade social superam as organizações que não dispõem dos mesmos recursos, em termos de desempenho social. Waddock and Graves (1997)

<p>sociedade, mas sim providenciar soluções através da responsabilização voluntária das suas obrigações. Manne and Wallich (1972)</p>		
<p>Delimitação da RSO e modelos de acção: A RSO engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias da sociedade. Carroll (1979) Desempenho Social das Organizações (princípios, processos e políticas). Wartick and Cochran (1985) Enquadramento do Desempenho Social das Organizações Princípios, Processos, Resultados. Wood (1991)</p>	<p>Teoria normativa dos <i>stakeholder</i>: As empresas são agentes morais devido às suas obrigações contratuais de satisfazer as expectativas da sociedade. Donaldson (1983)</p>	<p>Os problemas sociais podem ser transformados em oportunidades de negócio para criação de riqueza. Drucker (1984)</p>
<p>Delimitação do âmbito da RSO e desenvolvimento de construções complementares. A teoria dos Públicos As empresas são responsáveis por aqueles que podem afectar ou são afectados pelos seus propósitos. Freeman (1984) Enviropreneurial Marketing Menon and Menon (1997) Cidadania Corporativa Maignan, Ferrell, and Hult (1999) Ambientalismo Corporativo Bannerjee, Iyer, and Kashyap (2003)</p>	<p>Teoria da instrumentalidade dos <i>stakeholder</i>: As empresas devem satisfazer as necessidades dos públicos porque eles são um instrumento para a empresa atingir os seus objectivos. Freeman (1984)</p>	<p>O ambientalismo melhora o desempenho das organizações. As organizações ambientalmente responsáveis podem reunir vantagens competitivas através da redução de custos, potencial de diferenciação e orientação estratégica. Porter and van der Linde (1995); Hart (1995) Klassen and McLaughlin (1999); Judge and Douglas (1998)</p>
<p>Sustentabilidade Corporativa: exige atenção a assuntos económicos, ambientais e sociais. Van Marrewijk (2003)</p>	<p>Teoria da Empresa Sustentável Satisfazer os seus públicos é o único propósito para a existência de uma empresa. McWilliams and Siegel (1995); Stead and Stead (2001) Valor Sustentável Estratégias que simultaneamente conduzem ao desenvolvimento sustentável e à criação de valor sustentável. Hart, Milstein, and Caggiano (2003)</p>	<p>Crescimento Sustentável: "Uma abordagem de negócios que cria valor para os acionistas a longo prazo, ao abraçar as oportunidades e gerir os riscos decorrentes da evolução económica, ambiental e social." Dow Jones Sustainability Index 1999</p>

Fonte: Kashyap et al. (2004:52-53)

Este novo imperativo do negócio tem a sua origem com Peter Drucker, em 1984, no artigo intitulado *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, onde foi o primeiro a sugerir que as oportunidades sociais poderiam ser convertidas em oportunidades de negócios.

Drucker chegou mesmo a propor que as empresas devem transformar problemas sociais em oportunidades e benefícios económicos e, finalmente, em riqueza. Suporte teórico e empírico para essa visão veio, inicialmente, a partir da literatura sobre o ambientalismo, ou seja, a pesquisa sobre como as empresas podem gerir as suas relações com o ambiente natural.

Os autores Waddock e Graves (1997:312) procuram igualmente uma correlação entre a responsabilidade social organizacional e a obtenção de lucros, estabelecendo uma relação de dependência entre as acções realizadas no âmbito da responsabilidade social organizacional, no sentido em que as empresas com maiores e melhores recursos têm uma maior liberdade para realizarem acções de responsabilidade social, e que a alocação desses recursos pode resultar numa melhoria generalizada das acções realizadas, com um impacto a longo prazo ao nível estratégico, bem como, na imagem e relacionamento da empresa com a sua comunidade envolvente.

2 - Modelos de Responsabilidade Social

Figura 1 - Modelo piramidal da responsabilidade social organizacional da empresa



Fonte: Carroll (1991:42-45)

Segundo o Archie Carroll (1991:42-45), a responsabilidade social organizacional pode ser caracterizada em quatro tipos distintos: económica, legal, ética e discricionária (ou filantrópica), representando-se da seguinte forma:

Responsabilidade económica: está localizada na base da pirâmide, porque é o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas, uma vez que o lucro é a principal razão pela qual as empresas existem. A responsabilidade económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, com uma valorização que garanta a perenidade da actividade da empresa, para satisfazer as suas obrigações para com os seus investidores e maximizar os lucros para os seus accionistas. Esta abordagem é claramente a defendida por Milton Friedman (1970).

Responsabilidade legal: é expectável que as empresas cumpram com as suas obrigações legais e regulamentares, ou seja, esta responsabilidade define o que a sociedade considera adequado relativamente ao comportamento da empresa. As empresas devem operar de acordo com as normas e regulamentações estabelecidas pelos governos regionais e estatais, uma vez que, as empresas devem desempenhar as suas actividades económicas, sempre, no âmbito do enquadramento legal.

Responsabilidade ética: inclui todo o tipo de comportamentos que a sociedade espera da empresa, mas que não estão necessariamente estabelecidos num quadro legal, como por exemplo, a equidade, a justiça e imparcialidade nas acções, bem como, o respeito pelos direitos individuais.

Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa contribuir para uma causa social que não é imposta pela economia, pela lei ou pela ética (qualquer uma das responsabilidades mencionadas anteriormente). A actividade discricionária inclui doações a obras de beneficência, a contribuição financeira para projectos comunitários ou instituições de caridade, sem esperar um retorno para a empresa.

Carrol considera que a pirâmide da responsabilidade social organizacional tem representado as quatro componentes da Responsabilidade Social Organizacional, começando com a ideia base de que o crescimento económico sustenta tudo o resto. Simultaneamente, é expectável que obedeça à lei, uma vez que a lei é a codificação dos comportamentos aceitáveis ou não aceitáveis.

Em seguida, é responsabilidade do negócio ser ético, ou seja, no seu nível mais fundamental, é a obrigação de fazer o que é correcto, justo e equitativo, evitando ou minimizando qualquer dano aos *stakeholders* (empregados, consumidores, fornecedores, meio ambiente e outros).

Por último, a organização é expectável que seja uma boa cidadã. Ou seja, enveredando pela responsabilidade filantrópica, na qual a empresa/organização deve contribuir através de recursos financeiros e humanos para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

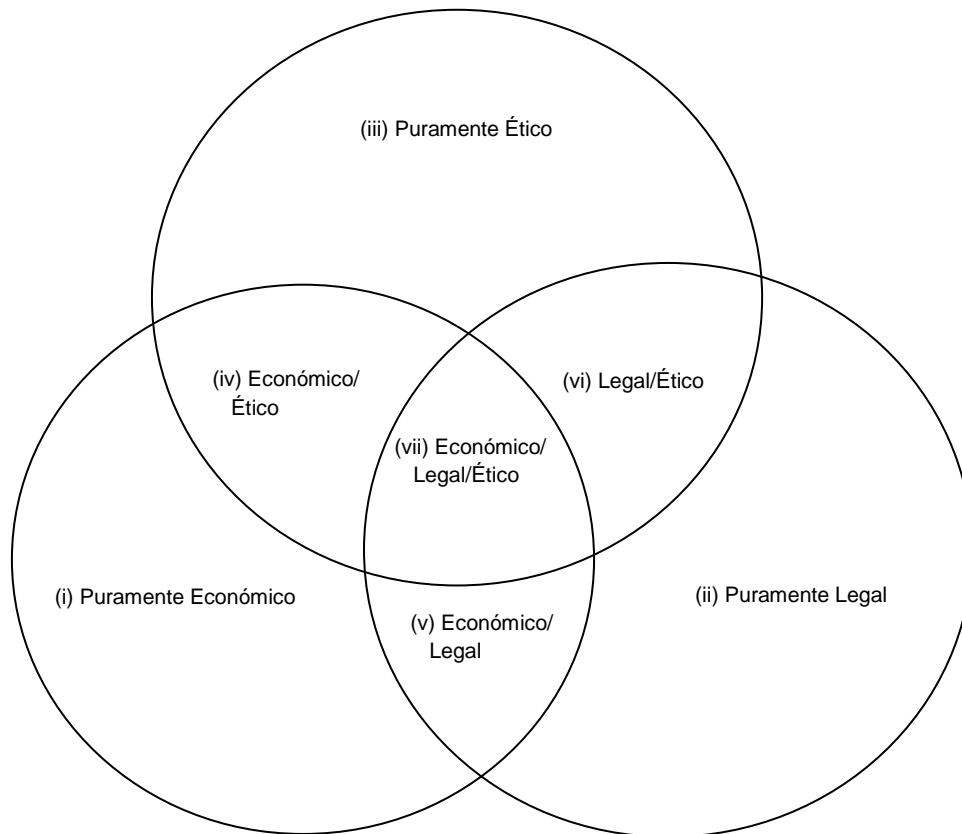
Esta representação piramidal descreve a forma como a responsabilidade social organizacional abrange componentes distintos que, quando juntos, constituem um todo perfeito. Embora cada componente seja estudado e considerado individualmente, enquanto conceitos distintos, eles não são mutuamente exclusivos e não se destinam a justapor as responsabilidades económicas de uma empresa com as suas outras funções.

Simultaneamente, considerar estes diferentes componentes em separado ajuda os gestores das organizações a observar a forma como estes diferentes tipos de obrigação encontram-se em tensão dinâmica e constante, uns em relação aos outros. Uma perspectiva tradicional considera natural a existência de um conflito na organização entre a sua preocupação em atingir lucro e a preocupação pela sociedade.

Mas Carroll (1991:45-46) vai mais longe e sugere que essa é uma visão demasiado simplista, uma vez que, considera que a perspectiva da Responsabilidade Social Organizacional ou dos *stakeholders* reconhece estas tensões como realidades organizacionais, focalizando-se na globalidade da pirâmide como um todo unificado e de como a organização pode envolver-se em decisões, acções e programas que irão preencher substancialmente todas as partes.

Em resumo, a totalidade da responsabilidade social organizacional (abrange o cumprimento simultâneo das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas da organização).

Figura 2 - Modelo da abordagem dos 3 domínios da Responsabilidade Social



Fonte: Schwartz e Carroll (2003:509).

Schwartz e Carroll (2003:503-530) propuseram um novo modelo de abordagem à Responsabilidade Social Organizacional, composto por três domínios principais (económico, legal e ético), e que consideraram menos limitativo do que o modelo piramidal, uma vez que nenhum domínio predomina sobre o outro, mas sim interrelacionam-se entre si.

Este modelo está consistente com o modelo piramidal de Carroll, com a excepção da área filantrópica que é colocada sob o domínio da Ética e/ou Económico, reflectindo a possibilidade de vários tipos de motivação para as actividades filantrópicas.

Os autores utilizam propositadamente um Diagrama de Venn para ilustrar este modelo, uma vez que o mesmo permite compreender melhor os pontos de intersecção entre todos os domínios, bem como, demonstrar como nenhum destes domínios da Responsabilidade

Social Organizacional se sobrepõe em relação aos outros ou que é *prima facie* mais importante ou significativo em relação aos outros.

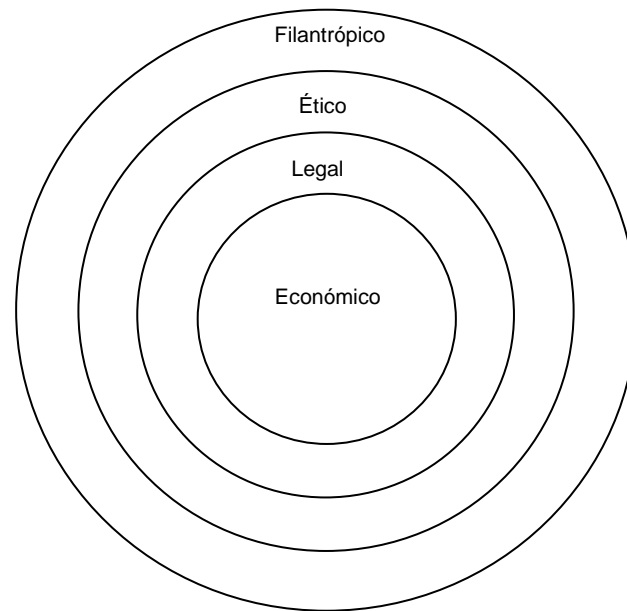
O Domínio Económico engloba todas aquelas actividades que têm um impacto económico positivo, directa ou indirectamente, na organização. Nestas actividades directas incluem-se as acções que visam o aumento das vendas; e nas actividades indirectas as acções que procuram melhorar a moral dos trabalhadores ou a imagem pública da organização. Qualquer actividade cujo propósito é o aumento do lucro e/ou o aumento do valor das acções (numa perspectiva bolsista), é considerada uma acção motivada por razões económicas.

É expectável que a grande maioria das actividades das organizações sejam do foro económico, no entanto, existem actividades que não se incluem neste âmbito, quando as intenções das mesmas não são a maximização de lucros ou não estão relacionadas com a obtenção de lucros.

O Domínio Legal está relacionado com a receptividade da organização às expectativas da sociedade expressas na legislação local, ou através dos princípios legais presentes na jurisdição. Neste contexto, o domínio legal pode ser analisado no âmbito de três categorias, nomeadamente: o cumprir a lei, evitar litígios civis e antecipar-se às possíveis alterações na lei.

O Domínio Ético, refere-se às responsabilidades éticas das organizações, tal como expectáveis pela população em geral e pelos seus *stakeholders*. Este domínio abrange o cumprimento dos imperativos éticos, sejam eles de natureza nacional ou global. Este domínio inclui três padrões genéricos relativos ao cumprimento ético, são eles: o convencional, relativo às normas gerais aceites pela sociedade e consideradas adequadas para o funcionamento de uma organização, o consequente (ou teleológico) que visa o propósito ou as consequências do cumprimento das normas éticas, e o deontológico, que em oposição ao anterior é caracterizado por incorporar essas actividades como um dever ou uma obrigação (Schwartz et al 2003: 509-513).

Figura 3 - Modelo concêntrico da Responsabilidade Social Organizacional



Fonte: CED – Committee for the Economic Development (1971).

Este modelo concêntrico fornece uma representação de como devemos compreender a relação entre as diferentes esferas, social, económica, retratando a sua relação interdependente.

O modelo de esferas concêntricas é utilizado como uma tentativa de fornecer uma compreensão aprofundada e detalhada da dimensão social, incluindo programas de Responsabilidade Social Organizacional existentes e o resultado da adoção de tais programas.

O primeiro círculo, interno, representa a dimensão econômica, constituída por produto, trabalho e crescimento. O círculo intermediário diz respeito ao exercício da função econômica considerando valores sociais, como a conservação ambiental e relações com empregados. E o círculo exterior refere-se às responsabilidades amorfas que a empresa deveria considerar, tais como questões relacionadas à pobreza, exclusão, degradação urbana, entre outras.

Neste modelo do CED - *Committee for Economic Development*, uma limitação é saber quem são os *stakeholders* envolvidos, quais interesses devem ser abordados como relevantes e como equilibrar esses interesses. Outra restrição diz respeito à impermeabilidade entre os três círculos (CED, 1970).

Análise comparativa dos três modelos

O modelo concêntrico é semelhante ao modelo piramidal, no sentido em que analisa o papel do domínio económico do negócio como o núcleo da responsabilidade social, e semelhante ao modelo dos três domínios, na medida em que enfatiza as inter-relações entre as diferentes responsabilidades das organizações. Subjacente a estas semelhanças, estão as essenciais diferenças nas próprias definições das responsabilidades corporativas.

Assim sendo, o modelo piramidal define o papel económico das empresas em termos de auto- interesse (ser rentável), enquanto o modelo concêntrico define esse mesmo papel em termos de responsabilidade social, ou seja, reforçar o que há de bom na sociedade (ser construtiva e rentável).

Em contraste com a pirâmide, que diminuiu a importância das escalas de responsabilidade social (ou seja, legais, éticas e filantrópicas), e em contraste para o modelo dos três domínios que, juntamente com as inter-relações, também permite que não existam relacionamentos entre os diferentes domínios de responsabilidade, o modelo concêntrico descreve as responsabilidades sociais não económicas como abraçando e permeando as responsabilidades económicas do núcleo (Geva, 2008: 22).

Geva (2008) considera claramente que entre estes três modelos, o desenvolvimento do modelo concêntrico é aquele que pode abrir novos rumos na pesquisa metodológica da Responsabilidade Social Organizacional investigando intra e inter-responsabilidades, a sua ordem de importância, bem como, estudar as relações mais complexas entre Responsabilidade Social Organizacional e rentabilidade.

Porém o modelo concêntrico necessita de ser mais desenvolvido no âmbito de ferramentas de pesquisa que permitam medir cada uma das direcções genéricas mencionadas anteriormente. O objectivo primordial seria a criação de uma escala válida e confiável para toda a RSO (Geva, 2008: 34).

Tabela 2 - Comparação dos três modelos de Responsabilidade Social Organizacional

	Modelo Piramidal	Modelo dos 3 domínios (inter-relacional)	Modelo Concêntrico
Descrição	Hierarquia das responsabilidades separada	Intersecção das responsabilidades de forma não-hierárquica	Integração das responsabilidades partilhando um núcleo comum
Pressupostos teóricos Natureza da RSO	Condicionantes normativas da responsabilidade	Enquadramento da classificação; não existe orientação normativa	Incorrida a obrigação de trabalhar para uma melhoria social
Âmbito das responsabilidades	Restringido	Dividido	Amplo
RSO Total	Conjunção	Disjunção	Integração
Ordem de prioridades	Hierarquia; responsabilidades económicas em primeiro lugar.	Não existe ordem aparente	Sistema de inclusão; círculo económico no núcleo.
Papel da Filantropia	“A cereja no topo do bolo”	Subsumida sob as responsabilidades económicas / éticas	Parte integrante da RSO
Implicações Operacionais das pesquisas	Método de soma constante	Medidas pontuais de RSO	Conjunto de medidas representativas
Relacionamento RSO/ desempenho financeiro da organização	Positivo	Positivo, Negativo ou Neutro	Não linear
Implicações justificações de gestão da RSO	A ética paga	Considerações estratégicas	Obrigações normativas

Fonte: Geva (2008: 6)

As quatro dimensões da pirâmide de Responsabilidade Social Organizacional enquadram-se perfeitamente com a tendência actual entre as diretorias das organizações, no sentido de uma crescente aceitação de um modelo de benquerença da relação entre o papel económico fundamental da empresa e suas obrigações sociais. A combinação única da pirâmide de sintonia e hierarquia de importâncias pode ser analisada como uma tentativa

de conciliar as mudanças nas expectativas sociais das organizações com a tradicional ênfase na senda do lucro.

Porém, como salienta Geva (2008), infelizmente, a suposta aliança entre as preocupações sociais e a obtenção de lucro depende, em grande medida, do contexto cultural e institucional circundante.

Nas situações onde as organizações não englobam as implicações sociais das suas actividades para os stakeholders externos, a condição necessária para que as responsabilidades económicas e sociais se conjungem num quadro coerente está perdida, e a capacidade do modelo piramidal orientar as organizações a tomar medidas que apoiariam ambas as suas comunidades e seus objetivos de negócio é prejudicada.

O modelo dos três domínios contrasta com o modelo piramidal em dois aspectos principais: refuta a noção de que a Responsabilidade Social Organizacional é uma gama de domínios externos relacionados com a responsabilidade, e rejeita a ordem hierárquica. A ideia radical na base do modelo dos três domínios reside no facto dos diferentes domínios da Responsabilidade Social Organizacional estarem interligados e nenhum deles ocupa um lugar mais importante em relação aos outros.

Esta vantagem é também a principal dificuldade do modelo dos três domínios. O facto de não fornecer qualquer guia normativo objectivo, deixa para os gestores a tarefa de enfrentar as responsabilidades que competem com nenhuma directriz condutora para a tomada de decisões.

O modelo concêntrico combina considerações de constrangimentos externos sobre o comportamento das organizações com um compromisso auto-vinculativo para o bem comum. Tal como o modelo piramidal, ela encara o papel económico do negócio como a sua responsabilidade principal, mas este núcleo tem integrado, em vez de separado, o sentido de responsabilidade mais amplo, para o bem da sociedade.

A visão piramidal da Responsabilidade Social Organizacional como uma gama de responsabilidades específicas que devem ser cumpridas simultaneamente, é substituída

no modelo concêntrico com um quadro de competências integradas, todos compartilhando uma essência comum: a responsabilidade de promover a qualidade de vida.

Na perspectiva do modelo concêntrico, cada decisão empresarial deve ser considerada através da lente de melhoria social. A principal conclusão da análise comparativa é de que, a menos que estejamos dispostos a reconhecer que todas as responsabilidades sociais compartilham uma essência normativa comum, há pouca perspectiva de encontrar uma saída para as dificuldades inerentes à desagregação de estruturas como os modelos piramidal e concêntrico.

O desenvolvimento do modelo concêntrico pode abrir novas direcções para a pesquisa da Responsabilidade Social Organizacional investigar a ordem de importância das intra e inter-responsabilidades, e estudar as relações mais complexas entre a Responsabilidade Social Organizacional e , ao invés das hipóteses habituais. No entanto, o modelo concêntrico necessita de mais desenvolvimento de ferramentas de pesquisa nas direcções gerais descritos acima. A investigadora Geva afirma que esta é uma tarefa para futuras pesquisas. Uma vez que as ferramentas de pesquisa são desenvolvidas, o objectivo central seria estabelecer uma escala válida e confiável para a Responsabilidade Social Organizacional.

A lição imediata a retirar desta análise comparativa, tanto para pesquisa como para o ensino da Responsabilidade Social Organizacional, é de que o mesmo conceito de responsabilidade pode acarretar significados diferentes, dependendo do modelo.

Infelizmente, quando os modelos alternativos com o mesmo conceito são realizadas por diferentes pessoas em diferentes contextos, a discussão aparece frequentemente para representar o entendimento mútuo e acordo, quando na realidade não existem pontos de referência comuns e problemas de ambiguidade surgir. Para garantir que a teoria e os conceitos da Responsabilidade Social Organizacional podem ser os e fornecer uma fonte de orientação de gestão, deve ser dada atenção para a explicação dos pressupostos subjacentes que formam a teoria, a distinção entre as diferentes definições das suas variáveis, e as implicações das inter-relações assumidas entre eles.

Incidindo sobre os limites da Responsabilidade Social Organizacional, a análise comparativa também pode ser utilizada para ajudar a interpretar e discutir as tendências de crescimento no negócio e no campo da sociedade, tais como gestão de *stakeholders*, cidadania empresarial e sustentabilidade. Cada uma destas correntes teóricas envolve, em certa medida, os aspectos principais que formam o núcleo da Responsabilidade Social Organizacional, de modo que a análise comparativa pode fornecer um quadro inicial para entender melhor os seus ramos de pensamento (Geva, 2008: 34-35).

3 - Enquadramento conceptual sobre a integração da Responsabilidade Social Organizacional e os *stakeholders*.

Uma abordagem com grande destaque nas modernas teorias sobre responsabilidade social é a teoria dos *stakeholders*. O conceito de stakeholder personaliza as responsabilidades sociais ao delinear grupos específicos ou indivíduos cujas organizações devem apoiar através da sua orientação de Responsabilidade Social Organizacional. Ou seja, a nomenclatura do *stakeholder* “dá nomes e rostos” nos elementos da sociedade sobre os quais as organizações devem interagir e ser responsáveis (Carroll 1991:47).

A origem da expressão constitui uma associação entre a palavra “*stockholder*” (as partes envolvidas) e os grupos ou indivíduos que têm alguma participação (“*stake*”) ou interesse nas operações e decisões da organização, em analogia aos *stockholders* ou accionistas da organização.

Os *stakeholders* são, assim, todas as partes interessadas e que exigem as atenções da organização, e que englobam uma grande variedade de grupos, onde podemos encontrar os seus accionistas, consumidores, empregados, fornecedores, a comunidade civil ou grupos de activistas sociais. Trata-se de um conjunto de indivíduos que afectam, ou podem ser afectados, pela actividade da empresa e, nesse sentido, influenciam os seus

processos de decisão, com vista a obter benefícios para os interesses que defendem ou representam.

Mas como podem os responsáveis da organização identificar entre tantas vozes, quais os apelos dos *stakeholders* que deve escutar? Carroll (1991) defende que numa perspectiva de Responsabilidade Social Organizacional a legitimidade dos *stakeholders* é extremamente importante. Isto porque, naturalmente, de um ponto de vista da eficiência organizacional, o seu poder pode ter uma influência determinante.

Esta legitimidade dos *stakeholders* refere-se ao direito justificável que determinado grupo tem de reclamar ou exigir sobre determinada questão. Com este conceito em mente, consideramos o processo da gestão do relacionamento com os *stakeholders*, como um processo durante o qual os gestores das organizações conciliam os seus próprios objectivos com as expectativas que são efectuadas sobre si, pelos diversos grupos de *stakeholders*. O desafio da gestão deste relacionamento é assegurar que os *stakeholders* primários da organização atingem o seu objectivo, ao mesmo tempo que outros *stakeholder* sintam-se também satisfeitos (Carroll, 1991:48).

As empresas são vistas como tendo a obrigação de considerar as necessidades de longo prazo da sociedade, o que implica envolverem-se em actividades que promovem benefícios para a sociedade e, desta forma, procuraram minimizar os possíveis efeitos negativos das suas actividades. Neste sentido, devido à sua pluralidade, a teoria dos *stakeholders* “preconiza uma maior abrangência no que concerne ao leque de assuntos subjacentes às preocupações organizacionais, legítimas para a organização, e expectáveis por todos aqueles que são afectados pela actividade organizacional” (Padamo, 2011:24).

Donaldson e Preston (1995:70-71) afirmam que esta teoria pode ser utilizada de três formas diferentes:

1. Descritiva / empírica: para descrever e explicar as características específicas das organizações e os seus comportamentos;

2. Instrumental, quando é utilizada para "identificar conexões", ou a falta de conexões, entre as partes interessadas e a realização dos tradicionais objetivos organizacionais (por exemplo, a rentabilidade e o crescimento);

3. Normativa, quando é utilizada para "interpretar a função" das empresas e identificar "as directrizes morais ou filosóficas" que devem ser seguidas no que diz respeito à sua "exploração e gestão".

A abordagem empírica e a instrumental estão intrinsecamente relacionadas. O que sugere uma dificuldade natural em relacionar os esforços empíricos e normativos. Enquanto a primeira é de natureza descritiva e tenta analisar a forma como as coisas funcionam, a última é prescritiva e visa determinar como as coisas deveriam ser.

A abordagem normativa e instrumental provavelmente implica a existência de duas abordagens contraditórias à teoria das partes interessadas. A abordagem normativa à teoria dos *stakeholders* observa as partes interessadas como um "fim". A abordagem instrumental está interessada na forma como as partes interessadas podem ser consideradas, de forma a melhorar o desempenho financeiro e a eficiência da organização, e, neste sentido, considera os *stakeholders* como um "meio" para atingir o objectivo (fim).

A abordagem instrumental da teoria dos *stakeholders* considera os interesses dos *stakeholders* como factores a serem levados em linha de conta e considerados na gestão da organização, ao mesmo tempo que a mesma está envolvida na maximização da riqueza dos accionistas. A lógica subjacente é de que os interesses dos *stakeholders* são considerados como meios para objetivos de alto nível, tais como a maximização do lucro, a sobrevivência e o crescimento.

Se observarmos também a definição actual de acordo com o Dow Jones Sustainability Index (1999), a Sustentabilidade Corporativa é uma abordagem de negócios que cria valor para os accionistas a longo prazo, ao abraçar as oportunidades e os riscos decorrentes da evolução económica, ambiental e social. Este indicador bolsista foi criado

em 1999 e foi o primeiro indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global.

As empresas que constam deste Índice, indexado à bolsa de Nova Iorque, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os accionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados a factores económicos, ambientais e sociais. Assistimos assim ao vínculo dos conceitos de criação de valor e de responsabilidade social organizacional.

4 - A influência da Responsabilidade Social Organizacional no processo de criação de valor nas organizações

O papel dos colaboradores é fundamental para o sucesso de qualquer organização, embora a utilização das novas tecnologias torna as organizações mais eficazes e, conseqüentemente, mais rentáveis, é o relacionamento com os seus clientes, fornecedores e outras entidades, que vai ditar a sua consolidação e, exactamente por isto, é imperativo que a empresa se preocupe em se capacitar devidamente neste campo.

O potencial de criação de valor das acções de Responsabilidade Social das Organizações para o conjunto de seus *stakeholders* é discutível. Assim, para criar valor através do âmago da organização, não basta apenas proceder à implementação de novas tecnologias. Este procedimento exige algo mais profundo, como a reformulação dos papéis dos colaboradores e o reforço das relações entre os indivíduos, no sentido de originar uma nova dinâmica de mudança (Fernandes, 2010: 56).

Promover acções regulares de formação, contribuindo para a evolução contínua dos colaboradores no exercício das suas funções, poderá ser uma forma de estímulo elegida pela organização.

A adopção de políticas e medidas de responsabilidade social que englobem os colaboradores de uma organização, realizado de forma genuína e espontânea, podem

originar uma oportunidade para a empresa atingir os seus objectivos e destacar-se dos seus concorrentes. Paralelamente, os colaboradores que estejam satisfeitos são mais facilmente fiéis à organização.

No âmbito do enquadramento da criação de valor, o investigador Gholami (2011:148-154) considera que a criação de valor é consistente com o modelo piramidal de Carroll, ou seja, com as quatro dimensões da responsabilidade social organizacional: económica, legal, ética e filantrópica. Gholami propõe um novo modelo de responsabilidade social organizacional, orientado para a criação de valor.

A dimensão económica concentra-se em criar riqueza e para enfrentar as necessidades de consumo. Esta dimensão é importante, porque é o alicerce de outras dimensões, o seu objectivo é criar maximização de lucros, afirmar uma posição de forte concorrência, e manter um alto nível de eficácia operacional. Gholami sugere que, num novo modelo para medir a dimensão económica, é necessária a inclusão da taxa pessoal de poupança; taxa de poupança de negócios; taxa de inflação; e os indicadores de produção.

A dimensão das responsabilidades legais (ou jurídicas) enfatiza que, a missão e a visão da actividade do negócio deve ser executada de acordo com os requisitos legais. Esta dimensão é importante para realizar as actividades organizacionais de acordo com as expectativas legais e governamentais. É também importante que a organização seja cumpridora da lei e, assim sendo, uma “cidadã exemplar”. Para além dos requisitos mínimos legais, Gholami propõe a inclusão nesta dimensão de leis de concorrência, lei do trabalho, bem como, a lei dos direitos humanos, como forma de medir estas responsabilidades.

A Terceira dimensão do ciclo de criação de valor de Gholami é a responsabilidade ética. Esta dimensão focaliza-se na capacidade da organização em fazer o que é correcto, justo e imparcial. As regras morais devem adequar-se ao comportamento das organizações. Esta dimensão é importante devido às expectativas dos costumes sociais, normas éticas e reconhecimento das normas morais aceites pela sociedade. Gholami sugere neste ponto a inclusão de algumas variáveis, tais como o código de conduta, normas anti corrupção e lavagem de dinheiro.

As responsabilidades filantrópicas são a última dimensão do ciclo de criação de valor. Estas responsabilidades, que são denominadas responsabilidades discricionárias, enfatizam a noção de boa cidadania da organização e, da mesma forma, focalizam a sua contribuição no bem-estar e melhoria da qualidade de vida da comunidade. Gholami inclui nesta dimensão a dação, a angariação de fundos ou a oferta de presentes, como principais variáveis estimativas da responsabilidade filantrópica no seio da sociedade.

Tabela 3 – Variáveis do modelo de Gholami para a criação de valor através da Responsabilidade Social Organizacional

Nº	Económico	Legal	Ético	Filantrópico	Dimensões Organizacionais	Financeiro	Não Financeiro
1	Taxa de Poupança Particular	Autoridade da Concorrência	Códigos de conduta	Dação	Cultura	ROI (retorno sobre o investimento)	Acesso ao capital
2	Taxa de Poupança de Negócio	Leis do trabalho e formação	Corrupção	Angariação de fundos	Tecnologia	ROE (rendibilidade dos capitais próprios)	Criação de Valor
3	Taxa de inflação	Leis de Tributação	"Lavagem de dinheiro"	Tempo dispendido em ofertas	Centralização	ROA (Retorno dos Activos)	Poupanças da empresa
4	Prazos de produção	Direitos Humanos		Contactos para administração	Formação	OI (resultado operacional)	Valor Social

Fonte: Gholami, (2011:154)

Na segunda parte, o novo modelo focaliza-se na ligação entre o ciclo de criação de valor e o desempenho organizacional. O desempenho organizacional divide-se em duas categorias, incluindo o desempenho financeiro e não financeiro.

O desempenho financeiro trabalha com indicadores financeiros, tais como retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital líquido, retorno sobre ativos e o resultado operacional. Aqui também o desempenho não-financeiro concentra-se em indicadores

relacionados, tais como, o acesso ao capital, o valor do negócio, a poupança de negócios e o valor social.

Na perspectiva de Gholami (2011) o conceito fundamental da responsabilidade Social Organizacional é a relação de dependência mútua que existe entre a organização e a sociedade, e que por sua vez pode criar valor para ambas. Segundo o autor, a responsabilidade social organizacional ao utilizar os seus quatro pilares principais: económico, legal, ético e filantrópico, está a criar várias oportunidades para a administração da organização conseguir redução de custos, bem como, reforçar o seu poder competitivo. Para além disso, as organizações rumam em direcção à excelência da cidadania corporativa, uma vez que através da mesma podem aumentar ou consolidar a lealdade dos seus clientes, colaboradores e outros *stakeholders*.

Deste modo, de acordo com Brandão et al. (2011:79), caminhamos para uma cidadania institucional, em que a responsabilidade social deve integrar o ADN de todas as organizações. E, por isso, “o que norteia as empresas deve ser o respeito e a responsabilidade perante os seus *stakeholders*”, mais precisamente, “a respeitabilidade e a responsabilidade pelo ser humano tornam-se condição “sine qua non” para as empresas poderem liderar o seu próprio caminho, potenciando igualmente a comunidade onde estão inseridas”.

5 - Responsabilidade Social Organizacional e Literacia Financeira

As organizações são compostas por pessoas, que interagem entre si com a finalidade de alcançar objectivos comuns, “torna-se assim fundamental para a vida de uma organização que esta disponha de pessoas capazes de comunicar e de demonstrarem disponibilidade para, de forma dinâmica e em conjunto, prosseguirem objectivos comuns” (Quintela, 2006:33). Assim, ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. (Comissão das Comunidades Europeias – CEE, 2001:7).

Ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões relacionadas com o seu bem-estar social. Sabemos de antemão que algumas das mais importantes decisões tomadas na vida do cidadão comum são as suas decisões financeiras, tais como, o contrato de uma hipoteca para a aquisição de casa ou a compra de automóvel.

Neste sentido, num contexto de crise, como o que atravessamos actualmente, é importante reflectir sobre o protagonismo da responsabilidade social e as consequências da actual crise económica no âmbito das acções de responsabilidade social organizacional, bem como, de que forma esta última pode ser utilizada no sentido de contribuir para minimizar o impacto da crise ou, ajudar a ultrapassar situações de carência resultantes da mesma.

A grande maioria dos economistas considera a actual crise económica e financeira como a pior desde a Segunda Grande Guerra Mundial. Uma crise que inicialmente começou nos Estados Unidos da América, com o rebentamento da bolha hipotecária do *subprime*, devido à concessão de créditos hipotecários de alto risco, e cujos danos colaterais rapidamente alastraram por todo o mundo, tais como a evolução do preço do petróleo, o aumento contínuo das taxas de juros, contração da liquidez do sistema bancário e o crescimento descontrolado de vários setores económicos, com a perda de confiança dos investidores, como resultado, afectando as economias da maioria dos países do mundo, com graves consequências económicas e sociais em diversos países da Europa, entre os quais Portugal.

Porém, a actual crise económica e financeira não é a única crise mundial, uma vez que num sentido mais amplo, as atividades dos negócios empresariais estão igualmente a atravessar por um longo processo de mutação, o que pode ser considerado como uma crise de maturidade orientada para o papel que desempenham no seio da sociedade (Souto, 2009:39).

O reputado economista Joseph Stiglitz, num artigo publicado no ano 2008 no jornal inglês *The Guardian*, chega mesmo a considerar que a actual crise é fruto da falta de ética e de princípios das autoridades financeiras, que deveriam ter evoluído no sentido de

responderem às necessidades, no sentido de incorporarem nos seus objectivos variáveis sociais e ambientais, para além do puro lucro económico.

A investigadora Belen Souto (2009:44-45) considera que a Responsabilidade Social Organizacional é uma ferramenta de gestão que está em constante renovação e, como tal, vai estabelecer as suas próprias metas em contexto de crise. A autora identifica sete factores-chave comuns ao processo da responsabilidade social organizacional e às necessidades nos períodos de crise. São eles:

1. **Inovação:** um conceito fundamental para alcançar a longo prazo a sobrevivência empresarial, um objectivo lógico em situações de crise.
2. **Atmosfera / Ambiente confortável:** a Responsabilidade Social Organizacional fornece a atmosfera desejada (cultura interna, motivação), o que em períodos excepcionais (crises) pode ser abordado.
3. **O papel dos Stakeholders:** as acções de a Responsabilidade Social Organizacional dão um tratamento adequado às partes interessadas, mudando sua possível posição de risco para uma atitude de aliança face à empresa.
4. **A estratégia de gestão do negócio:** A implementação de acções de Responsabilidade Social Organizacional reforça a estratégia do negócio, uma necessidade sempre presente, mas que tem especial relevância em períodos de crise.
5. **A atitude do mercado:** o modelo de implementação de acções de responsabilidade social organizacional fortalece a posição das empresas no mercado, quando é percebida como tal. É por isso que a comunicação e a transparência são importantes.
6. **A confiança dos investidores:** as acções de responsabilidade social organizacional oferecem uma garantia de confiança aos investidores, devido

à complementaridade das informações oferecidas pelas empresas responsáveis. Os recursos financeiros são sempre necessários, mas tornam-se crítico em tempos de crise.

7. **Profunda reflexão interna:** a implementação de acções de responsabilidade social organizacional obriga a refletir profundamente sobre as principais preocupações claramente ligadas à sobrevivência de longo prazo da empresa: a sua identidade (incluindo missão e visão), os seus sistemas (incorporando procedimentos e regras), a prestação de contas (definindo o quê e que tipo de responsabilidade é pretendida) e a transitividade (esclarecendo o que afecta e o que é afectado pela atividade da empresa).

