



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

“Está no nosso ADN”: As iniciativas sociais das empresas e a construção discursiva da Responsabilidade Social Empresarial

Jussara Maria de Abreu Rowland

Doutoramento em Sociologia

Orientadora:

Doutora Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso, Professora Auxiliar, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

fevereiro, 2021



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

“Está no nosso ADN”: As iniciativas sociais das empresas e a construção discursiva da Responsabilidade Social Empresarial

Jussara Maria de Abreu Rowland

Doutoramento em Sociologia

Orientadora:

Doutora Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso, Professora Auxiliar, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

fevereiro, 2021

“Está no nosso ADN”: As iniciativas sociais das empresas e a construção discursiva da Responsabilidade Social Empresarial

Jussara Maria de Abreu Rowland

Doutoramento em Sociologia

Júri:

Doutor Nuno Alexandre de Almeida Alves, Professor Auxiliar, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Presidente)

Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, Professora Associada com Agregação, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade de Lisboa

Doutora Paula Cristina Gonçalves Dias Urze, Professora Associada, Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa

Doutora Ana Isabel Couto da Silva, Investigadora Integrada, Instituto de Sociologia - Universidade do Porto

Doutora Ana Margarida Martins Barroso, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso, Professora Auxiliar, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

fevereiro, 2021

Para a Júlia

Agradecimento

Escrever agradecimentos para uma tese que demorou tanto tempo a finalizar é uma tarefa complexa porque estamos condenados a não conseguir referenciar todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a sua concretização. Pedindo desde já desculpa a todos aqueles que eu possa não mencionar gostaria de destacar em particular algumas pessoas:

Gostaria de agradecer em primeiro lugar aos meus orientadores, o Prof. João Freire numa primeira fase, e à Prof.^a Luísa Veloso nestes últimos anos, por toda a paciência e atenção que tiveram comigo. Ao Afonso um agradecimento por ter estado sempre ao meu lado. Aos meus pais e à minha irmã um agradecimento pelo seu apoio sempre incondicional. Um agradecimento muito especial também à Ana Delicado e ao Vítor Sérgio Ferreira, que marcaram mais do que tudo e todos o meu percurso como socióloga.

Gostaria de destacar também o apoio que tive da Ana Delicado, da Tatiana Ferreira e do João Estevens na fase final de revisão e formatação da tese. Eu sempre tive a sorte de ter os melhores colegas do mundo e isso foi confirmado mais uma vez. Aos meus colegas do ICS-ULisboa um agradecimento enorme pela partilha, compreensão e companheirismo. Destaco em particular a Tatiana Ferreira e a Rita Correia que foram, e são, as minhas companheiras neste percurso, e o Pedro Alcântara que me convenceu a entrar nesta aventura.

Aos meus amigos de sempre, vocês fazem parte da minha família e eu não teria sobrevivido a estes anos sem vocês.

Por fim, gostaria também e fazer um agradecimento especial a todos os profissionais que de forma tão generosa aceitaram ser entrevistados para esta tese. Em particular tenho que agradecer ao Gonçalo Rebelo Pinto e à Isabel de la Peña por tudo aquilo que me ensinaram sobre as empresas, projetos sociais e a Responsabilidade Social Empresarial.

Gostaria de agradecer à Fundação para a Ciência e a Tecnologia pelo financiamento através de uma Bolsa de Doutoramento (FCT) SFRH/BD/18018/2004.

Resumo

Esta tese tem como objetivo central analisar a forma como a difusão e adesão ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) transformou a forma como as empresas portuguesas conceptualizam as suas iniciativas sociais para públicos externos, e compreender o papel que estas iniciativas têm no contexto da construção discursiva da própria RSE. Partindo da análise de entrevistas com responsáveis pelas iniciativas sociais de 27 empresas portuguesas, o estudo centrou-se em três dimensões da construção discursiva do fenómeno: as narrativas sobre o passado; a delimitação de fronteiras discursivas; e a importância das formas de nomeação. O cruzamento destas dimensões permitiu identificar os elementos centrais do campo discursivo do investimento social das empresas. Por um lado, a crescente orientação para pensar as práticas de cariz social como ferramentas de gestão integradas na estratégia empresarial e alinhadas com a área de negócio da empresa. Por outro lado, a constante necessidade de articular objetivos morais e económicos, essencial para a construção de uma identidade de empresa socialmente responsável. Essa gestão é feita discursivamente através da ênfase nas continuidades e descontinuidades temporais entre as iniciativas do passado e as práticas do presente, pela inclusão e exclusão de determinadas formas de investimento social da esfera da RSE e pela crescente utilização do conceito comunidade para justificar e nomear as práticas sociais da empresa.

Palavras-chave: análise do discurso; práticas discursivas; voluntariado empresarial; Responsabilidade Social Empresarial; filantropia.

Abstract

This thesis aims to analyze how the diffusion and adherence to the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) has transformed the way Portuguese companies conceptualize their social initiatives for external publics, and to understand the role these initiatives have in the context of the discursive construction of CSR itself. Based on the analysis of interviews with the professionals in charge of the social initiatives of 27 Portuguese companies, the study focused on three dimensions of the discursive construction of the phenomenon: the narratives about the past; the delimitation of discursive borders; and the importance of naming practices. The intersection of these dimensions made it possible to identify central elements of the discursive field of corporate social investment. On one hand, the growing orientation to think of social practices as management tools integrated in the business strategy and aligned with the core business of the company. On the other hand, the constant need to articulate moral and economic objectives that are essential to construct a socially responsible corporate identity. This is done discursively through the emphasis on temporal continuities and discontinuities between past initiatives and present practices, by the inclusion and exclusion of certain forms of social investment from the CSR sphere, and by the growing use of the concept of community to justify and name the company's social practices.

Keywords: discourse analysis; discursive practices; corporate volunteering; Corporate Social Responsibility; philanthropy.

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	1
CAPÍTULO 1. O Investimento Social das Empresas Privadas: do Paternalismo ao Filantropocapitalismo	7
1.1. O Paternalismo Empresarial Europeu	8
1.1.1. O paternalismo empresarial em Portugal.....	9
1.2. A Filantropia nos Estados Unidos da América	12
1.3. A Consagração da Filantropia Empresarial Americana.....	17
1.4. Da Filantropia Estratégica Americana à Intervenção Social Integrada	21
1.5. As Empresas Privadas como Agentes de Desenvolvimento Social	23
1.6. Conclusão.....	27
CAPÍTULO 2. Responsabilidade Social Empresarial e Investimento Social das Empresas: Questionamentos e Articulações	29
2.1. O Movimento da Responsabilidade Social Empresarial.....	29
2.2. Um Conceito Plural.....	34
2.3. Responsabilidade Social Empresarial e Investimento Social	38
2.3.1. Responsabilidade Social Empresarial e filantropia	38
2.3.2. A filantropia na norma ISO 26000	45
2.3.3. O investimento social das empresas privadas: mudanças e atualizações.....	51
2.4. Conclusão.....	52
CAPÍTULO 3. Do Mecenato à Responsabilidade Social Empresarial: o Investimento Social das Empresas em Portugal	55
3.1. A Gestão da Questão Social: do Estado Novo à Instauração do Regime Democrático	55
3.2. O Sistema de Ação Social	57
3.3. O Mecenato Social	59
3.4. O Mecenato Cultural em Portugal	62

3.5. Responsabilidade Social Empresarial em Portugal.....	64
3.6. As Iniciativas Sociais e a RSE em Portugal	69
3.7. Conclusão.....	71
CAPÍTULO 4. Objeto de estudo e estratégia metodológica.....	73
4.1. Problemática.....	73
4.2. Opções metodológicas	77
4.2.1. Entrevistas.....	80
4.2.2. O processo de seleção das empresas	81
4.3. Caracterização da Amostra	83
4.3.1 As empresas.....	83
4.3.2. Os responsáveis empresariais	87
4.4. Estratégia de Análise de Dados	88
CAPÍTULO 5. “Isto Vem Desde Sempre”: as Narrativas sobre o Investimento Social ao Longo do Tempo	91
5.1. Narrativas, RSE e Investimento Social das Empresas.....	91
5.2. Narrativas sobre o investimento social.....	95
5.2.1. O Indivíduo moral	96
5.2.2. A Identidade coletiva	101
5.2.3. O investimento social como ferramenta de gestão	109
5.2.4. Narrativas híbridas	120
5.3. Fazer do Passado Presente: as Iniciativas Sociais e a RSE Integrada	123
5.3.1. A metáfora do ADN	124
5.3.2. RSE e investimento social: mudança e permanência temporal	128
5.4. Conclusão.....	130
CAPÍTULO 6. “Isto Não é Filantropia, Isto Não é Caridade”: o Investimento Social e as Fronteiras Discursivas da Responsabilidade Social Empresarial.....	133
6.1. A RSE e a Construção de Fronteiras Discursivas.....	133
6.1.1. Boundary work.....	134
6.1.2. A teoria do discurso e a importância da noção de antagonismo.....	135
6.1.3. RSE e boundary work.....	138
6.2. Para Além da Filantropia	139
6.2.1. O campo discursivo do Investimento social	141
6.3. Formas de Investimento Social e as Fronteiras da RSE.....	143
6.3.1. Caridade/beneficência.....	143
6.3.2. Filantropia.....	146

6.3.3. Mecenato e patrocínio	154
6.3.4. Voluntariado/voluntariado especializado	157
6.3.5. Marketing social.....	166
6.4. Conclusão.....	173
CAPÍTULO 7. “Temos que Devolver à Comunidade”: Investimento Social, Formas de Nomeação e Ética de Responsabilidade Comunitária.....	
7.1. O que há num Nome?	179
7.1.1 A nomeação do investimento social	182
7.2. Comunidade como Conceito Elusivo.....	187
7.2.1. “A Comunidade” como conceito norte-americano	190
7.2.2. Comunidade como stakeholder da empresa.....	194
7.3. O(s) Uso(s) do Termo Comunidade	198
7.3.1. A Comunidade como comunidade local	199
7.3.2. “A Comunidade”	209
7.4. Comunidade como Ponto Nodal.....	212
7.5. Conclusão.....	216
Conclusões	217
Referências Bibliográficas.....	229
Anexo A.....	249

Índice de Figuras

Figura 6.1 Matriz discursiva do Investimento social das empresas em Portugal.....	142
---	-----

Índice de Quadros

Quadro 1.1 Modelos de intervenção empresarial na área social.....	26
Quadro 4.1 Caracterização das empresas e entrevistados incluídos no estudo.....	85
Quadro 5.1 Principais tipos de discursos identificados nas narrativas dos responsáveis empresariais.....	120
Quadro 6.1 Visão geral dos principais entendimentos sobre diferentes formas de investimento social e a sua relação com a RSE.....	175

Introdução

Esta pesquisa partiu de um questionamento específico: perceber e contextualizar a emergência de novas práticas de cariz social para públicos externos por parte das empresas, no contexto da difusão e implementação de políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em Portugal na primeira década do século XXI. Esse tipo de iniciativas, que podia assumir formatos muito diferenciados – doações filantrópicas, iniciativas de marketing social, voluntariado empresarial, etc. – estava a ganhar crescente visibilidade na altura em Portugal devido, em parte, a um maior investimento das empresas nesta área, mas também à difusão de novos modelos de intervenção e à sua crescente comunicação e mediatização.