Souto (2009:46) salienta que este último ponto relativo ao exercício de reflexão, sobre a essência da empresa, o que é e o que pretende ser e onde está e para onde pretende ir, como e com quem, é essencial para o atingimento de qualquer objectivo. Esta tarefa, quando bem realizada, é suficiente por si só, uma vez que o resultado alcançado pela empresa justifica fortemente os esforço empreendido.

A promoção da literacia financeira pelos agentes económicos é um exemplo da aplicação dos princípios que a suportam - sendo economicamente viável e existindo disponibilidade financeira, tem um grande potencial de retorno.

Em Portugal, a implementação do Plano Nacional de Literacia Financeira, pelos seus princípios e pela sua abrangência, poderá vir a dar um contributo determinante para suprir esta necessidade de conhecimento. Este projecto é fruto de um grupo de trabalho criado pelo Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (Banco de Portugal, Comissão de Mercado de Valores Mobiliários e Instituto de Seguros de Portugal) que definiu as suas as linhas de orientação para o período de 2011-2015.

No entanto, paralelamente, à implementação do Plano Nacional de Literacia Financeira, e perante a necessidade de fomentar o conhecimento financeiro da generalidade da população, algumas empresas têm tomado a iniciativa de realizar esse investimento nos

seus colaboradores, promovendo a interiorização e aplicação de conceitos como: a gestão do orçamento familiar, poupança e investimento.

Os resultados destas acções refletem-se no aumento de produtividade, decorrente do desinvestimento na operacionalização de processos de penhora de salários, por exemplo, e do compromisso organizacional, com o reconhecimento de efectiva Responsabilidade Social posta em prática pelas organizações (PNLF, 2011:15).

Capítulo II - A literacia Financeira

1 - Literacia financeira: conceitos, definições e enquadramento

A literacia é definida pela UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, como “um direito humano fundamental e o alicerce para a aprendizagem ao longo da vida. É essencial ao desenvolvimento social e humano na sua capacidade de transformar vidas” (Unesco, 2011:14). Enquanto instrumento de capacitação dos indivíduos, das famílias, assim como, das sociedade onde os mesmos estão inseridos, a literacia tem o poder de alavancar as condições para que existam melhores infra-estruturas e cuidados de saúde, rendimentos mais igualitários, bem como, maior conhecimento e, conseqüentemente, implicações no seu relacionamento com o resto do mundo.

A utilização da literacia enquanto ferramenta de partilha de conhecimentos está constantemente a transformar-se, a par com as inovações tecnológicas. Desde a Internet às mensagens de texto, a amplitude da disponibilidade dos canais de comunicação contribuem para uma maior e melhor participação social e política dos indivíduos. Uma sociedade literata é dinâmica, partilha ideias e promove o diálogo. Em oposição, a iliteracia é um obstáculo a uma melhor qualidade de vida e pode, inclusive, ser geradora de exclusão e de violência social.

No âmbito da mesma, várias definições se confundem e são utilizadas indistintamente, prova disso é o facto de, em alguns estudos, os termos “capacidade financeira” e “literacia financeira” são utilizados indiscriminadamente. Por vezes, o termo “economia financeira” é também utilizado no mesmo contexto de “capacidade financeira”, embora este último tenha uma definição diferente.

Um exemplo extremamente interessante desta situação é o facto do relatório da OCDE (2205a), apenas fazer referência ao termo “Literacia Financeira” no seu título, utilizando posteriormente em todo o conteúdo do trabalho a expressão: “Financial Education” ou Educação Financeira. Também o conceito de capacidade financeira é muitas vezes o mais

utilizado e preferido, “pela sua precisão e amplitude, uma vez que é adequada tanto para os decisores políticos e especialistas, bem como, o público em geral” (OCDE 2005b:4).

Dixon (2006:7-8) também considera o termo “Literacia Financeira” menos abrangente do que “Capacidade Financeira”, pois converge cinco vertentes relacionadas entre si: o comportamento, a tomada de decisão, competências práticas, bem como, o conhecimento e a compreensão, o que considera ser um enquadramento mais realista daquilo que é o comportamento das pessoas, quando se relacionam com dinheiro, no seu quotidiano.

Neste sentido, observamos que o conceito de Literacia Financeira abrange, em si mesmo, não só o sentido pleno daquilo que é a literacia, de acordo com a definição da Unesco (2011:13): “ (...) Um direito fundamental e a base de uma vida de aprendizagem. Implica o conhecimento, competências e autoconfiança para transformar vidas, conduzindo a melhores condições de vida e de saúde, bem como, uma maior participação na comunidade”.

Esta descrição amplia a sua definição, ao transpô-la para um contexto financeiro, baseado não só no fornecimento de informação de carácter financeiro mas também, e acima de tudo, da faculdade dos indivíduos disporem de ferramentas e aptidões, bem como, de conhecimentos fundamentais, para avaliarem correctamente as suas opções, compreendendo em pleno as implicações presentes e futuras das suas decisões financeiras.

Neste sentido, o conceito de literacia financeira é, na sua essência, uma extensão da concepção de literacia, aplicada num contexto financeiro, ou seja, dotando os indivíduos do conhecimento e da capacidade de tomarem, de forma responsável e consciente, decisões financeiras de considerável amplitude, desde a gestão do orçamento familiar até à aquisição de produtos financeiros, a aplicação de poupanças ou o recurso ao crédito para a aquisição de bens.

O Banco de Portugal (2010:2), no relatório de apresentação dos principais resultados do Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa, considera que “o conceito de literacia financeira vai para além dos conhecimentos financeiros habitualmente associados

à gestão das finanças pessoais, envolvendo também a forma como esses conhecimentos afectam o comportamento e atitudes dos cidadãos no momento em que tomam decisões”. É esta capacidade de discernimento para identificar necessidades financeiras e seleccionar as soluções que melhor as colmatam que poderá evitar situações de sobre-endividamento e, conseqüentemente, o risco de incumprimento que poderá, em última instância, resultar na insolvência particular ou empresarial.

A OCDE (2005b:25), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, refere como as principais causas para a importância crescente do tema da literacia financeira, numa perspectiva internacional, as alterações da demografia, do paradigma económico mundial, o crescente grau de complexidade do sector financeiro, bem como, as alterações das políticas mundiais. Os mercados financeiros tornaram-se cada vez mais sofisticados e a criação de novos produtos, e mais complexos, proliferou. Os consumidores têm também maior acesso a uma variedade de créditos e instrumentos de poupança, por via de novos tipos de instituições de crédito (tais como bancos, cooperativas de crédito, agências de fomento, associações de poupança e empréstimos, "financiadoras", entre outras).

Cada vez mais, indivíduos em todo o mundo tomam mais decisões financeiras, pelas quais têm de assumir responsabilidades. Simultaneamente, muitos desses indivíduos têm pouca preparação para as responsabilidades financeiras com as quais são confrontados. Em consequência, o risco de crédito está a ser, em parte, redireccionado dos governos e das instituições financeiras, para as famílias (OCDE 2005b: 28), como tal, é vital que os consumidores adquiram uma melhor educação, relativa às temáticas financeiras.

Mas, até chegarmos a este ponto, foram muitas e diferentes as causas que engradeceram a importância actual da literacia financeira, Orton (2007:3), no seu trabalho de análise sobre a importância crescente da literacia financeira, destaca, principalmente, as razões apontadas pela OCDE, levantando o véu para as preocupações sociais que as mesmas acarretam, a curto e médio prazo, nomeadamente:

> **As alterações demográficas:** com a geração “*baby boom*” a conceber menos filhos em relação aos seus pais, no momento da sua aposentadoria não haverá população activa

suficiente para suportar o número de pensões das reformas atribuídas. Simultaneamente, a esperança média de vida aumentou, por essa razão, é mais provável que as gerações actuais prolonguem por mais tempo a sua condição de reformados pensionistas e, nesse sentido, precisarão de ser suportados por mais tempo. Seguindo esta dinâmica, há uma maior necessidade de cobrir inteiramente o aumento substancial das despesas, despoletado por esta conjugação de severas exigências.

> A contínua evolução dos mercados financeiros: as evoluções tecnológicas, a par com as inovações dos mercados (numa perspectiva de produtos e serviços), transformaram por completo a natureza do comércio grossista e a banca de retalho. A Internet aumentou simultaneamente a informação sobre o crédito e investimentos, bem como, o acesso aos mesmos, através da propagação de contas bancárias geridas virtualmente e do facilitismo do acesso ao financiamento. Apesar desta situação, uma significativa percentagem da população, segundo o Banco de Portugal (2010: 4) ainda não participa no sistema financeiro convencional (de acordo com dados de Banco de Portugal, cerca de 11% dos inquiridos no estudo sobre a literacia financeira da população portuguesa, afirmam não ser titulares de qualquer conta bancária). Para além disto, o número, a disponibilidade e a complexidade dos produtos financeiros aumentou.

> O emprego e o sistema de pensões estão a mudar: as tendências no emprego estão a mudar, à medida que cada vez mais pessoas não têm contratos a longo termo, trabalham em part-time ou não têm um emprego permanente. Todos estes cenários requerem um conjunto diferente de aptidões que permitam gerir de forma benéfica as finanças pessoais dos indivíduos e das famílias, de uma forma diferentes daqueles que trabalham a tempo inteiro e com contrato permanente. Em paralelo, as tendências no sistema de pensões alteram-se, com novas medidas fiscais e alterações nos programas de apoio social. É importante recordar que todas estas alterações ocorrem ao mesmo tempo que a esperança média de vida aumenta, o que significa que têm de ser reajustadas os rendimentos de reforma adequados.

> Os consumidores estão mais envolvidos com os mercados financeiros: cada vez mais existem investidores particulares, fruto de uma geração que acumulou património

pessoal e, como tal, isso gerou um aumento dos seus rendimentos pessoais, quer seja por via de compra de acções em bolsa ou fundos de investimento.

> **As consequências das más decisões financeiras estão a assumir contornos graves:** o envelhecimento generalizado da população, acompanhado pela erosão da estabilidade social, está a tornar as decisões financeiras cada vez mais importantes. Outras fontes de insegurança financeira, como por exemplo as alterações da empregabilidade, significam que há um maior risco e poucos recursos que minimizem os efeitos nas famílias e nos indivíduos do impacto das más decisões financeiras e das suas consequências.

Paralelamente regista-se um aumento significativo no número de consumidores, derivados da introdução de novas tecnologias, o que também desencadeou níveis de complexidade que levaram ao aparecimento de um marketing mais agressivo, que convence os consumidores a investirem em produtos que não são, de todo, do seu interesse, colocando-os sob pena do seu próprio desconhecimento. Para além disto, o crescimento de instituições financeiras alternativas é um foco de preocupação.

As dívidas dos consumidores estão numa trajetória ascendente, o que significa que cada vez mais pessoas recorrem ao crédito, para pagar bens através de empréstimos. Apesar de desregulamentação ter sido em tempos um factor benéfico que resultou em taxas mais baixas, a agressividade concorrencial provavelmente contribuiu para o aumento de jovens com dívidas elevadas, no momento em que estão a adquirir casa ou a constituir família.

> **Os níveis de literacia são baixos ou inapropriados para alterar o rumo das circunstâncias:** Os resultados de inquéritos realizados aos consumidores indicam que estes não possuem compreensão e experiência financeira suficiente para sustentar as suas decisões. Neste ponto, a OCDE (2005b: 91) refere que o conhecimento financeiro é baixo nos países membros, especialmente no que concerne à população com menos escolaridade e às minorias étnicas e/ou culturais. Os consumidores precisam de ser capacitados para a importância das poupas e de escolhas de investimento adequadas.

Nos dias de hoje o mundo financeiro é muito mais complexo do que há décadas atrás, quando apenas existia uma preocupação em manter uma conta bancária com as suas

poupanças e, para tal, apenas um banco era necessário. Hoje, os consumidores têm de estar aptos a diferenciar uma panóplia de produtos e serviços financeiros, bem como, os diferentes fornecedores desses mesmos produtos, de modo a estarem preparados para as implicações de uma administração inadequada das suas contas a crédito.

> A literacia financeira generalizada pode contribuir para a coesão social: uma vez que é importante para a segurança dos indivíduos e, conseqüentemente para a segurança das nações, tal como foi salientado por Donald Johnston, ex-Secretário-Geral da OCDE, num discurso proferido na Cimeira sobre Educação Financeira em 2005:

“ Hoje em dia, as sociedades esclarecidas esforçam-se para assegurar a coesão social como parte integrante do progresso económico. Essa coesão pode ser seriamente enfraquecida pelo grande desequilíbrio dentro das nações. Uma forma de evitá-los (desequilíbrios) é assegurar de que toda a gente participa na criação e distribuição de riqueza... a educação financeira pode desempenhar um papel fundamental.”

A isto, podemos acrescentar também o aumento da imigração, uma vez que, é necessário dotar os indivíduos que se estabelecem em regiões ou países diferentes do seu, das capacidades para conhecer e interpretar as práticas financeiras dos seus novos países.

Em resultados de todas estas alterações, acompanhadas por um crescente nível de consumo e do número de consumidores, regista-se uma participação activa dos governos de cada país nos mercados financeiros (OCDE, 2005b:28).

2 - A implementação de programas de Literacia Financeira

Foi esta necessidade premente de promover a literacia financeira, que levou à implementação gradual de programas de literacia financeira a um nível nacional e internacional, uma vez que esta temática foi impondo-se cada vez mais na agenda de muitos governos, despertando para a necessidade de criação de agências nacionais e programas com o desenvolvimento de estratégias de divulgação e ensino.

Em Portugal, foi criado o Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF), enquanto principal um instrumento de promoção à literacia que, reconhecendo a importância da inclusão e da formação financeira, define os princípios gerais de orientação para a sua promoção a nível nacional, com base no levantamento das necessidades existentes nesta área pelo Banco de Portugal e, já referido no primeiro ponto deste capítulo.

O Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF) foi elaborado por um Grupo de Trabalho, criado para o efeito pelo Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF), com representantes dos três reguladores financeiros, nomeadamente o Banco de Portugal (BdP), a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e Instituto de Seguros de Portugal (ISP).

O PNFF (2011) perspectiva um horizonte temporal de cinco anos, abrangendo o período entre 2011 a 2015, tendo em conta o prazo de implementação necessário à natureza dos projectos e as áreas de actuação que compreende.

Tabela 4 - Objectivos do Plano Nacional de Formação Financeira

Melhorar conhecimentos e atitudes financeiras	Sensibilizar para a importância da formação financeira Difundir conhecimentos sobre conceitos financeiros básicos, para permitir uma melhor compreensão da informação e uma escolha mais adequada de produtos financeiros Sensibilizar para a necessidade de realizar um planeamento do orçamento familiar
Apoiar a inclusão financeira	Divulgar o acesso a serviços mínimos bancários
Desenvolver hábitos de poupança	Sensibilizar para a importância da poupança Sensibilizar para as crescentes responsabilidades individuais na poupança para a reforma e a saúde Estimular escolhas adequadas na aplicação da poupança
Promover o recurso responsável ao crédito	Promover hábitos de recurso responsável ao crédito Prevenir para o risco do sobre-endividamento
Criar hábitos de precaução	Alertar para situações de fraudes ou práticas potencialmente lesivas Sensibilizar para situações de risco que podem afetar o rendimento

Fonte: PNFF (2011:12-15)

Numa retrospectiva relativamente ao nascimento desta preocupação global constatamos que, em 2008, foi criada pela OCDE a *International Network for Financial Education* (INFE), com o objectivo de promover e facilitar a cooperação internacional no âmbito da formação financeira, destacando-se na divulgação de trabalhos sobre as lições da recente crise em relação à importância da literacia financeira, bem como, alavancar a implementação de inúmeros programas internacionais, no sentido de conseguir uma abordagem comum e sistemática, para desenvolver a literacia financeira através da execução eficaz de programas de educação financeira.

Os países membros da OCDE foram, assim, instruídos a promoverem a educação financeira e a sua consciencialização e, neste sentido, os seus governos e as instituições públicas e privadas, foram também advertidos a aplicarem os princípios e boas práticas para a educação e sensibilização financeira definidos pela OCDE/INFE, que estipularam as linhas de orientação a seguir, e que incluíam, entre outros, planos de acção nacionais a seguir, que deveriam incluir campanhas de sensibilização pública, a criação de websites informativos e pedagógicos, inclusão da educação financeira nos programas curriculares escolares, bem como, a necessidade de distinguir claramente, por parte das instituições financeiras, a informação financeira e a educação financeira, daquilo que é informação “comercial” financeira.

Neste contexto, a OCDE (OCDE, 2005b:5), estabeleceu sete princípios e boas práticas para a Educação Financeira e sua consciencialização, nomeadamente:

1. Os governos e todas as instituições públicas e privadas devem promover a educação financeira de forma imparcial, justa e coordenada.
2. A educação financeira deve iniciar-se na escola primária.
3. A educação financeira deve fazer parte integrante da boa governação das instituições financeiras, com o intuito de incentivar a responsabilidade e confiabilidade.
4. A educação financeira deve ser claramente distinta da divulgação comercial e devem ser desenvolvidos códigos de conduta para os profissionais das instituições financeiras.

5. As instituições financeiras devem incentivar os seus clientes a ler, interpretar e compreender a informação, especialmente quando a mesma está relacionada com compromissos de longo termo ou serviços financeiros com consequências financeiras potencialmente significativas.
6. Os programas de educação financeira devem incidir particularmente na importância de aspectos do planeamento da vida, tais como, poupança, dívidas, seguros ou pensões.
7. Os programas criados devem ser orientados no sentido da estruturação da capacidade financeira e, por isso, deve ter como alvo grupos específicos.
8. Os futuros pensionistas devem estar conscientes da necessidade de adequar financeiramente os seus actuais planos de pensão, públicos ou privados.
9. As campanhas a nível nacional, criação de em sítios web, serviços de informação gratuita e sistemas de alerta para os perigos do endividamento, junto dos consumidores, devem ser promovidos.

Foi na sequência das diretrizes deste novo organismo regulador que, em Portugal, o primeiro inquérito sobre literacia financeira foi realizado pelo Banco de Portugal em 2010, resultado do trabalho que o Banco de Portugal desenvolve desde o início de 2008, aquando a sua atribuição de responsabilidades de supervisão comportamental, consagrada na revisão do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, através da publicação do Decreto-Lei n.º 1/2008, de 3 de Janeiro.

Este inquérito constitui uma primeira etapa para o desenvolvimento de outras iniciativas na área da Literacia Financeira em Portugal, na sequência do conjunto recomendações sobre princípios e boas práticas que adoptadas pela OCDE, no âmbito da educação financeira (OCDE, 2005b: 174) e na promoção da qualidade da procura de produtos e serviços financeiros, designadamente quanto à regulação do acesso ao crédito, introdução de regras de transparência no mercado do crédito e formação financeira em 2009 (Neves, 2010: 22).

Este inquérito junto da população portuguesa incidiu sobre 5 grandes áreas temáticas, consideradas basilares sob diversas perspectivas da Literacia Financeira, nomeadamente:

1. Inclusão Financeira
2. Planeamento de despesas e poupança;
3. Gestão de conta bancária;
4. Escolha de produtos financeiros;
5. Compreensão financeira.

Os resultados deste inquérito mostraram-nos que a taxa de inclusão financeira em Portugal é semelhante à de outros países desenvolvidos, neste tópico, o acesso a uma conta bancária é considerado o principal indicador de inclusão no sistema financeiro: por ser um requisito essencial para o acesso a outros produtos e serviços bancários, sendo também, indicador de integração social. Assim, em Portugal cerca de 90% da população tem acesso a conta bancária particular, sendo que os inquiridos que referem não ter conta, não fazem parte da população activa ou são menores de idade (BP, 2010:4).

A segunda área analisada foi o Planeamento de Despesas e Poupança, que pressupõe a correcta previsão dos rendimentos e o planeamento das despesas correntes e imprevistas. Neste ponto, de acordo com os resultados obtido, os portugueses parecem revelar pouca sensibilidade para poupar, uma vez que apenas metade do universo inquirido respondeu afirmativamente, quando questionados se fazem poupanças, mas desses, apenas 20% afirmam poupar num raciocínio lógico de médio ou longo prazo, aplicando os seus recursos numa conta a prazo ou outra aplicação financeira. No entanto, estas decisões de poupança são determinadas, em grande medida, por restrições financeiras, razão pela qual a maioria dos inquiridos que não poupam, referem os baixos rendimentos como a principal razão.

Outra área importante para a análise da literacia financeira em Portugal é a “gestão da conta bancária”, uma vez que pode evitar custos desnecessários. Neste tema, os portugueses demonstraram que se preocupam em controlar regularmente os seus saldos e movimentos mas, por outro lado, revelam desconhecimento sobre os custos dos descobertos bancários (com uma grande percentagem a assumir a sua utilização regular) ou de outras alternativas de financiamento existentes no mercado (BdP, 2010:5).

Relativamente à escolha de produtos financeiros, sabemos que deve ser adequada ao perfil e às necessidades de cada consumidor, uma vez que os mesmos devem fomentar hábitos de poupança e atitudes responsáveis face à possibilidade de endividamento.

Dada a complexidade e diversidade crescentes das características destes produtos, é cada vez mais importante a comparação e análise das alternativas possíveis. Neste aspecto, a maioria dos inquiridos portugueses afirma ler as condições pré-contratuais e contratuais, porém, no que respeita à comparação, apenas uma margem mínima realmente o faz.

Neste ponto, o relatório elaborado pelo Banco de Portugal salienta uma questão importante, que espelha realmente o nível de literacia financeira no nosso país, pois, verifica-se uma preocupação por parte dos indivíduos em analisar a informação disponível, “todavia, a não utilização dessa informação para os fins a que se destina ilustra, de certa forma, a diferença existente entre o conceito de literacia e o de informação financeira. De facto, a mera disponibilização de informação não significa que o destinatário apreenda os conhecimentos que o ajudem a tomar decisões ou influenciem os seus comportamentos” (BdP, 2010:6).

Por último, a compreensão financeira procurou avaliar directamente os conhecimentos dos inquiridos, no que respeita diversos conceitos importantes no âmbito das decisões financeiras, como por exemplo a explicação do conceito de Euribor¹ ou o significado de *spread*², assim como a noção do conceito de descoberto bancário.

As respostas revelaram deficiências de literacia relacionadas com a explicação destes conceitos financeiros, paralelamente, concluiu-se que há uma sobrevalorização dos indivíduos, relativamente aos seus próprios conhecimentos financeiros, devido ao número

¹ Acrónimo da expressão inglesa “Euro Interbank Offered Rate”. A taxa Euribor é uma média das taxas de juro praticadas pelas principais instituições de crédito da Área do Euro para empréstimos no mercado interbancário. É, por isso, conhecida como “taxa interbancária” (fonte: sítio Todos Contam).

² Diferença entre os preços de oferta de venda e de compra de um determinado ativo ou instrumento. Termo também utilizado para referir a componente da taxa de juro, definida pelo banco, contrato a contrato, quando concede um financiamento a taxa variável. O *spread*, acresce ao indexante e varia, nomeadamente, em função dos próprios custos de financiamento do banco no mercado interbancário, do risco de crédito do cliente e do *loan-to-value* do empréstimo (fonte: sítio Todos Contam).

de respostas incorrectas no questionário, ao invés da sinalização da opção “não sabe” (BdP 2010:6-7).

Ou seja, os indivíduos não só não têm uma formação financeira adequada, como estão convictos de que têm mais conhecimentos do que aqueles que efectivamente possuem. Esta percepção errada torna-os manifestamente mais vulneráveis e, na conclusão do Banco de Portugal (BdP, 2011:16), “reforça a urgência de uma actuação dos reguladores e demais autoridades públicas a este nível”.

A realização deste inquérito e a análise dos resultados obtidos foram passos extremamente importante para traçar o perfil da realidade portuguesa, pois, permitiram aferir quais as necessidades de promoção da literacia financeira, para melhor definir, posteriormente, nas estratégias nacionais de literacia financeira quais os tipos de programas pedagógicos a aplicar, e as suas prioridades.

3- A Literacia Financeira no local de trabalho

Algumas das mais importantes decisões tomadas na vida do cidadão comum são as suas decisões financeiras, tais como, o contrato de uma hipoteca para a aquisição de casa ou a compra de um automóvel. São estas decisões que, quando mal avaliadas, podem ter um impacto catastrófico na vida das famílias.

É por isso que, dada a importância crescente do tema e, também uma maior preocupação das empresas em interagir com a sua comunidade envolvente, a promoção de projectos de literacia financeira por instituições privadas aos seus funcionários está a aumentar. Estas acções que abrangem os colaboradores das empresas são para estas últimas um investimento de retorno muito positivo, na medida em que promovem uma maior produtividade, pois, indivíduos mais esclarecidos e informados, assim como, aqueles mais sensíveis à importância da prática de poupança estão melhor preparados para tomar decisões complexas no seu dia-a-dia (seja na sua vida pessoal ou profissional).

Assim, o sector privado desempenha um papel cada vez mais activo, na qualidade de dinamizador de projectos pedagógicos vocacionados para a literacia financeira, ou seja, está cada vez mais empenhado em contribuir para o bem-estar da comunidade envolvente. Com este tipo de intervenção na sociedade civil, através do canal directo que são os seus colaboradores, as organizações podem criar as bases pedagógicas para projectos de apoio educativo, que abordem a temática financeira, ajudando a prevenir problemas de excesso de endividamento ou a esclarecer de que forma o dinheiro pode ser investido.

Estudos recentes defendem que após a implementação destes projectos nas empresas pode registar-se um aumento de produtividade nos colaboradores, uma vez que, os mesmos respondem de forma muito positiva a estes programas, porque observam consequências positivas e significativas na sua vida futura, no que respeita às suas decisões financeiras e de investimento, assim como, o despontar de uma maior sensibilidade para a importância de dispor de planos de pensões, estabelecendo-se assim um relacionamento significativo entre as acções de educação financeira organizadas pelas entidades empregadoras e os futuros comportamentos de poupança dos colaboradores, influenciando também os seus níveis de produtividade e absentismo no local de trabalho (Braunstein e Welch, 2002: 452).

No Reino Unido, no âmbito do projecto de Literacia Financeira “Make the most of your Money”, levado a cabo por um conjunto de mais de 200 empresas privadas com o apoio da FSA (*Financial Services Authority*), um inquérito de avaliação de resultados sobre as diversas acções implementadas, realizado pela FSA, constata que os colaboradores mais jovens (na faixa etária dos 16-25 anos) afirmam que foi no seu local de trabalho que mais aprenderam sobre a gestão das suas finanças pessoais (FSA, 2004:10).

Nesse mesmo inquérito, 58% dos inquiridos afirmaram que a formação financeira no seu local de trabalho aumentou a sua autoconfiança e preparação para a gestão das suas finanças pessoais, inclusive aqueles que consideram que precisam de melhorar a gestão do seu dinheiro estão mais receptivos à realização deste tipo de programas nas empresas (FSA, 2004:11).

Uma avaliação independente desse mesmo programa de educação financeira concluiu que, logo após a sua participação nestes projectos cerca de 86% dos participantes pretendem as aplicar medidas apreendidas nas suas vidas pessoais, sendo que 60% dos mesmos, após 3 meses da sua participação nas acções de educação financeira, tinham de facto tomado medidas efectivas na gestão das suas finanças pessoais. Para além disso, alguns dos inquiridos referiram que o acesso à informação era mais fácil tratando-se do local de trabalho, porque o mesmo é considerado também pelos colaboradores como um canal de confiança para receber este tipo de formação (Habschick et al., 2007:80).

Num momento crucial da história da civilização ocidental, cujos alicerces foram quebrados pelo desastre financeiro, que conduziu à perda de milhares de postos de trabalho e, conseqüentemente, a uma mudança radical na abordagem da vida profissional (com a perda do “emprego para a vida”, impõe-se a necessidade de promover mais formação, no sentido de ensinar competências, comprometendo o conhecimento e a capacidade mas, principalmente, despoletando uma consciência ética e crítica da responsabilidade individual de cada um tem, em relação ao outro e perante a sua comunidade. Neste contexto, “o local de trabalho é considerado o meio privilegiado para treinar indivíduos na aquisição de competências profissionais, mas também, na aquisição de um sentido de responsabilidade pessoal e colectiva” (Federighi et al., 2007:58).

Um estudo recente sobre o relacionamento entre os problemas financeiros e a produtividade no local de trabalho, confirma que o *stress* financeiro e a saudabilidade financeira dos colaboradores afectam a sua produtividade, com sérias implicações para os empregadores, constatando como uma consideração razoável que a educação financeira aplicada no sentido de melhorar os comportamentos financeiros terá um impacto positivo no bem-estar financeiro e, conseqüentemente, na produtividade laboral (Delafröoz et al., 2010:876).

Segundo a organização norte-americana FELA (Financial Education & Literacy Advisers) cada indivíduo passa em média 28 horas por mês a pesquisar sobre temas relacionados com assuntos financeiros. Estas 28 horas podem ser facilmente traduzidas em custos efectivos para uma empresa ao final de 6 meses (168 horas) ou 12 meses (336 horas, o

que equivale a mais de 140 dias!), o que multiplicando pelo respectivo número de colaboradores, resulta numa perda coletiva para a organização, que pode muito rapidamente ter um impacto negativo bastante significativo no desempenho financeiro da empresa.

Para além disso, não restam dúvidas de que, actualmente, o número de funcionários que passam o seu tempo no local de trabalho a pesquisar questões financeiras, em busca de orientação, vai aumentar, dada a magnitude da actual crise financeira.

É neste sentido que, funcionários que beneficiam de um melhor conhecimento das questões financeiras tomam melhores decisões financeiras. O que também faz com que ocupem menos energia em preocupações de índole económica, tornando-se mais produtivos e menos absentistas. Inquestionavelmente, este perfil de funcionário ajuda as empresas a ter um efeito positivo na sua linha de base e, conseqüentemente, permitindo a obtenção de melhores resultados.

Neste sentido, é-nos permitido afirmar que a educação permite a obtenção de ferramentas de decisão, as quais, para além de terem uma influência no comportamento laboral dos indivíduos, têm repercussões ao nível da sua capacidade individual para analisar questões complexas do dia-a-dia, avaliar alternativas, explorar oportunidades e alcançar objectivos pessoais (Bayer et al., 2009:607).

Joo e Garman (1998) foram pioneiros nos estudos sobre a literacia financeira, analisando a sua influência no desempenho dos colaboradores nas empresas, e constatando que existe uma relação entre o comportamento financeiro e o absentismo, bem como, uma relação entre o comportamento financeiro e o tempo de trabalho utilizado para assuntos financeiros pessoais. É por esta razão que, na opinião dos autores:

“Uma das vantagens de um programa de educação financeira proposta pelos empregadores aos trabalhadores é a potencial melhoria da produtividade do seu trabalho, sendo esta última definida como a eficiência dos recursos, medida por um índice global, as

responsabilidades individuais de desempenho e as avaliações de desempenho” (Joo e Garman, 1998:163).

Joo e Garman (1998:166) sugerem também que a educação financeira no ambiente de trabalho é um factor essencial para a contratação e retenção de trabalhadores, para além disso, descobriram que os empregados confiam numa educação financeira facultada pelo empregador, em larga escala sempre que disponível, e que a educação financeira proveniente do empregador influencia fortemente o comportamento financeiro das famílias, especialmente no que respeita aos planos de pensões.

A educação financeira no local de trabalho geralmente inclui os seguintes programas: planeamento de pensões, benefícios da educação, gestão de dinheiro, gestão de crédito, planeamento de estudos superiores, investimentos, planeamento imobiliário, seguros, grandes compras (veículo ou casa), e planeamento tributário.

Os métodos de divulgação da educação financeira no local de trabalho variam, sendo que os mais comuns são: (a) aconselhamento financeiro geral, (b) aconselhamento financeiro particular, (c) seminários em grupo, (d) workshops, (e) sessões de esclarecimento, (f) distribuição de informação em suporte informático (CD-ROM), (g) vídeo, (h) materiais impressos, (i) newsletter, e (j) Internet e Intranet (Joo e Garman, 1998:166).

A educação financeira no local de trabalho pode afectar o absentismo evitável, fornecendo soluções comportamentais para os trabalhadores enfrentarem os seus problemas financeiros. Para além disto, existe um outro factor importante a considerar, relacionado com as horas de trabalho utilizadas na resolução de problemas financeiros pessoais.

As pessoas usam seu tempo de trabalho para gerir questões financeiras pessoais e podem fazê-lo de uma ou mais de oito maneiras diferentes - falar com colegas de trabalho sobre assuntos relacionados com problemas financeiros, conversar com uma entidade credora sobre um empréstimo, fazer chamadas sobre o pagamento de um crédito vencido, fazer chamadas para amigos ou parentes sobre questões financeiras, fazer

chamadas para um advogado, fazer chamadas para arranjar um empréstimo para um veículo, ou para um crédito ou para um aconselhamento financeiro.

Em suma, em 8 horas diárias de trabalho, existe uma percentagem que não está a ser otimizada pelo colaborador em prol da empresa, uma vez que, os seus problemas financeiros transpõem facilmente a barreira entre o local de trabalho e a sua vida pessoal. Joo e Garman (1998:170) defendem que um colaborador passa cerca de 15 minutos diários a procurar resolver temas de carácter financeiro, o que se resume em 75 minutos por semana.

É claro que um colaborador nestas circunstâncias beneficia em grande medida dos programas de educação financeira porque tem a oportunidade de, a médio prazo, realizar as alterações de comportamento financeiro necessárias para ultrapassar estes problemas e, em última instância, estar mais focalizado e concentrado no seu trabalho diário.

Nesta perspectiva é claro que a relação entre o bem-estar financeiro pessoal e a produtividade sugere que os efeitos potenciais de educação financeira no local de trabalho são positivos, quer para os trabalhadores, quer para os empregadores (Joo e Garman, 1998: 163). Também os autores Edminston et al. (2009:19) estabeleceram as bases conceituais de uma ligação entre uma melhoria no comportamento pessoal financeira e a obtenção de melhores resultados no trabalho.

Na análise de resultados ao inquérito que realizaram junto de participantes em acções de literacia financeira, organizadas por uma empresa norte-americana, houve alguma evidência na redução do número de penhoras de ordenado dos trabalhadores, bem como, uma mudança significativa na satisfação sentida pelos participantes com a sua situação financeira, entre dois a três anos, após a participação nas acções, o que conduz a uma redução de situações de *stress* e, naturalmente, uma maior concentração na suas actividades laborais.

Garman et al. (1999:79) identificaram um conjunto de razões que motivam os empregadores a estabelecer nas suas empresas estes projectos internos de literacia financeira, nomeadamente:

- 1) Aumentar a participação e contribuições para planos de pensão
- 2) Ajudar os trabalhadores a melhorar sua situação financeira pessoal e bem-estar.
- 3) Ajudar os trabalhadores a remover os obstáculos que os levam a não iniciar um plano de pensão.
- 4) Aumentar a lealdade do empregado e moral.
- 5) Melhorar as hipóteses dos trabalhadores se reformarem antecipadamente.
6. Reduzir o *stress* entre os trabalhadores.
- 7) Aumentar a produtividade no local de trabalho.
- 8) Reduzir a incidência de situações de roubo realizados pelo empregado.
- 9) Ajudar os empregadores a evitar ações judiciais.

Com a concretização efectiva de cada um destes pontos, é-nos permitido afirmar que há evidências que indicam que a educação financeira no local de trabalho é uma situação de *win-win*, para empregadores e trabalhadores, principalmente no que respeita à redução de absentismo, assim como, de conflitos no trabalho e na vida pessoal do colaborador, por questões financeiras (Garman et al., 1999:85).

Capítulo III – Metodologia

1 - Problemática e Objectivo da Investigação

A recente crise financeira internacional, alertou governos e instituições em todo o mundo para a importância da implementação de programas de literacia financeira, bem como a importância de compreender e aferir o seu impacto global, quer em termos de medição quer do seu próprio impacto na vida e bem-estar dos indivíduos, assim como, a sua contribuição para o desenvolvimento e crescimento económico da sociedade em geral.

A investigação concretizada na investigação é motivada por estes mesmos factores e pretende compreender como os empregadores podem influenciar o bem-estar dos seus empregados, utilizando medidas de responsabilidade social organizacional que se prendam directamente a literacia financeira. Como nos foi possível observar na revisão da literatura, a literacia financeira tem muitas definições, mas todas elas se centram principalmente na capacidade individual de cada um em gerir e aplicar correctamente o seu dinheiro.

A literacia financeira é uma base de conhecimento fundamental para a tomada de decisões que afectam grandemente a vida de cada indivíduo. Nesse sentido, qual a responsabilidade das entidades empregadoras no fornecimento de ferramentas/conhecimentos aos seus colaboradores que lhes permitam de melhorar as suas aptidões na análise e na tomada de decisões do foro financeiro.

Não se pretende aferir neste estudo os resultados da formação ao nível de literacia financeira na vida particular de cada colaborador, mas sim, observar a suas repercussões na forma como o colaborador perspectiva a organização onde está inserido.

Assim para o desenvolvimento desta investigação formulou-se a seguinte pergunta de partida: quais as barreiras da responsabilidade social organizacional no âmbito da formação em literacia financeira? Tem a organização responsabilidade sobre a situação social dos seus colaboradores? Poderá a organização agir como responsável pelo bem-

estar dos seus colaboradores, não só no que se refere às questões laborais, mas também contribuindo para o equilíbrio e harmonia das suas vidas pessoais?

2- A estratégia metodológica adoptada e a sua operacionalização

Para a realização desta investigação qualitativa, foi utilizado o método descritivo, assim como, o método de estudo de caso, utilizando técnicas de recolha de dados, tais como a observação participante, a realização de entrevistas e a análise de documentação. Os dados recolhidos através das entrevistas foram tratados através de análise de conteúdo, seguindo a metodologia de Bardin (1979).

Segundo Freixo (2010:146), este método de investigação qualitativa tem lugar quando o investigador está preocupado com a compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo, sendo que, “observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los”. O objectivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever e interpretar, mais do que avaliar. O importante na óptica do investigador é a compreensão global do fenómeno objecto de estudo.