Descobrimos rapidamente que atribuir um termo específico para definir estas iniciativas não é uma tarefa simples. São vários os motivos. Na bibliografia internacional são utilizadas designações diferenciadas, dependendo do foco do estudo, do país em análise ou da área científica do autor. Entre as várias designações, encontramos entendimentos mais ou menos abrangentes como o de filantropia (Himmelstein, 1997; Morvaridi, 2015), mecenato empresarial (Bory, 2008b), mecenato humanitário (Piquet & Tobelem, 2006), investimento social privado (Costa, 2006), investimento comunitário empresarial (Moon e Muthuri, 2008), ou envolvimento comunitário empresarial (Hamil, 1999; Lakin & Scheubel, 2010b). Na literatura empresarial sobre RSE, por sua vez, este tipo de iniciativas tende a ser enquadrado no contexto da área social externa da responsabilidade social – para o diferenciar das iniciativas sociais internas, direcionadas para os trabalhadores. Junto dos media, por seu turno, existia cada vez mais uma tendência para as apelidar de RSE, facto que encontrava muita resistência por parte dos atores empresariais que, de forma crescente, abraçavam um entendimento muito mais abrangente de Responsabilidade Social.

Para além dessa questão, cedo percebemos um outro paradoxo: apesar do desenvolvimento de políticas de RSE por parte das empresas portuguesas ter incentivado uma aposta muito maior neste tipo de iniciativas, nem todas as iniciativas sociais para públicos externos eram consideradas práticas de RSE. Era comum, por exemplo, os atores do campo da RSE¹ enfatizarem que as práticas filantrópicas não deviam ser consideradas RSE, valorizando, por contraste, o “envolvimento com a comunidade” ou enfatizando outro tipo de formatos como o voluntariado empresarial.

¹ Utilizamos aqui o conceito de “campo da RSE” de forma pragmática para descrever um conjunto de atores sociais, sejam individuais, institucionais e empresariais, ativos no agenciamento discursivo e não discursivo da RSE em Portugal e que incluem, entre outros, empresas, associações empresariais de RSE, empresas de consultadoria, e associações de terceiro setor parceiras das iniciativas empresariais.

Tornou-se assim relativamente claro que a relação e “lugar” destas iniciativas no contexto da RSE não eram nem óbvios, nem unidirecionais. Se o conceito de RSE e a sua adesão por parte dos atores empresariais portugueses parecia ter introduzido alterações consideráveis às formas de implementar e pensar esse tipo de iniciativas, era também verdade que as mudanças em cursos punham particularmente em evidência o importante papel que estas assumiam na própria construção do que é uma empresa socialmente responsável.

A atenção à relação entre RSE e iniciativas sociais levou-nos a centrar o nosso olhar para a forma como estas eram discursivamente definidas e construídas e a questionar, por exemplo, os motivos pelo qual as retóricas da RSE tendem a evidenciar as ligações entre as práticas de responsabilidade social atuais e as iniciativas paternalistas e filantrópicas do passado (consideradas uma das primeiras formas de RSE), mas, ao mesmo tempo, a expulsar do seu âmbito as práticas filantrópicas atuais. Igualmente, questionámo-nos sobre as razões pelas quais, ao contrário do que aparentava acontecer noutros países², em Portugal este tipo de práticas parecia não ter uma forma de designação específica que as autonomizasse do conceito mais alargado de RSE.

Estas e outras interrogações acabaram por assumir um lugar central nos questionamentos desta investigação e na abordagem escolhida, centrada, por um lado, no enquadramento teórico-histórico destes fenómenos, e, por outro, na dimensão discursiva da sua construção social por parte dos atores empresariais. Nesse sentido, este trabalho tem como principal objetivo perceber por um lado como é que a difusão do conceito de RSE alterou os significados associados a este tipos de práticas, e por outro, a forma como a RSE é “*talked into existence*” (Hoffmann, 2018) e qual é o papel das iniciativas sociais da empresa nesse processo.

Iniciativas Sociais e Responsabilidade Social Empresarial

No âmbito deste estudo, entendemos por iniciativas sociais todas as iniciativas na área do desenvolvimento social que as empresas desenvolvem, sozinhas ou em parceria com outras organizações, para públicos externos à empresa, independentemente da sua natureza, podendo incluir, entre outras, iniciativas solidárias (ex. apoio a associações que trabalham com populações vulneráveis), educativas (ex. programas de literacia), ou de inclusão social (ex. desenvolvimento de produtos). Optámos, no entanto, por excluir iniciativas de carácter ambiental uma vez que estas têm um enquadramento muito específico no contexto da RSE.

Por sua vez, esta área de ação empresarial, ou seja, o conjunto das práticas, discursos e entendimentos de uma empresa sobre este tipo de iniciativas, é referenciada com a noção

² Entre os termos que identificámos referimos em particular a da noção de filantropia na literatura norte-americana, a expressão “*community involvement*” ou “*community Investment*” na literatura anglosaxónica, “investimento social privado” no Brasil, e mecenato em França.

mais abrangente de “investimento social”. Optámos por esta designação genérica para nos diferenciarmos de outras, por vezes utilizadas pelos atores do campo, que surgem conotadas com entendimentos específicos sobre este tipo de iniciativas e sobre a sua relação com a RSE.³

Utilizamos também a denominação “formas de investimento social” para designar práticas de investimento social institucionalizadas, que estão associadas a determinados valores, motivações, formas de valorização e organização. Nesse sentido, considera-se, por exemplo, que a filantropia é uma forma de investimento social que pode ser interpretada de formas diversificadas, mas que está comumente associada à transferência de dinheiro por parte da empresa para associações ou causas específicas⁴. O voluntariado empresarial, o marketing social, ou a beneficência, também podem ser consideradas formas de investimento social que se diferenciam em termos de motivações, ambições e formas de implementação. As definições e fronteiras destas formas de investimento social não são nem estanques, nem universalmente reconhecidas, podendo assumir diferentes configurações e entendimentos ao longo do tempo, em diferentes contextos, ou mesmo junto de diferentes atores sociais. São, no entanto, suficientemente consolidadas para serem socialmente reconhecíveis, e assim mobilizadas como recurso simbólico pelos vários atores empresariais no contexto das suas práticas empresariais de responsabilidade social.

Consideramos que o investimento recente em práticas de cariz solidário por parte do tecido empresarial, a nível nacional e internacional, só pode ser entendido se enquadrado no âmbito da difusão do conceito de RSE e tivermos em conta como este veio alterar a forma de entender o papel da empresa na sociedade, e as suas responsabilidades a nível do desenvolvimento social. Conceito com origens no mundo académico, mas atualmente de uso generalizado, a RSE ganhou novos contornos nas últimas décadas, articulando-se com o conceito de desenvolvimento sustentável, e incorporando na sua agenda novas questões como a do desenvolvimento social, ambiental e dos direitos humanos (Blowfield, 2005). O conceito de RSE, de facto, pode ser entendido como o termo-chapéu (*umbrella term*) (Blowfield & Frynas, 2005) para enquadrar as diferentes formas de entender a relação entre empresa e sociedade, que serve de base a uma discussão mais alargada sobre os papéis que esta deve assumir a nível da responsabilidade ambiental, económica e social.

No início do século XXI, o termo Responsabilidade Social Empresarial tinha-se imposto junto do tecido empresarial português, muito pela ação de organizações supranacionais

³ Utilizamos aqui o termo investimento no seu sentido mais abrangente, e não apenas económico, para melhor delimitar esta área de atuação da empresa, mas também para a autonomizar face ao conceito de RSE. Essa autonomização revelou-se essencial para contextualizar historicamente este tipo de práticas empresariais e perceber o “lugar” que assumiam no contexto das políticas de responsabilidade social das empresas.

⁴ Sobre os diferentes entendimentos sobre filantropia ver capítulo 2.

(como as Nações Unidas e a União Europeia), a nível internacional, e, no contexto nacional, pelo papel fundamental das multinacionais e das associações empresariais na área da RSE. O movimento da RSE (Utting, 2005) teve um impacto considerável, sobretudo junto das grandes empresas portuguesas, tendo-se traduzido na difusão de novas práticas de gestão a diferentes níveis da ação e estrutura empresarial. Ao nível das iniciativas direcionadas para públicos externos à empresa, a RSE significou um reajustamento de formas mais tradicionais de pensar a intervenção empresarial nesta área, introduzindo novos objetivos empresariais, de carácter mais estratégico⁵.

Estrutura da tese

A tese está estruturada em duas partes. A primeira, que inclui os capítulos 1 a 3 incide sobre a análise teórica e histórica do investimento social e das suas articulações com o tema mais alargado da RSE. Esta parte tem como objetivos problematizar os temas em análise (e as suas articulações), mas também garantir um melhor entendimento do contexto de produção dos discursos que irão ser analisados. Essa preocupação deve-se sobretudo à necessidade de reconhecer que os dados são sempre construídos reflexivamente em contextos históricos e culturais específicos (Mauthner & Gárdos, 2015). Nesse sentido estes capítulos pretendem enquadrar o fenómeno do ponto de vista histórico e teórico, para melhor pôr em evidência aqueles que eram os entendimentos vigentes na altura.

No capítulo 1, focamo-nos nas iniciativas sociais das empresas (autonomizando-as do olhar da RSE), identificando diferentes modelos históricos de formas de investimento social desde finais do século XIX. Esta análise parte das iniciativas de carácter paternalista, nomeadamente o paternalismo industrial europeu e o paternalismo empresarial em Portugal. A análise irá depois recentrar-se na filantropia norte-americana, cujo percurso, de filantropia empresarial de carácter mais tradicional a uma intervenção social mais integrada nos modelos de gestão empresarial, é essencial para se entender os modos como a intervenção da empresa na área social se tem vindo a reconfigurar, na Europa e a nível global, ao longo das últimas duas décadas.

No capítulo 2 aprofunda-se a RSE enquanto conceito multidimensional, essencial na problematização das relações entre empresa e sociedade num mundo cada vez mais globalizado. Interessa-nos perceber a polissemia do termo, as múltiplas abordagens e

⁵ É necessário fazer uma nota em relação à terminologia utilizada. Apesar os atores do campo utilizarem por vezes designações alternativas à de RSE (ex: sustentabilidade empresarial, cidadania empresarial etc.), nesta tese não temos em consideração essa diferença. Fazemos isso não por pensarmos que essa distinção não tenha relevância, mas porque consideramos que esses termos podem ser enquadrados dentro de uma problemática mais alargada da RSE. Nesse sentido apenas referimos essas nomeações alternativas nos casos em que essas evidenciem manifesta relevância para o nosso objeto de análise, ou seja, para a relação entre o conceito “chapéu” de RSE e as iniciativas sociais da empresa para públicos externos.

significados que lhe são atribuídos pelas diferentes abordagens académicas e atores sociais do campo, e a centralidade do conceito num movimento que torna as empresas privadas atores incontornáveis da regulação do bem comum. É também feita uma reflexão sobre o lugar do investimento social nas teorias da RSE a partir da análise da forma como a relação entre a filantropia e a RSE é conceptualizada na literatura académica e na norma internacional de Responsabilidade Social ISO 26000.

O capítulo 3 tem por objetivo enquadrar o investimento social das empresas privadas no contexto português, aprofundando, em primeiro lugar, a forma como o sistema de solidariedade social e de ação social estão organizados em Portugal e o enquadramento conferido nesse âmbito às empresas privadas através da lei do mecenato. Num segundo momento é feita a reconstrução do percurso da difusão do conceito de RSE em Portugal e da sua articulação com as práticas de envolvimento social empresarial já existentes. É dada particular atenção à estruturação do campo da RSE, nomeadamente através do surgimento de várias associações empresariais e à caracterização do tipo de investimento social levado a cabo pelas empresas em Portugal durante a primeira metade da década dos anos 2000.

A segunda parte da tese incide sobre a análise de entrevistas com os responsáveis pelas iniciativas sociais de 27 empresas portuguesas e é composta por quatro capítulos.

O capítulo 4, de carácter metodológico, explicita a problemática em análise, incluindo as questões de partida que nortearam a análise dos dados empíricos. Neste capítulo explicita-se a abordagem eminentemente discursiva da análise, focada na identificação das estruturas discursivas que participam na construção dos significados do que é uma empresa responsável. Inclui também os procedimentos técnicos desenvolvidos, nomeadamente a nível da produção e seleção de informação, construção da amostra e estratégia de análise dos dados.

O capítulo 5 centra a sua atenção nas narrativas sobre o investimento social das empresas ao longo do tempo, e na forma como as iniciativas do passado e do presente são mobilizadas para a construção de uma imagem de empresa socialmente responsável. Num primeiro momento, através de uma análise narrativa temática, são identificados três diferentes tipos de discursos mobilizados pelos atores sociais para dar sentido e coerência às práticas da sua empresa. Num segundo momento, a análise foca-se no papel que as iniciativas sociais assumem no contexto dessas narrativas, dando particular atenção ao valor que a metáfora do ADN assume nesse contexto.

O capítulo 6 mobiliza a teoria do discurso de Laclau and Mouffe (1985) e a noção de *boundary work* de Gieryn (1983) para perceber de que forma os atores empresariais definem as fronteiras da RSE e as características que tem, ou deve ter, o investimento social das empresas. A partir da análise do campo discursivo da RSE e do lugar que diferentes formas

de investimento social assumem nesse contexto, o capítulo explora a centralidade da noção de *business case* e o valor de expressões como “para além da filantropia”.

Por fim, o capítulo 7 aborda as formas de nomeação do investimento social, analisando as expressões utilizadas para referir esta área. Em particular, destaca-se a importância do termo comunidade e a sua relevância para a forma como as iniciativas eram pensadas, implementadas e justificadas. Na segunda parte do capítulo é explorada a natureza elusiva deste conceito e o seu enquadramento histórico no contexto da retórica da RSE, sendo evidenciada, com base na análise da sua utilização nos discursos dos entrevistados, a sua importância para a construção do papel das empresas na sociedade.

Temporalidades

Deixamos também uma última nota em relação às temporalidades desta tese. Trata-se um processo de investigação longo, baseado em entrevistas realizadas em 2007, que foca um período específico no qual ocorreram grandes mudanças a nível das práticas de Responsabilidade Social das Empresas em Portugal. Analisar dados anos depois de eles serem recolhidos, introduz sempre um risco de desatualização ou descontextualização. Para evitar que isso acontecesse, tivemos a preocupação de, por um lado, enquadrar de forma alargada o contexto histórico e discursivo da produção discursos dos entrevistados e, por outro lado, de procurar localizar esses discursos num determinado momento e contexto temporal durante a análise e interpretação dos dados.

Ao mesmo tempo, como nos lembram Braun e Clarke (2021), é importante reconhecer que, com o tempo, a nossa leitura dos dados pode mudar e amadurecer, sobretudo se dermos espaço para tal. A passagem do tempo acabou por nos permitir olhar para estas entrevistas de uma forma que não teria sido possível na altura. Não só a bibliografia académica sobre estes temas foi-se consolidando ao longo dos últimos 15 anos, permitindo-nos assim contextualizá-los à luz de outras problemáticas teóricas, como a passagem do tempo deu-nos também espaço para desenvolver um outro olhar e entendimento sobre o fenómeno, levando-nos a focar em questões que não tínhamos considerado analisar inicialmente. De facto, “O discernimento e a interpretação, não são processos isolados ou singulares. Estes constroem, mudam, e transformam-se com o tempo” (Braun & Clarke, 2021, p. 33)⁶. Olhamos, assim, para este passado em análise sabendo que as questões que colocamos hoje não são exatamente as mesmas com que iniciámos o nosso projeto de investigação, mas sim aquelas que melhor permitiram dar respostas às interrogações que foram surgindo e emergindo ao longo de todo este processo.

⁶ Todas as citações estrangeiras referenciadas na tese foram traduzidas pela autora.

O Investimento Social das Empresas Privadas: do Paternalismo ao Filantropocapitalismo

Ao longo das últimas décadas temos vindo a assistir, a nível global, a um aumento da visibilidade de iniciativas de carácter social direccionadas para públicos externos, levadas a cabo por empresas privadas em programas específicos ou em parceria com organizações do terceiro sector e estatais. Estas práticas, que podem ser de natureza muito diversificada (apoios financeiros, doações de materiais ou serviços, voluntariado de recursos humanos, etc.), têm vindo a ganhar novos contornos, impulsionadas pela difusão do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e pela crescente implementação de estratégias de responsabilidade social por parte das empresas. O investimento social das empresas não é, no entanto, um fenómeno recente, sendo que a sua história pode ser remetida para iniciativas empresariais de carácter solidário em prática desde os finais do século XIX e início do século XX.

A importância e posicionamento que estas práticas de carácter social assumem atualmente nas estratégias de RSE tende a variar de país para país, tendo-se desenvolvido mais cedo e assumindo uma maior importância em países com maior tradição filantrópica (como os Estados Unidos da América) (Brejning, 2012) e mais tarde e de forma mais secundária nos países com maior tradição de Estado Social (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Apesar dessas diferenças, tem-se assistido também a uma maior uniformização dos modelos de investimento social, muito sob influência da globalização económica, da crescente importância das multinacionais e da difusão de conceitos como o de RSE.

Consideramos, portanto, que para perceber esses processos de isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983) e para debater e problematizar as práticas de investimento social das empresas em Portugal é importante perceber alguns dos antecedentes históricos que marcaram a história do investimento social, não só em Portugal, mas a nível mundial, em particular nos Estados Unidos da América (EUA), comparando-os em termos de modelo de intervenção, tipo de práticas, temas e público-alvo. Assim, num primeiro momento, iremos debruçarmo-nos sobre a análise histórica de dois momentos e contextos específicos marcantes para a história deste tipo de iniciativas: o paternalismo industrial europeu (Ballet & Bry, 2001), destacando em particular o caso português, e o investimento filantrópico dos grandes industriais nos EUA (Bory, 2008a). Analisaremos de seguida a evolução dos modelos

de intervenção da filantropia americana ao longo do século XX e algumas das formas mais recentes que este tipo de iniciativas tem sido assumido a nível global.

1.1. O Paternalismo Empresarial Europeu

O paternalismo industrial emergiu dos processos de industrialização social ocorridos durante o século XIX na Europa e das transformações económicas e sociais resultantes da difusão de um sistema fabril (Ballet & Bry, 2001). Com múltiplas manifestações em vários países da Europa, segundo Abercrombie e Hill (1976) este teve esteve na base do surgimento de uma nova classe operária e do aumento da população trabalhadora nos grandes centros urbanos, quase sempre em difíceis condições de vida. Estas transformações sociais incentivaram o surgimento de movimentos operários e a difusão de movimentos grevistas, criando situações de conflito social e colocando em questão as relações de classe existentes (Abercrombie & Hill, 1976). Como resposta, e com o objetivo de harmonizar as relações sociais, assistiu-se à difusão de práticas filantrópicas e paternalistas na indústria por parte do patronato um pouco por toda a Europa.

Apesar de diferenças existentes nas formas como se manifestou nos vários contextos nacionais, o paternalismo foi caracterizado uma gestão paternalista dos trabalhadores que se traduzia pela criação de laços de dependência e de integração da mão de obra em relação à empresa. As motivações deste caritativismo patronal eram muitas vezes de ordem económica e social, nomeadamente a fidelização dos trabalhadores e a prevenção das reivindicações laborais, mas incorporavam também interrogações de ordem ética e moral, por influência religiosa, em particular do Catolicismo Social⁷ (Acquier, Gond, & Igalens, 2005). Um dos seus objetivos centrais era fazer respeitar as virtudes familiares dentro e fora das empresas e tomar conta do trabalhador “desde o nascimento até à morte”. Nesse sentido, face a outras formas de relação social, o paternalismo distinguia-se pela dependência dos trabalhadores face ao empregador, pela sua dimensão ideológica (que justifica a relação de subordinação), pela sua dimensão coletivista (que faz com que os trabalhadores sejam sempre tratados coletivamente) e pelo facto de abranger todas as dimensões da vida de um indivíduo (Abercrombie & Hill, 1976).

Essa dimensão de “controlo total” do operariado, que pretendia eliminar a separação entre a esfera privada da vida dos trabalhadores e a sua atividade profissional, tinha também outros

⁷ Na encíclica de 1981, *Rerum Novarum*, Leão XIII (1891) apresentou uma resposta da Igreja ao Manifesto de Marx e ao liberalismo crescente, defendendo a reconciliação das classes e apresentando um “código social” para os industriais: “(...) entre os deveres principais do patrão, é necessário colocar, em primeiro lugar, o de dar a cada um o salário que convém. (...) Duma maneira geral, recordem-se o rico e o patrão de que explorar a pobreza e a miséria e especular com a indigência, são coisas igualmente reprovadas pelas leis divinas e humanas; que cometeria um crime de clamar vingança ao céu quem defraudasse a qualquer no preço dos seus labores”.

objetivos políticos mais ou menos explícitos. Entre estes, a racionalização de um espaço social no qual existiam diferenças sociais muito vincadas (Debouzy, 1988), a vontade de se precaver contra a ação do Estado, não deixando espaço para a iniciativa pública, e a necessidade de reconquistar a sua legitimidade simbólica numa fase crítica para o patronato, marcada pelo aumento dos conflitos sociais e pelo problema de fixação da mão-de-obra operária (Noiriel, 1988).