Bogdan e Biklen (1992) in Freixo (2010) sustentam que a investigação qualitativa apresenta cinco principais características, nomeadamente:

- 1) A situação natural constitui a fonte de dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados.
- 2) A sua primeira preocupação é descrever e só depois analisar os dados.
- 3) A questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como, o produto e o resultado final.
- 4) Os dados são analisados indutivamente.
- 5) Diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao “porquê” e ao “o quê”.

Nesta perspectiva, os acontecimentos devem estudar-se em situações naturais, ou seja, integrados no terreno. Hérbert et al. (2005:68) consideram que a investigação qualitativa é articulada em redor de quatro pólos metodológicos, cuja interacção constitui um aspecto

dinâmico da investigação. Essas instâncias são identificadas como pólo epistemológico, teórico, morfológico e técnico.

- a) Pólo epistemológico, constitui como que o motor impulsionador da pesquisa do investigador, uma vez que, é a este nível que ocorre a construção do objecto científico e da delimitação da problemática da investigação.
- b) Pólo teórico e morfológico corresponde à instância metodológica em que as hipóteses se organizam e em que os conceitos se definem. Este pólo propõe regras de interpretação de factos, de especificação e de definição de soluções provisórias para as problemáticas.
- c) Pólo técnico, estabelece a relação entre a construção do objecto científico e os acontecimentos. É nesta dimensão que são recolhidas as informações e convertidas em dados pertinentes para a problemática da investigação

Tabela 5 - Modelo de grelha de análise qualitativa

Pólo Epistemológico	<ul style="list-style-type: none"> - Paradigmas / linguagens (historial) - Postulados ontológicos - Problemáticas - Critérios de cientificidade
Pólos Teórico e Morfológico	<p>Tipos de teoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contextos (prova/descoberta) - Operações teóricas (codificação, análise e interpretação) - Operações morfológicas (organização/apresentação de resultados) <p>Validação</p>
Pólo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de recolha de dados - Unidades e sistemas de observação - Validação - Métodos de investigação

Fonte: Hérbert et al.(2005:20)

Freixo alerta-nos para o facto de que a investigação qualitativa raramente segue um modelo sequencial fixo, no entanto, as diferentes etapas de investigação podem efectuar-

se simultaneamente ou de forma interactiva. O autor (Freixo, 2010:150) identifica as seguintes etapas:

- 1) Formulação do problema geral de investigação, a partir de uma situação concreta que comporta um fenómeno que pode ser descrito e compreendido (partindo de um conceito ou segundo os significados atribuídos pelos próprios participantes).
- 2) Questões previstas com vista a explorar os elementos estruturais, ou seja, os processos que permitam, descrevermos o fenómeno e elaborar o conceito.
- 3) Escolha do método de recolha de dados.
- 4) Escolha do contexto social e de uma população (amostragem teórica)
- 5) Colheita de dados e respectiva análise, da qual é retirada uma descrição detalhada dos acontecimentos.
- 6) Elaboração de hipóteses interpretativas a partir dos conhecimentos obtidos, com vista a dar uma significação ao fenómeno.
- 7) Reformulação interactiva do problema, das questões ou modificações ao conceito, à medida que se conhecem novos dados sobre o objecto de estudo.

3 - Validação de uma investigação qualitativa

A investigação qualitativa e as suas conclusões são muitas vezes circunscritas pelo facto de ter de atender aos aspectos de validade interna e externa. Na perspectiva de Freixo (2010:151), “a verdade é construída em interacção com o mundo empírico”, quer isto dizer que numa investigação qualitativa a objectividade da investigação e, conseqüentemente, a verdade das suas conclusões reportam-se à “decisão de correr um risco intelectual, ou seja, o risco de ser refutado”. Nesta metodologia, a independência do processo por parte do investigador, desde a sua problemática à verificação, é determinante para a objectividade e veracidade do mesmo.

Paiva et al. (2011:194) referem que “a pesquisa qualitativa apresenta características operacionais que resultam num número pequeno de unidades de amostra, cujo critério é descrito como reconhecendo a existência de intencionalidade; num conteúdo composto de descrições detalhadas de situações relativas aos dados coletados do sujeito em análise com citações objetivas sobre suas experiências, atitudes, hábitos, credos e pensamentos; e, finalmente, numa contextualização de eventos, pessoas, interações e observações de comportamento.”

Os mesmos autores afirmam que a validade da investigação qualitativa tende a ser observada nas perspectivas de validade aparente, que se refere ao método de pesquisa que produziu o tipo de informação desejado ou esperado; a validade instrumental, que procura a combinação entre os dados fornecidos por um método de pesquisa e aqueles gerados por algum procedimento alternativo, e a validade teórica, que se refere à legitimidade dos procedimentos da pesquisa no âmbito da teoria selecionada para tal. A fiabilidade, por sua vez, a refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados.

Os autores identificam um conjunto de critérios de qualidade na pesquisa qualitativa que a asseguram sua validade e confiabilidade.

Tabela 6 – Critérios de qualidade na pesquisa qualitativa

Critério	Validade	Fiabilidade
Triangulação	X	X
Reflexividade		X
Construção do corpus de pesquisa	X	X
Descrição clara, rica e detalhada	X	X
Surpresa	X	
Feedback dos informantes (validação comunicativa)	X	X

Fonte: Paiva et al. (2011: 195).

A triangulação é uma técnica que contribui tanto por meio de validade quanto de confiabilidade, o conceito advém da estratégia militar que consistia em utilizar múltiplos

pontos de referência para localizar a posição exacta de determinado objecto. Assim, “de forma análoga, os pesquisadores de estudos organizacionais podem aperfeiçoar os seus julgamentos através da recolha e interpretação de várias perspectivas do mesmo fenómeno.

A reflexividade é um critério de fiabilidade e diz respeito ao processo permanente de realização da investigação, antes e após o acontecimento, uma vez que ele transforma o investigador durante as diversas fases do processo.

A construção do corpus é critério tanto de fiabilidade quanto de validade. Trata-se do equivalente funcional à amostra representativa e ao tamanho da amostra, porém com o objetivo distinto de maximizar a variedade de representações desconhecidas.

A descrição clara, rica e detalhada é um critério tanto de fiabilidade como de validade, uma vez que, A clareza nos procedimentos é um critério de confiabilidade que diz respeito à boa documentação, à transparência e ao detalhamento de exposição dos nos procedimentos na busca e na análise dos resultados. Neste sentido, cabe ao investigador proporcionar uma descrição do contexto social do cenário da pesquisa e dos sujeitos analisados de forma rigorosa e imparcial.

A surpresa é um critério de validade na pesquisa qualitativa e tem uma importância, tanto no que diz respeito à descoberta de evidências inspiradoras, como a novas formas de pensamento sobre um determinado tema. Neste sentido, este critério é também um mecanismo para a inovação.

O *feedback* dos informantes é mais um critério de validade e corresponde à confrontação com as fontes de informação e a sequente obtenção de sua concordância ou consentimento, sendo chamado de critério de validação comunicativa dos participantes.

4 - Dados Secundários

4.1 - O método descritivo

Ao recorrer ao método descritivo, o investigador identifica os principais factores ou variáveis que existem em determinada situação ou comportamento. Na perspectiva de Freixo (2010:106), a identificação das variáveis baseia-se numa observação cuidada e o método assenta em estratégias de pesquisa de observação e descrição de comportamentos, incluindo a identificação de factores que possam estar relacionados com um fenómeno em particular.

Os métodos descritivos respondem às seguintes questões:

- Quem, o quê, onde e quando?
- Quem se envolveu num determinado comportamento?
- Que factores ou eventos parecem estar associados a esse comportamento?
- Onde esse comportamento ocorre?
- Com que frequência?

A finalidade principal do método descritivo é fornecer uma caracterização precisa das variáveis envolvidas num determinado fenómeno ou acontecimento. É possível que a caracterização das variáveis em estudo sugira eventuais relações entre elas, mas ao método descritivo não compete determinar qual a natureza de tal relação. Os métodos descritivos incluem vários tipos de procedimentos para a obtenção de dados, tais como:

- a) A enumeração, que se refere à contagem ou frequência com que determinado fenómeno ocorre.
- b) A observação naturalista, também designada de observação científica, visa determinar o significado, a orientação e a dinâmica de determinado fenómeno através da recolha de factos. A observação é realizada de modo flexível, de forma a tirar partido, não só dos comportamentos sob observação, mas também de acontecimentos inesperados que eventualmente possam ocorrer.
- c) O estudo de caso, que constitui a exploração intensiva de um determinado objecto de estudo. A sua finalidade será descrever de modo preciso as características desse objecto de estudo, sendo o mesmo o centro das atenções do investigador.

- d) As investigações de campo, que estão associadas a diferentes métodos de recolha de informação, como por exemplo, entrevistas, sondagens e questionários.

4.2 - O estudo de caso como estratégia de investigação

O autor Yin (2003:13) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. João Ponte considera que o estudo de caso é “uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”. Também na perspectiva do mesmo autor, o *estudo de caso* pode ter propósitos muitos variados, “... e pode utilizar uma grande variedade de instrumentos e estratégias, assumindo formatos específicos e envolvendo técnicas de recolha e análise de dados muito diversas” (Ponte, 1994:2).

Freixo (2010) alerta para o facto do *estudo de caso* ser uma investigação de natureza empírica, ou seja, principalmente fundamentada na observação e na experiência, apresentando um forte cunho descritivo. A sua base de trabalho é essencialmente, o trabalho de campo ou a análise documental, examinando um determinado objecto de estudo no seu contexto real e aproveitando ao máximo o acesso a múltiplas fontes de informação com recurso a entrevistas, observações participantes ou documentos.

Freixo (2010:110) defende ainda que um estudo de caso pode ter um profundo alcance analítico, interrogando a situação e confrontando-a com outras situações semelhantes e com teorias existentes, podendo assim originar novas teorias e novas questões para futuras investigações. O autor também recorda que enquanto estratégia de investigação, o estudo de caso é utilizado em muitos campos, tais como a ciência política, sociologia e estudos sobre organizações. São encontrados estudos de caso até mesmo na área de economia, através da investigação sobre a estrutura de um determinado objecto de

estudo. Em qualquer uma das situações, a estratégia do estudo de caso pode contribuir para aumentar o entendimento de fenómenos sociais complexos.

O conhecimento que é produzido através de um estudo de caso advém de duas perspectivas fundamentais, nomeadamente,

- a) Uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes
- b) Uma perspectiva pragmática, cujo objectivo fundamental é proporcionar uma visão global do objecto de estudo, do ponto de vista do investigador, tão completa e coerente quanto possível.

Robert Stake (1995:4) diferencia três tipos de estudos de caso, nomeadamente:

- O Intrínseco: debruça-se sobre uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação;
- O Instrumental: examina-se um caso para fornecer introspecção sobre o assunto, esclarecer uma teoria, proporcionar conhecimento sobre algo que exclusivamente o caso em si; o estudo do caso funciona como um instrumento para compreender outro (s) fenómeno (s);
- O Colectivo: o caso instrumental é extensível a outros casos, possibilitando, pela comparação, um conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição.

Yin (2003:4) sustenta que a inclusão do contexto do objecto de estudo quanto uma parte significativa do mesmo cria desafios técnicos bastantes próprios, primeiro porque a riqueza do contexto significa que o objecto de estudo terá provavelmente mais variáveis do que dados numérico, em segundo lugar, a riqueza de informação significa que o estudo não pode apenas basear-se numa simples recolha de dados, mas deve utilizar factores múltiplos de referência. Em terceiro, mesmo que as variáveis relevantes sejam quantitativas, vão ser necessárias estratégias distintas na pesquisa e na análise. O desenvolvimento de técnicas e estratégias de pesquisa rigorosas tem sido um desafio constante no método de investigação de estudo de caso.

O estudo de caso não pretende formular conclusões sob a forma de proposições gerais, mas sim, a formulação de hipóteses de trabalho que podem ser testadas em outras investigações. um estudo de caso representa um método de investigação relevante, sobretudo porque assenta numa pesquisa intensiva e aprofundada sobre um determinado objecto de estudo, que se encontra bem definido e cuja análise visa compreender a singularidade e globalidade do mesmo.

Ao utilizar este método, o investigador tem de ter a noção das implicações do mesmo, não no entanto sem fazer uma abordagem de uma perspectiva futurística, uma vez que a utilização deste método pode abrir pistas para futuras investigações e abordagens ao tema.

4.3 - A entrevista Exploratória

A entrevista é uma técnica de recolha de dados que permite a aproximação entre o entrevistador e o entrevistado. As entrevistas contribuem para detectar aspectos a ter em conta na investigação ou rectificam o campo de investigação das leituras, as entrevistas têm por função revelar luz sob certos aspectos do fenómeno estudado, por essa razão é essencial que a entrevista decorra de forma muito aberta e flexível.

Aliás, a entrevista é particularmente fecunda e propícia conquanto se pretenda saber “o sentido que os actores dão às suas práticas (...), os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das suas próprias experiências” (Quivy & Campenhout, 1992: 194-195).

Freixo (2010:192) explica como esta técnica pode ser operacionalizada de duas formas:

- a) Entrevistas estruturadas ou padronizadas, quando o investigador estabelece as questões antecipadamente através de um guião prévio de perguntas, não existindo liberdade de alteração de tópicos ou inclusão de novas questões. O motivo das entrevistas padronizadas é obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas, permitindo que as mesmas sejam comparadas entre si.

- b) Entrevistas não-estruturadas, quando o investigador procura livremente, sem recurso a qualquer guião previamente estabelecido, conseguir através da conversação a recolha de dados que possam ser utilizados em análise qualitativa.

A entrevista semi-estruturada foi a técnica eleita para a realização deste trabalho, uma vez que é a mais utilizada em Ciências Sociais, tem a vantagem de não ser nem inteiramente aberta, nem conduzida por um elevado número de perguntas. O investigador tem uma quantidade de perguntas que o vão guiar durante o exercício, mas não tem de as colocar todas, nem de seguir a ordem prevista, tem antes de se preocupar em reencaminhar a entrevista para os objectivos pretendidos e colocar as questões que achar pertinentes.

Segundo os investigadores Quivy & Campenhoudt (1992: 69-70), existem três tipos de interlocutores válidos em entrevista, a saber:

- 1) Docentes e investigadores especializados, que pelo seu conhecimento podem ajudar a melhorar o trabalho com a partilha dos seus pontos de vista e métodos de investigação.
- 2) Testemunhas privilegiadas, que pela sua posição, acção ou responsabilidades têm um bom conhecimento do problema. Habitualmente pertencem ao público sobre o qual incide o estudo e quando entidades exteriores devem ter um relacionamento próximo com o objecto de estudo.
- 3) Público a quem o estudo diz directamente respeito.

Os autores alertam, no entanto, para a ilusão de transparência relativa aos interlocutores de tipo 2 e 3, uma vez que estando directamente envolvidos na situação, são geralmente impelidos a justificar as suas acções, sendo necessário ao investigador espírito crítico e técnica para distinguir o essencial do dispensável.

A entrevista é sempre solicitada pelo entrevistador e não pelo interlocutor, nesse sentido, é importante em investigação que a entrevista seja directiva, sem ser indutora ou influenciadora das respostas do inquirido, isto porque pretendemos que o interlocutor nos revele informações sobre um determinado tema e, nesse sentido, devemos evitar que o mesmo se disperse ou aborde assuntos que não têm expressividade para a investigação.

Durante o período da entrevista, os entrevistados “exercitam uma relação intensa com o pesquisador, recorrendo daí a uma construção de conhecimento comparável à realidade concreta, já concebida em hipóteses e pressupostos teóricos” (Paiva et al., 2011:200).

No decorrer da realização deste trabalho foram realizadas quatro entrevistas, a primeira à responsável técnica da Escola de Formação Jerónimo Martins, a segunda a uma Operadora de Loja que já tinha frequentado a formação “Faça Contas à Vida”, a terceira e a quarta a dois colaboradores do Grupo Jerónimo Martins que se voluntariaram para a bolsa de formadores internos e, desta forma, contribuíram para a implementação do projecto junto dos restantes colegas, ao ceder o seu tempo para prestar esta formação. A informação recolhida através destas entrevistas foi utilizada para construir a estrutura e as perguntas do inquérito que foi aplicado no âmbito da investigação.

5 - Dados Primários

5.1 - O Inquérito por Questionário

O inquérito é uma ferramenta de recolha de informação que nos vai permitir compreender um determinado tema junto de uma população, sendo a sua estrutura e construção realizada essencialmente em função da pertinência dos objectivos e hipóteses prévias, da validade das perguntas feitas e da fiabilidade dos dados recolhidos (Ketele et al., 1993 :36).

Segundo Freixo (2010:107) o investigador utiliza o questionário como um instrumento de medida que lhe permitirá confirmar ou infirmar uma ou várias hipóteses de investigação. O inquérito é habitualmente preenchido pelos próprios sujeitos alvo do estudo, sendo constituído por um conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as suas atitudes ou opiniões. Trata-se naturalmente de um instrumento de medida, pois, permite traduzir os objectivos do estudo em variáveis mensuráveis.

O inquérito deve ser elaborado com base numa análise crítica da informação disponível sobre o objecto de estudo, bem como, na informação facultada por via das entrevistas

exploratórias ou recolha de informação através de trabalho de campo. Este levantamento de informação deve ser o mais exaustivo e abrangente possível, para conseguir captar várias perspectivas sobre o mesmo tema, evitando assim capitular numa visão redutora do problema.

A primeira etapa para a construção de um questionário consiste em escolher os indicadores que vão determinar as questões a ser colocadas. Existem diversos tipos de categorias que se podem medir através do método de recolha de informação por questionário, nomeadamente, as medidas objectivas e as medidas subjectivas.

As medidas objectivas estão relacionadas com dados factuais, como por exemplo, o sexo ou a idade. As medidas subjectivas compreendem os dados genéricos, como por exemplo, atitudes e comportamentos, percepções e valores, aos quais é atribuído uma importância que nos permita aferir os mesmos.

Freixo (2010) salienta a importância do investigador assegurar-se que os sujeitos investigados compreendem as questões e são capazes de dar uma resposta, que aceitem dá-la e que essa resposta seja autêntica.

Para além disso, as questões podem distinguir-se também pela sua forma, ou seja, em perguntas abertas ou perguntas fechadas. As perguntas abertas são aquelas às quais os indivíduos respondem utilizando o seu próprio vocabulário, fornecendo pormenores e fazendo comentários, no entanto, a sua complexidade reside na obrigatoriedade do investigador ter de as interpretar e tratar estatisticamente. As perguntas fechadas são aquelas às quais os inquiridos escolhem as suas respostas entre duas ou mais opções, este tipo de questões são apresentadas como uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis, entre as quais lhe pedimos para indicar a que melhor corresponde à resposta que deseja dar (Freixo, 2010: 200).

Neste estudo optou-se pela aplicação de um questionário com perguntas fechadas, uma vez que considerou-se que este seria o método mais adequado para obter os dados pretendidos. As perguntas foram formuladas com base na informação obtida através das entrevistas exploratórias realizadas na primeira fase da investigação.

Foi utilizada a Escala de *Likert* para qualificar as respostas relativas a cada variável, de acordo com os seguintes intervalos:

Tabela 7 – Escala de Likert

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	-------------	----------	------------------------

Fonte: elaboração própria

A Escala de *Likert* é uma escala de cinco níveis, sendo que cada um desses níveis é considerado de igual amplitude face aos restantes, o que significa que a análise dos dados provenientes deste tipo de escala se baseia nos resultados somados. Esta escala permite ao sujeito exprimir em que medida está de acordo ou desacordo com cada um dos enunciados propostos: o total obtido faculta uma indicação da atitude ou da opinião do sujeito.

5.2 - Amostra e horizonte temporal da investigação

Designamos por dimensão de uma amostra o número de unidades que a constituem, sendo que, o número de unidades corresponde ao número de indivíduos inquiridos. Mais importante do que a dimensão da amostra é a sua representatividade, ou seja, o seu grau de similaridade com a população em estudo. Considera-se que a dimensão mínima de uma amostra deve ser de 30 unidades estatísticas. No entanto, o tamanho da amostra depende basicamente:

- Do grau de confiança que se quer obter nos resultados;
- Do grau de pormenor desejado na análise;
- Dos recursos e tempo disponíveis.

Na realização deste estudo foi utilizada o modelo de Huot de uma amostra probabilística, ou seja, uma amostra na qual as suas unidades tiveram a mesma probabilidade de serem seleccionadas na população. Paralelamente, a amostra é aleatória estratificada - As

unidades são seleccionadas ao acaso, no seio de subgrupos homogéneos. Geralmente, uma amostra estratificada de dimensão n é constituída a partir das várias amostras simples, sendo cada unidade obtida num dos subgrupos que constituem a amostra.

Assim sendo, população em estudo corresponde a todos os colaboradores de dois Hiper e quatro Lojas Pingo Doce que frequentaram a formação “Faça Contas à Vida”, desde Outubro de 2011 a Maio de 2013, localizados no concelho de Lisboa, no sector relativo à Região 4 que integra todo o Distrito de Lisboa, no total de 130 colaboradores.

No processo de validação da dimensão da amostra teve como base a tabela sugerida por Huot (2006: 28), na qual N representa a dimensão da população e n representa a da amostra.

Tabela 8 – Validação da dimensão da amostra versus população

N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	100	80	280	162	800	260	2 800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3 000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3 500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4 000	351
30	28	140	103	340	181	1 000	278	4 500	354
35	32	150	108	360	186	1 100	285	5 000	357
40	36	160	113	360	191	1 200	291	6 000	361
45	40	170	118	400	196	1 300	297	7 000	364
50	44	180	123	420	201	1 400	302	8 000	367
55	48	190	127	440	205	1 500	306	9 000	368
60	52	200	132	460	210	1 600	310	10 000	370
65	56	210	136	480	214	1 700	313	15 000	375
70	59	220	140	500	217	1 800	317	20 000	377
75	63	230	144	550	226	1 900	320	30 000	379
80	66	240	148	600	234	2 000	322	40 000	380
85	70	250	152	650	242	2 200	327	50 000	381
90	73	260	155	700	248	2 400	331	75 000	382
95	76	270	159	750	254	2 600	335	100 000	384

Fonte: Huot (2006:28)

A amostra desta investigação tem uma margem de erro de 5% sobre a população de colaboradores objecto de estudo.

A fórmula utilizada foi a seguinte:

$$e = \sqrt{\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

e – erro amostral

z – valor da distribuição normal para um nível de confiança de 95% (1,960)

$p.q$ – probabilidades de ocorrer $-p$ – e de não ocorrer $-q$ – um certo atributo na hipótese mais pessimista (0,5 x 0,5)

N – população estudada (130)

n – dimensão da amostra (98)

$$e = \sqrt{\frac{1,960^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{98}} \cdot \sqrt{\frac{130-98}{130-1}}$$

$e = 5\%$

O período de visitas aos Hiper e Lojas Pingo Doce para aplicação do questionário, decorreu ao longo do mês de Setembro de 2013. Sendo que entre os meses de Outubro e Novembro procedeu-se ao registo e análise dos resultados.

6 - Limitações ao estudo

A grande dimensão organizacional da entidade em estudo, bem como o número de trabalhadores e a sua distribuição em todo o país obrigou à delimitação da recolha de informação à área geográfica de Lisboa. A falta de pessoal e a necessidade de manter as pessoas nos seus postos de trabalho, evitando ausências em períodos laborais, dificultou o contacto com Operadores de Loja, o grande público-alvo desta acção de formação.

Foi apenas graças à boa vontade e à colaboração dos Responsáveis de Loja, que eram aliás, o contacto privilegiado e obrigatório entre a investigadora e o grupo de estudo, e que agiram como agentes facilitadores, ao permitirem a realização de várias visitas, para que a investigadora conseguisse recolher o número de inquéritos necessário para consolidar e validar este estudo.

O inquérito por questionário foi aplicado presencialmente, o que obrigou a uma reorganização temporal das diversas fases de realização do trabalho, para que existisse um período da investigação que fosse única e exclusivamente dedicado ao trabalho de visitas para aplicação de inquéritos nas lojas junto dos colaboradores. Também, este

facto, da recolha de informação presencial e da obrigatoriedade do contacto directo com cada um dos colaboradores das lojas Pingo Doce para aplicar o questionário, obrigou a que a dimensão da amostra fosse mais reduzida, para permitir a realização em tempo útil da aplicação do questionário junto do maior número possível de inquiridos.

Este trabalho de deslocação às lojas e aplicação presencial de questionários de preenchimento manual realizou-se, diariamente, durante o período de quatro semanas no mês de Setembro de 2013.

7 - Hipóteses em investigação

O ponto de partida deste estudo foi principalmente tentar perceber a forma como as acções de responsabilidade social organizacional impactam sobre a vida dos colaboradores, influenciando as suas novas tomadas de decisão, mas, também, se estas alteram a sua forma de estar e a sua atitude para com a entidade patronal, devido à sua participação nestas acções.

Assim sendo, e atendendo à pergunta de partida, “sobre quais os efeitos da responsabilidade social organizacional realizada junto dos colaboradores da organização”, as hipóteses que se pretendem validar, ou não, a sua aferição são as seguintes:

1) As acções de responsabilidade social organizacional aumentam o sentido de compromisso dos trabalhadores para com a sua entidade patronal.

2) As acções de responsabilidade social organizacional têm impacto na vida profissional e particular dos seus colaboradores.

3) A inclusão dos colaboradores em actividades de responsabilidade social organizacional aumenta o sentido de pertença do colaborador e a sua identificação com a organização.

A formulação destas três hipóteses pode ser justificada pelos próprios objetivos da investigação. Uma vez que se pretende verificar se as acções de responsabilidade social

organizacional têm impacte visível no comportamento dos colaboradores e na forma como estes encaram a organização.

Capítulo IV- O estudo de caso

1 – Enquadramento situacional da organização objecto de estudo – o Grupo Jerónimo Martins

Fundado em 1792, Jerónimo Martins é um Grupo português com projecção internacional na área alimentar, que opera nos sectores da Distribuição, da Indústria e dos Serviços. O Grupo, com sede em Portugal, tem hoje em dia, mais de 66 mil colaboradores, mais de 2.500 lojas, 15 centros de distribuição e um volume de vendas que ascendeu, em 2012, os 10,9 mil milhões de euros.

Em Portugal o Grupo Jerónimo Martins opera com as insígnias Pingo Doce, com a qual detém 359 supermercados em Portugal Continental e 13 na Ilha da Madeira, e Recheio, uma cadeia de 36 lojas cash & carries.

Paralelamente, também em Portugal, o Grupo Jerónimo Martins tem apostado no desenvolvimento de projectos complementares ao negócio de Retalho Alimentar, nomeadamente, nas áreas de restauração com a abertura dos espaços “Refeições no Sítio do Costume“ dentro dos supermercados Pingo Doce, uma rede de postos de abastecimento de combustível, as lojas “Bem-Estar”, vestuário para adulto e criança através da insígnia “New Code”, e calçado através da “Spot”.

Na área de restauração, o Grupo detém a *Hussel*, uma cadeia de retalho especializado na comercialização de chocolates e confeitaria, com 25 lojas, referência também à cadeia de quiosques e cafetarias *Jeronymo*, com 17 pontos de venda; a cadeia de geladarias Olá, com 34 lojas, das quais cinco em regime de *franchising*; e ainda um restaurante *Jeronymo Food with Friends*.

Na área industrial de bens de grande consumo, o Grupo Jerónimo Martins é também líder, através da sua parceria com a Unilever, um “gigante” mundial nas áreas Alimentar, de Cuidado Pessoal e Higiene Doméstica, e de Consumo Fora de Casa, a operar em Portugal sob a Companhia Unilever Jerónimo Martins. Ainda na área da indústria, mais

concretamente na área dos azeites e óleos vegetais alimentares, este Grupo detém parte da GalloWorldwide, actualmente a 3ª maior marca de azeite no mundo.

Na Polónia, o Grupo detém a cadeia de lojas alimentares Biedronka, com um posicionamento que alia a qualidade da oferta e o ambiente de loja com a prática constante de preços baixos. A *Biedronka* é líder de vendas no Retalho Alimentar e existem actualmente 2.125 lojas dispersas por todo o território polaco. Também na Polónia, o Grupo Jerónimo Martins opera uma rede de farmácias, sob a insígnia *Apteka Na Zdrowie*, que contava, no final de 2012, com 36 unidades. Paralelamente, em 2011 foi lançado um novo projecto, nomeadamente foram abertas 36 *drugstores* de seu nome *Hebe*.

Em Março de 2013 o Grupo Jerónimo Martins iniciou a suas operações na Colômbia com a abertura de cinco lojas alimentares **ara** e do primeiro Centro de Distribuição.

Actualmente, o Grupo Jerónimo Martins é a 22ª empresa retalhista com maior crescimento entre as 250 maiores do mundo (de acordo com o último estudo Deloitte em 2013, com base em dados financeiros disponíveis relativos ao ano 2011) e, a 76ª maior empresa de distribuição entre as 250 maiores do mundo (*idem*).

Em Agosto de 2013 o Grupo Jerónimo Martins é distinguido pela conceituada revista americana Forbes, especializada em temas empresariais, finanças, indústria e investimentos, surgindo em 16.º lugar na lista das 100 empresas mais inovadoras do mundo, que a Forbes publica anualmente. O Grupo Jerónimo Martins tornou-se assim na única presença portuguesa na tabela e surge à frente de gigantes multinacionais conhecidas pela inovação como o Google e a Apple (Forbes, 2013).

Os principais indicadores que caracterizam o capital humano do Grupo Jerónimo Martins são os seguintes:

- ❖ 69.443 Colaboradores;
- ❖ 77% mulheres;
- ❖ 37% cargos de gestão são ocupados por mulheres;
- ❖ 14% têm idade inferior a 25 anos,

- ❖ 42% têm idades compreendidas entre os 25 e 34 anos;
- ❖ 29% entre os 35 e 44 anos; 11% entre os 45 e 54;
- ❖ 3% têm 55 ou mais anos de idade;
- ❖ 81% são contratados a tempo inteiro;
- ❖ 67% são efectivos.

No âmbito da Responsabilidade Social Organizacional, o grupo Jerónimo Martins procura gerir, de forma equilibrada, a relação entre prosperidade económica, desenvolvimento social e preservação ambiental. Na qualidade de líder no sector da Distribuição Alimentar nos países onde opera, o Grupo Jerónimo Martins afirma que está consciente de que a sua dimensão lhe confere uma significativa capacidade de influenciar práticas e processos, sobre a sua actividade, que geram impactos relevantes nas comunidades e no meio ambiente e, nesse sentido, procura agir em conformidade.

Abrimos aqui um parêntesis para referir que o Grupo Jerónimo Martins é o fundador e patrono da Fundação Francisco Manuel dos Santos, uma fundação que se dedica de forma independente ao estudo da sociedade portuguesa sob vários ângulos, sendo responsável pela implementação do projecto PORDATA, a Base de Dados sobre o Portugal Contemporâneo.

A Fundação Francisco Manuel dos Santos tem como missão, colocar à disposição dos cidadãos a mais vasta informação existente sobre a sociedade portuguesa. Informação quantitativa, no caso da PORDATA; ideias e elementos de reflexão, no caso dos «Ensaio da Fundação». Paralelamente, na continuidade do exercício de melhor permitir o acesso à cultura e ao conhecimento, as publicações e ensaios da Fundação Francisco Manuel dos Santos podem ser adquiridos, por um valor simbólico, na cadeia de supermercados Pingo Doce.

No documento relativo ao Relatório e Contas do exercício de 2012, são dedicadas 36 páginas à temática da responsabilidade social organizacional, com explicação detalhada sobre as actividades realizadas pelo Grupo nos vários países em que está inserido e nas suas diferentes abordagens.

Facilmente depreendemos que esta é uma área estratégica para o grupo no que respeita à criação de valor. Para além disso, de acordo com as informações institucionais do Grupo Jerónimo Martins, entre os anos 2010 e 2012, procurou-se construir um enquadramento transversal aos países onde o Grupo opera, através do desenvolvimento e da implementação das suas Política de Responsabilidade Social Organizacional, nomeadamente, a Política Nutricional, a Política de Compras Sustentáveis e a Política de Apoio às Comunidades Envolventes.

Estas políticas pretendem garantir a harmonização das abordagens das várias Companhias do Grupo relativamente ao tema da Responsabilidade Social Organizacional, ao estabelecer linhas de orientação e prioridades estratégicas que as Companhias devem observar no desenvolvimento das suas actividades.

Neste mesmo documento somos informados de que ao “longo da sua história de 220 anos, o Grupo sempre incorporou preocupações sociais no desenvolvimento da sua actividade, promovendo o bem-estar dos colaboradores e das comunidades envolventes.”

“A nossa abordagem à Responsabilidade Corporativa rege-se pela contribuição para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde o Grupo desenvolve as suas actividades, através da disponibilização de produtos e soluções alimentares saudáveis, do exercício activo da responsabilidade na compra e na venda, da defesa dos Direitos Humanos e das condições de trabalho, e do estímulo ao reforço de um tecido social mais justo e equilibrado, bem como pelo respeito pela preservação do ambiente e dos recursos naturais” (Relatório e Contas 2012 do Grupo Jerónimo Martins, 2012: 195)

No exercício da Responsabilidade Social Organizacional a estratégia do Grupo Jerónimo Martins assenta em cinco grandes eixos, transversais aos países onde opera e que se encontram incorporados na cultura das Companhias e nos processos que orientam a sua actuação. São eles:

- 1) Promover a saúde pela alimentação:

Seguindo duas estratégias de actuação que se baseiam em garantir a qualidade e a diversidade dos produtos alimentares que são desenvolvidos ou comercializados pelo Grupo e a promoção da segurança alimentar.

2) Respeitar o ambiente:

Ao contribuir para uma relação equilibrada entre a oferta e a procura, promovendo práticas mais sustentáveis de produção e de consumo, designadamente através de iniciativas em três áreas que são consideradas como prioritárias, nomeadamente, as alterações climáticas, a biodiversidade e a gestão de resíduos.

3) Comprar com responsabilidade:

O Grupo procura incorporar preocupações éticas e ambientais nas cadeias de abastecimento, desenvolvendo relacionamentos comerciais duradouros, procurando praticar preços justos e estimulando a produção nacional nos países onde opera.

4) Apoiar as comunidades envolventes:

Por tradição e por sentido de missão, o Grupo Jerónimo Martins mantém-se profundamente envolvido com as comunidades onde está presente, apoiando, institucionalmente e através das suas Companhias, causas e instituições que prestam assistência aos grupos mais frágeis da sociedade, como sejam crianças, jovens e idosos carenciados.

5) Ser um empregador de referência:

Através da criação de emprego, pretende ser um agente dinamizador nos mercados onde actua, promovendo simultaneamente políticas salariais justas e equilibradas e um ambiente de trabalho estimulante e positivo, num compromisso firme para com os colaboradores.

Figura 4 - Os 5 eixos da responsabilidade organizacional do Grupo Jerónimo Martins



Fonte: Relatório e Contas 2012 do Grupo Jerónimo Martins

No sentido de assegurar o cumprimento, divulgação e reforço destes princípios, o Grupo conta com duas Comissões independentes: a Comissão de Responsabilidade Corporativa, que colabora com o Conselho de Administração, e a Comissão de Ética, que acompanha a divulgação e o cumprimento do Código de Conduta em todas as Companhias do Grupo.

Adicionalmente são ainda disponibilizados outros interlocutores e canais de comunicação orientados para os diversos públicos com os quais nos relacionamos, como o Gabinete de Relações com Investidores; a Direcção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas; as Direcções de Recursos Humanos, entre outras entidades que integram as Companhias do Grupo.

Os princípios de Responsabilidade Social Organizacional do Grupo Jerónimo Martins têm inspirado as iniciativas desenvolvidas, e a desenvolver, nos diferentes países onde o Grupo marca presença: Portugal, Polónia e Colômbia.

2 - Descrição do Estudo de Caso: “Faça contas à vida”: curso de literacia financeira dirigido aos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins

2.1 - O nascimento do projecto

Em Setembro de 2011, o Grupo Jerónimo Martins criou o FES – Fundo de Emergência Social – devido ao agravamento da situação socioeconómica em Portugal e as terríveis repercussões para a população em geral, cujo objectivo é apoiar colaboradores que, encontrando-se em situação de grande necessidade económica, entendam recorrer à empresa em busca de ajuda.

Este primeiro projecto de Fundo de Emergência Social surgiu porque, de uma forma informal, as direcções de recursos humanos regionais da cadeia Pingo Doce ouviam queixas ou recebiam pedidos de ajuda dos seus Operadores de Loja. Em consequência disso, a administração do Grupo Jerónimo Martins, tendo em conta o contexto actual do país o avolumar de pedidos de ajuda, decidiu criar o FES – Fundo de Emergência Social – e após a abertura deste Fundo registou-se um *boom* de pedidos de ajuda.

Uma vez que os pedidos recebidos no âmbito do Fundo de Emergência Social eram muito superiores ao esperado, equacionou-se que para além deste tipo de ajuda, após as dificuldades identificadas, deveria de existir um outro tipo de ajuda mais preventiva. A ideia inicial de realizar uma formação preventiva junto dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins surgiu porque a administração detectou entre os seus colaboradores dificuldade de gestão do orçamento familiar, tendo em conta o contexto actual de crise económica, nomeadamente a dificuldade em pagar mensalmente os compromissos assumidos anteriormente com instituições bancárias.

Essas necessidades já existiam, até porque a grande maioria dos colaboradores são pessoas na área da distribuição, como é o caso dos Operadores de Loja, que não auferem de um salário muito elevado, logo, são necessidades associadas ao rendimento familiar, mas que se viram agravadas dado ao actual contexto económico. A administração do Grupo Jerónimo Martins considerou que deveria contribuir de alguma forma para que esta realidade, no caso dos seus colaboradores, tivesse um impacto

minimizado, ou seja, considerou-se que os colaboradores do Grupo deveriam de estar minimamente preparados para enfrentar este período de crise.

Foi assim criado o programa de formação “Faça contas à vida”, iniciado em 2011, mais propriamente no dia 31 de Outubro de 2011, uma vez que se trata do dia Mundial da Poupança, o Grupo Jerónimo Martins aproveitou a data simbólica para dar início ao projecto.

Portanto, criou-se o curso “Faça contas à vida” que deu o nome ao projecto, exactamente para apoiar as pessoas em dois grandes aspectos: por um lado a gerirem o orçamento familiar, com o pouco que auferem e, por outro lado, sobretudo para as pessoas que já têm dívidas saberem geri-las, tendo em conta o orçamento familiar que têm, para poderem ultrapassá-la e vir a ter um nível de vida com alguma qualidade, depois destas situações estarem resolvidas. Daí os principais temas do curso serem exactamente a relação com os bancos e a gestão do orçamento familiar. Trata-se de um projecto que tem esse intuito de prevenção e todo o seu conteúdo pedagógico foi organizado tendo em conta as necessidades que foram detectadas.

As primeiras formações em 2011 foram da responsabilidade do consultor externo João Morais Barbosa, especialista na temática da gestão de finanças pessoais e literacia financeira e fundador da Escola de Finanças Pessoais. Posteriormente, o Grupo lançou um desafio a todos os colaboradores: a criação de uma bolsa de formadores voluntários que pretendessem ajudar na implementação deste projecto, oferecendo a sua disponibilidade e abdicando do seu tempo de trabalho, em favor da continuidade do programa “Faça contas à vida”.

Apesar de, actualmente, o seu conceito ter-se expandido, pois, não se trata de um projecto que é só destinado aos Operadores de Loja e de Distribuição, mas sim a todos os colaboradores do Grupo, independentemente do seu rendimento, da função e da localização geográfica onde trabalham.

2.2 - A divulgação interna do programa

A divulgação interna é efectuada com o envio de uma convocatória via correio electrónico para os responsáveis de loja (Gerente de Loja). Essa convocatória é habitualmente enviada com um mês de antecedência mas pode acontecer num período mais reduzido de tempo. Paralelamente foram colocados cartazes de divulgação em todas as lojas, armazéns, escritórios e cozinhas centrais.

Figura 5 - Cartaz interno de divulgação do curso de formação “Faça contas à vida”, disponibilizado em todas as lojas, armazéns, escritórios e cozinhas centrais.



Fonte: Escola de Formação Jerónimo Martins (2011)

Cada turma é composta por 10 a 12 colaboradores provenientes de diversas lojas, no entanto, há turmas que têm menos e outras que têm mais do que esse número, dependendo da possibilidade de retirar as pessoas das lojas.

Normalmente são colaboradores de lojas diferentes que vêm à formação para não retirar ao mesmo tempo muitas pessoas da mesma loja. Inicialmente a presença de cada colaborador estava relacionada com a sua prioridade, tendo em conta o FES – Fundo de Emergência Social, e a informação de que o Grupo Jerónimo Martins, dispunha no âmbito deste outro projecto de responsabilidade social. Actualmente, esta formação é obrigatória e transversal a todos os colaboradores, independentemente da sua área de proveniência e localização, quer se encontre numa loja ou nos escritórios centrais.

Figura 6 - Documentação distribuída e apresentada aos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins no âmbito da formação “Faça contas à vida”

TRUQUES PARA MANTER AS SUAS FINANÇAS SAUDÁVEIS

- Pague primeiro a si mesmo (faça a sua poupança);
- Construa um orçamento mensal realista, atingível e exigente;
- Não deixe acumular facturas;
- Evite os contratos de fidelização (telecomunicações, ginásios e outros);
- Compare os tarifários dos telefones e de todos os outros serviços (televisão por cabo, seguros, etc);
- Renegocie tudo, desde os seus créditos ao seguro;
- Cuide do que tem;
- Compre produtos usados;
- Procure reduzir o consumo de tabaco. Se conseguir acabar definitivamente, melhor;
- Aproveite os Protocolos que o Grupo Jerónimo Martins negociou para os seus Colaboradores.

ALIMENTAÇÃO

- Prepare as refeições em casa para que toda a família as possa levar para o trabalho ou para a escola no dia seguinte;
- Faça uma ementa semanal.

SUPERMERCADO

- Faça uma lista de compras;
- Estipule o máximo a gastar antes de começar as compras;
- Vá com tempo para comparar os preços;
- Não vá às compras se estiver com fome;
- Compre embalagens maiores e compare sempre os preços;
- Opte pelas nossas marcas próprias;
- Compre em épocas de saldos (cada vez mais frequentes);
- Evite levar as crianças ao supermercado.

Fonte: Escola de Formação Jerónimo Martins (2011)

2.3 - Estrutura da formação

No dia 27 de Março de 2013, tive a oportunidade de assistir a uma sessão de formação “Faça contas à vida” realizada no pólo de formação do supermercado Pingo Doce, em Telheiras. O curso teve a duração de 4 horas e, como habitualmente dados, foi ministrado numa tarde e com um intervalo de 15 minutos. Cada sessão tem um máximo de 12 formandos, sendo este o número efectivo de formandos neste dia, contando com a autora da dissertação.

A sessão desenrola-se num ambiente descontraído mas com seriedade. Um primeiro alerta é efectuado no sentido de explicar que nesta sessão não se pretende abordar assuntos pessoais de cada um dos presentes, mas sim partilhar conhecimento, técnicas e ideias para a realização de uma melhor gestão do orçamento familiar.

A sessão estava dividida em 3 temáticas, existindo um período de execução de exercícios em grupo no final das duas primeiras, a saber:

- 1) A organização das finanças pessoais
 - a. A definição de prioridades.
 - b. O que é e para que serve o orçamento familiar.
 - c. Como fazer um orçamento familiar (com exercício).

- 2) O endividamento
 - a. Para que servem os bancos.
 - b. A EURIBOR, o Spread e a Taxa de Juro.
 - c. Como reduzir as minhas dívidas (com exercício).

- 3) Sugestões de poupança
 - a. Como poupar (partilha de ideias e experiências entre os formandos e entre o formador e os formandos).

São também distribuídos mealheiros e cadernetas pelos formandos. O mealheiro é um convite ao início imediato da poupança e a caderneta, para além de divulgar técnicas simples para a realização de poupança no dia-a-dia, tal como nas escolhas que fazemos na alimentação, no supermercado ou no consumo de energia, permite realizar uma gestão das finanças pessoais ao longo de vários meses.

Ao longo de toda a sessão é fomentada a partilha de conhecimentos ou experiências de gestão de finanças pessoais, sem nunca entrar no âmbito da vida pessoal de cada um ou divulgar informações mais sensíveis. Cada colaborador é convidado a partilhar com os restantes quais os truques que utiliza para conseguir poupar nas despesas familiares.

No final da formação é efectuado um teste de conhecimento para aferir se os formandos captaram todos os conceitos discutidos durante a sessão (consultar anexos).

2.4. - Situação actual e continuidade do programa “Faça contas à vida”

Inicialmente o programa “Faça contas à vida” era para ser dado a 2 anos, porém, o próprio contexto económico teve implicações na realidade operacional do Grupo Jerónimo Martins: as lojas estão com menos pessoas do que tinham, apesar de não existir uma política de despedir pessoas, houve, no entanto, contratos que não foram renovados e reformas antecipadas de pessoas que não foram substituídas. Portanto, as lojas estão com menos gente e é mais difícil catalizar os colaboradores para terem formação.

Assim sendo, o projecto que estava planeado apara ser realizado em 2 anos, teve obrigatoriamente de prolongar-se no tempo, sem dada definida de términos, neste momento. Existem regiões que estão mais adiantadas do que outras, e o programa está a decorrer a uma velocidade mais lenta do que inicialmente proposto.

O ano de 2013 está a revelar-se particularmente difícil para dar formação, porque há cada vez menos pessoas nas lojas. Noutros projectos opta-se por dar formação em contexto de trabalho, para evitar retirar as pessoas das lojas.

Na formação “Faça Contas à Vida”, pela natureza da estrutura do curso, não faz sentido realizar o mesmo em loja, porque tem um contexto totalmente diferente das formações profissionais e, assim sendo, é das poucas formações direccionadas para os operadores que, não é realizada na própria loja mas sim num espaço semelhante a uma “sala de aula”.

Actualmente, a grande dificuldade do Grupo Jerónimo Martins está relacionada com o facto de as lojas terem menos colaboradores. Apesar do Grupo não ter seguido uma política de despedimento, foram redistribuídas algumas pessoas dentro da sua área geográfica. Isso implica também um esforço adicional também por parte de cada um dos colaboradores do Grupo. Nesse sentido, há uma preocupação geral em transmitir o conceito de necessidade de poupança interna, quer seja na gestão de pessoal, na gestão da luz e da água. Portanto é algo que durante o momento da formação é transmitido e transposto para o contexto de trabalho, para mostrar às pessoas que internamente também é necessário que tenham comportamentos de poupança.

Paralelamente existe uma outra dificuldade acrescida, relacionada também com a disponibilidade dos próprios formadores, uma vez que os mesmos são seleccionados através da uma bolsa de formadores interna, estando as equipas também sobrecarregadas de trabalho. O esforço é global e é de todos, sentindo-se assim uma grande dificuldade em alocar / conjugar a disponibilidade dos formadores com a formação.

Esta situação já foi reportada aos responsáveis de DRH – Directores de Recursos Humanos Regionais – e o próximo passo passa por uma tentativa de reforçar a bolsa de formadores, sendo que, o Grupo Jerónimo Martins vai nomear directamente colaboradores para esta tarefa, tendo em conta o seu perfil.

Enquanto na primeira fase foram pessoas que por iniciativa própria se disponibilizaram, neste momento já são pessoas que são identificadas pelos Directores de Recursos Humanos com o perfil para realizar uma tarefa desta natureza. São todos formados pelo formador responsável pelas primeiras acções.

Esta bolsa de formadores internos já foi reforçada em Outubro de 2012, com a criação de duas turmas de formadores, uma no norte e outra na região centro e sul.

Paralelamente, o Grupo está a ponderar principalmente na região 5 que é a zona que abrange o Alentejo e o Algarve, tentar colocar alguns computadores em algumas salas,

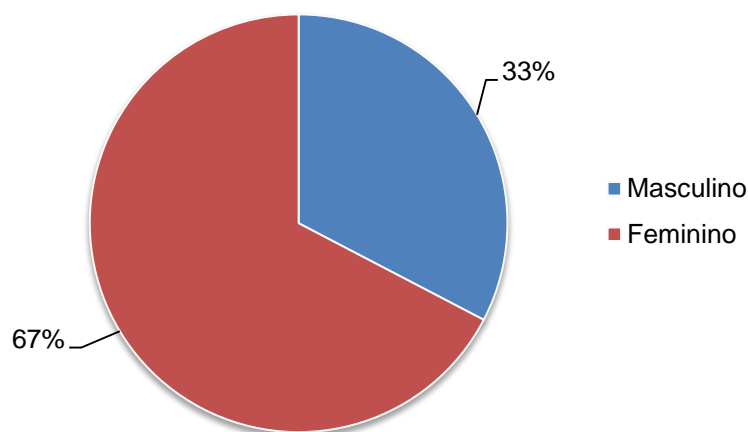
como por exemplo, em Évora, onde existem duas pessoas que podem dar formação mas que não têm equipamento para o fazer.

3 - Análise dos dados do estudo e validação das hipóteses em investigação

Dados de Caracterização dos indivíduos

Após a aplicação do inquérito por questionário ao grupo de colaboradores foi-nos permitido realizar uma caracterização geral da amostra relativamente à sua distribuição por género, sendo que neste universo os elementos do sexo feminino representam a grande maioria, com 67% face a 33% de elementos do sexo masculino.

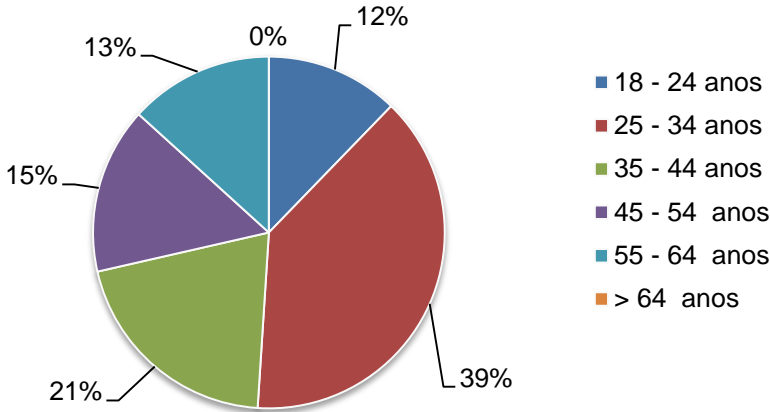
Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por Género



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à idade, as equipas são jovens, uma vez que constatámos que existe uma maior predominância do escalão etário entre os 25-34 anos (39%) e o escalão seguinte, entre os 35-44 anos (21%). Os seguintes escalões etários estão distribuídos de forma equilibrada e com registos muito semelhantes.

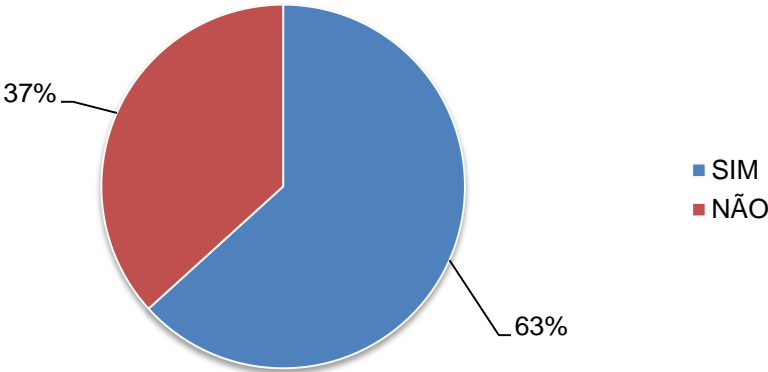
Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por faixa etária



Fonte: Elaboração Própria

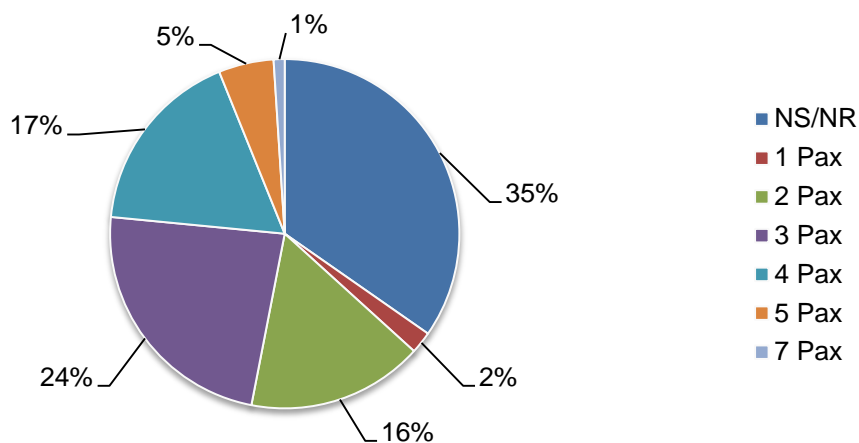
Apesar da jovialidade dos colaboradores da cadeia de distribuição Pingo Doce, a grande maioria já tem descendência a seu cargo. E, apesar de 35% não revelarem o número do seu agregado familiar, registamos que a maioria dos lares é composta por 2, 3 ou 4 elementos.

Gráfico 3 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por parentalidade



Fonte: Elaboração Própria

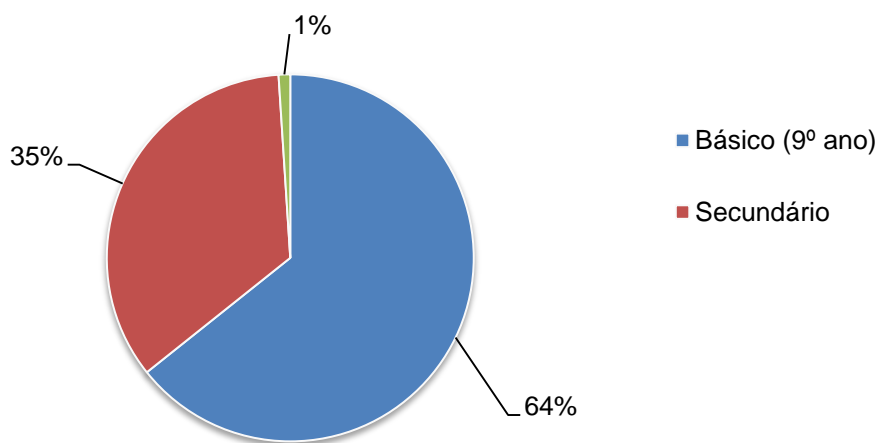
Gráfico 4 – Dimensão do agregado familiar dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins



Fonte: Elaboração Própria

Em termos de escolaridade, a grande maioria apresenta apenas o ensino básico (64%) e o restante universo o ensino secundário (35%), sendo que apenas se registou um elemento com ensino superior.

Gráfico 5 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por grau de escolaridade



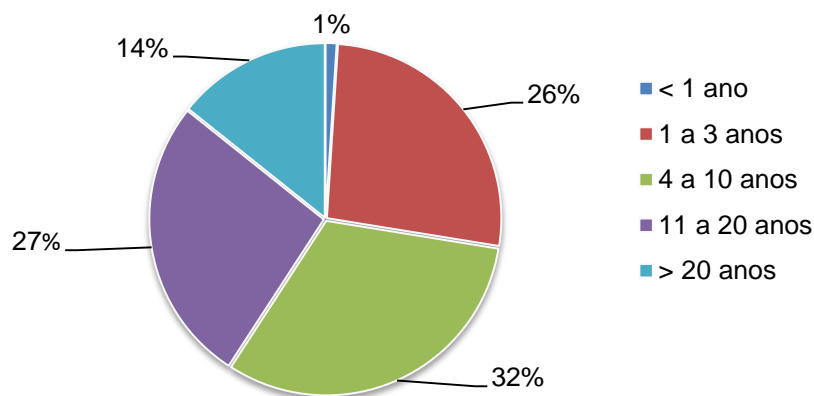
Fonte: Elaboração Própria

Este dado fortalece a noção que dispomos relativa à necessidade de formação deste universo, uma vez que, o conceito de literacia está amplamente associado ao nível de escolaridade e, neste sentido, uma escolaridade insuficiente é sinónimo de dificuldades de interpretação e de conhecimento associadas à iliteracia.

E, relativamente à sua antiguidade na organização, constatamos que a maioria colabora na empresa entre 4 a 10 anos, sendo que o restante universo divide-se de forma mais ou menos heterógena entre aqueles que colaboram à relativamente pouco tempo, entre 1 a 3 anos (26%) e os que já têm alguma experiência na organização, integrando a mesma há cerca de 11 a 20 anos (27%).

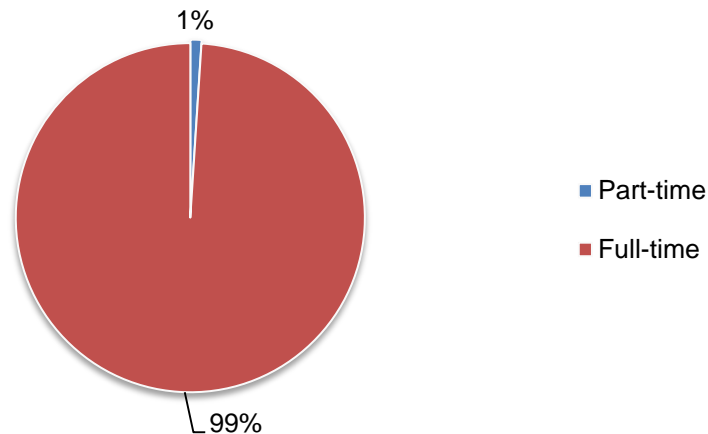
Existe ainda margem para uma pequena percentagem de colaboradores mais antigos que se encontram em funções há mais de 20 anos (14%).

Gráfico 6 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por antiguidade



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 7 – Distribuição dos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins por regime laboral



Fonte: Elaboração Própria

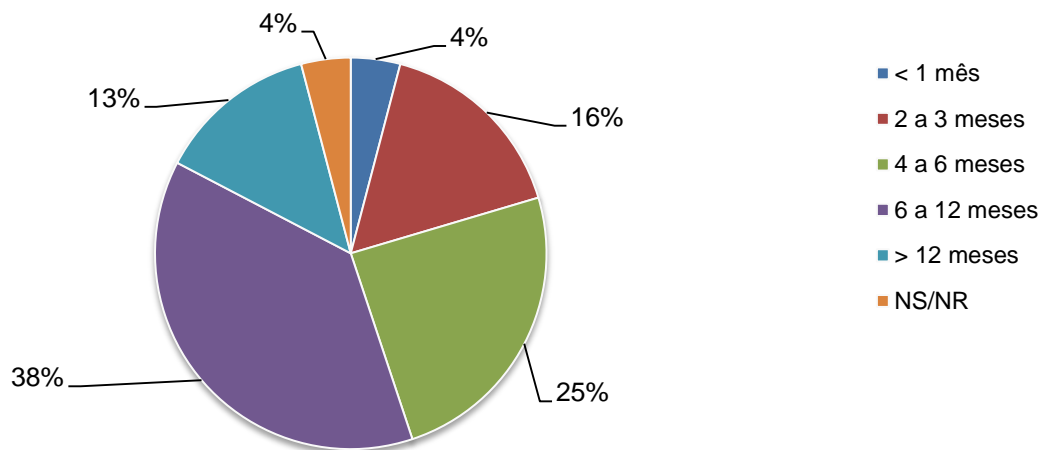
A grande maioria dos indivíduos inquiridos trabalha a tempo inteiro, ou seja em regime de full-time.

Em todos os inquiridos, apenas foi registada uma única colaboradora a trabalhar em regime de tempo parcial, nomeadamente, uma colaboradora que trabalha em regime de part-tima, devido ao facto de ser trabalhadora-estudante.

Análise geral dos dados apurados no questionário

Focalizando as questões na formação “Faça Contas à Vida”, procurou-se perceber há quanto tempo estes colaboradores tinham experienciado a mesma e, também, quais as formas através das quais tomaram conhecimento da existência deste curso.

Gráfico 8 – Há quanto tempo frequentou a formação “Faça Contas à Vida”



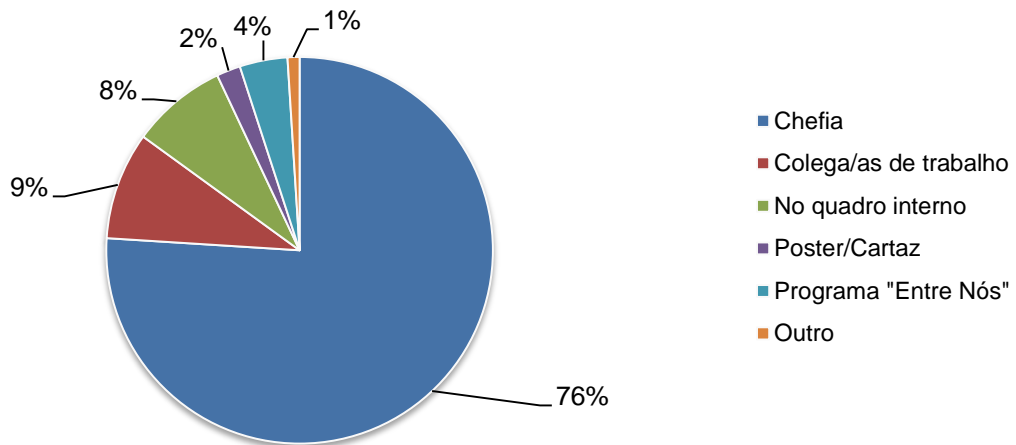
Fonte: Elaboração Própria

Rapidamente ficamos a compreender que a grande maioria frequentou a formação “Faça Contas à Vida” há cerca de 6 a 12 meses (38%); seguindo-se o escalão entre 4 a 6 meses (com 25%). Mais equitativa a percentagem de colaboradores que afirmam ter tido esta formação recentemente, entre 2 a 3 meses (16%), ou há mais de 12 meses (13%).

Relativamente à forma de divulgação através da qual tomaram conhecimento da existência do curso e, também, da sua participação no mesmo, a “Chefia” é a principal fonte de informação apontada (76%).

No entanto, apesar de registarem percentagens mais reduzidas parece-nos importante de sublinhar mais duas fontes de divulgação, nomeadamente, os próprios colegas (9%) e o quadro interno localizado em todas as lojas com o objectivo de difundir informações e mensagens relativas ao dia-a-dia da organização (8%).

Gráfico 9 – Como teve conhecimento da formação “Faça Contas à Vida”

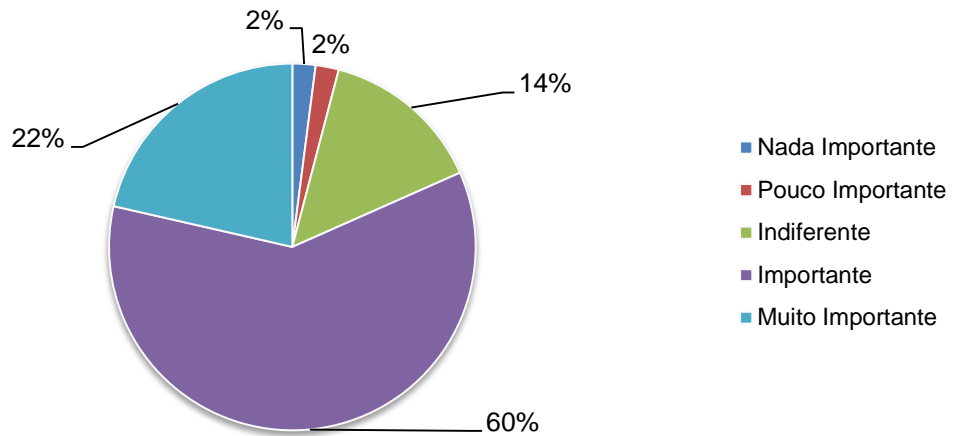


Fonte: Elaboração Própria

Quando confrontadas com a questão sobre a relevância que o facto de terem frequentado esta formação possa ter tido na sua vida privada, a grande maioria não hesite em afirmar que teve um impacto importante (60%), sendo que 22% chegam mesmo a considerar este impacto muito importante.

Existindo uma margem mais reduzida que considera indiferente esta formação (14%) e por fim, praticamente sem expressão, com 2% cada, aqueles que consideram que a frequência nesta formação é pouco ou nada importante para a sua vida.

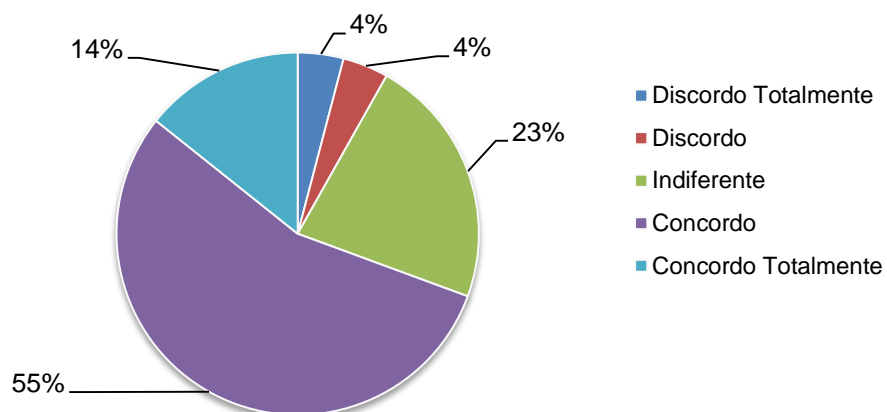
Gráfico 10 – Em que medida considera importante para a sua vida pessoal ter assistido à formação "Faça Contas à Vida"



Fonte: Elaboração Própria

Procurámos depois compreender se o facto de terem frequentado esta formação contribuiu para a mudança efectiva nos hábitos de poupança.

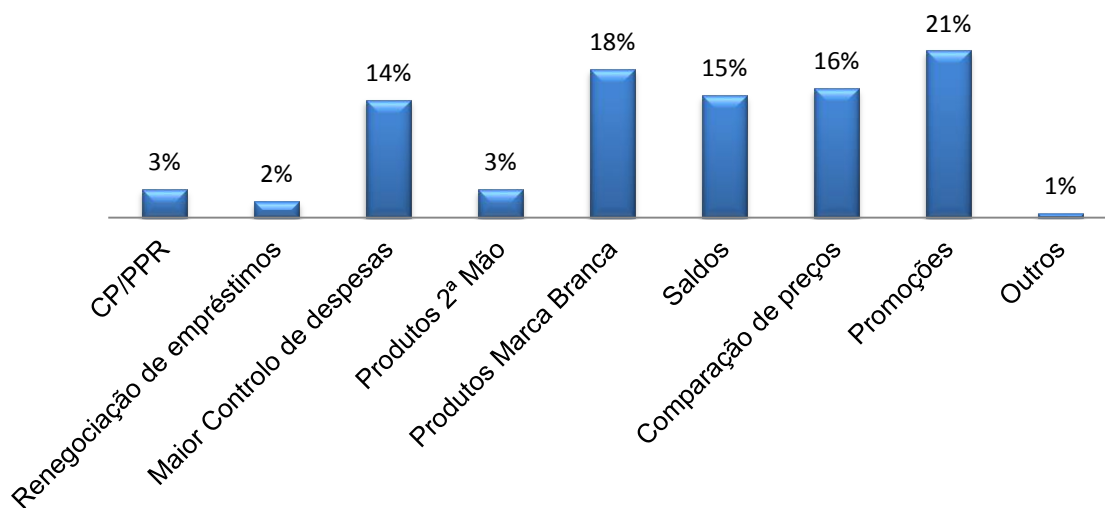
Gráfico 11 – Após a formação “Faça Contas à Vida” os seus hábitos de poupança mudaram.



Fonte: Elaboração Própria

Constatámos que a grande maioria reconhece a existência de alterações comportamentais, com 55% a afirmarem que concordam com a verificação de mudanças nos hábitos de poupança. No entanto, salienta-se igualmente o registo de 23% de respostas que afirmam ter sido indiferente para os seus hábitos.

Gráfico 12 – Que mudanças (comportamento de poupança) já aplicou ou aplica actualmente

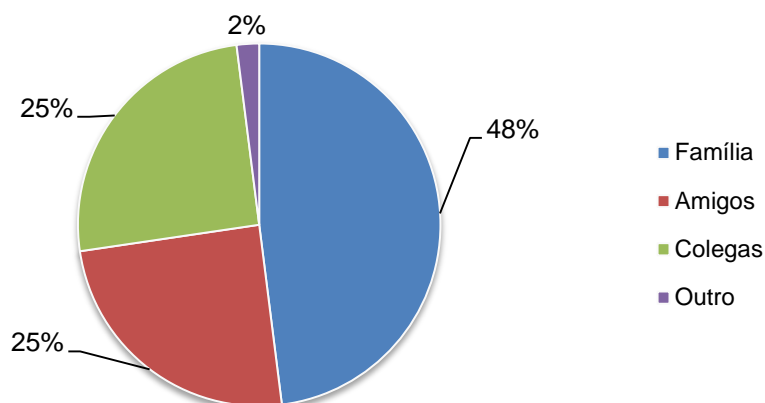


Fonte: Elaboração Própria

Em seguida tentou-se perceber que tipos de mudanças poderiam os colaboradores sentir que implementaram, após a frequência no curso “Faça Contas à Vida”, e constatou-se que assentam, maioritariamente, no aproveitamento de promoções (21%), na aquisição de produtos de marca branca (18%) e na comparação de preços nas grandes superfícies (16%).

É também importante perceber, após a frequência na formação, junto de quem a divulgaram. Constatamos que a família foi o grande foco de divulgação do curso (48%), registando-se uma classificação idêntica a colegas de trabalho e amigos (com 25% cada).

Gráfico 13 – Divulgou o que aprendeu na formação junto de:

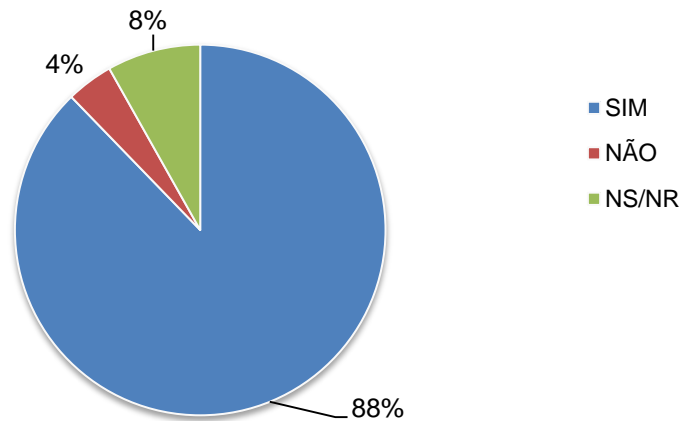


Fonte: Elaboração Própria

Através das questões seguintes procurou-se apreender a percepção que os colaboradores têm relativamente às acções de responsabilidade social do Grupo Jerónimo Martins.

Constatámos que cerca de 88% dos colaboradores inquiridos consideram que a organização preocupa-se com as suas necessidades, bem como, em ajudá-los perante as mesmas.

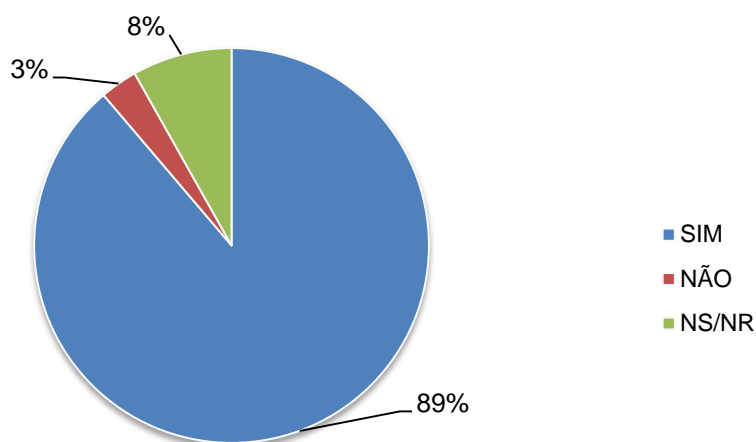
Gráfico 14 – Na Sua opinião o grupo Jerónimo Martins preocupa-se em compreender as necessidades dos trabalhadores e ajudá-los?



Fonte: Elaboração Própria

Na sequência desta constatação, os mesmos colaboradores (89%) consideram que a responsabilidade social é parte integrante da cultura empresarial do Grupo Jerónimo Martins.

Gráfico 15 – A Responsabilidade Social é algo que faz parte da cultura empresarial do Grupo Jerónimo Martins

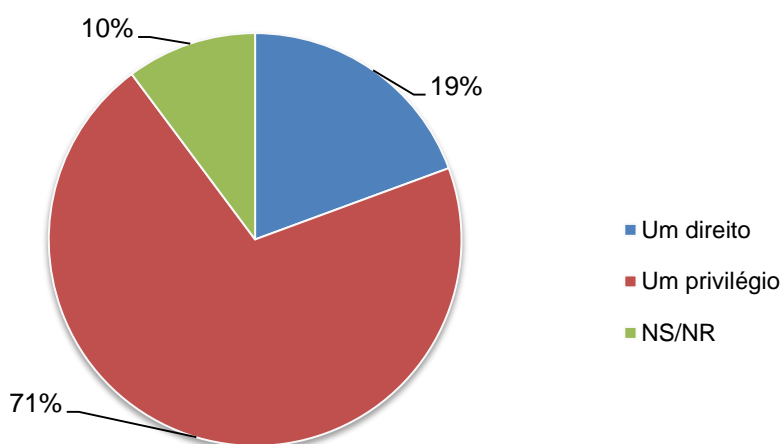


Fonte: Elaboração Própria

No âmbito da mesma temática, e com base em algumas informações recolhidas nas entrevistas exploratórias realizadas, pretendeu-se analisar em que medida a existência desta formação era encarada pelos colaboradores, como um privilégio ou, pelo contrário, assumida como um direito.

Assim sendo, constatou-se que 71% considera, de facto, que esta formação se trata de um privilégio, 10% não sabe ou não responde à questão e uma percentagem significativa (19%), que representa quase $\frac{1}{4}$ do universo da amostra, considera que esta formação se trata de um direito.

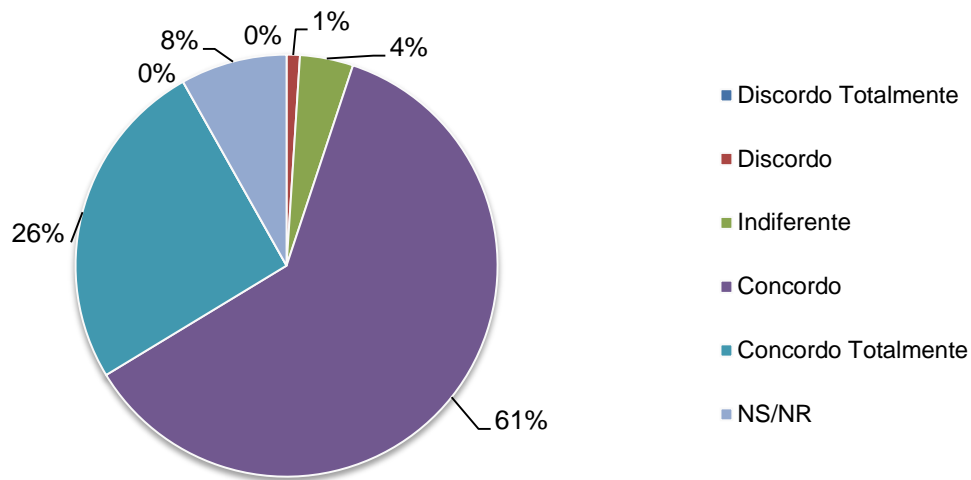
Gráfico 16 – Considera que a formação “Faça Contas à Vida” é um direito ou um Privilégio



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à actual conjuntura económica que o país atravessa e se tal aumenta a responsabilidade das organizações face ao aumento das dificuldades financeiras sentidas pelos colaboradores, a grande maioria dos colaboradores inquiridos considera que sim, com 61% (Concordo) e 26% (Concordo Totalmente).