Para tal, segundo Noiriel (1988), o patronato desenvolveu uma estratégia de enquadramento ideológico dos trabalhadores baseada em três estratégias: 1) a divisão do pessoal (separação da mão-de-obra não qualificada ou estrangeira dos operários qualificados considerados “da casa”); 2) a promoção social (racionalização do trabalho que multiplica os postos de trabalho qualificados, permitindo a ascensão social dos trabalhadores) e 3) a institucionalização dos ritos (festas, prémios, festejos e celebração da vida da fábrica, sob a tutela da figura do patrão). A sua materialização passará, segundo Ballet e Bry (2001), por três diferentes tipos de paternalismo: o paternalismo material – que se traduziu na criação de instituições sociais (habitações creches, escolas, etc.); o paternalismo político – que se exprimia pela entrada do patrão na vida política local, nomeadamente com cargos de deputado ou presidentes da câmara; e o paternalismo moral – que impunha de regras morais aos trabalhadores, que tinham a obrigação de praticar uma religião, ser um bom operário, etc.

1.1.1. O paternalismo empresarial em Portugal

Em Portugal são vários os exemplos de paternalismo empresarial no final do século XIX e no início século XX, sobretudo na área da habitação (Teixeira, 1992). Estes foram inicialmente incentivadas pelas condições de vida deploráveis operariado nas grandes cidades e, mais tarde, pelo aumento da construção de fábricas em meio rural. A sua maior expressão foi a construção de habitações sociais para as novas populações operárias junto das fábricas por parte dos grandes grupos industriais. Estas construções estavam estruturadas na forma de conjuntos habitacionais, vilas e pátios⁸ e muitas vezes integravam os seus respetivos equipamentos coletivos (Pereira, 1994). Em grande parte dos casos, as companhias proporcionavam aos habitantes do bairro e trabalhadores da empresa um conjunto de infraestruturas adicionais, que incluíam creches, escolas, serviços médicos, locais de lazer e que permitiam o enquadramento social e espacial dos diferentes momentos da vida dos seus

⁸ Podemos assinalar, entre muitos outros, os exemplos do Bairro Estrela de Ouro, na Graça, construído em 1908 pelo industrial de confeitaria Agapito Serra Fernandes; a Vila Cândida, à Avenida General Roçadas, construída pelo banqueiro Cândido Sotto Mayor; o Bairro Clemente Vicente, construído por um empresário empreendedor nos anos 20 e o Bairro do Pessoal da Empresa de Cimento de Leiria em Maceira.

operários⁹. O principal objetivo deste tipo de iniciativas era criar uma ligação “paternalista” dos trabalhadores à empresa e dessa forma atrair, fixar e enquadrar a mão-de-obra operária (Pires de Lima, 1982).

Entre os exemplos de práticas paternalistas em Portugal encontramos, por exemplo, a Vista Alegre, em Aveiro, a Francisco Grandella, em Lisboa e a CUF no Barreiro. A lógica paternalista que se encontrava por detrás deste tipo de empreendimentos baseava-se na ideia de “grande família” e de “dignificação do trabalho” e centrava-se à volta da imagem do grande patrão que assumia o papel de “pai”, muitas vezes construindo a sua própria residência no mesmo terreno das casas dos seus operários, ainda que com “a necessária separação” (Pereira, 1994). É disso exemplo este excerto retirado de um álbum comemorativo da CUF de 1945:

O chefe da indústria que fornece o trabalho, origem nobilitante do pão quotidiano, deve alhear-se do destino dos seus colaboradores, ou deve, familiarmente, como chefe de uma grande família, inculcar-lhes o espírito de previdência? Deve acudir-lhes nas suas dificuldades presentes e evitar-lhes os males de futuro— ou deve deixar cada um entregue a si próprio, em nome duma «bela liberdade» que só o homem idealmente culto e perfeito saberia compreender?... Mas o chefe da indústria, exatamente porque é o chefe de uma grande família (com a qual convive tantas vezes mais e melhor do que com a sua própria), não pode deixar-se dominar nem pelos acontecimentos nem pelos desejos mais imoderados. Primeiro que tudo, é forçado a garantir a existência da sua indústria. Tem que defendê-la contra o exterior (os concorrentes, os sucedâneos, os especuladores, os invejosos, os apetites exagerados do fisco, etc.) e contra o interior, representado pela insatisfação humanamente natural dos seus colaboradores. Esta solidariedade familiar entre chefe e obreiro (tal como sucede na família entre pai e filhos), este dever de defesa do todo contra os apetites de alguns, esta obrigação de moderar os instintos que aspiram a regalias novas mal se alcançam as solicitadas, não deixa de ser um combate de todos os dias.

Álbum Comemorativo da CUF, 1945¹⁰

⁹ Algumas destas iniciativas eram na realidade incentivadas por imposição legal. O decreto de 14.4.1891, por exemplo, procurou regular o trabalho de mulheres e crianças nas fábricas, determinando entre outras coisas que “cada uma das fábricas, em que trabalharem mais do que cinquenta mulheres por dia, terá uma creche com as acomodações e condições higiénicas que os regulamentos determinarem. A distância da creche à fábrica não será superior a 300 metros”. Este decreto era, em geral, raramente respeitado, em parte por da falta de fiscalização, sendo que as empresas que de facto seguiam a imposição legal, construíam dessa forma uma imagem de empresa paternalista (Alves, 2002).

¹⁰ Citado em Pires de Lima (1982, pp. 13–14).

Estas iniciativas tinham como objetivo normalizar as relações entre patrões e operários e esbater as lutas de classe, num período em que o movimento operário ia ganhando mais terreno. Para além disso, estas políticas habitacionais tinham um efeito socialmente caracterizador da população trabalhadora, uma vez que a seleção dos habitantes para as casas disponibilizadas pelas empresas era feita segundo critérios específicos, estipulados pela companhia, que reproduziam no local de habitação as hierarquias existentes no trabalho (Pereira, 1994). Serviam também para separar os trabalhadores qualificados, que representavam “o espírito da casa” e pertenciam à “grande família”, do grupo indiferenciado de trabalhadores não qualificados, definindo dessa forma a quem estava acessível a maioria dos serviços oferecidos pela companhia (Almeida, 1993; Martins, 2004). De facto, apesar dos inúmeros exemplos de empresários que construíram casas de habitação para os seus operários, estas iniciativas mantinham um carácter restrito e na grande maioria dos casos o número de casas disponibilizadas era inferior às reais necessidades da população local e dos trabalhadores da companhia. Esta situação criava efeitos perversos aos discriminar alguns trabalhadores em relação a outros e ao incentivar situações de “clientelismo” em que os operários procuravam criar boas relações com o patrão e as chefias de forma a poderem aceder aos benefícios concedidos¹¹ (Teixeira, 1992).

Em muitos casos a “obra social” dos grandes grupos empresariais não se limitava a serviços e equipamento destinados aos próprios trabalhadores, mas estendia-se às comunidades de inserção. Face às carências das classes trabalhadoras e à ausência de intervenção do Estado, o empresário tornava-se benemérito local cedendo terrenos e apoiando a construção de equipamento para a comunidade, tais como ruas, hospitais, escolas, centros culturais e desportivos. Este investimento permitia, por um lado, melhorar a qualidade de vida das populações dos locais onde habitava grande parte da mão-de-obra da empresa e por outro cimentar as relações de dependência entre a unidade industrial e o seu meio envolvente conquistando dessa forma a sua adesão e participação¹². Estas políticas

¹¹ Alexandre Martins (2004) refere as políticas discricionárias utilizadas para a escolha dos habitantes do bairro de Santa Barbada da CUF. Sendo a procura de casas muito superior à oferta, os operários procuravam ativamente ter “boas relações” com os quadros superiores de forma a conseguirem um lugar para os seus familiares e amigos, o que reforçava a sua dependência das chefias.

¹² São inúmeros os casos de industriais que investiram na área da “assistência social” às populações locais um pouco por todo o Portugal. Na zona da Grande Lisboa temos o exemplo do Grandella e da Cuf, dois grupos empresariais e que investiram largamente nos equipamentos sociais e culturais dos locais onde estavam inseridos (Benfica e Barreiro) (Almeida, 1993; Pereira, 1994; Pires de Lima, 1982). No centro do País, a Empresa de Cimentos de Leiria, para além de casas de habitação, construiu em Maceira uma série de equipamentos de uso coletivo (Pombo, 1996). A Norte temos o exemplo do industrial da área dos tecidos, Narciso Ferreira que assumiu papel de benemérito local em Riba D’Ave participando na construção de hospitais e escolas para a população da Vila (Alves, 1995).

filantrópicas eram muitas vezes construídas em cima da imagem ou da memória do grande patrão fundador, sobrevivendo-lhes nas gerações futuras¹³.

As práticas paternalistas na área da habitação para a mão-de-obra operária por parte dos grupos privados tiveram a sua maior expressão sobretudo até à primeira guerra mundial. Com a instauração do Estado Novo, os poderes públicos foram assumindo progressivamente um papel mais ativo na economia e na gestão da questão habitacional e tendo-se assistido, sobretudo a partir dos anos 1940, a um aumento substancial da construção de habitação pelo Estado (Teixeira, 1992). Nesse sentido, é abandonada uma política que incentivava a intervenção direta das empresas na área da habitação operária e é promovido sobretudo o apoio financeiro às iniciativas de carácter sociais, com a supervisão dos poderes públicos. Mesmo assim, para muitos grupos empresariais as políticas paternalistas continuarão nas décadas seguintes, mantendo-se sobretudo as regalias oferecidas aos trabalhadores e o apoio às comunidades locais¹⁴.

1.2. A Filantropia nos Estados Unidos da América

Nos Estados Unidos as iniciativas sociais empresariais mais recentes têm como antecedente direto as práticas filantrópicas dos grandes empresários industriais do final do século XIX e início século XX. Na raiz deste tipo de práticas encontramos, tal como no caso do paternalismo clássico europeu, motivações pragmáticas de fixação e enquadramento da mão de obra operária e de prevenção das reivindicações laborais, bem como a necessidade de conciliar a desigualdade produzida pela revolução industrial com o progresso social e económico do país (Hall, 2006).

É de evidenciar, no caso norte-americano, o papel importante da religião protestante na difusão de práticas filantrópicas entre uma nova classe de industriais ricos. Com a industrialização, um número crescente de empresários americanos começou a acumular fortunas de enorme dimensão. Muitos destes empresários eram cristãos e partilhavam preocupações de reforma social centradas em debates de inspiração protestante. Com base na noção protestante de *stewardship*, segundo a qual tudo o que possuímos pertence a Deus e que se um homem rico é-o por vontade divina, ao longo do século XIX foi-se disseminando

¹³ Ver por exemplo o caso da política social da CUF que sobreviveu ao “grande patrão fundador”, Alfredo da Silva, e da fundação “Narciso Ferreira” criada pelos seus herdeiros já depois da morte do industrial: “(...) em memória piedosa e justa homenagem social prestada pelos instituidores seus filhos ao fundador das fábricas que representam uma das mais produtivas atividades desta região e a honesta sustentação de centenas de família”, pode-se ler no artº 2º do regulamento da fundação. Citado em (Alves, 1995).