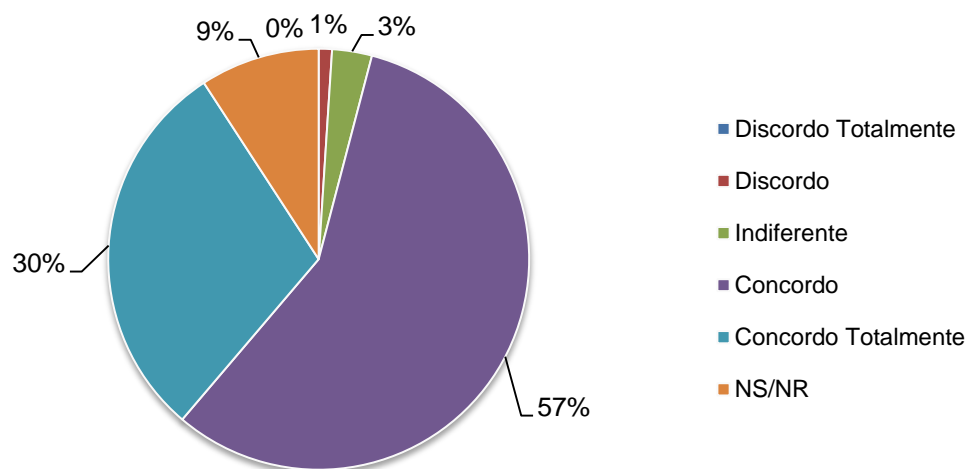
Gráfico 17 – A actual crise aumenta a responsabilidade das empresas face às dificuldades sentidas pelos seus colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Procurámos também compreender em que medida este tipo de formação é importante para os colaboradores, constatando que uma considerável maioria concorda (57%) ou concorda totalmente (30%) com a sua importância.

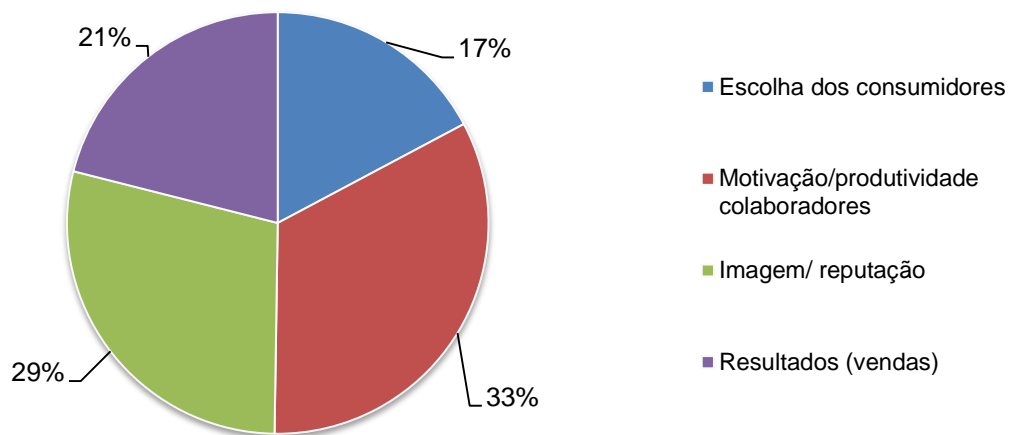
Gráfico 18 – Considera que estas e outras formações são importantes



Fonte: Elaboração Própria

Pretendeu-se também compreender a opinião dos colaboradores bem como a forma como percebem que estas acções podem reflectir-se indirectamente noutros aspectos importantes da vida da organização. Verifica-se que cerca de 33% dos colaboradores considera que estas acções contribuem para o aumento da sua motivação; 29% é de opinião que influencia a imagem e reputação do Grupo Jerónimo Martins; 21% considera que se reflete nos resultados, e apenas 17% refere a escolha dos consumidores.

Gráfico 19 – Ao manifestar preocupação pelos colaboradores o Grupo JM exerce influência sobre:



Fonte: Elaboração Própria

Em seguida, procurou-se indagar, a correlação que poderá existir entre a frequência do colaborador nesta acção de formação e outros factores relativos ao seu comportamento e bem-estar. Bem como, na sua relação com a entidade patronal.

Cerca de 59% dos inquiridos considera que esta formação contribui para a produtividade da sua equipa, bem como para a sua capacidade de trabalho (49%). No entanto, nestes dois pontos existe uma larga percentagem de colaboradores que não consideram ter existido influência entre estes factores (30% e 28%), respectivamente.

É interessante verificar que não parece existir, na opinião dos colaboradores, relação entre a taxa de absentismo e a frequência no curso (35% de colaboradores considera este facto indiferente). Também relativamente à negociação dos empréstimos existentes, 37% considera indiferente o papel desempenhado pela formação.

No entanto, neste conjunto de questões, destaca-se uma alteração na relação do colaborador com o Grupo Jerónimo Martins (perspectivada como positiva), a forma como vê a entidade patronal, e também, no aumento de factores como a motivação e a produtividade. Destaque ainda para o impacto desta acção na opinião dos familiares e amigos dos colaboradores.

Tabela 9 - Na sua opinião a formação "Faça Contas à Vida" teve impacto sobre:

	A Produtividade da sua equipa de loja	A sua capacidade de trabalho	A taxa de absentismo (faltar ao trabalho)	A qualidade do serviço que presta na loja	A renegociação dos seus actuais empréstimos pessoais	A aquisição de novos empréstimos pessoais	A sua relação com o Grupo Jerónimo Martins	A forma como vê o Grupo Jerónimo Martins	A sua motivação para trabalhar	A opinião da sua família/amigos sobre a empresa	A sua produtividade
Não Sabe/Não Responde	2%	2%	10%	4%	10%	12%	4%	2%	4%	6%	3%
Discordo Totalmente	5%	5%	8%	5%	4%	8%	1%	1%	2%	1%	2%
Discordo	6%	8%	11%	11%	5%	11%	2%	0%	8%	5%	6%
Indiferente	30%	28%	35%	23%	37%	31%	22%	14%	28%	27%	30%
Concordo	52%	49%	32%	51%	35%	28%	55%	58%	47%	44%	47%
Concordo Totalmente	5%	8%	4%	5%	9%	10%	15%	24%	11%	17%	12%

Fonte: Elaboração Própria

No seguinte conjunto de questões procurou-se indagar um pouco mais sobre a possibilidade de existirem alterações na relação entre o colaborador e o Grupo Jerónimo Martins, após a frequência na formação “Faça Contas à Vida”, bem como, no dia-a-dia do colaborador na organização.

Neste sentido, constatámos que de facto, 53% considera que esta formação contribui para uma maior identificação com o local de trabalho e uma larga maioria considera que a mesma é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal (64% concorda e 18% concorda totalmente). Outro ponto de destaque é a identificação com o grupo e o sentido de pertença que neste conjunto de questões é abordado no sentido de “sentir orgulho” em

ser um colaborador do Grupo Jerónimo Martins, ao que 54% concorda e 27% concorda totalmente, o que no conjunto representa cerca de 81% do total dos colaboradores inquiridos.

Tabela 10 – As formações do programa "Faça Contas à Vida" e outras semelhantes permitem-lhe:

	Identificar-se mais com o seu local de trabalho	Uma oportunidade de desenvolvimento pessoal	Conseguir um maior equilíbrio casa/trabalho	Partilhar experiências com colegas	Sentir orgulho em trabalhar para o Grupo JM	Sentir realização pessoal no seu trabalho	Passar um dia diferente	Uma oportunidade de sair do seu local de trabalho	Melhorar a forma como faz a gestão do seu ordenado	Identificar-se mais com os valores da empresa	Sentir-se mais empenhado no seu trabalho
Não Sabe/Não Responde	3%	3%	1%	3%	1%	6%	3%	8%	2%	5%	2%
Discordo	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	8%	1%	3%	2%
Discordo	5%	1%	5%	4%	2%	6%	5%	10%	4%	3%	7%
Indiferente	28%	12%	23%	17%	16%	23%	23%	28%	13%	21%	30%
concordo	53%	64%	55%	59%	54%	52%	55%	38%	64%	57%	51%
concordo	11%	18%	14%	16%	27%	11%	12%	8%	15%	10%	8%

Fonte: Elaboração Própria

Também constatamos que a grande maioria dos colaboradores não considera que o facto de ter uma formação seja apenas uma oportunidade para ausentar-se do seu local de trabalho. O que constatamos através dos 28% de indiferentes e 10% de discordância.

Uma maior concordância regressa quando questionados sobre a possibilidade de ter-se verificado uma melhoria na forma como executam a gestão do seu ordenado, quando 64% e 15% consideram que, respectivamente, concordam ou concordam totalmente com esse facto.

Pretendeu-se também compreender na perspectiva do colaborador a que aspecto o Grupo Jerónimo Martins dava um maior protagonismo, traduzindo-se em atenção, no que respeita às suas acções de responsabilidade social. Considera-se assim que, são os próprios colaboradores o grande alvo destas acções de responsabilidade social, bem como, os clientes e consumidores.

É interessante constatar que face aos fornecedores, não parece existir por parte dos colaboradores conhecimento de que os mesmos sejam alvo de preocupações no âmbito da responsabilidade social, uma vez que cerca de 21% considera que este grupo é indiferente no que respeita a este tipo de acções.

Denota-se, também, a identificação por parte dos colaboradores de preocupações ambientais, bem como, na saúde e na educação, todos com registos muito similares.

Tabela 11 – Na sua opinião, nas suas acções de Responsabilidade Social o Grupo Jerónimo Martins preocupa-se com:

	Clientes e Consumidores	Fornecedores	Colaboradores	Ambiente	Alimentação (Saúde)	Educação	Comunidade envolvente
Não Sabe/Não Responde	2%	6%	1%	3%	4%	3%	6%
Discordo Totalmente	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	4%	0%	3%	2%	3%	1%
Indiferente	5%	21%	9%	10%	11%	14%	13%
concordo	57%	59%	60%	64%	57%	55%	57%
concordo totalmente	36%	9%	28%	19%	26%	24%	22%

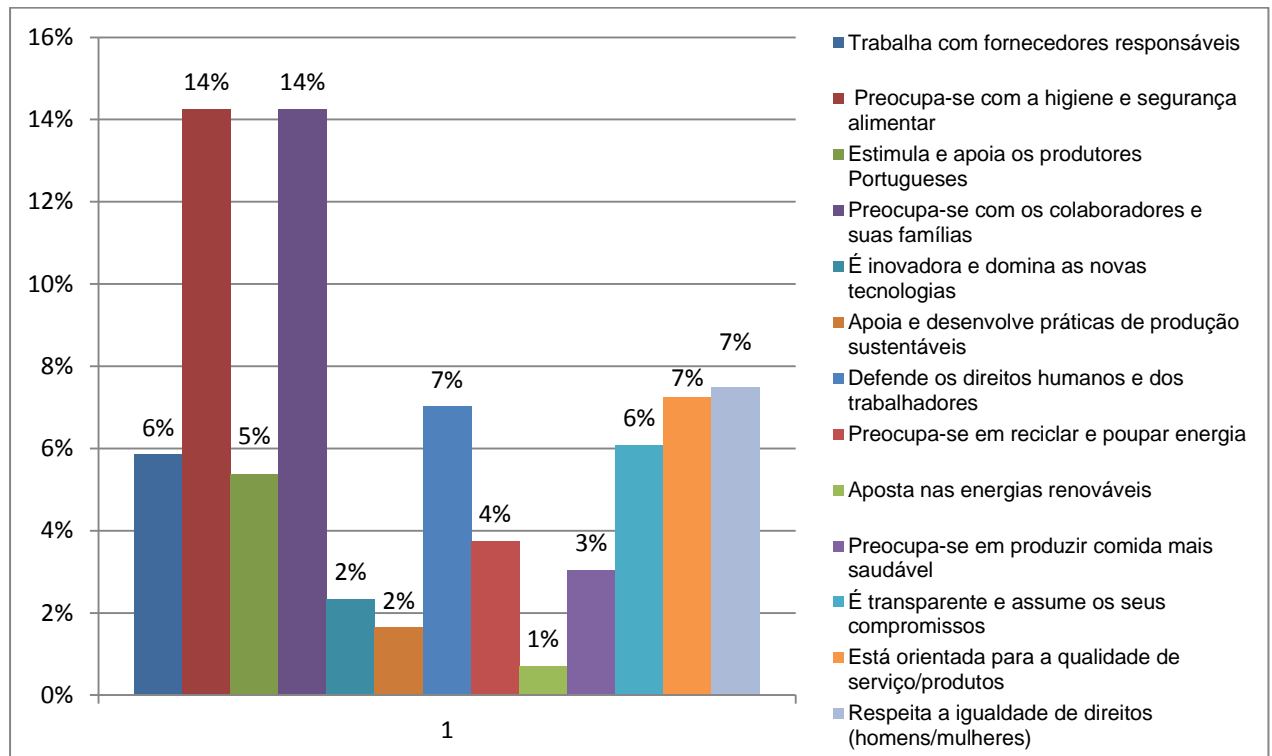
Fonte: Elaboração Própria

Tratando-se o Grupo Jerónimo Martins de uma organização com os seus eixos de responsabilidade social extremamente bem definidos, procurou-se analisar em que medida os colaboradores do Grupo, um dos principais alvos das acções de responsabilidade social, conhecem, compreendem e que eixos consideram como sendo aqueles que são mais importantes para o Grupo.

Assim sendo, a grande maioria dos colaboradores considera no topo de prioridades do Grupo Jerónimo Martins a preocupação com a higiene e segurança alimentar, que está a par com a preocupação para com os colaboradores e as suas famílias.

Em seguida, e também com resultados similares, encontra-se a defesa dos direitos humanos e dos trabalhadores, o respeito pela igualdade de direitos entre homens e mulheres e a orientação para a prestação de serviços de qualidade.

Gráfico 20 – Das seguintes frases assinale as 5 que, na sua opinião, descrevem melhor o Grupo Jerónimo Martins:



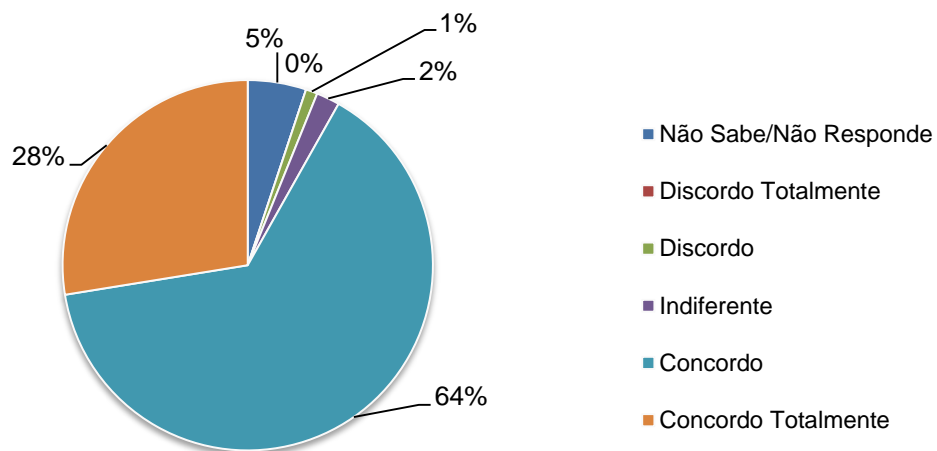
Fonte: Elaboração Própria

De referir que o valor mais baixo indicado pelos colaboradores foi relativo à aposta nas energias renováveis e ao apoio e desenvolvimento de práticas de produção sustentável.

O último grupo de questões pretende indagar a forma como os colaboradores consideram o Grupo Jerónimo Martins no que respeita às actividades de responsabilidade social e a sua percepção de pertença e identificação com a entidade patronal.

Na primeira questão procurou-se saber se, enquanto entidade organizacional, o colaborador perspectiva o Grupo Jerónimo Martins como um “bom cidadão”, face ao que a grande maioria concorda (64%) ou concorda totalmente (28%).

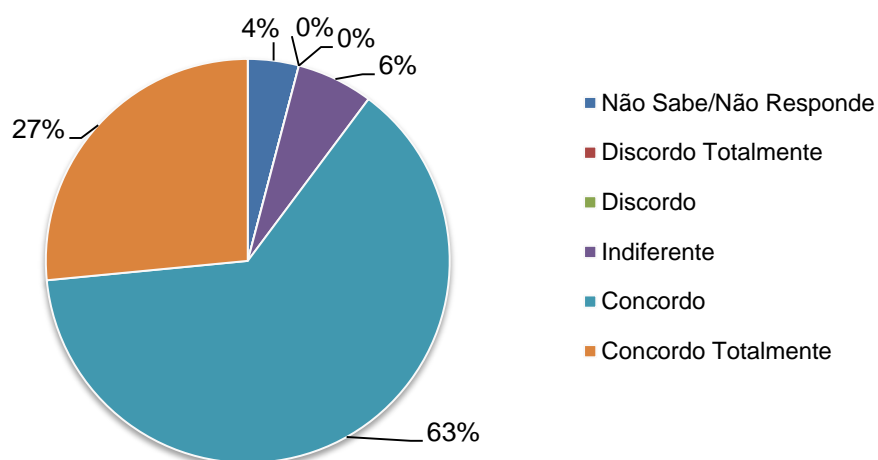
Gráfico 21 - O Grupo Jerónimo Martins comporta-se como um bom cidadão?



Fonte: Elaboração Própria

Também ao nível do tipo de iniciativas que o Grupo Jerónimo Martins tem, procurou-se indagar se, na perspectiva do colaborador, as mesmas são inovadoras ou não, ao que uma vez mais, a grande maioria respondeu que concorda (63%) ou concorda totalmente (27%) com o grau de inovação face às iniciativas de responsabilidade social colocadas em prática pelo Grupo.

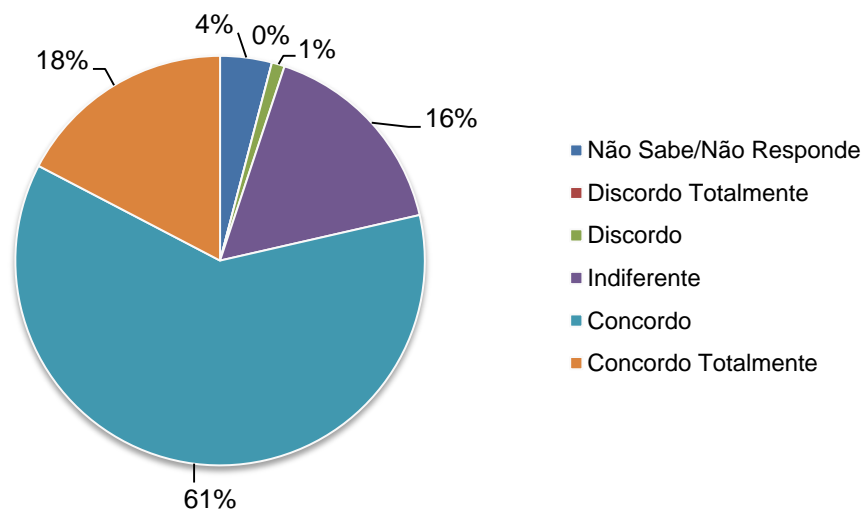
Gráfico 22 - O Grupo Jerónimo Martins tem iniciativas de Responsabilidade Social inovadoras.



Fonte: Elaboração Própria

Pretendeu-se depois perceber em que medida os colaboradores sentem-se identificados com o Grupo Jerónimo Martins e com o conjunto de valores defendido pelo mesmo. Ao que 61% concorda com a afirmação e 18% concorda totalmente. No entanto, nesta questão destacámos um ligeiro aumento em relação às restantes questões da classificação indiferente, registada com 16%.

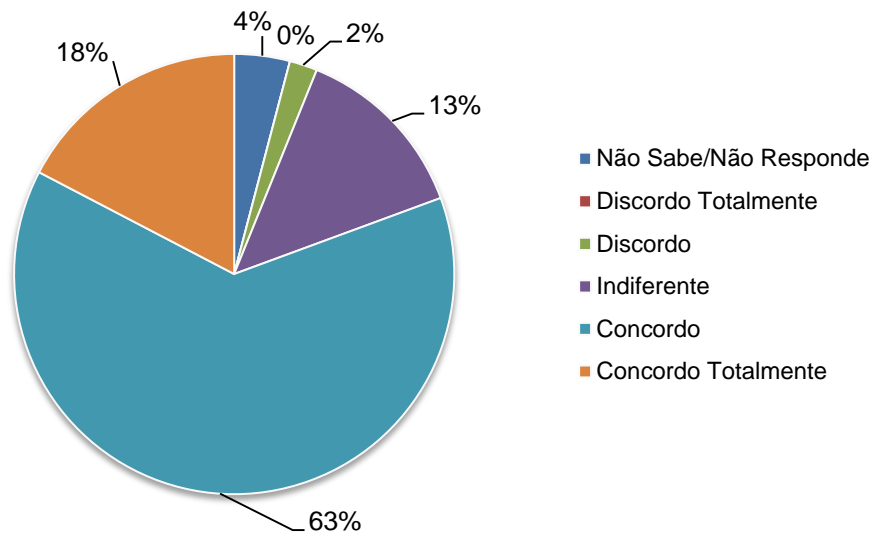
Gráfico 23 - Sinto-me totalmente identificado com os valores defendidos pelo Grupo Jerónimo Martins.



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao sentimento de pertença do colaborador face ao Grupo Jerónimo Martins, no que respeita à sua integração na cultura de empresa, a grande maioria dos colaboradores, cerca de 63%, concorda com a afirmação e 18% concorda totalmente. Apenas registados 4% que poderemos considerar de residual que discorda totalmente e 13% é indiferente.

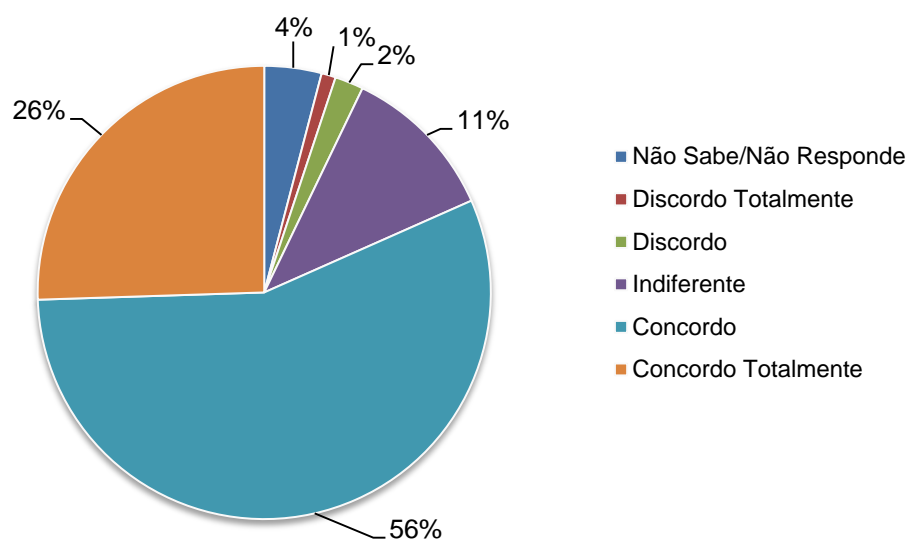
Gráfico 24 - Sinto-me totalmente integrado na cultura do Grupo Jerónimo Martins.



Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, e ainda no âmbito do sentimento de pertença dos colaboradores, quando confrontados com a afirmação que referia que a missão da empresa faz o colaborador sentir que a sua tarefa é muito importante. Destacamos 56% dos colaboradores que concordam e 26% (um dos melhores resultados) que concorda totalmente.

Gráfico 25 - A missão da empresa faz-me sentir que o meu trabalho é muito importante.



Fonte: Elaboração Própria

Reflexão aos dados de estudo

Chegou o momento de reflexão sobre os dados recolhidos, por forma a analisar em que medida os resultados alcançados vão ajudar a investigadora a aferir, ou não, as hipóteses avançadas na investigação realizada.

Após uma leitura aos resultados obtidos, constatamos facilmente que a interacção entre os colaboradores da organização e a sua participação em acções de responsabilidade social têm impacte na sua vida, quer seja no seu meio familiar ou no seu contexto laboral.

Verificaram-se mudanças de comportamento, com a adopção de novos hábitos de poupança e um maior cuidado na gestão do orçamento familiar. Assim sendo, tendo em consideração o objecto de estudo, dos resultados do questionário aplicado, salientamos como elementos mais importantes:

- Existe uma clara noção de orgulho em trabalhar para o grupo Jerónimo Martins;
- Os colaboradores observam a empresa de uma outra forma após frequentarem esta formação, pois, têm a noção de que a empresa manifesta preocupações com o seu bem-estar, que vão para além dos seus resultados e das vendas;
- Os colaboradores reconhecem um aumento na sua motivação, após participarem na formação “Faça Contas à Vida”.

Tendo-se chegado a estas conclusões é agora possível validar a primeira hipótese: **“As acções de responsabilidade social organizacional aumentam o sentido de compromisso dos trabalhadores para com a sua entidade patronal.”**

Paralelamente verificamos que houve, de facto, mudanças no seu comportamento, as quais podem ser identificadas e correlacionadas com a formação sobre literacia financeira a que assistiram e que lhes facultou as ferramentas necessárias para alterar os seus hábitos. Também de acordo com os dados recolhidos, as famílias dos colaboradores

manifestam agrado em relação ao Grupo Jerónimo Martins devido às suas tradições de actividades de responsabilidade social.

Existe a clara noção de que esta formação é um contributo para o enriquecimento pessoal do colaborador, o que representa um investimento que vai ter implicações não só no seu local de trabalho, mas também na sua vida particular, ao fornecer-lhes informação que lhes vai permitir analisar temas relacionados com a gestão do orçamento familiar. E, neste sentido, introduzir alterações que podem contribuir para uma melhoria significativa nas suas vidas particulares.

Assim sendo, considera-se que também se aferiu a segunda hipótese em investigação, ou seja, **“as acções de responsabilidade social organizacional têm impacto na vida profissional e particular dos colaboradores.”**

Ao longo de toda a análise de resultados percebemos que o facto de os colaboradores terem participado nesta formação, bem como, em outras actividades de responsabilidade social organizadas pelo Grupo Jerónimo Martins, mesmo que indirectamente, se traduziu numa maior empatia dos colaboradores para com a organização.

Esta sintonia está patente quando a grande maioria dos colaboradores afirma que o Grupo Jerónimo Martins tem uma especial preocupação para com os seus colaboradores e respectivas famílias. Bem como, quando confirmamos que a sua forma de estar, de “viver” a organização e o seu dia-a-dia alteraram-se devido ao facto de terem participado em acções de responsabilidade social que ajudaram a melhorar o seu bem-estar e a sua qualidade de vida. Ou seja, o facto de os colaboradores sentirem que a organização para a qual trabalham, e na qual estão inseridos, manifesta um cuidado e uma preocupação com o seu bem-estar, fá-los quase naturalmente sentirem necessidade de reconhecer essa “boa acção” praticada pela entidade patronal.

Nesta perspectiva, consideramos que encontramos assim condições para também aferir a terceira hipótese do estudo. Ou seja, **“A inclusão dos colaboradores em actividades de responsabilidade social organizacional aumenta o sentido de pertença do colaborador e a sua identificação com a organização”**.

Perante a aferição das hipóteses em investigação, a organização em estudo terá comprovado que a prática de acções de responsabilidade social reflecte-se notoriamente no comportamento dos seus colaboradores, no seu sentido de responsabilidade e compromisso para a organização no seu todo, sendo que, com base neste conhecimento a organização poderá utilizar as acções de responsabilidade não só para ajudar a melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores e outros *stakeholders*, mas também, em termos estratégicos de gestão, com o intuito de promover a motivação e a produtividade dos seus colaboradores, pois, as vantagens de uma organização dispor de um colaborador satisfeito e fiel é uma mais-valia que se traduz numa riqueza imensurável.

Conclusão

Nos últimos anos, registou-se um aumento significativo do número de organizações envolvidas no compromisso de criarem programas de literacia financeira junto dos seus colaboradores. Este fenómeno proporciona aos investigadores uma matéria-prima que anteriormente não existia, tornando-se assim numa excelente oportunidade para aferir os efeitos destes programas junto dos colaboradores, no que respeita à sua literacia financeira, bem como, à sua satisfação para com o empregador. Ser capaz de quantificar esses efeitos ajuda a justificar a promoção e melhoria contínua da educação financeira para adultos no local de trabalho (Hira e Loibl, 2005:173).

A presente dissertação teve como principal objectivo a investigação de um projecto de responsabilidade social organizacional que aborda a temática da literacia financeira, aferindo o seu impacte na vida laboral dos indivíduos face à organização. O estudo de caso incidiu sobre a formação “Faça Contas à Vida”, criada pelo Grupo Jerónimo Martins no âmbito das suas acções de responsabilidade social organizacional, aplicada aos colaboradores da cadeia de supermercados Pingo Doce.

Em relação ao objectivo que leva as organizações a apoiar ou desenvolver acções de responsabilidade social, a pesquisa demonstrou que existe uma grande preocupação quanto ao exercício da cidadania empresarial, porém observa-se também uma preocupação em proteger e fortalecer a imagem da organização, através da criação de uma imagem que assegure um bom relacionamento com a comunidade, patente na documentação sobre os resultados financeiros do Grupo Jerónimo Martins (Relatório e Contas 2012 do Grupo Jerónimo).

A utilização da responsabilidade social organizacional num largo espectro de acções junto dos colaboradores da organização, da sua comunidade envolvente e dos seus *stakeholders*, bem como, a sua inclusão na estrutura económica e financeira actual, deve ser considerada um aspecto importante da estratégia de gestão das organizações. Nos processos de implementação de projectos e acções de responsabilidade social organizacional, as organizações devem redefinir os seus objectivos essenciais de negócio, uma vez que estes objectivos devem estar alinhados com a estratégia da

empresa e têm que ser coerentes com a mudança de cultura organizacional que a Responsabilidade Social Organizacional representa (Souto, 2009).

Assim, esta nova atitude deve ser o resultado de uma reflexão interna profunda que vai aumentar o valor intrínseco da organização. Este valor central será favorecido pela inovação inerente às acções de responsabilidade social organizacional; pelos seus efeitos positivos sobre as variáveis internas, como a motivação dos colaboradores ou a cultura organizacional, o reforço da estratégia de negócios; o reforço da posição de mercado da empresa e, também, a confiança dos investidores.

Concluimos que, quando bem gerida a responsabilidade social organizacional cria valor social e apoia os objectivos de negócios da empresa, reduzindo os custos operacionais e melhorando as relações com os principais *stakeholders*. Assim, é imperativo para as organizações estabelecerem um eixo orientador no que respeita ao seu plano de acções de responsabilidade social.

A Responsabilidade Social constitui uma forma de gestão ética e transparente promovida por uma organização junto de todas as partes interessadas, com o objectivo de minimizar os seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade. Sabemos, portanto, que é preciso haver um plano de comunicação definido para garantir visibilidade adequada e positiva com o público interno.

Nesta investigação procurou-se identificar, também, a correlação entre o facto de o colaborador ter frequentado a formação e a sua relação com a organização, ou seja, conhecer, em essência, que tipo de influência pode ter, na percepção e no desempenho dos colaboradores que foram envolvidos nas acções de Responsabilidade Social Organizacional.

A prática de acções de responsabilidade social organizacional, em geral, está a tornar-se numa importante consideração para as organizações e os seus colaboradores.

É por isso, importante mencionar os participantes que relataram as expectativas mais optimistas, na sua situação financeira, mostraram-se mais propensos a estar satisfeitos

com seu local de trabalho. Ao fazê-lo, o presente estudo contribui com um mecanismo explicativo de como a educação financeira local de trabalho está relacionada com a consideração pela empresa. A ligação entre a confiança dos colaboradores na sua situação financeira futura e para o desenvolvimento de um vínculo emocional positivo com a organização empregadora está em linha com a revisão de literatura sobre a relação entre a literacia financeira e o apoio organizacional (Braunstein e Welch, 2002; Hira e Loibl, 2005; Delafrooz et al., 2010).

Uma vez que, outras investigações demonstraram que baixos níveis de produtividade podem estar associados aos problemas financeiros sentidos pelos colaboradores (Joo e Garman, 1998), os empregadores podem considerar que, como o bem-estar financeiro dos colaboradores aumenta, a produtividade do seu trabalho pode também aumentar.

O resultado deste estudo fornece suporte para a hipótese de que a educação fornecida pela organização empregadora estimula significativamente a literacia financeira e, por sua vez, leva a expectativas para uma situação melhor futuro financeiro, uma maior satisfação com o local de trabalho, bem como, na maneira positiva como os colaboradores e as suas famílias perspectivam a organização.

Os resultados também oferecem um mecanismo explicativo de como e por que a participação dos funcionários em sessões educacionais beneficia o local de trabalho. Estes resultados têm implicações potencialmente importantes sobre a eficácia de estratégias para a construção de funcionários financeiramente mais fortes e satisfeitos. Talvez a constatação mais importante de todas é que a educação financeira no local de trabalho funciona (Hira e Loibl, 2005).

Relativamente à contenda contra a iliteracia financeira, as formações no local de trabalho representam uma importante frente nesta batalha, para além disso, investigações anteriores sugerem que a educação financeira dos colaboradores poderá ter potenciais efeitos positivos na produtividade dos trabalhadores. Uma vez que os colaboradores tenham acesso a uma educação financeira abrangente, e sendo essa educação realizada no local de trabalho, tal poderá ser um factor impulsionador no aumento da sua

produtividade no trabalho e, conseqüentemente, nos lucros da organização (Joo e Garman, 1998).

Relativamente a possíveis novas investigações que possam ser desenvolvidas, considera-se que dada a heterogeneidade geográfica e a distribuição de todo o Grupo Jerónimo Martins no continente e ilhas, seria interessante em termos de pistas futuras de investigação introduzir um estudo a nível nacional, no sentido de observarmos, se o universo global de colaboradores do Grupo Jerónimo Martins tem um comportamento semelhante ao universo estudado nesta investigação. Ou seja, uma pesquisa mais extensa, juntamente com a examinação de uma população mais ampla, entre diferentes locais de trabalho e, também, diferentes localizações geográficas, seria particularmente enriquecedor para generalizar os resultados deste estudo.

Por último, seria igualmente muito pertinente investigar outras realidades para se perceber se o excelente trabalho desenvolvido pelo grupo Jerónimo Martins junto dos seus colaboradores ao nível da literacia financeira, também se aplica noutras realidades organizacionais.

Referências Bibliográficas

Bibliografia

BARDIN, Laurence (1979), *Análise de Conteúdo*, Editora Edições 70;

BANERJEE, Subhabrata Bobby; IYER, Easwar S.; KASHYAP, Rajiv K. (2003) Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type, *Journal of Marketing* Vol. 67, pp. 106-122;

BAYER, Patrick J., BERNHEIM, Douglas B., SCHOLZ, John Karl (2009), *The Effects Of Financial Education In The Workplace: Evidence From A Survey Of Employers*, *Economic Inquiry*, Western Economic Association International, vol. 47(4), pages 605-624;

BOGDAN, R. C; BIKLEN, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and Methods* (4th edition). New York: Pearson Education group, pp. 110-120;

BOWEN, Howard R. (1957), *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*, editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro;

BRANCO, M.C.; RODRIGUES, L.L. (2007), *Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 12: 5–15;

BRANDÃO, Nuno Goulart; CAETANO, Joaquim; DUARTE, Sofia Estrela; LEAL, Ana Sá; GOUVEIA, Tiago Robalo (2011), *Responsabilidade Social em Portugal*, Editora Bnomics;

BRAUSTEIN, Sandra, WELCH, Carolyn (2002), *Financial Literacy: An Overview of Practice, Research and Policy*, *Federal Reserve Bulletin*;

CARROLL, Archie B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, vol.4, nº 4, pp.497-505;

CARROLL, Archie B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, pág. 39-48, July-August 1991;

CARROLL, Archie B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, BUSINESS & SOCIETY, Vol. 38 No. 3, September 1999, pág. 268-295;

DAVIS, Keith (1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review; Spring, Vol. 2 Issue 3, p70;

DAVIS, Keith; BLOMSTROM, Robert (1966), *Business and Its Environment*, McGraw-Hill;

DAVIS, Keith (1973), *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, Academy of Management Journal, Vol. 16, Issue 2, pp. 312–322;

DELAFFROZZ, Narges, PAIM, Laily Hj, SABRI, Mohd Fazli, MASUD, Jariah (2010), *Effects of Financial Wellness on the Relationship Between Financial Problem and Workplace Productivity*, World Applied Sciences Journal 10 (8), pages 871-878, IDOSI Publications;

DIXON, Mike (2006), *Rethinking Financial Capability: Lessons from Economic Psychology and Behavioural Finance*, Institute for Public Policy Research: Norwich Union, London;

DONALDSON, Thomas (1983), *Constructing a social contract for business*, In Ethical issues in business, Oxford University Press, pp. 153-165;

DRUCKER, Peter F. (1984), *A New Look at Corporate Social Responsibility*, McKinsey Quarterly, 4 (Autumn), pp. 17-28;

EDMISTON, Kelly D., GILLET-FISHER, Mary C., MCGRATH, Molly (2009) *Weighing the Effects of Financial Education in the Workplace*, The Federal Reserve Bank of Kansas City, Community Affairs Department, Research Working Papers;

FEDERIGHI, Paolo, BOFFO, Vanna, DÂRJAN, Ioana (2007) *Content Embedded Literacy in the Workplace*, Firenze University Press;

FREEMAN, R. Edward (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman editor;

FERNANDES, Nuno Miguel Alves (2010), *A Responsabilidade Social das Empresas – A dimensão interna: uma ferramenta para a criação de Valor*, Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras;

FREIXO, Manuel João Vaz (2010), *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*, Coleção Epistemologia e Sociedade, Instituto Piaget, 2ª edição 2010;

GARMAN, E. Thomas, KIM, Jinhee, KRATZER, Y. Constance, BRUNSON, Bruce H., JOO, So-hyun, (1999) *Workplace Financial Education Improves Personal Financial Wellness*, Association for Financial Counseling and Planning Education, pp 79-88;

GEVA, Aviva (2008) *Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice*. *Business and Society Review* vol. 113, Pp. 1-41;

GHOLAMI, Saeed (2011), *Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR)*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 9; September 2011, Pp. 148-154;

HABSCHICK, Marco, SEIDL, Britta, EVERS, Dr. Jan (2007), *Survey of Financial Literacy Schemes in the UE27*, Financial Services EVERS-JUNG Research and Consulting, Hamburg;

HART, Stuart L. (1995), *A Natural-resource-based View of the Firm*, *Academy of Management Review*, 20, pp. 986-1014;

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B.; CAGGIANO, Joseph (2003) Creating sustainable value, Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2, pp. 56-69;

HÉRBERT, Lessard, GOYETTE, Gabriel, BOUTIN, Gérald (2005), *Investigação qualitativa*, 2ª edição, Lisboa, Instituto Piaget;

HIRA, Tahira K.; LOIBL, Cázilia (2005), *Understanding the impact of employer-provided financial education on employee commitment*, Journal of Consumer Affairs. Vol. 39, no. 1: 173-194;

HUOT, Réjean (2006), *Méthodes quantitatives pour les sciences humaines*, Les Presses De L'Université Laval, 2º tirage ;

HUSTED, Brian W., ALLEN, David B. (2007), *Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms - Lessons from the Spanish experience*, LONG RANGE PLANNING, 40 (6). 594 - 610. ISSN 0024-6301;

JOHNSON, Harold. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, CA: Wadsworth;

JOO, So-Hyun, GARMAN, E. Thomas, (1998) *The Potential Effects of Workplace Financial Education Based on the Relationship between Personal Financial Wellness and Worker Job Productivity*©, Personal Finances and Worker Productivity Magazine, Volume 2, Number 1, June 1998, pp 163-174;

JUDGE Jr, William Q.; DOUGLAS, Thomas J., (1998), "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues Into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment," Journal of Management Studies, 35 (March), 241-260;

KASHYAP, Rajiv, MIR, Raza, MIR, Ali (2004) Corporate Social Responsibility: A Call For Multidisciplinary Inquiry, Journal of Business & Economics Research Volume 2, Number 7, pp.51-58;

KETELE, Jean-Marie De; ROEGIERS, Xavier (1993), *Metodologia da Recolha de Dados – Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*, Instituto Piaget;

KLASSEN, R.D. and MCLAUGHLIN, C.P. (1996): “The Impact of Environmental Management on Firm Performance”, *Management Science*, Vol. 42, n. 8, pp. 1199-1214;

MANNE, H.G.; WALLICH H. C. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research;

McFARLANE, Michele (2011), *HR Answers: Workplace Financial Literacy Case Study*, *Credit Union Management™ Magazine*, August 2011 – Vol: 34 No. 8;

MENON, Ajay; MENON, Anil (1997), *Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy*, *Journal of Marketing*, 61, pp. 51-67;

MCGUIRE, J. W. (1963), *Business and Society*. McGraw-Hill;

NEVES, Pedro Duarte (2010), *As lições da crise e os desafios para a Supervisão*, Apresentação no âmbito da Conferência Ética e Responsabilidade, Congresso dos ROC, 21 e 22 de Outubro de 2010;

ORTON, Larry (2007), *Financial Literacy: Lessons from international experience*, Canadian Policy Research Networks Inc;

PADAMO, Celma Selemene (2011), *A Responsabilidade Social como Eixo de Estratégia Comunicacional: O Caso da Associação Nacional de Direito ao Crédito*, Dissertação apresentada no Instituto Superior de Novas Profissões para obtenção do Grau de Mestre em Comunicação Integrada;

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. (2011), *Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração*, in *Revista de Ciências da Administração*,

Universidade Federal de Santa Catarina, Volume 13, nº 31, p.190-209, set/dez 2011, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil;

PORTER, Michael E.; VAN DER LINDE, Claas, Green and Competitive: Ending the Stalemate, Harvard Business Review, 73 (September/October), 120-134;

QUINTELA, José de Lemos (2006), Comunicação Financeira, Transparência nos Sites das empresas cotadas, Edição PRESSELIVRE;

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva Publicações Lda., 1ª edição Outubro de 1992;

SOUTO, Belén Fernández-Feijóo (2009), *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*, International Journal of Economic Sciences and Applied Research 2 (1): 36-50;

STAKE, Robert E. (1995) *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications;

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. (2003), Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, No. 4, pp. 503-530;

STEINER, George A. (1971), *Business and society*, Random House;

STEAD, Jean Garner; STEAD, Edward (2000), Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability, Journal of Business Ethics, 24 (4), 313-319;

WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B, (1997) *The Corporate Social Performance - Financial Performance Link*, Strategic Management Journal, Vol. 18, 4, 303-319;

WERTHER, William B.; JR., David Chandler (2011), *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, 2ª Edition - Business & Economics - SAGE Publications, Inc.;

FELA (2013), Financial Education & Literacy Advisers em www.myfela.com, consultado em Janeiro de 2013;

FRIEDMAN, Milton (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright©1970 by The New York Times Company. Disponível em:
www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html ,
consultado a 26 de Março de 2013;

FORBES (2013), *Ranking of the The World's Most Innovative Companies 2013*, disponível em <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>, consultado a 16 de Agosto de 2013;

OCDE (2005a), *Improving Financial Literacy, Analysis of Issues and Policies*, Organization for Economic Co-operation and Development, [http://www.certified-easy.com/aa.php?isbn=ISBN:9264012567&name=Improving Financial Literacy, Analysis of Issues And Policies](http://www.certified-easy.com/aa.php?isbn=ISBN:9264012567&name=Improving_Financial_Literacy_Analysis_of_Issues_And_Policies) (consultado em 12 de Setembro de 2012);

OCDE (2005b), *Recommendation on Principles and Good Practices for Financial Education and Awareness*, Organization for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org/finance/financialeducation/35108560.pdf> (consultado em 06 de Janeiro de 2012);

PNLF (2011), Plano Nacional de Literacia Financeira, editado por Banco de Portugal Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, Instituto de Seguros de Portugal disponível em <http://clientebanuario.bportugal.pt/pt-PT/Publicacoes/PNFF/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Plano%20Nacional%20de%20Literacia%20Financeira.pdf> e consultado em Janeiro de 2013;

PONTE, João Pedro (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Disponível em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf). Consultado em Maio de 2013;

Relatório e Contas 2012 do Grupo Jerónimo (2012), relativo ao exercício fiscal do ano 2012, disponível em http://www.jeronimomartins.pt/media/512044/rc-2012-site-jm_pt.pdf e consultado em Abril de 2013;

STIGLITZ, Joseph, (2008) *The Fruit of Hypocrisy*, article published in The Guardian, on Tuesday 16 September 2008. Disponível em <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet> e consultado a 11 de Maio de 2013;

“TODOS CONTAM” (2013) , em www.todoscontam.pt, consultado em Janeiro de 2013.

Outras Fontes Bibliográficas

BdP (2010), *Síntese dos Resultados do Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa*, Departamento de Supervisão Bancária do Banco de Portugal, Lisboa

BdP (2011), *Relatório de Supervisão Comportamental 2010*, Departamento de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal, Lisboa 2011, disponível em www.bportugal.pt

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS - CEE (2001), *Livro verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, 18.7.2001, COMISSÃO EUROPEIA

FSA (2004), *Financial Capability: Consumers' views on developing their financial capabilities through schools and workplaces*, Financial Services Authority Report written by Paul Hunter,

JOHNSTON, Donald J. (2005), *Importance of Financial Literacy in the Global Economy*, Keynote address to the “Financial Education Summit”, Kuala Lumpur, December 12, 2005

UNESCO (2011), *UNESCO and Education, "Everyone has the right to education"*, Education Sector of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris

Anexos

Anexo 1 – Entrevista Nº1

Entrevista Número 1

Entrevista realizada no âmbito do estudo sobre o projecto “Faça Contas à Vida”.

Data: 15 de Maio de 2013

Nome: Dra. Filipa Oliveira

Função: Técnica de Formação da Escola de Formação da Jerónimo Martins

1 – Quando e porquê o Grupo Jerónimo Martins iniciou este Projecto?

O projecto foi iniciado em 2011, no dia 31 de Outubro, o dia Mundial da Poupança, aproveitámos a data simbólica para iniciar o projecto. A razão pela qual o projecto foi desenvolvido foi porque a administração detectou nos colaboradores dificuldade de gestão do orçamento familiar tendo em conta o contexto actual. Essas necessidades já existiam, até porque são pessoas na área da distribuição, como é o caso dos operadores não auferem de um salário muito grande, logo, são necessidades associadas ao rendimento familiar, mas que se viram agravadas. Antes deste projecto apareceu o FES, o Fundo de Emergência Social, que criou uma linha onde as pessoas pudessem pedir ajuda e houve muitos pedidos. Considerou-se que para além deste tipo de ajuda, após as coisas acontecerem, deveria de existir um outro tipo de ajuda mais preventiva. Portanto, criou-se o curso “Faça Contas à Vida” que deu o nome ao projecto, exactamente para apoiar as pessoas em dois grandes aspectos: por um lado a gerirem o orçamento familiar, com o pouco que têm e, por outro lado, sobretudo para as pessoas que já têm dívida, saberem gerir essa dívida tendo em conta o orçamento familiar que têm, para poderem ultrapassá-la e vir a ter um nível de vida com alguma qualidade, depois destas situações estarem resolvidas. Daí os principais temas do curso serem exactamente a relação com os bancos e a gestão do orçamento familiar. Portanto, é um projecto que teve esse intuito e foi organizado tendo em conta as necessidades que foram detectadas, apesar de ser um projecto que é, não só para essas pessoas, mas para todos os colaboradores do Grupo, independentemente do rendimento, da função, da localização geográfica, é mesmo para toda a gente.

2- Digamos que no início surgiu quando se detectou uma determinada necessidade entre os colaboradores?

Sim, dado o contexto o Senhor Alexandre Soares dos Santos achou que deveria contribuir de alguma forma para que esta realidade, no caso dos seus colaboradores, tivesse um impacto minimizado. Sabíamos que ia ser difícil, como estamos a ver, mas ele achou que os seus colaboradores deveriam de estar minimamente preparados para enfrentar este período de crise que se ia avizinhar.

3 – Como avaliam a importância deste projecto no contexto actual do país?

Eu não disponho de dados estatísticos. Como lhe disse anteriormente, fomos alertados por causa do FES – Fundo de Emergência Social – que apareceu primeiro e isto porque já anteriormente, de uma forma informal, nomeadamente as direcções de recursos humanos regionais do Pingo Doce, ouviam queixas ou recebiam pedidos de ajuda. A administração, tendo em conta este contexto e este avolumar de pedidos de ajuda, criou o FES – Fundo de Emergência Social – e quando criou o FES houve um *boom* de pedidos de ajuda. Claro que muitos não têm sustentabilidade e há que fazer uma triagem. Nós sabemos que há o que pede porque precisa e o que pede porque quer aproveitar a oportunidade. Nós sabemos sempre que existem os oportunistas, como em todo o lado. Essas situações foram triadas, e estão a ser, porque os pedidos de ajudas fazem parte de um processo contínuo, até porque há pessoas que estavam bem na altura e agora deixaram de estar, porque a tendência é para se agravar. Primeiro tínhamos só o marido desempregado, agora temos o marido e o filho. Depois, entretanto, já não recebem subsídio de desemprego. Ou seja as situações tendem a agravar-se e achámos que este projecto, que surgiu paralelamente ao FES, não pertence ao FES, é um projecto paralelo. Até porque há uma certa confusão, há pessoas que pensam que esta formação é apenas para pessoas que têm dificuldades e pertencem ao FES. Não é. São projectos paralelos que surgiram pela mesma razão. Este surgiu, exactamente, porque se identificou a necessidade e surgiram pedidos de ajuda, que sabíamos de antemão que a situação se ia agravar. Tudo indicava que sim, pelas notícias que se ouviam, e de certeza que a administração até tem acesso a informação que nós, comuns mortais, não temos. E então, respondendo à questão, tem um impacto grande na nossa opinião porque temos um grande número de colaboradores. Nós contribuímos para o emprego de muita gente em todo o país. Directa ou indirectamente, porque depois as pessoas acabam por em

casa comentar e não é só o núcleo familiar, mas também todos os outros familiares que não pertencem ao núcleo. Discute-se e dá-se exemplos. Claro que nós nunca fomos à casa das pessoas ver se elas realmente aplicam o que aprendem, elas costumam sair com o entusiasmo de aplicar, mas sabemos de antemão que há coisas mais fáceis de aplicar do que outras. Também depende da predisposição da pessoa, porque se a pessoa é à partida resistente ou uma pessoa que se acomoda à realidade claro que vai ter mais dificuldade em aplicar. Há outras que se calhar ainda não sentiram necessidade de o fazer, porque ainda têm um nível de vida que lhes permite cometer alguns devaneios. Tendo em conta a dimensão do projecto, claro que inicialmente era para ser dado a 2 anos, mas também o próprio contexto económico teve implicações na nossa própria realidade operacional: as lojas estão com menos pessoas do que tinham, apesar de não existir uma política de despedir pessoas mas claro que houve contratos que não foram renovados e reformas antecipadas de pessoas que não foram substituídas, portanto, as lojas estão com menos gente e é mais difícil tirar as pessoas para ter formação, não só esta como qualquer outra. Portanto, aquilo que estava previsto ser a 2 anos, neste momento é até dar. Claro que há regiões que estão mais adiantadas do que outras, mas vai-se dando. Mas acho que, nem que seja de uma forma indirecta, acho que vai ter um impacto grande na realidade do país tendo em conta a dimensão que temos: nós somos 10 mil. Acho que sim, acreditamos. Se não acreditássemos que fosse assim nem sequer o tínhamos feito. Implicou um investimento muito grande. Foi a formação inicial que foi com formadores externos, depois formámos formadores internos. Estamos a pedir às pessoas que disponibilizem do seu tempo de trabalho para dar formação, ou seja, não estão a trabalhar para a companhia a fazer o seu trabalho. É um investimento nos cartazes, mealheiros, cadernetas, é um investimento muito grande, se não acreditássemos nunca o fazíamos. Não disponho de dados estatísticos mas acho que sim, tem um impacto. Qual é o impacto que nós sentimos? É a reacção das pessoas no final da formação. Uma reacção bastante positiva, pelo menos naquelas que eu tenho dado e que outros formadores têm partilhado comigo, o *feedback* tem sido positivo.

4 - Como é efectuada a divulgação do projecto?

Inicialmente foram colocados cartazes em todas as lojas e afins, nos armazéns, escritórios, nas cozinhas centrais. Nos hipers até foi mais do que um cartaz, como são lojas de maior dimensão. Foi colocado um cartaz e divulgava-se que aquele projecto iria

acontecer. Depois, cada vez que há uma turma é enviada uma convocatória por e-mail que é encaminhada para o gerente de loja, que sabe que naquela data vai haver aquela formação. Normalmente estão pessoas já previstas, e porque é que são aquelas e não outras? Inicialmente tinha a ver com prioridade, tendo em conta o FES e a informação que tínhamos no FES, mas neste momento é um pouco aleatório sabendo que eu não posso tirar mais do que uma pessoa numa secção, sabendo aquelas que já foram formadas e aquelas que ainda estão para ser, portanto, o gerente pode sempre substituir as pessoas. O que é importante é que o gerente recebe aquele e-mail que informa que aquela formação vai acontecer, se não forem aquelas pessoas alguém as há de substituir para receber informação.

5- Qual foi o maior desafio na implementação do projecto?

Para mim foi a primeira vez que dei formação. Até à formação arrancar é um trabalho de planeamento e preparação, claro que a apresentação foi preparada pelo consultor externo, mas acabei por dar um cunho pessoal a nível visual e nas questões que colocava, porque eu sou uma leiga na matéria e a probabilidade de outra pessoa colocar essa mesma questão é grande. Há todo esse trabalho de preparação e ao nível de preparação foi o de ter participado na preparação do material pedagógico, dos exercícios, foi muito interessante. Mas de facto o principal desafio foi a formação. Porque ia dar formação numa área que não era a minha. Eu sou socióloga não sou economista. Portanto, finanças pessoas o que sabia era da minha própria experiência pessoal, felizmente nunca me tive necessidade de me preocupar muito com esse assunto, de facto este ano tendo em conta a troika é o primeiro ano que tenho de me preocupar mais seriamente com este assunto. E quando fui dar formação não fui só na perspectiva de formadora, foi também na perspectiva de alguém que implementou o projecto e queria perceber qual era a reacção das pessoas relativamente a esse projecto. A minha ansiedade era dupla: era como formadora porque queria que corresse bem e também perceber se aquele trabalho valia a pena.

6-As turmas são mais ou menos de quantas pessoas?

Nós pedimos que normalmente tenham 12 pessoas, mas há turmas que têm menos e outras que têm mais, depende da possibilidade de tirar as pessoas das lojas. É claro que nós temos pessoas de várias lojas, normalmente são pessoas de lojas diferentes que vêm

à formação para não tirar ao mesmo tempo muitas pessoas da mesma loja. As pessoas gostam porque é uma forma de conviver com pessoas de outras lojas, as pessoas gostam sempre muito de vir a formação, para sair do seu ambiente. São turmas com o número que pedagogicamente dizem que é viável.

7- Como é que a empresa se tem organizado para dar continuidade ao projecto?

É assim, como lhe disse, neste momento nós estamos com uma dificuldade adicional que tem a ver com o facto das lojas terem menos gente. Nós optámos por não despedir pessoas, foi uma política interna que tomámos, redistribuímos algumas pessoas dentro da geografia. Isso implica também um esforço adicional também por parte de cada um de nós. Quando falamos em poupança, a poupança também é aqui dentro, mesmo na gestão da luz e da água. Portanto é algo que quando estamos a dar formação, também direccionamos para o contexto de trabalho, para mostrar às pessoas que aqui também precisamos que tenham comportamentos de poupança. Mas está a ser difícil dar formação este ano às pessoas, nós temos cada vez mais optado noutros projectos por dar formação em contexto de trabalho, para evitar retirar as pessoas das lojas. Nomeadamente, na semana passada iniciámos o projecto de atendimento que é 100% em loja, porque nesta fase é mais eficaz, porque a parte teórica já tivemos (temos vindo a apostar no atendimento deste sempre) e achamos que era uma fase em que fazia todo o sentido ir para a loja para trabalhar o pormenor. No “Faça Contas à Vida” não faz muito sentido ir para a loja, porque é um contexto totalmente diferente e é das poucas formações direccionadas para os operadores que neste momento é em sala. E estamos a ter alguma dificuldade, não só porque temos de retirar as pessoas das lojas, como os próprios formadores, nós criámos uma bolsa de formadores interna, e eles também estão com muito trabalho, o esforço é de todos os lados e estamos com alguma dificuldade em alocar / conjugar a disponibilidade dos formadores com a formação. Esta situação já foi colocada numa reunião que tivemos em Abril com os DRH – Directores de Recursos Humanos Regionais – e vamos agora tentar reforçar a bolsa. Neste momento com “voluntários” nomeados. Enquanto na primeira fase foram pessoas que por iniciativa própria se disponibilizaram, neste momento já são pessoas que são identificadas pelos Directores de Recursos Humanos com o perfil para, claro que conversam com as pessoas a perguntar se querem participar, porque precisamos da vossa ajuda. Temos já uma série de pessoas identificadas que vamos tentar formar. Tenho ali um memorando em cima da

secretária exactamente para pedir a aprovação do orçamento para formar essas pessoas e temos de recorrer ao tal formador externo que inciou o projecto. Os formadores são todos formados pelo formador responsável pelas primeiras acções e que formou os formadores no início de 2012. Já reforçámos essa bolsa em Outubro. Fizemos duas turmas, uma no norte e outra aqui na região centro e sul. E agora vamos tentar fazer mais algumas turmas. Mas também há uma dificuldade adicional que temos que é algumas pessoas que estão disponíveis para a formação não têm portátil nem carro da companhia, para ter portátil ou carro da companhia a função tem que justificar, e então estamos a ponderar principalmente na região 5 que é a zona que abrange o Alentejo e o Algarve, tentar colocar alguns computadores em algumas salas, como em Évora por exemplo, em que temos duas pessoas ali em Évora que podem dar formação mas se não têm equipamento para o fazer, vamos tentar equipar no sentido delas poderem vir a dar formação. Estamos a tentar dentro do que é possível. O objectivo é o projecto não cair. Mais lentamente do que o que nós queríamos está a ir e nós temos consciência disso e já assumimos, porque se é importante há aqui prioridades que também têm de ser colocadas em cima da balança. A operação está acima de tudo, ainda por cima numa fase tão competitiva como é aquela que atravessamos. Então, estamos a tentar que, no fundo, as coisas não caiam por terra, mas está a haver aqui um esforço muito grande de todas as partes. Não está a ser fácil.

8 - Como é que vê a evolução do próprio projecto? Será que pode evoluir para algo mais ou mantém-se com estas características?

Para já, não estamos a ponderar evoluir para algo mais. Tomáramos nós conseguir fazer aquilo que nos tínhamos predisposto. Neste momento não é fácil. Se calhar o que podemos fazer é ir actualizando a apresentação, à medida que formamos novos grupos, aproveitar a oportunidade para actualizar alguns slides, até para os formadores não fiquem cansados com aquela apresentação. Um dos *feedback* que me deram foi que foi bom terem alterado a apresentação, porque agora quando houve um reforço da equipa em Outubro voltámos a mexer e as pessoas sentiram que era importante porque já começam a sentir-se repetitivas, e a carga emocional que colocam na formação vai decaindo. Como é repetitivo, então volta e meia também actualizamos e mudamos alguma coisa que é para o próprio formador não se sentir saturado, e os formandos também tirarem o maior partido com a actualização da informação. O contexto está a

mudar tanto também que é importante termos a garantia de que a informação que estamos a dar está actualizada. Mas mexer em alguma coisa, para já assim de uma forma mais estrutural não estamos a pensar. Fizémo-lo a um dado momento. O que havia para mudar já o fizemos. Fizemo-lo quando achámos que havia aqui um grupo cujo “Faça Contas à Vida” era elementar demais e optámos por fazer o “Poupar e investir” que é uma evolução do projecto, o que havia para evoluir já o fizemos logo à partida, não estava previsto, detectámos a necessidade e evoluímos nesse sentido. Neste momento as coisas já estão equilibradas, já estão demasiado rotinadas. Já não há muitas alterações a fazer.

9 – Qual foi o retorno que sentiu por parte dos colaboradores após as formações?

O retorno tem sido muito positivo. Agora já não tanto porque as pessoas conversam entre si. Mas, lembro-me de uma fase inicial, das pessoas irem para a formação com alguma resistência, a pensar “vou poupar o quê se eu ganho tão pouco, o dinheiro nem me chega ao final do mês, o que é que estes vêm para aqui falar”. Há esta resistência inicial que é desmistificada, e no final as pessoas saem a pensar “pronto há aqui algumas coisas que eu posso aplicar”. Claro que há situações que é muito difícil. São excepcionais, graças a Deus. Mas há situações muito difíceis. Eu lembro-me de estar em Évora e havia uma senhora que me dizia “olhe eu não sei o que fazer”, ela falou comigo depois da formação já ter acabado e isso acontece muito, porque acabamos por ser um bocadinho psicólogos, e ela disse: “eu vivo sozinha com o meu filho, o meu marido saiu e não me ajuda com nada, o meu filho é um adolescente que está na fase de comer e tudo o que houver no frigorífico, ele come. Se eu compro 200 gramas de fiambre no outro dia eu já não tenho.” E eu dizia, mas então porque em vez de comprar 200 gramas não compra 50 gramas todos os dias. Até trabalha no pingo doce, portanto, em vez de comprar tudo para a semana compra ao dia. Havia ali claramente uma má gestão do orçamento. Há uma coisa que nós definimos até para as pessoas não se sentirem melindradas, que é não vamos dar exemplos pessoais, não vamos pedir às pessoas para darem exemplos pessoais. É tudo o mais genérico possível. E o que nós tentamos transmitir é que não estamos ali para resolver os problemas de cada um. Cada um tem de resolver os seus próprios problemas. Até porque depois há uma tendência para contar só metade da história, só uma versão que convém. (Até porque já aconteceu e não correu lá muito bem, porque as coisas não eram bem assim como a senhora estava a contar.). não nos deixámos influenciar depois com a questão do coitadinho, não nos podemos envolver.

Nós não estamos aqui para resolver os casos e problemas pessoais de cada um, não é isso que pretendemos. Estamos aqui para dar dicas para vos ajudar a lidar com o vosso problema, nomeadamente a questão da poupança, a questão da gestão do orçamento familiar, a questão da dívida, da relação dos bancos ao nível da dívida, algumas coisas eles até já sabem mais do que nós. Não estamos aqui para ensinar ninguém, até porque nós não somos de economia. Nós estamos aqui para partilhar convosco, algumas situações que vos podem ajudar. É este o objectivo. Não é ensinar ninguém a poupar. Ninguém ensina ninguém a poupar. As pessoas dão dicas, ajudas, a pessoa tem de estar predisposta “para”. Ali é sensibilizar no fundo sensibilizar as pessoas de que aquilo existe. Isto existe, há esta possibilidade. Pega se quiser, se não quiser não pega. É uma responsabilidade sua. A ideia é distanciarmo-nos dos problemas pessoais de cada um. Se nós pegarmos por aí 4 horas não chegavam. É preciso ter uma grande capacidade de gestão. Gestão emocional em contexto de formação, porque estamos a lidar com assuntos muito delicados.

10 – Que tipo de avaliação ou monitorização tem feito para aferir resultados?

Toda a formação é registada num sistema informático e nesse sistema informático nós conseguimos depois retirar relatórios, nomeadamente conseguimos saber quantas acções já foram dadas, depois cruzando com a base de dados dos colaboradores, conseguimos perceber a percentagem de pessoas que já foram formadas, conseguimos perceber que formadores é que têm participado mais e os que têm participado menos. Conseguimos saber o nível de satisfação das pessoas porque eles preenchem um questionário de avaliação de satisfação no final da formação. Conseguimos também saber a avaliação de conhecimentos, porque eles fazem um teste. O questionário satisfação é transversal a toda a formação. Depois temos o teste de avaliação de conhecimentos. Esses dados são todos inseridos no nosso sistema informático e conseguimos tratar os dados, agora esses dados não nos permitem perceber o que aconteceu na formação. A parte mais qualitativa. Neste momento não o tenho feito mas ao longo do ano passado de 2012, foi contactando alguns formadores que eu sabia que já tinham dado formação, para perceber como é que tinha corrido, quais as reacções dos formandos, se os materiais estavam adequados àquilo a que se propunham e à sua metodologia, apesar de haver uma homogeneidade na metodologia proposta, nós damos sempre um cunho pessoal. Se havia algumas informações ou algumas melhorias em alguns slides (sendo que algumas sugestões

foram aplicadas). E toda essa informação qualitativa fui recolhendo com base em entrevistas telefónicas, meia dúzia de questões, depois também depende da disponibilidade que a pessoa demonstra quando a contacto. Há pessoas que até aproveitam, porque gostam tanto de falar daquilo, falam e falam e fico com uma informação muito rica. Há outras pessoas que faço duas ou três perguntas e como me dizem que não é o momento oportuno termino. Mas é assim normalmente a metodologia que utilizamos. É o tratamento de dados de informação mais genérica e depois é o contacto com os formadores. Que de facto este ano ainda não o fiz. Mas o projecto também tem estado mais calmo este ano. Mas periodicamente procuro ir falando com as pessoas, tentar sempre falar com as pessoas com as quais não tenho falado. É essa também a minha perspectiva, tenho uma base de dados que vou controlando com quem já falei. É assim que temos avaliado o projecto, numa melhoria contínua.

11- Considera que houve um aumento dos níveis de motivação, produtividade ou uma redução de absentismo por parte dos colaboradores, fruto desta acção?

Não consigo criar uma ligação directa de uma coisa com a outra. Até porque quem falta, falta, não é por ter esta formação que vai deixar de faltar. Não vejo relação. Para já a nível regional os comportamentos são totalmente distintos. Nós temos na zona de Lisboa e Setúbel em que há uma taxa de absentismo elevada. Que, nomeadamente corresponde a uma taxa de absentismo elevada também na formação. Portanto, têm previsto 12 pessoas e só aparecem 5. Isto na região de Setúbal é o pão nosso de cada dia. E depois temos regiões, como no Norte, que aquilo é para ir é para ir. E há um absentismo muito diferente. Não consigo estabelecer uma associação. Aliás, o próprio projecto não tem esse objectivo.

12 – Considera que houve um aumento do nível de envolvimento entre os funcionários e a empresa devido a este tipo de acção?

Posso-lhe dizer que as pessoas quando partem para a loja, partem mais satisfeitas, porque o patrão se preocupa com o bem-estar delas. Quem diz isso diz o FES, todo o tipo de medidas que existem. Mas também sei que neste momento o projecto já começou e essa fase já passou. De uma forma geral as pessoas já assumem como certo isto. Já é um direito. Já não é alguma mais-valia. Há pessoas que reclamam porque não têm apoio do FES. Já deram como certo. Já faz parte. É um direito que têm. Portanto, se calhar numa fase inicial. Temos aqui dois patamares: aquele que após a formação vai para a loja

satisfeito, acredito que sim. Agora a nível global, se numa fase inicial de uma forma global ao nível das pessoas criou impacto e envolvimento acredito que sim, neste momento já não. Ou seja, se a nível individual sim e quando o formando sai acredito. Mas não tenho como o provar. Acredito que ele vá para a loja no outro dia muito mais entusiasmado, porque sentiu que o patrão se preocupa com o seu bem-estar. Agora ao nível do projecto, se teve impacto inicial, neste momento não. É um dado adquirido. Como já faz parte da sua rotina, já é um dado adquirido. Se isso aconteceu ao nível do FES, acredito que neste projecto também tenha acontecido. Estou a dar o exemplo do FES, porque as pessoas telefonavam a reclamar porque não tinham recebido assistência. Aqui neste caso as pessoas não telefonam mas acredito que o impacto seja semelhante. Aliás, pode haver agora é alguma insatisfação porque não têm. Eu sei que isso a nível teórico existe explicações.

13- Considera que estas acções também contribuem para o desenvolvimento da capacidade dos colaboradores? No que respeita às suas capacidades de gestão ou resolução de problemas?

Nós acreditamos que sim. Senão não tínhamos dado a formação. Voltamos àquela questão inicial, mas sempre ao nível pessoal, não na loja. Agora se eles utilizam essas ferramentas, não lhe sei dizer. Se entrevistar um formando que teve formação há pouco tempo se calhar já consegue ter alguma percepção a esse nível.

14 - Considera que este tipo de acção estimula o consumo ou a recomendação dos serviços/produtos da empresa aos familiares/ amigos dos seus colaboradores?

Sim, uma das coisas que sugerimos é o consumo de produtos de marca própria. Porque são genéricos. Claro que nós preferimos que consumam os nossos produtos. Agora se influencia a implementação dessa medida sim, agora se influencia o consumo dos nossos produtos não lhe sei dizer. Acho que sim, mas isso acontece mesmo sem esta formação. O colaborador Pingo Doce é o primeiro a reconhecer a qualidade dos produtos pingo doce. Lida com eles diariamente. Portanto, ele recomenda os produtos pingo doce aos seus familiares, independentemente desta formação ou não. Agora, esta formação, se calhar, contribui para recomendar o tipo de consumo, não os produtos em si. Por exemplo, nós sabemos que se comprarmos embalagens maiores fica mais barato o produto. Ou seja, não aumenta o consumo da marca em si, mas sim a gestão do

consumo. Não consigo aferir se a formação contribui para isso. Também não é uma preocupação neste momento. Neste momento a preocupação é que as pessoas adquiram conhecimentos que lhe possam facilitar a gestão do seu orçamento familiar, não é pretender que tipo de produto é que eles consomem.

15 - Considera que existe uma associação entre a realização da formação “faça Contas À Vida” e a noção de Responsabilidade Social Organizacional pelos colaboradores? Ou seja, este projecto, enquanto um investimento da organização na área da responsabilidade social é percebido pelos colaboradores como tal?

Eu acho que sim. Apesar de alguns já acharem que é um dado adquirido. Aliás, acho que não há ninguém neste Grupo que não goste do Sr. Alexandre Soares dos Santos, que é o “pai” do projecto. Há um reconhecimento muito grande do Sr., há um reconhecimento muito grande da obra que ele tem feito, da preocupação social. Agora, claro está, a partir do momento em que eles sentem que é uma obrigação da empresa formá-los no “Faça Contas à Vida” e dar-lhes apoio através do FES, acho que aí deixa de estar associada à responsabilidade social. Todas estas medidas são feitas no âmbito da responsabilidade social da empresa. Agora se todas as pessoas têm essa percepção, não lhe sei responder, pelos exemplos que lhe dei há pouco. Quem diz isso diz as colónias de férias, diz o FES, todas as medidas que são tomadas para além da obrigatoriedade da empresa. Eu reconheço que sim.

16- E relativamente aos próprios consumidores? Este projecto é percebido no exterior?

Não fizemos questão de o divulgar para o exterior. Ele foi divulgado internamente. A sua essência é mesmo interna. Se foi efectuada alguma divulgação a nível externo, eu não tenho conhecimento. Não é isso que se pretendia, não é esse o objectivo. Pode ser utilizado mas não era esse o intuito de todo.

Anexo 2 – Entrevista Nº2

Entrevista Número 2

Entrevista realizada no âmbito do estudo sobre o projecto “Faça Contas à Vida”.

Data: 27 de Maio de 2013

Nome: Cláudia Conceição Matos Mateus

Função: Operadora de Frente de Loja no Hipermercado Pingo Doce de Telheiras

Data da Formação “Faça Contas à Vida”: Fevereiro de 2013

1 – Como é que teve conhecimento do projecto “Faça Contas à Vida”?

Tive conhecimento através de uma colegas minhas que também foram à formação e contaram-me mais ou menos o que era. Entretanto vim à formação.

2 – Mas pediu para vir ou foi contactada para tal?

Fui contactada para vir.

3 – Qual a sua opinião sobre este tipo de iniciativa?

Eu acho que é boa. É uma iniciativa muito boa. No meu caso não era nada que já não fizesse mas acho que ajuda muito, em termos de orçamento familiar, gerir melhor as nossas coisas, acho que ajuda muito. Gostei muito, e as colegas que conheço que fizeram o curso também gostaram muito. Aprende-se coisas às quais às vezes não se dá valor e têm muito valor e isso reflecte-se na nossa vida.

4 – Considera que este projecto “Faça Contas à Vida” é um exemplo de Responsabilidade Social por parte do grupo Jerónimo Martins?

É sim. Penso que sim.

5 – Então nesse sentido considera que este projecto é uma regalia dada aos colaboradores ou é um direito vosso?

Acho que é uma regalia, eu considero uma regalia. Acho que o grupo Jerónimo Martins teve uma boa iniciativa.

6 – Na sua opinião, considera que o grupo Jerónimo Martins se preocupa com os seus colaboradores?

Sim. Muito.

7 – Considera que este tipo de ações contribuiu para que consumisse mais produtos da marca ou recomendasse à sua família e amigos o consumo de produtos Pingo Doce?

Sim. Das marcas próprias. Eu própria sou consumidora de marca Pingo Doce e recomendo. Tem produtos muito bons.

8 – O facto de ter frequentado esta formação contribuiu para o desenvolvimento das suas capacidades no âmbito da gestão das suas finanças pessoais. Coloca em prática o que aprendeu? Viu resultados?

Sim. Contribuiu muito. Coloco em prática o que aprendi. Algumas coisas eu já colocava em práticas, outras para mim foram novidade e fui começando a fazer e a gerir melhor o orçamento. E vi resultados positivos.

9 – Depois de ter realizado esta acção sentiu, em relação ao passado, um maior envolvimento seu pessoal com a empresa. Uma vez que a empresa se preocupa se houve uma retribuição.

Penso que não, é a mesma coisa.

Anexo 3 – Entrevista Nº3

Entrevista Número 3

Entrevista realizada no âmbito do estudo sobre o projecto “Faça Contas à Vida”.

Data: 03 de Junho de 2013

Nome: Sérgio Vidas

Função: Controler de Gestão, Analista Financeiro na Escola de Formação da Jerónimo Martins.

1 – É formador interno no âmbito do projecto “Faça Contas à Vida”. Esta função de formador já faz parte das suas actividades ou o Sérgio faz parte do universo de colaboradores que se voluntariou para dar continuidade ao projecto?

Faço parte da comunidade que se voluntariou para fazer parte do projeto. A actividade de formador não está inerente às minhas tarefas e ao desempenho das minhas funções.

2- O que é que o motivou a voluntariar-se para um projecto desta natureza?

Para ajudar os nossos colaboradores. Era necessário criar uma bolsa de formadores para um universo de cerca de 26, 27 mil pessoas. Era necessário criar uma bolsa numerosa de formadores, portanto, decidi alistar-me nessa bolsa de voluntariado para ajudar os nossos colaboradores a fazerem uma melhor gestão das suas contas pessoais, familiares.

3 – E quantas acções de formação o Sérgio já teve oportunidade de dar?

Eu julgo que, até agora, dei quatro acções de formação. Não foram tantas quantas aquelas que pretendia ou que gostava se calhar de ter ministrado mas, por vezes, também na Escola de Formação como sou a única pessoa que faz a gestão dos projectos de formação financiada é mais complicado ausentar-me, poder tirar um dia por semana para fazer essas formações, porque depois também há determinados timings num mês, no desempenho das minhas funções, que é impossível. A semana de fecho do mês, há sempre uma semana em que fazemos reports, depois há uma semana em que fazemos prestação de contas e, portanto, o programa operacional. É um bocado complicado conciliar, mas tem que se tentar.

3 – Como avalia a importância deste projecto no contexto actual do país?

Eu acho que este projecto é muito importante. Isto porquê? Porque nós, infelizmente, vimos que as pessoas foram um pouco empurradas para este abismo. Durante muitos anos o crédito era muito fácil, as pessoas iludiam-se facilmente, e foram contraindo créditos e mais créditos e tiveram dificuldade em gerir essas dívidas que tinham, essas obrigações. Porque também temos muita gente que nas lojas, principalmente, nossos colaboradores, nossos colegas das lojas, que portanto têm um grau de literacia não tão elevado e, não é que sejam enganados, mas foram iludidos, no sentido que era tudo facilidades quando na prática não era. Portanto, as pessoas entraram numa espiral de difícil resolução dos problemas que tinham. E, então, surgiu esta ideia do Grupo Jerónimo Martins fazer o projecto “Entre Nós”, no qual os colaboradores pediam ajuda para determinadas áreas, entre elas a questão financeira, que foi de longe a questão que mais se destacou, porque as pessoas tinham dificuldade em cumprir as obrigações que tinham naquele momento. Muitas delas já em situações de incumprimento e não sabiam o que haviam de fazer à vida, basicamente... mesmo enredadas no problema e algumas de muito difícil resolução, porque nós tivemos casos que mesmo com apoio jurídico, havia situações que só mesmo para insolvência. Agora estranhámos é em alguns casos como é que as entidades financeiras concediam crédito às pessoas que não tinham nitidamente capacidade para assumir esses compromissos. Paralelamente a esse projecto de ajuda surgiu então a necessidade de ensinar os nossos colegas a gerirem o orçamento familiar. Portanto, muitos não faziam contas, basicamente, as pessoas iam gastando enquanto tinham e quando não tinham não deixavam de gastar e socorriam-se de créditos para colmatar. E em muitas situações faziam créditos para colmatar necessidades que não eram assim tão primárias, como depois nós viemos a constatar e nas formações depreendemos isso, porque as pessoas nalguns casos diziam “realmente eu se calhar fui comprar aquela televisão que não precisava ou os pacotes que tenho TvCabo, Zon, Meo; ou sejam, terem pacotes que não usufruem”. Portanto, aos poucos, nesses pequenos pormenores existem grandes formas de poupança. Por outro lado, nós também celebramos protocolos com diversas entidades, e demos informação sobre os protocolos que temos, nalguns casos eram mais vantajosos. Portanto, também ensinamos as pessoas a poupar dinheiro em diversas vertentes da sua vida pessoal, familiar.