¹⁴ De forma geral, no pós-guerra, um pouco por toda a Europa, a estruturação de um estado social e uma maior intervenção por parte do Estado em áreas antes negligenciadas como a saúde e a habitação, correspondeu a um menor interesse e necessidade por parte das empresas em investir nestas áreas e a uma diminuição do fornecimento direto de bens sociais para os seus trabalhadores e comunidades (Ballet & Bry, 2001; Moon, 2004).

a ideia de que este deve responder pelos seus atos a Deus e à sociedade e tem a obrigação de usar bem a sua riqueza, ajudando quem precisa e partilhando a sua riqueza com a comunidade na qual os seus negócios puderam prosperar (Acquier et al., 2005; Weber, 2002). Esta de ideia de retribuição, do “giving back”¹⁵ à comunidade, associada à industrialização da sociedade, à acumulação de grandes fortunas e ao aumento da pobreza está assim na base da alteração de uma lógica mais caritativa tradicional, para um novo modelo filantrópico, criado e financiado por grandes industriais americanos (Simonet-Cusset, 2002).

A figura emblemática deste tipo de pensamento foi Andrew Carnegie, um filantropo de origem escocesa que fez fortuna nos EUA e que em 1899 publicou o artigo “Wealth” (Carnegie, 1889), que veio a ter uma influência duradoura junto das elites e dirigentes empresariais americanos. Neste, o industrial e filantropo evidenciava o dever dos homens ricos em relação à sociedade, valorizando os seus conhecimentos na forma de investir essa riqueza.

This, then, is held to be the duty of the man of Wealth: First, to set an example of modest, unostentatious living, shunning display or extravagance; to provide moderately for the legitimate wants of those dependent upon him; and after doing so to consider all surplus revenues which come to him simply as trust funds, which he is called upon to administer, and strictly bound as a matter of duty to administer in the manner which, in his judgment, is best calculated to produce the most beneficial results for the community--the man of wealth thus becoming the mere agent and trustee for his poorer brethren, bringing to their service his superior wisdom, experience and ability to administer, doing for them better than they would or could do for themselves¹⁶. Carnegie (1889)

Para Carnegie, a filantropia é, sobretudo por oposição ao modelo comunista, a forma mais eficaz de redistribuição da riqueza na sociedade, permitindo a reconciliação entre as classes. Na base do seu argumento está a ideia de que a desigualdade faz parte do progresso social e que é importante combatê-la no sentido de proteger o desenvolvimento económico e social da sociedade capitalista (Hall, 2006).

Uma outra questão enfatizada no seu *Gospel of Wealth*, é a necessidade de direcionar os apoios filantrópicos para quem merece e está disposto a melhorar a própria vida, evitando assim uma caridade sem critérios e eficácia “que produzem mais mal do que bem e retardam muito o progresso do povo” (Carnegie, 1889). Para tal enfatiza a importância de as ajudas serem dadas durante vida do filantropo, para que este possa cumprir o seu dever, ao garantir

¹⁵ Sobre a importância da expressão “giving back” nos EUA ver cap. 7.

¹⁶ Não tendo encontrado tradução oficial, devido ao seu carácter histórico optámos por deixar este texto na língua original.

o investimento em projetos de mérito que possam não só aliviar alguns problemas sociais, mas sobretudo preveni-los. Entre as áreas de investimento sugeridas por Carnegie encontramos as universidades, os parques públicos, os hospitais e laboratórios, as bibliotecas, os auditórios e salas de concertos e as piscinas.

É sobretudo esta abordagem à questão da pobreza que vem distinguir esta nova forma de intervenção. Ao contrário de outras práticas anteriores, a nova filantropia não tem como objetivo principal a reforma moral dos pobres, mas sim a mudança das condições criadoras da pobreza. Distanciando-se de uma caridade paliativa, Carnegie expõe uma forma de pensar e fazer que refletia uma nova perceção científica da sociedade e que, baseando-se em noções de progresso social, reconhecia a possibilidade da identificação da “raiz do problema” e da erradicação da pobreza por obra da ação humana e não por intervenção divina (Karl & Katz, 1987).

Juntamente com Carnegie, as iniciativas de John D. Rockefeller vieram, no início do século, estabelecer definitivamente o novo modelo filantrópico (Kiger, 2004). Para estes homens, o volume de riqueza que estavam a acumular obrigava-os pensar em formas alternativas de distribuição das suas doações, mais rápidas e eficazes. Rockefeller em particular teve um papel importante na clarificação da diferença entre caridade e filantropia. A sua ideia era que a caridade clássica poderia ajudar momentaneamente os pobres, mas não resolveriam os ajudariam a sair da sua situação de pobreza.

The best philanthropy, the help that does the most good and the least harm, the help that nourishes civilization at its very root, that most widely disseminates health, righteousness, and happiness, is not what is usually called charity. It is, in my judgment, the investment of effort or time or money, carefully considered with relation to the power of employing people at a remunerative wage, to expand and develop the resources at hand, and to give opportunity for progress and healthful labour where it did not exist before. No mere money-giving is comparable to this in its lasting and beneficial results¹⁷. (Rockefeller, 1909)

A aplicação dos princípios utilizados no mundo dos negócios ao investimento social, leva à racionalização da caridade e à definição de uma forma de intervenção, destes “*self-made men*” na sociedade, mais científica e empresarial. A materialização institucional deste ideal filantrópico foram as primeiras fundações filantrópicas de carácter privado. Estas tinham carácter permanente e objetivos sociais alargados, sendo muitas vezes geridas por peritos da

¹⁷ Não tendo encontrado tradução oficial, devido ao seu carácter histórico optámos por deixar este texto na língua original.

área de intervenção. Carnegie foi pioneiro, ao constituir três fundações ao longo dos primeiros anos do século, mas a primeira fundação com um funcionamento moderno, no sentido de associar os apoios filantrópicos a um real envolvimento no campo de intervenção, foi a Sage Foundation, criada em 1907 por John Rockefeller (Hall, 2006). Para dirigir esta fundação, Rockefeller procurou alguém com experiência na área onde queria intervir, o Reverendo Frederick Gates. Gates assumiu um papel central na organização dos apoios monetários de Rockefeller, criando programas de investimentos filantrópicos em torno de objetivos específicos e transformando, dessa forma, definitivamente a filantropia da época (Prewitt, 2006).

Durante as primeiras décadas do século XX outros filantropos ricos decidiram criar fundações, dando lugar, entre outras, à criação da Commonwealth Fund (1918), a Duke Endowment (1924), a W. K. Kellogg Foundation (1938) e a Olin Foundation (1938). Este modelo de filantropia era muitas vezes apelidado de “filantropia familiar”, uma vez que era financiado sobretudo pela fortuna pessoal do grande industrial e era muito centrada na figura do empresário e da sua família. De forma geral, estas fundações tinham objetivos sociais abrangentes não estando diretamente associadas às atividades empresariais dos grupos industriais financiadores.

O investimento filantrópico dos grandes milionários da época foi desde cedo visto com suspeita. Os progressos científicos trazidos pela industrialização eram vistos de forma positiva, mas eram também muitas vezes acompanhados por preocupações em relação às suas consequências negativas na vida dos trabalhadores e da sociedade em geral (Hall, 2006). Os objetivos explicitados pelas novas fundações - contribuir para a reforma social através do aprofundamento e estudos das condições sociais e da mobilização da opinião pública - vieram alertar a classe política da época que, de alguma forma, viu estas iniciativas como uma tentativa de alterar a relação de poder entre os muito ricos e a vida pública. A questão que era colocada era se as fundações estavam de facto ao serviço do interesse público ou se, pelo contrário, apenas serviam uma agenda pessoal do seu fundador e constituíam uma ameaça para o funcionamento democrático do país¹⁸.

Entre os temas mais frequentemente invocados pelos críticos em relação às fundações encontravam-se: a possibilidade de subversão da investigação académica através dos financiamentos privados das grandes fundações; a influência dos grandes grupos privados

¹⁸ Em 1915, uma comissão do senado, conhecida como “Walsh Commission” abordou o tema dos impactos do sistema industrial sobre as relações de trabalho. As fundações foram identificadas como problemáticas e Rockefeller e Carnegie, entre outros, chamados a depor. Consideradas manifestações capitalistas de manipulação da ordem social e “uma ameaça para o bem-estar da sociedade” as fundações foram atacadas por permitirem que os ricos industriais se tornassem “moldadores do pensamento público”. “Mesmo que a Grande confiança caridosa e filantrópica deva confinar o seu trabalho ao campo da ciência, onde o temperamento, o ponto de vista e a teoria económica não podem entrar, muitos de nós devemos ainda assim considerar que se trata de um trabalho para o Estado, e que mesmo no poder de fazer o bem, nenhum homem ou grupo de homens deve deter o monopólio” (Walsh, 1915) citado em (Karl & Katz, 1981).

nas políticas públicas através dos seus investimentos filantrópicos; a fuga aos impostos e retenção de dinheiro por parte dos muitos ricos, sem controlo por parte das instituições democráticas¹⁹ (Hall, 2006; Karl & Katz, 1981). As fundações eram vistas como espelho de um sistema capitalista que as usaria no seu próprio interesse. Para a esquerda, a preocupação em relação às fundações baseava-se no medo de que estas fossem utilizadas para perpetuar o domínio da classe privilegiada; para a direita, as críticas dirigiam-se à possibilidade de as elites liberais conseguirem impor as suas agendas através da ação das fundações (Prewitt, 2006).

Os casos de Carnagie, Rockefeller e de outros grandes industriais do início do século, distingue-se de outros investimentos filantrópicos feitos por empresas da época pelo facto de estes serem, para além de dirigentes, também os detentores do capital empresarial. O seu investimento na área da filantropia era sobretudo pessoal e os seus interesses económicos estavam de forma geral separado das suas intervenções filantrópicas. Para os dois empresários, a filantropia era considerada como algo separado das suas atividades empresariais e, portanto, direcionada para a sociedade em geral e não para os seus trabalhadores (Karl & Katz, 1987). No caso de empresas onde existia uma separação entre a propriedade e a direção, no entanto, colocava-se a questão do direito que os gestores tinham, ou não, de utilizar os lucros pertencentes aos acionistas para fins filantrópicos. Essa preocupação fez com que, durante o final do século XIX e no início do século XX, as doações feitas pelas empresas que não saíssem diretamente dos bolsos do empresário filantrópico tivessem de ser sempre justificadas como uma despesa de negócio legítima. Nesse sentido, os apoios eram muitas vezes direcionados para os trabalhadores das empresas, tal como no modelo paternalista europeu, ou para outras iniciativas que pudessem ser justificadas como trazendo um benefício económico do grupo económico.

Em 1916, esta questão ganhou nova visibilidade quando Henry Ford anunciou que não ia distribuir parte dos dividendos esperados da Ford Motor Company, usando-os, em vez disso, para produzir carros a preços mais acessíveis. Os irmãos Dodge, acionistas minoritários da Ford, que estavam a planear abrir uma empresa de produção de carros própria, opuseram-se a esta decisão e levaram a questão a tribunal. O Tribunal de Michigan, baseando-se no facto de os objetivos de Ford serem justificados sobretudo em termos filantrópicos, veio dar razão aos queixosos. Segundo o Tribunal, o objetivo principal de uma organização económica era servir os interesses financeiros dos acionistas, e como tal, o poder dos diretores executivos teria que estar necessariamente limitado por esse fim, não podendo portanto Ford diminuir o os lucros dos acionistas direcionando-os para outros objetivos (Ashley, 2006).

¹⁹ As fundações voltaram a ser atacadas no final dos anos 1920, início da década de 1930, por Harold Laski, entre outros, e de novo durante os anos 1950 e 1960, por parte de políticos radicais, por causa dos benefícios fiscais (Hall, 2006; Karl & Katz, 1987).

Esta decisão do tribunal de Michigan teve efeitos restritivos sobre a filantropia empresarial ao longo das décadas seguintes, limitando efetivamente a área de intervenção da filantropia. Ao validar a noção de que as contribuições tinham de estar sempre associadas aos interesses corporativos, o processo deu razão às preocupações dos acionistas, criando um clima de desincentivo ao investimento em práticas filantrópicas por parte dos dirigentes.

Apesar das restrições, ao longo dos anos seguintes, foram várias as tentativas por parte da elite industrial para aumentar o papel filantrópico do sector privado no país. O estatuto legal do mecenato empresarial foi sendo progressivamente clarificado e alargado e na década de 1930, face às pressões do mundo empresarial, as contribuições filantrópicas foram consideradas dedutíveis dos impostos por parte do Congresso (Hall, 2006). Depois da segunda guerra mundial, o receio de uma maior intervenção do Estado na educação levou o meio empresarial a tentar defender o seu direito a investir noutras áreas e a afirmar o seu papel no financiamento do ensino superior. No final dos anos 1940 é criado o *Council for Financial Aid to Education* e a *National Planning Association*, organizações com o objetivo de incentivar as contribuições filantrópicas das empresas privadas e esclarecer os empresários em relação aos benefícios fiscais da filantropia (Bory, 2013).

Em 1952, no processo *A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow* a questão das doações filantrópicas voltou a ser retomada, sendo que neste caso o resultado foi a favor do direito de as empresas investirem o seu dinheiro num leque alargado de causas. Este processo centrou-se nas contribuições das empresas para a Universidade de Princeton e neste caso o Tribunal não deu razão aos queixosos e determinou o direito de uma empresa investir os seus lucros em iniciativas de carácter social e educativo: “(...) existe agora uma crença generalizada em toda a nação de que instituições não governamentais de aprendizagem, livres e vigorosas, são vitais para a nossa democracia e o sistema de livre iniciativa e que retirar a autoridade das empresas para fazer tais contribuições ameaçaria seriamente a sua continuidade”²⁰.

1.3. A Consagração da Filantropia Empresarial Americana

O Processo *A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow* veio assim legitimar um papel mais interventivo do sector empresarial. A partir dos anos 50 a filantropia empresarial afirmou-se definitivamente junto da comunidade empresarial²¹. Estrutura-se aos poucos uma rede de empresas filantrópicas, com programas e modelos de investimento similares e começou-se a

²⁰ Citado em Himmelstein (1997).

²¹ A partir dos anos 50 a difusão da filantropia no meio empresarial é tal ordem que o *Conference Board*, uma organização empresarial sem fins lucrativos, começa a publicar anualmente uma compilação estatística detalhada das doações das empresas privadas. As principais áreas prioritárias apoiadas eram a educação e a saúde (Pasquero, 1992).

afirmar aquela que Himmelstein (1997) define como sendo uma “cultura filantrópica empresarial comum” ou seja um entendimento coletivo sobre o que se entende por filantropia e de que forma esta deve ser implementada. Durante as décadas seguintes estes exemplos foram ganhando cada vez mais visibilidade. O número de doações por parte de empresas privadas foi progressivamente aumentando e os programas filantrópicos foram-se tornando-se mais estruturados e profissionalizados.

Aos poucos o panorama filantrópico americano foi-se diversificando. Surgiram novas fundações um pouco por todo lado nos EUA, com novas áreas de intervenção que se diferenciavam da filantropia empresarial anterior. Surgem também as primeiras fundações empresariais de natureza conservadora, por oposição à tradição liberal das grandes fundações americanas da primeira metade do século. Durante os anos 1960 e 1970 são estruturados os primeiros programas de voluntariado empresarial em empresas como a Levi-Strauss (1968), Exxon (1969), IBM (1971), Xerox, Phillip Morris (1974) (Bory, 2008a).

Ainda assim, apesar da consolidação progressiva da intervenção filantrópica junto das empresas, até à década de 1980 esta era marcada muitas vezes por um funcionamento rotineiro e por uma falta de explicitação das políticas de doações. Em muitos casos as únicas regras publicadas pelas empresas a propósito das suas práticas filantrópicas referiam-se aos beneficiários, ou tipo de organizações às quais a empresa não queria fazer doações (Pasquero, 1992). Com a exceção de alguns grandes grupos com tradição nesta área, a filantropia continuava a ser entendida como uma atividade separada das outras atividades da empresa, muito definida pelos pedidos exteriores de apoio.

A partir da década de 1980 a filantropia passa a ser encarada de uma nova forma pelas empresas. A grande alteração dá-se não tanto a nível institucional, uma vez que a tipologia de atores em jogo continua a ser a mesmo, mas na lógica de intervenção filantrópica. Esta caracteriza-se por uma progressiva racionalização económica da filantropia e pela importação para a filantropia de estratégias empresariais utilizadas noutras áreas de atuação da empresa. Apesar de manter ainda alguma subjetividade, os apelos a uma filantropia mais “estratégica” que garanta uma maior “eficácia” e “rentabilidade” tornam-se cada vez mais comuns (Katz, 2006; Pasquero, 1992).

As razões para essas alterações foram de variada ordem. Durante este período, as empresas viram-se na necessidade de competir num mercado global cada vez mais competitivo. Com a globalização económica e a necessidade de manter baixos preços face à concorrência, as empresas viram as suas margens de lucro descer e os fundos que podiam ser potencialmente direcionados para a filantropia diminuir. Paralelamente, os mercados durante os anos 1980 tornam-se particularmente agressivos e a pressão é sentida em todos os níveis das empresas. As empresas vêm-se forçadas pelos grandes acionistas a produzir

resultados cada vez mais a curto termo e os investimentos filantrópicos passam a ser vistos com suspeita pelas direções empresariais (Stendardi, 1992).

Paradoxalmente, ao mesmo tempo que diminuem os recursos para este tipo de práticas, as empresas vêm-se cada vez mais pressionadas para investir em práticas filantrópicas. Esta é a década em que é eleito Ronald Reagan e em que se afirma uma política de redução dos apoios estatais em áreas como a educação, as artes ou a proteção social (Bory, 2013). Defendendo que o sector privado deveria compensar os cortes financeiros do Estado, o governo incita as Organizações Não Governamentais a procurarem financiamento privado ao torná-lo condição para o acesso a ulteriores apoios públicos. Nesse sentido, a responsabilidade do financiamento das instituições a trabalhar nestas áreas passa a ser encarada como sendo do sector privado e as contribuições filantrópicas das empresas ganham uma nova importância para o setor social e das artes no panorama da América conservadora dos anos 1980.

É também neste período, que as críticas ao comportamento agressivo das empresas vão aumentando progressivamente e estas começam a ter que enfrentar problemas graves de imagem a nível dos media e da sociedade em geral. As multinacionais são vistas cada vez mais como um dos principais atores de destruição social e ambiental e objeto de protesto de grupos ativistas organizados²².

Trata-se, portanto, de um período em que as empresas se veem na posição ambígua de serem chamadas a contribuir para o bem geral e de terem de construir uma imagem de empresa socialmente responsável, mas no âmbito de uma conjuntura social e económica que valoriza cada vez mais resultados concretos, mensuráveis e a curto termo. É nesse contexto de pressão que se assiste à alteração na forma de encarar e praticar a filantropia por parte de muitas empresas, que começam a integrá-la na estratégia geral da organização e passam, desta forma, a encará-la como uma forma de atingir os seus objetivos comerciais. Em 1987 Mescon e Tilson (1987) escreviam no *California Management Review*:

Muitas empresas que têm um forte sentido de responsabilidade social empresarial (...) estão a afastar-se das doações tradicionais e a orientar-se para uma gestão estratégica mais orientada para o mercado, abordagens bottom-line à filantropia. Este (é) um movimento empresarial crescente no sentido de profissionalizar a função das contribuições, ligando a doação ao patrocínio de eventos especiais no desporto e nas artes, e divulgando agressivamente as ofertas à comunidade. A estratégia subjacente a este novo estilo de filantropia é que as empresas obtenham um retorno tangível pelas suas contribuições. (1987, p. 52)

²² Sobre este tema, ver também capítulo 2.

Esta nova filantropia estratégica afirma-se diferente na forma de ser e fazer. Como nota Stanley Katz (2006), muitas das características atribuídas à “nova” filantropia estratégica já faziam parte do *modus operandi* das grandes fundações filantrópicas do início do século (nomeadamente a existência de programas com áreas de investimento e gestores designados para gerir os programas). A principal alteração que se dá na área da filantropia nos anos 1980 refere-se sobretudo a uma atitude geral dos gestores, mais focados em objetivos a curto termo e em objetivos quantificáveis.

A filantropia torna-se, assim, mais profissional e direcionada: as decisões formalizam-se e são criados critérios mais preciso e mensuráveis na área da intervenção social. Os objetivos a longo termo são preteridos em função de objetivos a curto prazo e as doações concedidas a organizações que se responsabilizam pelas metas definidas. Como consequência, muitas fundações empresariais adotam uma abordagem mais focada, reduzindo o leque de áreas de intervenção e impondo os seus objetivos estratégicos aos projetos apoiados (Katz, 2006).

Se, por um lado, se assiste a uma focalização da finalidade da intervenção filantrópica das empresas, por outro lado, assiste-se também ao surgimento de novos modelos de investimento. Distanciando-se da filantropia entendida apenas como doação monetária, e continuando uma tendência que vinha desde os anos 1970, os programas começam a integrar de forma generalizada outro tipo de atividades como doações materiais, voluntariado empresarial ou aplicação do *know-how* específico da empresa.

Verifica-se também uma maior aproximação entre os objetivos da empresa e a filantropia. Esta passa a ser muitas vezes integrada nos planos de comunicação das empresas e coordenada com as atividades de comunicação internas e externas (Pasquero, 1992). A filantropia é assim entendida como um investimento empresarial e associada às estratégias de marketing empresarial, utilizando, novas estratégias como, por exemplo, o marketing por uma causa²³ (Varadarajan & Menon, 1988). Nesse sentido os projetos alinham-se com os objetivos das empresas, numa relação cada vez mais explicitamente definida como trazendo benefícios para todas a partes envolvidas.