4 – E qual foi para si o maior desafio na implementação deste projecto?

O meu desafio é nós, por vezes, colocar-nos no lado de lá. É muito complicado. Porque nós ouvimos histórias de vida inimagináveis. Portanto, em algumas situações que nós estamos ali para ajudar mas é complicado colocar-nos do outro lado onde vemos realmente que aquelas pessoas, algumas, já fazem autênticos milagres de ginástica para gerir um orçamento tão curto, perante várias situações de vida que têm. Aqui no projecto “Faça Contas à Vida” que começou o ano passado e estende-se este ano, há aqui duas fases muito distintas do projecto. Uma primeira, em que foram formadas as pessoas que nos pediram ajuda. Nós, num universo de 27 mil pessoas, nem todas nos pediram ajuda como é óbvio. Eu neste momento não tenho nenhum número de quantas pessoas é que nos pediram ajuda financeira. Numa fase inicial tive porque eu estava também a analisar os processos da gestão de dívida, portanto, a filtrar e a analisar. E essas pessoas julgo que foram as primeiras que pediram ajuda terão sido também das primeiras que tiveram a formação. Portanto, se calhar no ano passado ouvimos casos mais dramáticos, do que este ano. A formação tornou-se obrigatória para todos os colaboradores, neste momento se calhar estamos a dar formação a colaboradores que não nos pediram ajuda. Não que não precisem. Aqui também havia em alguns colaboradores uma certa vergonha em estar a expor a sua vida particular. Alguns pediram-nos ajuda, nós ajudámos dentro das possibilidades, dentro do que estava estipulado, outros viram pedir ajuda pela imagem que tinham do colega do lado que tinha pedido ajuda e até tinha tido a hipótese ou o benefício de ter sido ajudado. Portanto, houve pessoas em que o que despoletou a necessidade de ter ajuda foi quando, “aquele pediu ajuda e conseguiu, eu se calhar tenho os mesmos problemas”; mas também sabemos que há muita gente que os tem e que mesmo assim não se abriu. Não reportou essa necessidade. Agora, acontece um pouco de tudo, realmente os colaboradores que têm 6 filhos, os colaboradores que têm pensões de alimentos para pagar, que têm penhoras, que não têm rendimento líquido. Existem muitas situações graves e mesmo na própria falta de gestão quando vão fazer compras. Fazer comparação de preços, de ler bem o que é que são as promoções, porque há promoções que se calhar não compensam tanto.

5- E em termos de dificuldades, quais foram as dificuldades sentidas na realização do projecto?

É assim, dificuldades, não vejo que existam muitas. O que nós constatamos é que as pessoas até sabem o que é que é prioritário, porque nos exercícios nós agrupámos grupos de 4, 5 pessoas ao chegar a um consenso, portanto, as pessoas no seu interior sabem o que é que deviam fazer, o difícil para elas é por isso em prática no dia-a-dia. Porque realmente ali, não sei se por uma questão de lógica mas todas apontavam as prioridades de acordo com o que é realmente correcto, se depois na prática o fazem... é um pouco isso. Portanto, não tivemos nenhuma situação em que nós estivéssemos a dar formação e houvesse pessoas que não concordassem. Portanto, não tivemos essa negatividade por parte das pessoas. Eu pelo menos nas acções que ministrei nunca vi isso. Vi pessoas que comentaram que isso é muito bonito na teoria mas na prática é complicado ou é difícil. Ou algumas diziam que era impossível, mas sabiam que tudo depende apenas delas, nós não fazemos o milagre da multiplicação dos pães mas se faz o exercício, por um lado está a dizer que nós estamos aqui a falar é teoria difícil de por em prática, mas na prática, com estes exercícios, até sabem o que é lógico, portanto. Só depende da própria pessoa. Basicamente a dificuldade será essa, é incutir nas pessoas aquele espírito que depois na realidade, na rua, devem ter o mesmo espírito crítico que tiveram na formação ou que demonstraram na formação. E isso só eles podem avaliar, não somos nós que avaliamos, porque nós não temos forma de depois avaliar o impacto. Mas acho que o resultado deve ser positivo. Há pessoas a quem nós ajudámos que depois ao fim do período agradeceram e que foi muito útil, conseguiram resolver muitos problemas. Creio que existem também casos em que nós ajudámos, as pessoas se calhar não mudaram tanto os comportamentos e no fim do período de ajuda estavam basicamente na mesma. Mas é como lhe digo, num universo de tantos colaboradores, cerca de 3 ou 4 mil pessoas que tenham pedido ajuda financeira, não sei precisar ao certo porque não acompanhei depois o desenvolvimento do projecto Entre Nós no que respeita às ajudas financeiras, por isso, não sei neste momento quantas pessoas pediram ajuda. Mas sei que só nos primeiros três, quatro meses, tinham sido duas mil e tal pessoas, portanto, é provável que se calhar tenha chegado às três mil e quinhentas, quatro mil. Uma estimativa.

6 – Pessoalmente, como vê este projecto evoluir?

Eu acho que este projecto deve ter continuidade, isto é, porque nós constantemente e de dia para dia estamos a ver que há mudanças. Se calhar quando começámos a dar formação havia uma determinada situação económico-social que se tem vindo a deteriorar. Se calhar o próprio programa da formação, neste momento deve abarcar algumas situações no presente ou no futuro, a médio prazo, que não estavam previstas no ano passado ou há dois anos quando foi pensada a formação. Deve ser por aí que está depois a continuidade do projecto. Porque nós neste momento temos uma taxa de juro cada vez mais baixa, as pessoas que, por exemplo, pagam créditos deviam ver ali uma poupança actual, mas que é um pouco enganadora porque daqui a dois anos, dois anos e meio, três anos, as taxas de juro vão subir e, logicamente num ciclo económico isso acontece, e uma subida das taxas de juro significa por um lado que a economia está a progredir, a evoluir, mas por outro lado, o aumento das taxas de juro que está associado aos créditos bancários, quaisquer eles que sejam, vai trazer consequências ao nível do agravamento dos juros. É quase impossível que a evolução dos salários venha acompanhar a evolução dos juros. As pessoas não estão preparadas para isso, nem nunca estiveram. Nos bancos as pessoas pediam créditos e era tudo facilitado, eram aprovados créditos em que a prestação que a pessoa tinha de pagar era superior ao valor que tinha fixo de vencimento, e portanto, perante situações destas é complicado. Agora acho que as pessoas têm de avaliar o rendimento fixo e variável e ter em conta que no futuro os impostos vão subir ainda mais, garantidamente. É verdade que nos escalões de rendimento mais baixo não têm tanto impacto, mas num escalão de rendimento como maioritariamente os nossos colaboradores de loja, na casa dos 600, 700 ou 800 euros, um impacto que seja de 30€ ou 40€ por mês faz muita diferença. Portanto, é expectável que os impostos, nomeadamente o IRS, vá subir. É expectável que o caso dos impostos para quem tem casa própria, nomeadamente o IMI, vá subir. Garantidamente. Portanto, isso vai ter um impacte muito grande no ano de 2014 e 2015 vai ser muito caótico nesse aspecto. E, poderíamos prevenir já as pessoas do que, infelizmente, está por vir.

7 – Qual foi o retorno que sentiu por parte dos colaboradores após as formações?

Todos eles deram por bem empregue o tempo. Portanto, alguns iam à formação porque eram obrigados. Como eu disse, este projecto é obrigatório para todas as pessoas, alguns iam com aquele espírito improdutivo porque era obrigatório, tinham a noção de que não iam aprender nada, mas no fim todos eles manifestaram o sentimento de que a formação era útil. Havia coisas que no dia-a-dia não se apercebiam mas que tem grande importância e não davam valor. E que, segundo eles, iam começar a ter em atenção, para poderem ter uma melhor qualidade de vida ao nível financeiro, ao fazerem uma melhor aplicação dos seus rendimentos. Também dizemos às pessoas que é importante apostar nas marcas próprias, as chamadas marcas brancas. Actualmente quer um Continente, quer um Pingo Doce estão a apostar na produção da marca própria, e isso tem algumas vantagens.

8 – Que tipo de avaliação ou monitorização é realizada para aferir resultados?

Neste caso, a avaliação do impacte, verdadeiramente não temos. Isso só voltando a chamar as pessoas para uma outra formação, em que iríamos perguntar se a situação financeira melhorou, piorou... portanto, nós temos uma avaliação de satisfação mas é uma percepção que a pessoa tem da facilidade que tem em aprender aquilo que nós ensinámos e a utilidade da formação na sua vida particular. Possivelmente há pessoas que podem depois, através da nossa linha “Entre Nós”, dar *feedback* de alguma situação. Tivemos casos, de pessoas que nos pediram ajuda e agradeceram muito e informaram para o que tinha servido. Em alguns casos, os colaboradores tinham pedido ajuda financeira, portanto, dávamos um cartão de compras de 200€ por mês, proporcionando aos colaboradores a hipótese de fazer essa poupança para fazer face aos problemas financeiros e reduzir as suas dívidas. Houve pessoas que ao fim de um ano, que era o período de ajuda, agradeceram e tinham conseguido liquidar as dívidas. Noutros casos amortizaram uma grande parte da dívida, houve situações em que fizemos junto das sociedades financeiras uma análise e uma renegociação da dívida. Portanto, as pessoas viram reduzidas as suas dívidas, basicamente foram essas situações em que as pessoas deram feedback.

9- Considera que houve um aumento dos níveis de motivação, produtividade ou uma redução no absentismo por parte dos colaboradores, fruto desta acção?

Eu pessoalmente não tenho dados que permitam avaliar isso. Se estivesse no outro lado, acredito que sim. Obviamente eu se todos os dias entrasse na loja com a preocupação que não tinha meios de subsistência e se a partir de determinado momento de abre uma luz ao fundo do túnel, e vejo que há aqui uma forma de gerir melhor a forma como eu gasto o meu dinheiro, e faço as contas ao orçamento familiar e à forma como é gerido o orçamento familiar, obviamente que se calhar os níveis motivacionais são capazes de aumentar. Ao nível do absentismo, é mais complicado porque eu não consigo associar, mas acredito que isso aconteça. Isso depois depende da forma como cada um consegue gerir a sua situação, compreendo que existem pessoas que entram em depressão, compreendo que existem outras pessoas que não entram em depressão. Em alguns casos que a depressão implique que a pessoa tenha de faltar, noutros caos não têm depressão e não têm que faltar, mas é mais complicado ver o absentismo como uma consequência. Mas creio que tendencialmente, e sendo o caso das ausências por problemas de depressão por razões financeiras, é capaz de ter diminuído. Acredito que sim.

10 – Considera que houve um aumento do nível de envolvimento entre os funcionários e a empresa devido a este tipo de acção?

Eu julgo que sim. Principalmente, e isso notou-se muito, nos casos das pessoas que pediram ajuda e que viram a entidade patronal ajudar. Quer fosse na ajuda financeira ou na ajuda jurídica, na saúde, vimos isso. Até porque depois as pessoas eram entrevistadas e todos esses relatos ficaram registados, e via-se ali que havia um agradecimento. Por outro lado, as pessoas demonstram sempre esse agradecimento, até porque sabem que é uma empresa que apesar de sentir na pele as mesmas dificuldades da crise, é uma empresa que não vê nos seus colaboradores uma forma de reduzir custos. Sabiam que tinham os seus postos de trabalho garantidos, e por aí as pessoas mostraram sempre um grande agradecimento, porque normalmente nas crises há menos vendas, as equipas têm que se ajustar. Isso também aconteceu nas nossas lojas, obviamente, acontece é que nós temos nas equipas de loja uma equipa fixa e uma equipa variável. As equipas variáveis são aquelas equipas que existem precisamente em função das vendas, em função da

sazonalidade, são pessoas que por vezes são os part-times ou os estudantes. São pessoas com uma rotatividade muito grande. Havia pessoas que trabalhavam 3 ou 6 meses e iam embora, porque também houve uma altura que bastava trabalhar 6 meses para ter direito ao subsídio de desemprego. Portanto, com estas mudanças todas, essas situações foram diminuindo. Ou seja, quem precisava do trabalho já estava agradecido à empresa por demonstrar que não era na redução de trabalhadores que ia aumentar o lucro ou reduzir os custos. Até porque se nós estamos a fazer um processo onde damos muita formação e investimos muito na formação de atendimento e serviço, precisamos depois de pessoas nas lojas para prestar esse serviço de excelência que nós pretendemos. Portanto era um contrasenso e acho que por aí as pessoas viram. Não só pela formação que têm, portanto, nós investimos muito na formação e no atendimento, em que todos os colaboradores fazem essa formação e isso também é uma garantia de que a empresa aposta neles e precisa deles. E investe neles. Depois aconteceu a questão da ajuda e o “Faça Contas à Vida” veio também por acréscimo como uma ferramenta de ajuda que a empresa disponibilizou aos colaboradores. Que julgo estarem agradecidos por isso.

11- Considera que estas acções também contribuem para o desenvolvimento da capacidade dos colaboradores?

É assim, em alguns casos acredito que sim. Muitas as vezes as pessoas nas lojas também são uma espécie de assistentes sociais, porque um colaborador que está na loja ouve também muitas histórias dos clientes, que fazem também comentários. Acredito, e essa foi sempre uma vertente, pelo menos nas acções que eu monitorizei, sempre alertei os colaboradores no sentido que, eles nas lojas têm o mesmo papel que eu tive na formação. Porque sei que nas lojas há pessoas que vão à loja apenas para falar. Veem ali um ombro com quem possam falar, e eles o que aprenderam na formação podem transmitir, seja também para a vossa família, para os vossos amigos, portanto, é bom que saibam que são um veículo de melhoria a nível social e financeiro, do meio onde estão inseridos. Acho que por aí eles também sentem um pouco essa importância, de poderem também eles estarem a mostrar um serviço de ajuda a pessoas com necessidades.

12 - Considera que este tipo de acção estimula o consumo ou a recomendação dos serviços/produtos da empresa aos familiares/ amigos dos seus colaboradores?

Eu julgo que sim, parte-se do princípio que as pessoas sendo nossas colaboradoras conheçam melhor os produtos. Mas não é esse o objectivo. Sempre dissemos em sugestão de consumir este ou aquele produto, podem ir ao Pingo Doce ou ao Continente. Alertamos é para o facto de muitas vezes vamos a um supermercado e temos um folheto, e o Pingo doce antigamente não fazia folhetos, e até nós mudámos a nossa estratégia. Portanto, tanto o Jumbo como o Continente tinham folhetos mas não faziam folhetos de marca própria, mas sim de marcas líder com aqueles descontos de 20% ou 25%, e o que nós dizemos em alguns casos é que aproveitar essas promoções por vezes é enganador, porque se comprarem produtos de marca própria vão sempre poupar muito mais. As pessoas devem pensar se precisam mesmo do produto de marca ou se aquele produto de limpeza, por exemplo, vale a pena comprar. Ou seja, é importante comparar a quantidade total do produto que está a comprar com o preço que pagariam por uma marca branca, mesmo que seja do Continente. O que dizemos é para racionalizar a compra em função do custo-benefício, porque algumas pessoas não faziam essas contas. E também é importante as pessoas fazerem listas de compras e aí nós víamos que a maior parte não faziam lista de compras, principalmente as donas de casa, nossas colaboradoras não tinham por hábito fazer a lista de compras. Algumas sim, faziam dos produtos básicos, mas quando iam ao supermercado acabavam por comprar sempre outras coisas que não estavam na lista de compras. E eu perguntava: mas essas coisas que compram havia a necessidade de comprar ou lembraram-se que afinal o que tenho lá em casa está a acabar. E elas diziam que não, compravam porque estava a um bom preço, em promoção e, maioritariamente, não faziam assim tanta falta. Faziam listas de compras dos bens alimentares, que são aqueles de necessidade diária, tudo o que fosse não alimentar já não havia tanto cuidado. E é precisamente nesses artigos que se gasta mais dinheiro. Nós quando tivemos a formação para formadores do “Faça Contas à Vida” havia uma regra básica que era a mais importante de todas, que era nós não estávamos ali para julgar ninguém. E dizíamos sempre isso no início das formações. Nós não estávamos ali naquela sala, perante aquelas pessoas, para criticar ou para julgar ninguém. Cada pessoa é livre de ter a vida que tem, de fazer o que quer dos seus rendimentos e da gestão do seu orçamento familiar. Mas havia situações em que eu dizia, se calhar vou ter de ser crítico, não para vocês que estão aqui, mas para a sociedade em geral. E vocês,

obviamente vão ter que se ver englobados nessa sociedade, e temos que aceitar porque eu também estou. Sabemos que a nossa sociedade gosta muito de dizer que temos que ter aquilo que o vizinho tem, mas se calhar isso é errado. Eles no fundo, interiorizavam essa crítica porque aceitavam isso e concordavam. Mas nós infelizmente, muitas vezes concordamos mas, vamos fazer outra vez.

13 - Considera que existe uma associação entre a realização da formação “faça Contas À Vida” e a noção de Responsabilidade Social Organizacional pelos colaboradores? Ou seja, este projecto, enquanto um investimento da organização na área da responsabilidade social é percebido pelos colaboradores como tal?

Sim. Porque a partir do momento em que foi explicado aos colaboradores porque é que surgiu o projecto, uns pediram ajuda, outros não. Os que pediram ajuda era porque realmente necessitavam, os que não pediram havia dois grupos: os que não pediram por vergonha e os que não pediram porque não precisavam. Os primeiros, alguns, perderam a vergonha e passaram a pedir. Os outros que não necessitavam naquele momento, mais tarde, vieram a necessitar. Porque a sociedade está em constante mudança. O que nós incutimos foi. Nós habituámos a viver o presente, porque erámos incutidos a isso, íamos ao banco e os créditos eram todos facilitados, porque pedia-se 4 ou 6 mil euros e só se tinha que pagar 30 por mês, a questão que colocamos é. E durante quantos meses é que vão ter que pagar os 30? É que depois aqueles 3 ou 4 mil euros que eu pedi, no final vou estar a pagar 8, ou 9 ou 10 mil. E era aí que as pessoas, algumas, faziam as contas. Eu vejo que ali as pessoas interiorizaram quando nós dissemos que: atenção, mais do que olhar para o presente nós temos que pensar é no futuro. Obrigá-las a pensar melhor na sua forma de agir. E isso nota-se, até porque nós vemos os nossos colaboradores inseridos na sociedade e vemos que, por exemplo, nas vendas das nossas lojas, as vendas da marca branca dispararam. Isso é sinal que as pessoas pensam de uma forma diferente, mais racional. Os bens supérfluos que nós temos nos nossos supermercados começam a ter menos rotação, e isso também faz com que nós tenhamos que alterar a nossa actividade. Vamos pôr mais artigos de marca branca e vão sair outros artigos. Portanto, isto está tudo interligado e, obviamente, as pessoas começam a perceber que afinal eles são um elo da cadeia e que as empresas não vivem sem eles e eles não vivem

sem as empresas. E este sentir que estão no elo e eu acho que aí começa a responsabilidade social junto dos colaboradores.

Anexo 4 – Entrevista Nº4

Entrevista Número 4

Entrevista realizada no âmbito do estudo sobre o projecto “Faça Contas à Vida”.

Data: 04 de Junho de 2013

Nome: Bruna Jesus

Função: Coordenadora de Formação, na Escola de Formação da Jerónimo Martins.

1 – É formador interno no âmbito do projecto “Faça Contas à Vida”. Esta função de formador já faz parte das suas actividades ou a Bruna faz parte do universo de colaboradores que se voluntariou para dar continuidade ao projecto?

Não, apesar de ser coordenadora de formação. Este é um projecto em que todos os formadores são voluntários. Os conteúdos não estão directamente ligados com a nossa área de trabalho. Por isso, todos nós nos voluntariamos para deixarmos de realizar as nossas tarefas, independentemente da minha estar mais ligada à área da formação, mas todos nós nos voluntariámos para sermos formadores neste curso. Por isso, isso é algo que é comum a todos os formadores do curso “Faça Contas à Vida”. Apesar de eu estar um bocadinho mais relacionada com a área da formação, tenho alguns privilégios, mais experiência e mais responsabilidade ainda para o facto de assumir este papel. Mas não tem, digamos, um carácter obrigatório.

2 – Quantas formações do “Faça Contas à Vida” a Bruna já teve oportunidade de dar?

Muitas. No “Faça contas á Vida” já dei imensas. No ano passado, este ano já dei umas 3 ou 4 e amanhã vou dar outra. Por isso sempre que possível e que tenha disponibilidade, acho que nós também temos que nos disciplinar, e tentar arranjar realmente tempo e coordenar as nossas agendas para tentarmos dar um bocadinho de nós aos outros. Que é isso que aqui se pretende.

3 – O que é que a levou a voluntariar-se?

Uma necessidade. Nós temos consciência do momento que atravessamos hoje em dia no nosso país, o retrato da nossa sociedade e dada a conjuntura económica actual todos nós sabemos que existem inúmeras dificuldades e todos nós sentimos quando olhamos para outro universo de pessoas que têm se calhar menos recursos que nós sentimos que ainda têm mais dificuldades e é aí que depende da consciência de cada um, mas eu penso que devo dar um bocadinho, deixar de olhar só para as minhas funções e para as minhas tarefas, e assumir esta oportunidade que o Grupo Jerónimo Martins deu a todos os seus colaboradores de receber uma formação e eu acho que estando nesta posição privilegiada consigo e devo moralmente dar um bocadinho mais dos meus conhecimentos a outros que não os tenham. Acho que faz parte e é isso também que o Grupo espera de nós, quando foi lançado este projecto. Esperava que todos os colaboradores abraçassem esta função de formadores e voluntários, que tivessem ao longo do tempo, mas que não fosse de uma forma muito intensiva, também para não prejudicar o desempenho das suas funções, mas é esperado de nós que conseguíssemos articular no decurso da nossa função também algumas acções deste curso. Até agora, claro que para um primeiro período de cinco meses, finalizámos agora o mês de Maio, dei 3 a 4 formações, não é um número muito elevado, mas se for a contabilizar uma manhã que eu dei por mês, para me organizar e para tentar dar um bocadinho de mim aos outros. Em primeiro lugar é o facto de pensarmos um bocadinho nas diferentes realidades que encontramos e é uma forma também de conseguir ajudar.

4 – Nesse sentido, como avalia a importância deste projecto no actual contexto do país?

Acho que é profundamente importante e temos que reconhecer que é uma mais-valia que temos internamente nesta empresa. Aqui no grupo sente-se a preocupa-se de estar sempre muito presente e preocupar-se com os colaboradores. Acho que é extremamente importante e é de louvar esta iniciativa interna e é realmente um privilégio poder trabalhar numa organização que está preocupada com os seus colaboradores, e também ter a noção de que existem muitos colaboradores que estão preocupados com os seus colegas.

5 – E qual foi para si o maior desafio neste projecto?

Era não conhecer e não saber que tipo de problemas é que podiam aparecer durante uma formação. É claro que nós temos um guia orientador, um plano de sessão construído, para garantir que os conhecimentos são transmitidos de uma forma uniforme, apesar de sermos inúmeros formadores, há uma apresentação que é comum. Mas estas formações são todas muito diferentes, depende muito da interactividade que existe na turma. E vive muito da partilha e das questões que são colocadas pelos formandos. Um dos maiores desafios e um dos maiores receios, digamos assim, era qual o tipo de situações com que poderia ser confrontada, que poderiam ser realmente chocantes ou até muito complicados. E como é que uma pessoa está a ajudar a fazer a gestão do orçamento e que não vive com esta realidade, com estes factores pessoais de saúde ou de outra natureza, como pode estar a dizer que faça isto ou aquilo. Que até hoje não encontrei, graças a Deus, há sempre pessoas muito interessadas e que partilham, que falam das suas experiências e dão as suas dicas, que têm realidades muito duras, mas que estão a ter uma postura em relação à formação muito positiva. Porque falar de dinheiro, quer queiramos quer não, não é um tema nada fácil, e a nossa formação passa muito por isso, por fazer a explicação de como devemos construir um orçamento familiar, e o que é um orçamento familiar. É um desafio falar sobre isso sem querer ser moralista.

6- E dificuldades? Quais foram as maiores dificuldades que sentiu?

A minha maior dificuldade prende-se com os conteúdos. A relação com a turma não tem essa dificuldade. Há sempre uma maior dificuldade nós também tentarmos fazer ver às pessoas qual é o custo real do seu ordenado. De toda a apresentação esse é o ponto realmente mais complexo e posso sentir ali mais dificuldade. Porque nós estamos ali com um objectivo diferente e depois de um momento para o outro estamos ali a explicar que a empresa investe muito mais neles do que eles possam pensar. E o que é que isso contribui para a sua gestão ou para o facto de eles não conseguirem gerir o seu ordenado até ao final do mês? Esses são pontos muito sensíveis e para mim os mais difíceis. Têm de ser abordados com muita sensibilidade para depois não temos uma posição à defesa e adversa.

7 – Pessoalmente como é que vê este projecto evoluir?

Neste momento, cada vez mais as pessoas estão receptivas, não é um projecto implementado de uma forma muito intensiva, enfim, tem o seu ritmo normal, tem-se conseguido manter vivo e eu acho que isso é muito importante. Temos conseguido manter o ritmo e eu acho isso muito positivo. Porque o facto de termos pessoas que se voluntariam também não é fácil, porque claro está, é preciso ter também uma grande disciplina e uma boa gestão do seu tempo.

8- Como é que a empresa se tem organizado para dar continuidade ao projecto. Já sabemos a questão da bolsa de formadores.

Sim, e que vamos agora também reforçar. Até ao momento de uma forma geral temos uma bolsa de formadores razoável, mas o que vamos fazer é um levantamento de quais são as pessoas que querem participar no projecto e o que vamos fazendo é uma formação contínua desses formadores e, assim, vamos também renovando sempre a bolsa.

9 – Qual foi o retorno que tem sentido por parte dos colaboradores após as formações?

Eu não consegui ainda falar com nenhum deles em concreto para avaliar, realmente, como foi a experiência. O retorno que tenho é no imediato, no final da formação, logo aí faço sempre uma conversa muito informal com eles para perceber o que é que eles acharam da formação. Pontos positivos, pontos menos positivos. Se acham realmente que é pertinente, se faz-lhes falta, se faz sentido ou não faz sentido, e no imediato isso é o reflexo e as pessoas dizem que sim, que aprenderam imenso e que vão passar a utilizar ou a fazer para pouparem em casa, na água ou no gás. Agora tudo isto é no imediato, a formação ainda está muito presente.

10- Considera que houve um aumento dos níveis de motivação e de produtividade ou uma redução no absentismo, que sejam fruto deste tipo de formação?

Sim. Considero que tem um impacto muito positivo nesse sentido e que vai ajudar a minimizar esses números, porque as pessoas sentem-se realmente importantes e sentem que a empresa está a investir nelas. Por isso, nesse sentido eu penso que sim.

11- Este tipo de formações contribuem para um aumento do envolvimento do colaborador?

Sim. Porque é uma das coisas que também passamos é isso. Explicar que é um investimento que a empresa também está a ter, que a formação deles também tem um custo associado, que é suportado pela empresa, porque está preocupada com os seus colaboradores, e depois nós também fazemos a apresentação de alguns protocolos que muitas das vezes os colaboradores até desconhecem, e não tinha acesso e passam a ter. Por isso, logo aí eles começam a ter mais informação e começam a sentir-se mais envolvidos e mais motivados, porque a empresa realmente se preocupa com eles. Eles vêm muito concretamente quais são os mecanismos de que podem usufruir.

12 – Considera que estas acções contribuem para o desenvolvimento das capacidades dos funcionários?

Sim, sem dúvida. Estamos a dar ferramentas para eles conseguirem ter um bocadinho de melhor qualidade de vida e se eu for para o meu posto de trabalho menos preocupado vou dar mais de mim, do que se eu estiver preocupado pelo facto de estar numa situação muito má. Nós ali muitas vezes mostramos alguns canis de que o grupo dispõe para eles terem uma ajuda. Indicamos um caminho, nós temos uma linha de apoio, o Entre Nós, e mostramos ferramentas que podem utilizar no dia-a-dia, ajudar num problema que a pessoa até nem sabia como resolver. Estamos a falar de apoio jurídico para além do alimentar, por exemplo.

13 – Nesse sentido, acha que este tipo de acção estimula o consumo ou a divulgação da empresa junto dos familiares ou amigos dos colaboradores?

Não, aí acho que não está relacionado. Acho que o bem-estar e a qualidade de vida, e isso sim, transmite-se uns aos outros.

Anexo 5 – Inquérito



Gostaríamos de obter a sua opinião sobre a formação "Faça Contas à Vida", que frequentou enquanto colaborador(a) do Grupo Jerónimo Martins.

Nota: Este questionário realiza-se no âmbito de um trabalho académico, sendo totalmente independente da sua entidade patronal. Cada questionário é anónimo, garantindo-se assim a total confidencialidade dos dados. Agradecemos respostas honestas e reflectidas.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

A. Dados de Caracterização

1. Género

- Masculino
 Feminino

2. Idade

- 18 - 24 anos
 25 - 34 anos
 35 - 44 anos
 45 - 54 anos
 55 - 64 anos
 > 64 anos

3. Tem filhos?

- SIM NÃO

4. Qual o número de pessoas do seu agregado familiar?

5. Escolaridade

- Ensino Básico (9º ano)
 Ensino secundário
 Ensino Superior / Licenciatura

6. É colaborador no Grupo Jerónimo Martins há:

- < 1 ano
 1 a 3 anos
 4 a 10 anos
 11 a 20 anos
 > 20 anos

7. Em regime de:

- Tempo parcial (part-time)
 Tempo inteiro (full-time)

**8. Frequentou a formação "Faça Contas à Vida" há:**

- < 1 mês
- entre 2 a 3 meses
- entre 4 a 6 meses
- entre 6 a 12 meses
- > 12 meses

B. Dados de Estudo**1. Como teve conhecimento da existência da formação "Faça Contas à Vida"?**

- Chefia
- Colega/as de trabalho
- No quadro interno de divulgação de informações da empresa
- Poster/Cartaz
- Através do programa "Entre Nós"
- Outro. Qual: _____

2. Em que medida considera importante para a sua vida pessoal ter assistido à formação "Faça Contas à Vida"? (Assinale com uma cruz a sua resposta)

Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante

3. Após a formação "Faça Contas à Vida" os seus hábitos de poupança mudaram.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

4. Assinale quais as mudanças que já aplicou ou aplica actualmente:

- Aproveita os protocolos que o Grupo JM tem com várias empresas
- Abriu uma Conta Poupança ou PPR (Plano Poupança Reforma)
- Renegociação de empréstimos e/ou seguros que já tinha
- Controlo maior sobre as despesas que faz
- Compra de produtos em 2ª mão
- Compra de produtos de marca branca
- Compra em época de Saldos
- Compara sempre os preços antes de comprar
- Aproveita as promoções
- Todos os anteriores
- Nenhum dos anteriores
- Outros. Quais: _____



5. Divulgou o que aprendeu na formação "Faça Contas à Vida" junto de:

- Família
- Amigos
- Colega/as de trabalho
- Outros elementos da sua comunidade (Igreja, ginásio, clube, vizinhos, etc)
- Todos os anteriores
- Nenhum dos anteriores

6. Na sua opinião, o Grupo Jerónimo Martins preocupa-se em compreender quais as necessidades dos trabalhadores e ajudá-los no sentido de melhorar a sua qualidade de vida?

- SIM
- NÃO

7. Na sua opinião a Responsabilidade Social é algo que faz parte da cultura empresarial do Grupo Jerónimo Martins?

- SIM
- NÃO

8. Na sua opinião, a formação "Faça Contas à Vida":

- É um direito
- É um privilégio

9. Na sua opinião, a actual crise aumenta a responsabilidade das empresas face às dificuldades sentidas pelos seus funcionários na sua vida pessoal (Assinale com uma cruz a sua resposta):

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

10. Considera que esta e outras formações internas dadas aos colaboradores no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial são importantes:

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

11. Na sua opinião, ao manifestar preocupação pelos seus colaboradores e ao realizar acções de Responsabilidade Social, a sua empresa exerce uma grande influência sobre:

- A escolha dos consumidores
- A motivação dos empregados e sua produtividade
- A imagem/reputação que a empresa tem no mercado
- Os resultados obtidos pela empresa (as suas vendas)
- Todos os anteriores
- Nenhum dos anteriores



12. Na sua opinião a formação "Faça Contas à Vida" teve impacto sobre (Assinale com uma cruz as suas respostas):

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A produtividade da sua equipa de loja					
A sua capacidade de trabalho					
A taxa de absentismo (faltar ao trabalho)					
A qualidade do serviço que presta na loja					
A renegociação dos seus actuais empréstimos pessoais					
A aquisição de novos empréstimos pessoais					
A sua relação com o Grupo Jerónimo Martins					
A forma como vê o Grupo Jerónimo Martins					
A sua motivação para trabalhar					
A opinião da sua família/amigos sobre a empresa					
A sua produtividade					

**13. As formações do programa "Faça Contas à Vida" e outras semelhantes permitem-lhe:**

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Identificar-se mais com o seu local de trabalho					
Uma oportunidade de desenvolvimento pessoal					
Conseguir um maior equilíbrio casa/trabalho					
Partilhar experiências com colegas					
Sentir orgulho em trabalhar para o Grupo JM					
Sentir realização pessoal no seu trabalho					
Passar um dia diferente					
Uma oportunidade de sair do seu local de trabalho					
Melhorar a forma como faz a gestão do seu ordenado					
Identificar-se mais com os valores da empresa					
Sentir-se mais empenhado no seu trabalho					



14. Na sua opinião, nas suas acções de Responsabilidade Social o Grupo Jerónimo Martins preocupa-se com:

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Clientes e consumidores					
Fornecedores					
Colaboradores					
Ambiente					
Alimentação (Saúde)					
Educação					
Comunidade envolvente					

15. Das seguintes frases assinale as 5 que, na sua opinião, descrevem melhor o Grupo Jerónimo Martins:

- Um empregador de referência
- Apoia as comunidades envolventes
- Preocupa-se com o ambiente e o impacto ecológico
- Trabalha com fornecedores responsáveis
- Preocupa-se com a higiene e segurança alimentar
- Estimula e apoia os produtores Portugueses
- Preocupa-se com os colaboradores e suas famílias
- É inovadora e domina as novas tecnologias
- Apoia e desenvolve práticas de produção sustentáveis
- Defende os direitos humanos e dos trabalhadores
- Preocupa-se em reciclar e poupar energia
- Aposta nas energias renováveis
- Preocupa-se em produzir comida mais saudável
- É transparente e assume os seus compromissos
- Está orientada para a qualidade de serviço/produtos
- Respeita a igualdade de direitos (homens/mulheres)



16. O Grupo Jerónimo Martins comporta-se como um bom cidadão?

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

17. O Grupo Jerónimo Martins tem iniciativas de Responsabilidade Social inovadoras.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

18. Sinto-me totalmente identificado com os valores defendidos pelo Grupo Jerónimo Martins.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

19. Sinto-me totalmente integrado na cultura do Grupo Jerónimo Martins.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

20. A missão da empresa faz-me sentir que o meu trabalho é muito importante.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

Observações (neste campo pode acrescentar qualquer observação ou informação que pretender):

--

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo 6 – Cartaz da formação “Faça Contas à Vida”

NOVO CURSO

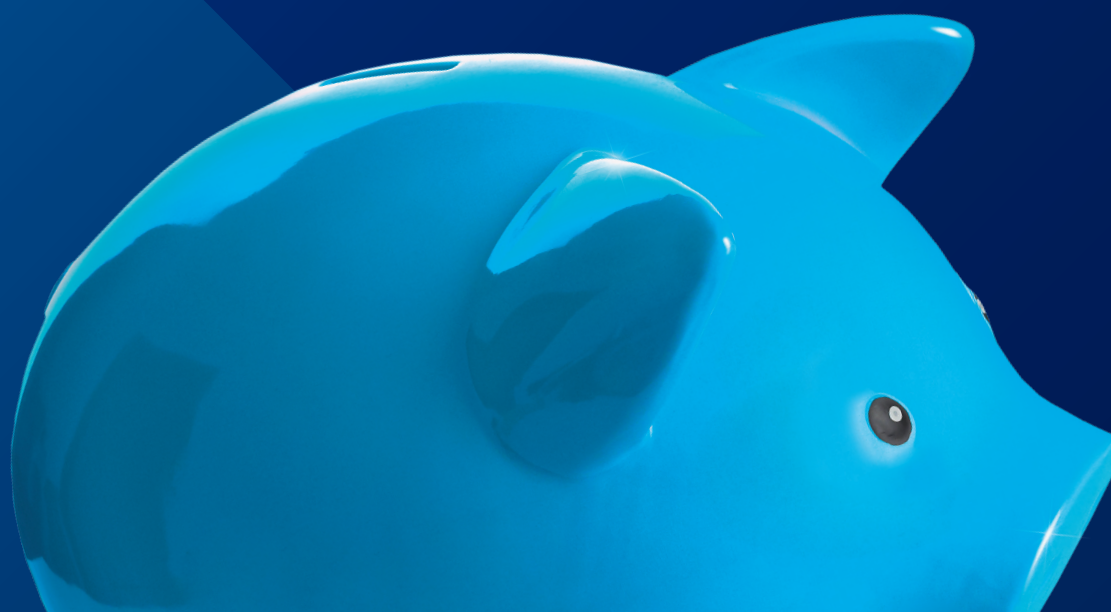
Faça
+contas
à vida!



APRENDA A POUPAR E A GERIR O ORÇAMENTO FAMILIAR.

O Dia **Mundial da Poupança**, 31 de Outubro, marca o arranque desta formação. Até final de 2012 todos os Colaboradores serão convocados.

Participe e faça contas à vida.



ESCOLA
de Formação

JERÓNIMO MARTINS

Desde 2005 a Escola orientada para o sucesso.
Mais de 1,5 milhões de horas de formação e mais de 200 mil participantes.

Anexo 7 – Diapositivos da formação “Faça Contas à Vida”

Faça
+ contas
à vida!

**APRENDA
A POUPAR E A GERIR
O ORÇAMENTO FAMILIAR.**



ESCOLA
de Formação

FRANÇO MARTINS

Expectativas???



Objectivos Principais

da Formação em Finanças Pessoais

Faça
+ contas
à vida!



Porquê

uma formação em Finanças Pessoais?

Objectivos Gerais

da Formação em Finanças Pessoais

Faça
+contas
à vida!

- ✓ Transmitir noções fundamentais de gestão das finanças pessoais:
 - ✓ A definição de prioridades;
 - ✓ O orçamento;
- ✓ Aconselhar as melhores práticas para a relação com as instituições financeiras;
- ✓ Transmitir regras básicas e sugestões de poupança

Programa do curso

Faça
+ contas
à vida!

- ✓ A Organização das Finanças Pessoais – 2h
 - ✓ A definição de prioridades (30m)
 - ✓ O que é e para que serve o Orçamento Familiar (30m)
 - ✓ Como fazer um Orçamento Familiar (1h)
- ✓ O Endividamento – 1.5h
 - ✓ Para que servem os bancos (15m)
 - ✓ A EURIBOR, o Spread e a Taxa de Juro (30m)
 - ✓ Como reduzir as minhas dívidas (45m)
- ✓ Sugestões de Poupança – 30m
 - ✓ Como poupar

O ORÇAMENTO FAMILIAR

O que é?



O Orçamento Familiar

A composição do Orçamento

Faça
+ contas
à vida!



Roda dos Rendimentos

Ilustração Debora Whitney

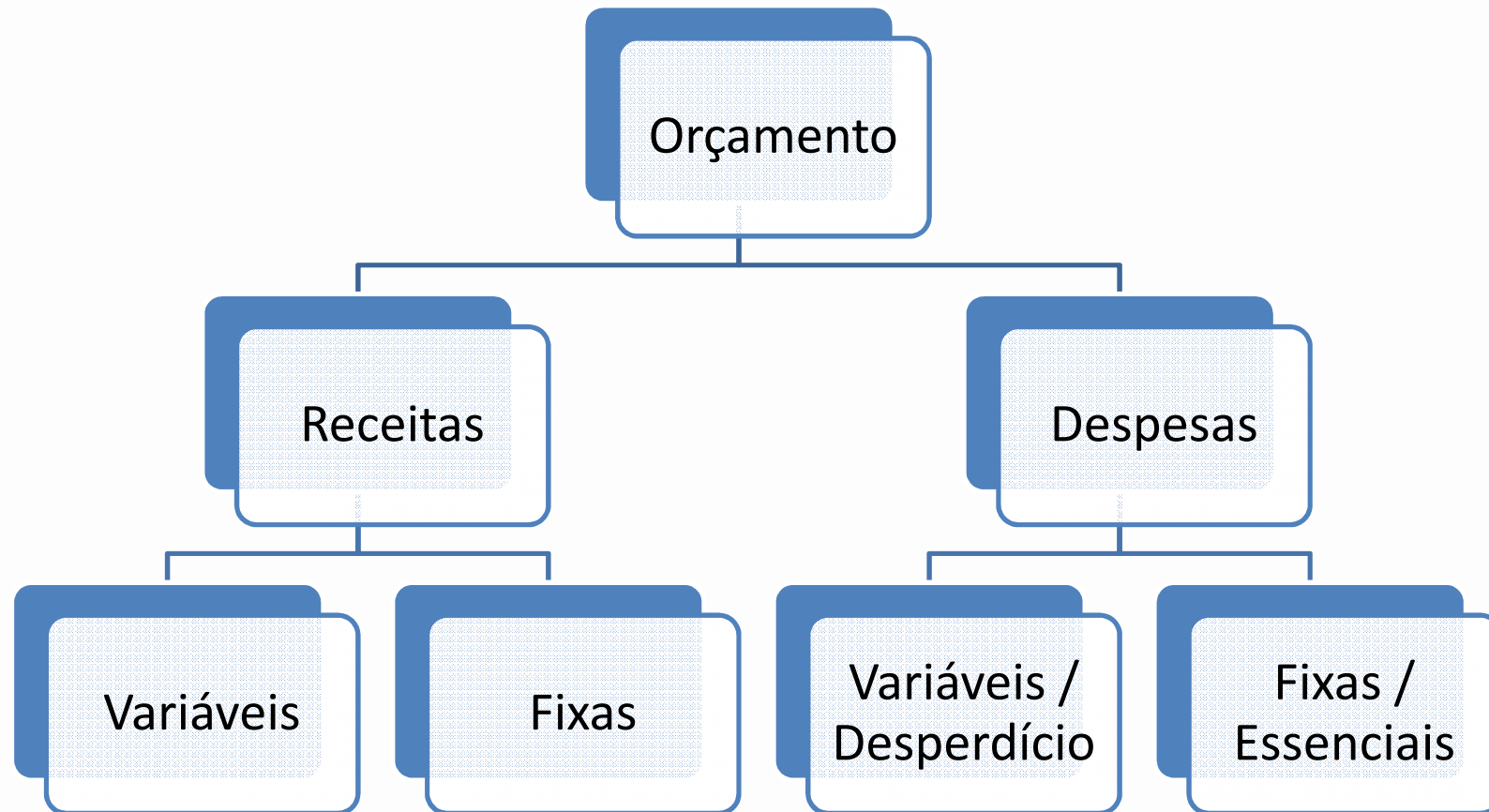
(1) As receitas

(2) As despesas e o desperdício

(3) = (1)-(2) A situação líquida

O Orçamento Familiar

Faça
+ contas
à vida!





AS RECEITAS SÃO A BASE DO ORÇAMENTO

As Receitas têm de ser sempre maiores que as despesas.

O Orçamento Familiar

As receitas no Orçamento

Faça
+ contas
à vida!

Quais os vários tipos de receitas??



O Orçamento Familiar

As receitas no Orçamento

Faça
+ contas
à vida!



O Orçamento Familiar

As receitas no Orçamento

Faça
+ contas
à vida!

Rendimento líquido –
Depois de pagos todos
os impostos (IRS e SS).
O rendimento que é
depositado na nossa
conta.

Rendimento	Espero Receber	O que recebi	Desvio
Fixo			
Salário membro do agregado 1			
Salário membro do agregado 2			
Outros			
Total Fixo			
Variável:			
Horas Extra			
Feridos			
Fins-de-semana			
Prémios/Outros			
Outros			
Total Variável			
Total (Fixo + Variável)			

O Orçamento Familiar O verdadeiro Salário

Faça
+ contas
à vida!

Salário Líquido

≠

Salário Real

Salário que recebemos depois
de pagar todos os impostos (IRS
e SS)

Salário que recebemos depois de
pagar todos os impostos (IRS e SS) e
as despesas para ir trabalhar


As taxas dos impostos variam com o valor do salário. Em salários baixos, as taxas são bastante mais baixas ou praticamente inexistentes.

O valor das despesas varia de pessoa para pessoa e muitas pessoas não têm essas despesas.

No exemplo são utilizados valores fixos de imposto e de despesas para efeitos de simplificação.

O Orçamento Familiar O verdadeiro Salário

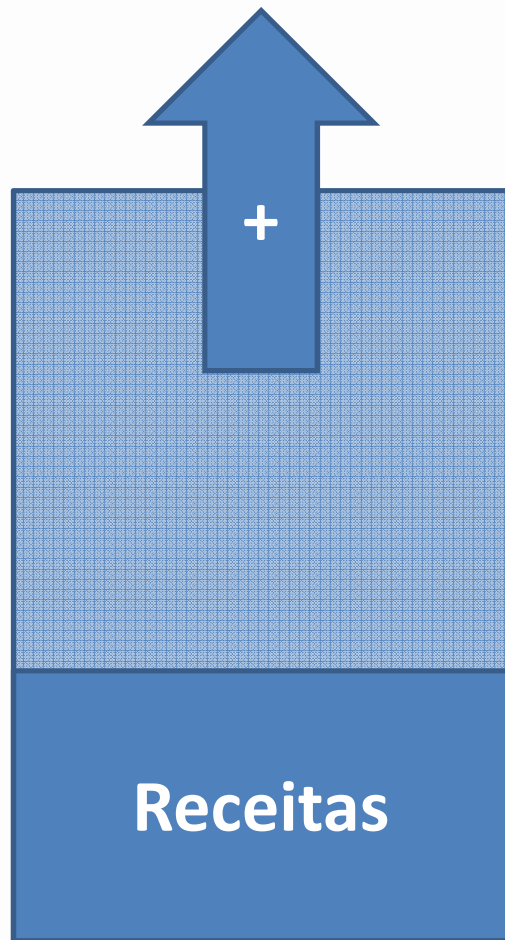
Faça
+ contas
à vida!

	A	B	C
Salário Bruto	600 €	1.100 €	1.500 €
Taxa de Imposto	20%	20%	20%
Salário Líquido	480 €	880 €	1.200 €
			
Despesas			
Alimentação	110 €	110 €	110 €
Transporte	66 €	66 €	66 €
Vestuário	30 €	30 €	30 €
Salário depois de despesas	274 €	674 €	994 €
Horas de trabalho Mensal	160	160	160
Salário Horário Real	1,7 €	274€ / 160h 4,2 €	6,2 €
Salário Horário Teórico	3,0 €	480€ / 160h 5,5 €	7,5 €

O Orçamento Familiar

Equilibrar o Orçamento Familiar

Faça
+ contas
à vida!



- Ter um segundo emprego;
- Realizar trabalhos remunerados (ex. cozinhar bolos / salgados, passar a ferro, fazer reparações / bricolage, dar explicações, etc.);
- Alugar imóvel (ex. casa, quarto, etc.)

$$\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Situação Líquida}$$

O Orçamento Familiar

As despesas no Orçamento

Faça
+ contas
à vida!

Quais os tipos de despesas??



O Orçamento Familiar

Faça
+ contas
à vida!

Gastos Fixos	O que posso gastar	O que Gastei	Desvio
Poupança			
Empréstimo Habitação			
Electricidade			
Gás			
Água			
Transporte			
Alimentação em Casa			
Saúde			
Creche/ATL			
Outros			
Total			

O Orçamento Familiar

Faça
+ contas
à vida!

Gastos Variáveis	O que posso gastar	O que Gastei	Desvio
Telecomunicações			
Prestação Automóvel			
Empréstimo Pessoal			
Viagens (Gasolina / Portagens)			
Seguro de Saúde			
Seguro Automóvel			
Alimentação fora de Casa			
Saúde			
Beleza			
Vestuário			
Ginásio			
Tabaco			
Outros			
Total			

O Orçamento Familiar

As Despesas e o Desperdício

Faça
+ contas
à vida!

Despesas
(despesas fixas)

≠

Desperdício
(despesas variáveis)



Encargos realmente necessários e que não podem ser cortados.
(ex. casa, alimentação, água, luz, gás)



Encargos que podem ser reduzidos, total ou parcialmente
(ex. alimentação fora de casa, telecomunicações, tabaco).

ACTIVIDADE 1

As prioridades

Faça
+ contas
à vida!

Objectivo

Definir prioridades ao nível do consumo/despesas

Método

- Dividir em grupos de 3 / 4 pessoas
- Temos 18 despesas que temos de realizar (todas)
- Na caderneta, identifique no topo a despesa mais prioritária (1), descendo até à menos prioritária (18)

Tempo

- 15 minutos para preparar
- 15 minutos para feedback

A resposta “típica”

As prioridades são agrupadas em 3 grandes blocos:

1 – As despesas básicas/essenciais;

Casa, saúde, creche, alimentação, água, luz, gás e transporte

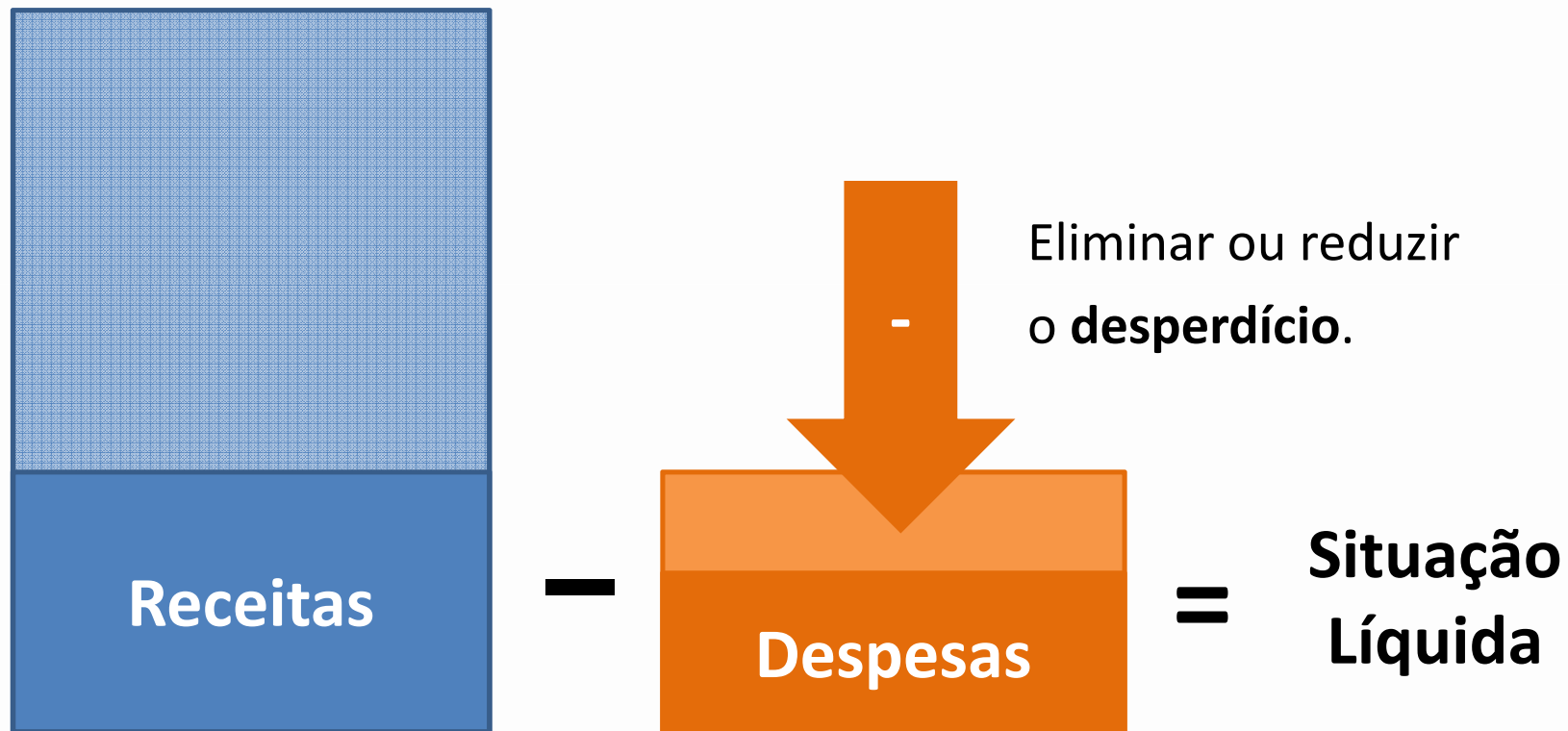
2 – As despesas que emanam de obrigações contratuais (empréstimo bancário, empréstimo automóvel, seguro e TV Cabo);

3 – As despesas superficiais ou menos essenciais.

O Orçamento Familiar

Equilibrar o Orçamento Familiar

Faça
+ contas
à vida!





A Poupança deve ser a primeira despesa.

A Poupança é essencial para o equilíbrio do orçamento familiar.

Ao pouparmos conseguimos fazer um “pé de meia” para ultrapassar os imprevistos que possam surgir.

A Prática de Poupança no Local de Trabalho

Faça
+ contas
à vida!



É essencial estender a prática de poupança ao local de trabalho. A empresa espera:

- Cada um fazer a sua parte;
- Ser cuidadoso na utilização dos equipamentos;
- Ser poupado na utilização da água e luz;
- Preocupação com o cliente.

As vantagens de ter um bom Empregador...

Faça
+contas
à vida!

Taxa de desemprego em Portugal está acima de 15% (e continuará a subir)

Os custos que a sua empresa tem consigo:

Total de Custos		
Salário	600 €	1.100 €
Subsídio de Férias	50 €	92 €
Subsídio de Natal	50 €	92 €
Segurança Social	166 €	305 €
Subsídio de Alimentação	110 €	110 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	11 €	19 €
Medicina do Trabalho	15 €	15 €
Instalações	50 €	50 €
Formação	9 €	9 €
Estrutura	50 €	50 €
TOTAL DE CUSTOS	1.111 €	1.841 €

As vantagens de ter um bom Empregador...

Faça
+contas
à vida!



O que a empresa dá:

- Salário
- Formação
- Protocolos;
- Linha “Entre Nós”
- Muitos outros...

O Orçamento Familiar Para que serve?

Faça
+ contas
à vida!

- Tomar consciência da nossa situação actual
- Identificar padrões de consumo e de poupança
- Estipular objetivos de poupança
- Identificar despesas passíveis de redução
- Planear o consumo nos meses seguintes

ACTIVIDADE 2

Construção do Orçamento

Faça
+ contas
à vida!

Objectivo

Construir um orçamento familiar
Interpretar o orçamento;
Identificar estratégias de melhoria do orçamento.

Método

Dividir em grupos de 3 / 4 pessoas
Distinguir receitas fixas de variáveis e despesas fixas de variáveis
Calcular o total de cada rubrica

Tempo

- 20 minutos para preparar
- 15 minutos para feedback

As Receitas no Orçamento

Faça
+ contas
à vida!

Salário Marido
750€

Horas Extraordinárias
100€

Salário Mulher
800€

Juros de Poupança
20€

EuroMilhões
15€

Vales de Supermercado
150€

O Orçamento

Faça
+contas
à vida!

Rendimento	Espero Receber
Fixo	
Salário membro do agregado 1	750 €
Salário membro do agregado 2	800 €
Outros	
Total Fixo	1.550 €
Variável:	
Horas Extra	100 €
Feridos	
Fins-de-semana	
Prémios	185 €
Outros	
Total Variável	285 €
Total	1.835 €

Gastos Fixos	O que posso gastar
Poupança	50 €
Empréstimo Habitação	200 €
Electricidade	30 €
Gás	25 €
Água	20 €
Transporte	40 €
Alimentação em Casa	200 €
Saúde	40 €
Creche/ATL	150 €
Outros	
Total	755 €

Gastos Variáveis	O que posso gastar
Telecomunicações	75 €
Prestação Automóvel	250 €
Empréstimo Pessoal	100 €
Viagens (Gasolina / Portagens)	90 €
Seguro de Saúde	
Seguro Automóvel	60 €
Alimentação fora de Casa	40 €
Saúde	
Beleza	
Vestuário	30 €
Ginásio	
Tabaco	
Outros	910 €
Total	1.555 €

Qual a diferença entre
uma despesa e um
desperdício?

O Orçamento Familiar

O custo real do Consumo

Faça
+ contas
à vida!

	A	B	C
Salário Horário Real	1,7 €	4,2 €	6,2 €
Custo de um Jantar	25,0 €	25,0 €	25,0 €
Hora / Jantar	15	6	4

Os 8 mandamentos para uma boa gestão do orçamento



**PARA QUE SERVEM OS
BANCOS?**

**COMO É QUE OS BANCOS
GANHAM DINHEIRO?**



Para que servem os Bancos?
O Negócio Bancário – Como funciona

Faça
+ contas
à vida!

Um negócio como todos os outros

Financiamento e Despesas
Empréstimos e Receitas

O objectivo do Banco é ter mais lucro e ganhar mais dinheiro

Os bancos/financeiras têm um conjunto de
proprietários...
Que querem mais lucros...
Assim como todos queremos mais rendimentos!

Para que servem os Bancos? Os Empréstimos

Faça
+ contas
à vida!

Características da dívida:

- ✓ Taxas de Juro
- ✓ Prazo
- ✓ Montante.

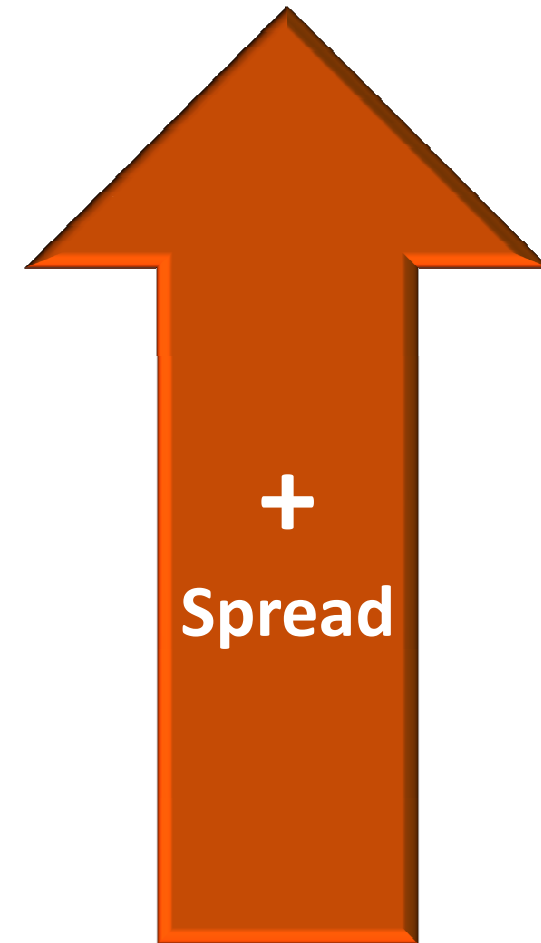
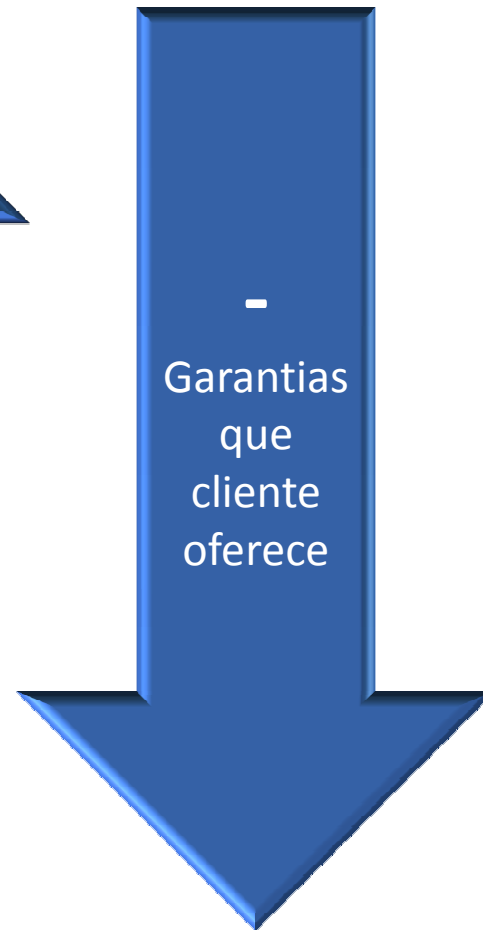


Para que servem os Bancos? O Spread

Faça
+ contas
à vida!

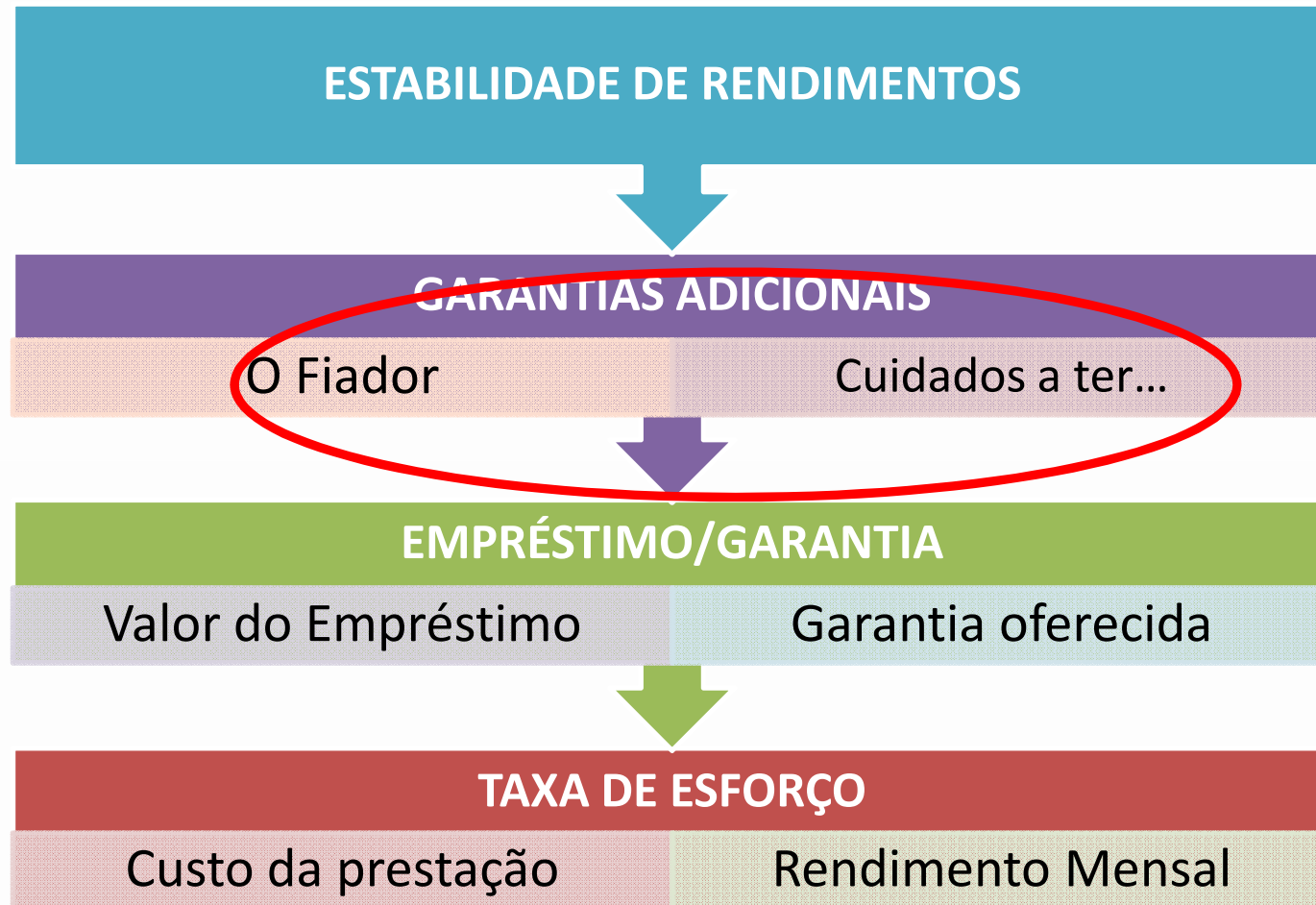
Cliente

Banco



Para que servem os Bancos? Como os Bancos olham para nós

Faça
+contas
à vida!



Para que servem os Bancos?
Custo real de um Empréstimo

Faça
+contas
à vida!

	TV	Automóvel	Casa
Total da Dívida	1.500 €	20.000 €	100.000 €
Prazo da Dívida (Anos)	5	10	30
Taxa de Juro	15%	10%	5%
Juros Pagos	641 €	11.716 €	93.256 €
Total Pago	2.141 €	31.716 €	193.256 €
Pagamento vs. Valor da Dívida	1.4 Televisões	1.6 Automóveis	2 Casas

Para decidir comprar casa, temos de considerar as seguintes despesas:

- Escritura;
- Imposto sobre Transacções (IMT)
- Imposto Municipal (IMI);

Custos mensais/anuais:

- Taxa de Esgotos;
- Condomínio
- Manutenção da Casa/Obras
- Pagamento de Juros (e se a taxa sobe)?

**Cuidado com
os novos
créditos!!!**

**E se eu quiser mudar de emprego?
E se for para o desemprego?**

Como escolher o seu Banco?

Faça
+ contas
à vida!



Para que servem os Bancos? Como acabar com as minhas dívidas?

Faça
+ contas
à vida!

Algumas Estratégias

Renegociação
com o Banco

- Baixar o *spread*?
- Aumentar a maturidade do empréstimo?
- Período de carência?

Amortização
progressiva de
créditos

Para que servem os Bancos? Amortização progressiva

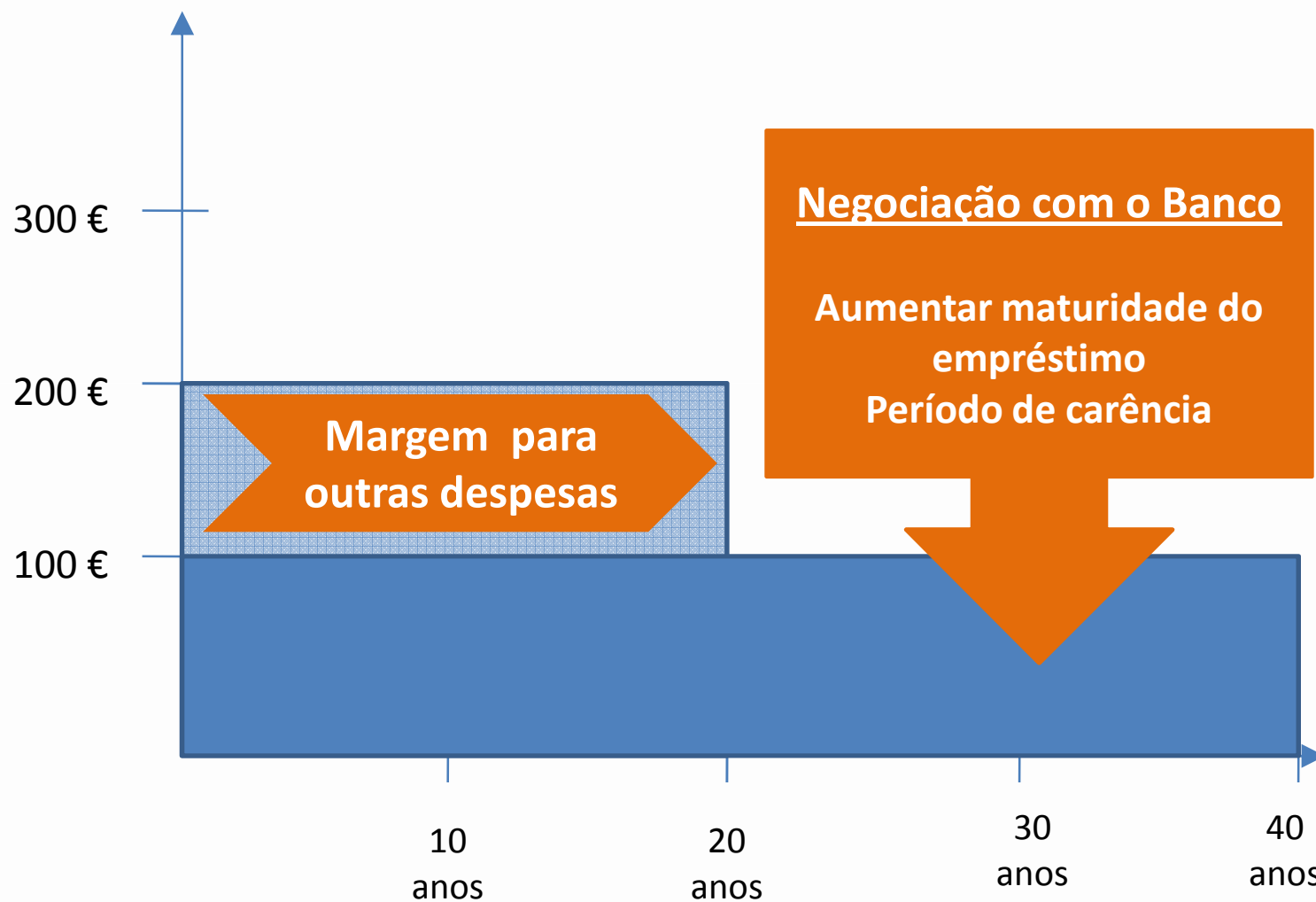
Faça
+ contas
à vida!

	Categoria do Crédito	Montante	Taxa de Juro	Prazo (meses)	Pagamento Mínimo
1º	Cartão de Crédito 1	1.500 €	23%	15	75 €
2º	Cartão de Crédito 2	2.500 €	18%	18	125 € + 75 €
3º	Cetelem	5.000 €	12%	10	250 € + 200 €
4º	Cofidis	3.500 €	10%	12	175 € + 450 €
5º	Crédito Habitação	65.000 €	3,5%	60	
	Total	77.500 €			625 €

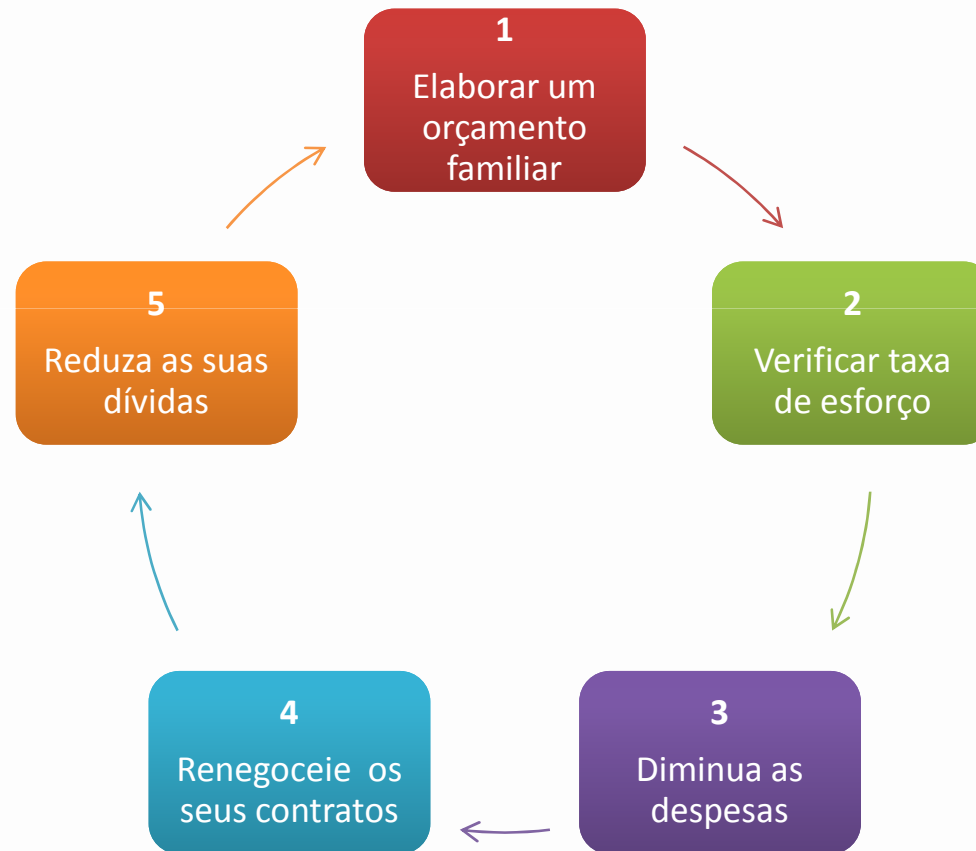
- Quais as 3 características das dívidas?
- O que é a taxa de juro?
- O que é a EURIBOR?
- O que é o SPREAD?

Para que servem os Bancos? Como acabar com as minhas dívidas?

Faça
+contas
à vida!



5 dicas para evitar o Sobreendividamento



- Quais as 3 características das dívidas?
- O que é a taxa de juro?
- O que é a EURIBOR?
- O que é o SPREAD?

COMO POUPAR



Como poupar

Regras fundamentais

Faça
+ contas
à vida!



Gastar menos do que ganha



O valor da pessoa está no que ela é e não no que ela tem



Construa um orçamento realista, atingível e exigente



Pague primeiro a si mesmo - Poupança



O dinheiro não é um Tabu

A Educação Financeira da Família

Faça
+contas
à vida!



Como poupar

Truques de Poupança

Faça
+ contas
à vida!



SUGESTÕES

Como poupar

Truques de Poupança

Faça
+ contas
à vida!

Não deixar acumular facturas

Deduzas as despesas no IRS

Criatividade no planeamento da vida

- Veja cinema em casa com pipocas
- Entretenimento gratuito
- Viajar em época baixa e marcar com antecedência

Opte por refeições feitas em casa

- Leve refeições para o trabalho (pequeno-almoço, almoço, lanche)

Reduza o consumo de tabaco

Seja cuidadoso com o que possui

Como poupar

Truques de Poupança

Faça
+ contas
à vida!

Nas compras:

- Faça uma lista
- Não compre quando estiver com fome
 - Vá as compras com pouco tempo
 - Compare preços e produtos
 - Procure compras pela internet

Opte pelas marcas Próprias

Compre embalagens maiores

Compre em época de saldos

Não corra para ser o primeiro a ter um produto

Recorra a livros de desconto e cupões promocionais

Compre produtos usados

Como poupar Truques de Poupança

Faça
+ contas
à vida!

Procure andar de transportes públicos

Conduza de forma suave

- Faça a manutenção do carro

Avalie a economia do GPL ou Gasóleo

Acabe com os stand-by

Isole portas e janelas

Utilize lâmpadas economizadoras

Na cozinha

- Limpe os pratos antes de os lavar
 - Lave os pratos num alguidar
 - Não exagere no detergente
- Carregue as máquinas com a quantidade máxima

Na casa de banho

- Tome duche em vez de banho de imersão
 - Feche as torneiras quando se lava
- Encha o autoclismo com volume extra
 - A sanita não é um caixote do lixo

Reavalie o seu pacote de serviços de telecomunicações

- Escolha o tarifário certo para si;
- Avalie quais os canais da TV Cabo que realmente utiliza;

Renegoceie tudo – o poder do mercado

- Créditos
- Seguros
- Telecomunicações

Fuja aos contratos de fidelização

Cuidado com o Cartão de Crédito

QUESTÕES



Faça
+contas
à vida!

**APRENDA
A POUPAR E A GERIR
O ORÇAMENTO FAMILIAR.**



ESCOLA
de Formação

✓ JERÓNIMO MARTINS