²³ O caso mais paradigmático de “marketing por uma causa” é o da American Express, que no início da década de 80 desenvolveu uma estratégia de apoio às artes que associava uma doação a cada utilização do cartão por parte dos seus clientes. A estratégia funcionou melhor do que tinham inicialmente pensado, tendo, no caso das doações à restauração da estátua da liberdade, conseguido um aumento de 28% na utilização dos cartões e 45% nas adesões e um total de 1.7 milhões de dólares para o projeto (Stendardi, 1992).

1.4. Da Filantropia Estratégica Americana à Intervenção Social Integrada

A década de 1980 marcou, portanto, a entrada na era moderna do investimento das empresas em iniciativas de cariz social. Os novos modelos de intervenção foram-se afirmando, e, com a crescente globalização dos mercados, as práticas empresariais das grandes multinacionais de origem norte-americana foram ganhando maior visibilidade, acabando por influenciar de forma mais ou menos direta a intervenção social das empresas nesta área um pouco por todo o mundo.

O fenómeno consolidou-se sobretudo a partir dos anos 1990. Durante esta década assistiu-se a um aumento significativo dos lucros financeiros das grandes empresas (sobretudo em sectores como as tecnologias da informação e comunicação), o que permitiu o aumento exponencial da sua rentabilidade e conseqüentemente dos salários e benefícios dos dirigentes empresarial (Utting & Zammit, 2009)²⁴. O aumento dos recursos à disposição das empresas acabou por proporcionar as condições necessárias para um interesse renovado, por parte das grandes empresas, em atividades filantrópicas e em projetos de cariz sociais de dimensões cada vez maiores²⁵.

Mesmo na Europa, onde o Estado Social tinha dominado a gestão do bem-estar social dos cidadãos desde o pós-guerra e onde a filantropia empresarial tinha, por isso, menor expressão, a importância crescente do tema da RSE e da reflexão sobre o impacto das empresas na sociedade veio criar o contexto necessário para uma maior intervenção do sector privado na área social. A pressão para a mobilização das empresas veio sobretudo das novas expectativas da sociedade em relação ao papel das empresas e, em alguns países, de um sector público sob pressão, que moveu ativamente o sector privado na resolução conjunta de problemas sociais²⁶.

²⁴ Utting e Zammit destacam o crescimento da percentagem de rendimento nacional do 1% mais ricos dos Estados Unidos, de 8% em meados de 1980 para 15% em 1998 e de um aumento de 6.5% para 13% no período de 20 anos no Reino Unido (Utting & Zammit, 2009).

²⁵ Este período de crescimento económico, explica, pelo menos em parte, o aumento do número de financiamentos filantrópicos atribuídos por empresas durante esta década e a duplicação do número de fundações empresariais no Estados Unidos entre 1987 e 2003. De notar no entanto que, nos Estados Unidos, apesar dos valores atribuídos nos financiamentos terem aumentado exponencialmente, esse aumento não afetou os lucros das empresas, tendo as contribuições crescido em termos absolutos, mas diminuído em termos de percentagem de rendimentos pré-taxas (Utting & Zammit, 2009).

²⁶ Marinetto, na sua análise do envolvimento filantrópico das empresas no Reino Unido, reporta a tentativa, por parte do governo inglês, em envolver ativamente as empresas em projetos sociais desde o início dos anos 80 e cita o Secretário de Estado para o Ambiente (DOE – Department of the Environment) que, em 1981, num discurso perante a Câmara do Comércio apelou diretamente à mobilização do sector privado declarando que “Os pais fundadores das grandes cidades da Grã-Bretanha... nas traseiras, escolas e parques, numa zona onde viviam perto... Quero gerar a convicção de que se o sector privado assumir um papel mais positivo e assertivo nos assuntos locais, os benefícios para a comunidade serão enormes” (Marinetto, 1999, p. 15).

Neste novo contexto, a intervenção na área social das empresas tornou-se progressivamente menos externa ao seu funcionamento e passou a fazer parte das estratégias dos gestores de topo e integrada no modelo de gestão. A aproximação entre os objetivos estratégicos da empresa e os seus objetivos de intervenção na área social acabam por tornar a fronteira entre o que é marketing e filantropia cada vez fluida, no sentido em que, mesmo não sendo essa a principal prioridade, as empresas acabam por financiar e desenvolver projetos que lhes trazem benefícios diretos e indiretos (em termos de imagem e reputação, mas também de criação de laços com as comunidades locais e melhoria das relações com fornecedores clientes e colaboradores). Apesar de muitos dos orçamentos associados a estas iniciativas continuarem a ter carácter discricionário, deixando assim transparecer a sua posição frágil dentro da empresa, uma vez que ficam mais suscetíveis a cortes em situações de dificuldades económicas ou alterações na estrutura da gestão empresarial (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007), há uma atenção crescente dada ao tema e uma preocupação por parte das empresas em acompanhar esta tendência.

Incentivada pelo crescente interesse das empresas pelo tema da RSE, a área de intervenção social vai ganhando espaço e profissionalizando-se. As associações empresariais começam a dar mais atenção ao tema, prestando apoio às empresas e mobilizando iniciativas com múltiplos intervenientes. As empresas, por seu lado, na necessidade de clarificar a direção a tomar dentro das suas políticas de Responsabilidade Social, requisitam os serviços e produtos de empresas de consultoria, dando assim lugar à criação de um novo mercado de organizações prestadoras de serviços especializadas em responsabilidade social e em projetos de cariz social direcionados para o sector privado (Young, Moon, & Young, 2003).

Neste contexto de consagração da intervenção da empresa privada, os novos modelos de intervenção vão-se afirmando²⁷. Para além de uma maior valorização de doações em espécies ou em *know-how*, por contraponto às doações monetárias da filantropia empresarial tradicional, há um maior envolvimento dos trabalhadores nas iniciativas da empresa, nomeadamente em iniciativas de voluntariado empresarial cada vez mais estruturadas um pouco por todo o mundo (Bory, 2008a). Há uma maior preocupação em investir em áreas próximas da área de atuação da empresa, nomeadamente na partilha e utilização do *know-how* da empresa. É dada uma importância acrescida à ligação com as comunidades locais baseada em iniciativas que, procurando distanciar-se dos velhos modelos paternalistas, procuram novas formas de intervenção para potenciar o desenvolvimento comunitário (Moon & Muthuri, 2008). Nesse sentido, e tal como acontece em outras áreas, há um incentivo para a criação de ligações mais estruturadas com organizações de outros sectores. No caso dos

²⁷ Para uma análise sistemática de tipos de intervenção levadas a cabo por empresas no Reino-Unido, ver, por exemplo, Moon e Muthuri (2008).

projetos sociais, as organizações sem fins lucrativos tornam-se parceiras privilegiadas em iniciativas que visam mobilizar os recursos e competências das empresas e as capacidades e conhecimento de terreno das organizações da sociedade civil.

Há sobretudo uma ênfase na preocupação para pensar soluções que maximizem o impacto da intervenção da empresa na sociedade com investimentos alternativos ao simples investimento financeiro. Os projetos de intervenção social são progressivamente integrados na estrutura de gestão da empresa, mas sobretudo em políticas mais alargadas de RSE. O investimento na área social é pensado não só em função do alinhamento com a área de negócio empresarial, mas sobretudo em termos de impacto junto dos principais parceiros (Moon & Muthuri, 2008).

1.5. As Empresas Privadas como Agentes de Desenvolvimento

Social

A globalização económica, a expansão das empresas para novos mercados e o alargamento das práticas de subcontratação à escala mundial, tornou as multinacionais atores importantes no desenvolvimento económico de muitos países, mas também as expôs às críticas em relação aos efeitos negativos das suas ações em países em vias de desenvolvimento. O poder económico e social adquirido pelas grandes empresas levou a que, durante a década de 1980, movimentos de pressão tentassem contrariar fenómeno, com iniciativas que visavam regular e restringir a ação das multinacionais. Essas tentativas, no entanto, depararam-se com a oposição do setor privado e “a sua crescente capacidade de organização (a nível nacional e internacional) para, através dos governos nacionais, injetarem as suas agendas em instituições e acordos internacionais” (Reed & Reed, 2009, p. 5). Como consequência a questão da regulação das multinacionais começaram a alterar-se tendo passado a promover uma agenda muito mais autorregulada, focada em atividades de RSE e parcerias público-privadas, quase sempre voluntárias e “*business friendly*” (Reed & Reed, 2009).

De facto, em 1992, realizou-se no Rio de Janeiro a Earth Summit, uma cimeira mundial multisectorial, organizada pelas Nações Unidas, com o objetivo de lidar com os problemas ambientais globais crescentes. Este foi um marco importante, que evidenciou as dificuldades que organizações de diferentes sectores e origens geográficas enfrentavam ao tentar encontrar soluções unânimes para a questão da regulação das ações das empresas a nível global. Perante as dificuldades de articular as agendas das Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento (ONGDs) e dos países do Sul com as dos países do Norte não foi possível estabelecer tratados vinculativos no evento. Assim, várias ONGDs alteraram a sua estratégia e optaram por começar a trabalhar diretamente com as empresas privadas (Reed & Reed, 2009). Essa colaboração levou assim à criação de vários programas

na área ambiental para o sector empresarial, abrindo caminho para uma intervenção mais ativa na área do desenvolvimento social e ambiental por parte das empresas²⁸.

As iniciativas para uma maior intervenção do sector privado multiplicaram-se e em 1999 as Nações Unidas anunciam o Global Compact, um programa com o objetivo de aumentar as práticas de RSE e encorajar as empresas privadas a assumir um papel mais importante no desenvolvimento sustentável ²⁹. Em 2002, as Nações Unidas lançam os “Objetivos do Milénio”, uma iniciativa multisectorial direcionada para o desenvolvimento dos países mais pobres, onde mais uma vez é evidenciado o papel do sector privado na resolução de problemas associados à pobreza³⁰. Esta iniciativa acabou por ser um marco importante na consolidação do tema do combate à pobreza na agenda da RSE e na aceitação do sector privado como ator importante no domínio do desenvolvimento.

Eventos como a “Iniciativa do Milénio”, que exortavam o papel das empresas privadas na resolução de problemas associado à pobreza levaram a que este tema se tornasse parte da agenda da RSE, alimentando as expectativas em relação à ação das empresas nesta área e cimentando a aceitação do tema pelos gestores. Essa aceitação traduziu-se na solidificação de um corpo de teorias, ferramentas e estratégias de implementação de políticas para a pobreza, dando lugar à construção de estratégias concretas por parte das empresas e à proliferação de publicações evidenciando as vantagens e a importância da intervenção do sector privado no domínio da pobreza (Prahalad, 2009; Wilson & Wilson, 2006).

A apropriação do tema da pobreza por parte do sector privado traduziu-se na construção de todo um corpo de teorias, ferramentas e estratégias de implementação de políticas para a pobreza e na criação de uma abordagem especificamente empresarial de abordar a questão (van Tulder, 2008). É neste contexto que surgem abordagens específicas sobre a forma como as empresas devem e podem intervir nas questões da pobreza, nomeadamente através das ferramentas de avaliação dos objetivos do milénio, certificações específicas, o “*bottom of the pyramid*”, o microcrédito, entre outras. A reinvenção da intervenção por parte das empresas inclui, assim, iniciativas que utilizam os mecanismos do mercado para lidar com a questão da

²⁸ No sentido em que as empresas se organizaram e começaram a criar um espaço de intervenção para si próprias, não diretamente definido pelos seus opositores.

²⁹ O Global Compact inclui 10 princípios direcionados para a responsabilidade social da comunidade empresarial internacional referentes a direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção.

³⁰ Os objetivos do milénio foram elaborados originalmente com base da declaração do Milénio produzida pelas Nações Unidas e assinados por todos os países presentes na Millennium Summit de 2000. Nesta declaração (<http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>) é evidenciado o papel importante do sector privados na luta contra a pobreza: “Desenvolver fortes parcerias com o sector privado e com organizações da sociedade civil na procura de desenvolvimento e erradicação da pobreza”. Em 2003 a International Business Leaders Fórum lança, em colaboração com a UN o relatório “Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action” (Nelson & Prescott, 2003) com o objetivo de clarificar como as empresas privadas podem trabalhar em articulação com as Nações Unidas, Governos e organizações da sociedade civil para ajudar a atingir os Objetivos do Milénio.

pobreza, que passam pela gestão das redes de fornecedores ou por novos modelos de negócio.

O tema da pobreza passa assim a ser visto como uma oportunidade e não uma ameaça ou obstáculo. Oportunidade não só em termos de construção de uma estratégia de imagem, mas em termos de oportunidade de negócio. Nesse sentido a pobreza, enquanto problema macro, numa abordagem que se distingue das iniciativas mais específicas e localizadas que a filantropia empresarial tradicional advogava, afirmou-se como um dos temas da responsabilidade social, centrando-se sobretudo na questão da redução da pobreza mundial, em particular nos países em vias de desenvolvimento (van Tulder, 2008). Esta abordagem alargou-se às práticas filantrópicas das grandes fundações mundiais, sendo repensadas em termos do que veio a ser apelidado de filantrocipitalismo (Bishop, 2006).

A ideia por detrás do filantrocipitalismo é que a filantropia deveria ter uma abordagem mais próxima do funcionamento dos mercados de capital lucrativos, mas sobretudo deveria ser mais orientada para o investimento e resultados. A principal característica que o distingue de outras formas de filantropia estratégica, é que neste caso falamos de um movimento organizado, com uma agenda explícita e com ambições muito alargadas, que tem por principal característica o facto de mobilizar enormes somas de dinheiro doadas por um grupo relativamente pequeno de empresários milionários (Bishop, 2006; Edwards, 2008).

O filantrocipitalismo considera que os métodos do sector empresarial e os mecanismos de mercado são superiores e mais eficazes do que os métodos utilizados pelas políticas públicas e pela sociedade civil e mais adequados para enfrentar os grandes desafios mundiais na área da pobreza, saúde, educação e ambiente. Defende também que esses mesmos métodos devem ser aplicados em larga escala, no sentido de transformar a sociedade e promover mudanças sociais e económicas (Edwards, 2008).

Businessmen and businesses are best placed to save the world.

Bill Gates, discursando em Davos³¹

Segundo Bishop (2006), o filantrocipitalista vê-se a si próprio mais como um investidor social do que doador e nesse sentido procura resultados tangíveis e mesuráveis, evitando aquilo que considera serem os erros e desperdícios da filantropia tradicional. Tende a dar maior importância ao controlo direto sobre a intervenção por parte do doador, o que facilita o acompanhamento e diminui o fator da incerteza sobre o processo, mas ao mesmo tempo cria maior pressão para a obtenção de resultados quantificáveis.

³¹ Citado em Bosworth (2011, p. 383).

Apesar de ser um movimento liderado por uma elite de grandes empresários e filantropos, a sua influência junto das fundações empresariais tradicionais e sobre as práticas de responsabilidade social das grandes empresas tem sido alargada, consolidando e legitimando uma abordagem especificamente empresarial de lidar com problemas sociais e ambientais que tem levantado muitas críticas, sobretudo dentro do sector da sociedade civil (van Tulder, 2008). As principais críticas apontam para o facto de o filantropocapitalismo se basear numa visão da pobreza simplificada, valorizando alguns temas específicos e desvalorizando algumas questões centrais para as teorias do desenvolvimento. Em específico, é valorizado o bem individual sobre o bem comunal e o bem-estar financeiro sobre outros tipos de bem-estar. Temas que normalmente ficam de fora destas discussões são a taxaço e redistribuiço dos rendimentos, as relaçoes de poder e conflito, e a articulao entre género e pobreza. Questoes relacionadas com etnicidade, sexualidade e classe são também muitas vezes desconsideradas, ou pelo menos isoladas do seu contexto mais alargado (Blowfield, 2008).

Quadro 1.1 Modelos de intervenço empresarial na área social

Formas de Intervenço Empresarial	Modelo de intervenço	Práticas	Temas e Público-alvo
Paternalismo Clássico Europeu	Gestão paternalista dos trabalhadores com o objetivo de fixar e enquadrar a mão de obra operária.	Construção de serviços e habitação, imposição de regras ético-morais ao operariado	Trabalhadores da empresa e comunidades locais
Filantropia grandes industriais americanos	Doações filantrópicas de grandes industriais com o objetivo de investir na alteração das condições criadoras de pobreza. (decisão de investimento tomada por quem detém o capital)	Criação de grandes fundações com programas filantrópicos definidos	Escolas, universidades, ciência, arte e saúde
Filantropia empresarial	Doações filantrópicas de empresas em função de pedidos de apoio externos	Financiamento de projetos e programas filantrópicos	Educação, serviços sociais e desenvolvimento local
Filantropia estratégica	Iniciativas alinhadas com a estratégia geral da empresa com objetivos quantificáveis e a curto prazo	Voluntariado empresarial, marketing social. Doações alinhadas com objetivos da empresa	Temas alinhados com a estratégia da empresa
Intervenço social integrada	Iniciativas integradas nos modelos de gestão empresarial com soluções inovadoras alternativas ao simples investimento financeiro	Doações em <i>know-how</i> e espécie. Voluntariado empresarial, parcerias-público privadas	Parcerias com ONG, comunidades locais, educação

Filantrocipitalismo	Iniciativas sociais multissetoriais com o objetivo de alcançar mudança social.	Utilização de ferramentas e mecanismos de mercado para lidar com problemas sociais e ambientais. Enfatise nos resultados.	Países em vias de desenvolvimento, pobreza e outros grandes problemas sociais mundiais.
----------------------------	--	---	---

1.6. Conclusão

Neste capítulo analisámos múltiplas formas que a intervenção na área social por parte das empresas privadas foi assumindo ao longo do tempo, dando especial destaque às práticas paternalistas europeias do final do século XIX e início século XX, e à história da filantropia norte-americana, focando-nos em particular nas suas bases históricas, mas também na sua progressiva *estrategificação* ao longo do século XX.

O objetivo aqui foi duplo: identificar alguns daqueles que são os antecedentes históricos relevante para perceber a forma como as empresas em Portugal vieram a interpretar e implementam iniciativas de cariz social na primeira década do Século XXI e, ao mesmo tempo, apontar quais as principais tendências de mudança do investimento social das empresas ao longo do tempo a nível internacional.

Este processo não só nos permitiu identificar distintos modelos históricos de intervenção social (paternalismo clássico, filantropia dos grandes industriais americanos, filantropia empresarial, filantropia estratégica, intervenção social integrada e filantrocipitalismo) (ver síntese quadro 1.1), como pôs em evidência algumas questões essenciais para perceber as formas de articulação entre as práticas de investimento social e o conceito mais abrangente de RSE. Em particular destacamos a progressiva tendência para um entendimento estratégico da filantropia e do investimento social, que apesar de se ter generalizado com a difusão da RSE a partir dos anos 1990, estava já presente na filantropia americana desde os anos 1970. A associação entre a acumulação de capital e grandes riquezas com o aumento da filantropia e outras formas de investimento social em múltiplos momentos ao longo da história do século XIX, XX e XXI. A presença desde cedo de hostilidade e preocupação em relação ao papel que as empresas privadas podem, ou devem, ter na área social e de forma mais abrangente no bem comum e como essa questão foi potenciada pelo processo de globalização económica a partir dos anos 1990. O aumento do poder que as empresas privadas foram ganhando nas últimas décadas e o papel que as suas iniciativas sociais assumem na regulação do bem comum num mundo cada vez mais globalizado. E por fim, a crescente valorização da visão eminentemente empresarial e baseada em mecanismos de mercado na área da intervenção social das empresas e do desenvolvimento social em geral.

Esta análise permite assim identificar aquelas que são as principais características e especificidades da área do investimento social das empresas, que serão contextualizadas na sua relação com o conceito mais abrangente de RSE no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 2

Responsabilidade Social Empresarial e Investimento Social das Empresas: Questionamentos e Articulações

No capítulo anterior analisámos o longo historial de investimento das empresas em iniciativas de carácter solidário e as configurações específicas este foi adquirindo ao longo do tempo em diferentes contextos. O presente capítulo tem como objetivo contextualizar a importância da RSE para a análise do investimento social das empresas, descrevendo o processo de disseminação e institucionalização do conceito e evidenciando o impacto que este tem tido na forma de pensar e implementar práticas de cariz social por parte das empresas privadas.

Num primeiro momento, o capítulo aborda aquele que pode ser definido como o movimento da RSE (Utting, 2005), ou seja, o movimento que tem vindo a englobar, ao longo das últimas décadas, o conjunto de discursos, práticas e políticas relacionadas com o papel e o impacto das empresas a nível social e ambiental (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Em particular são analisados os processos que levaram a uma reproblemática do papel da empresa na sociedade e à progressiva difusão e institucionalização da RSE junto dos diferentes setores da sociedade. É também analisada a natureza plural do conceito na área da gestão empresarial, mas também como termo/expressão político, central para o enquadramento das múltiplas visões sobre o papel das empresas na sociedade.

Na segunda parte do capítulo, no sentido de evidenciar como a RSE tem vindo a enquadrar o investimento social das empresas, é feita uma análise da forma como a literatura académica tem vindo a distanciar a RSE da filantropia. O objetivo é entender as tensões criadas pelo surgimento de novas formas de preconizar o investimento social das empresas a partir das críticas que são aplicadas às iniciativas filantrópicas das empresas privadas. Na parte final do capítulo, essas tensões são também evidenciadas a partir da análise dos comentários feitos ao primeiro *draft* da norma ISO 26000 por parte dos *stakeholders* que participaram nas consultas, sendo realizada uma análise de quais as principais características do investimento social da empresa no contexto da difusão do conceito de RSE.

2.1. O Movimento da Responsabilidade Social Empresarial

Ao olharmos para a história das empresas ao longo do tempo, é possível perceber que a noção de que as empresas têm algum tipo de responsabilidade para com a sociedade é antiga. As definições e conceções da responsabilidade das empresas para com a sociedade

têm tido, no entanto, contornos muito diferenciados dependendo das épocas e dos contextos. Esta, de facto, tem vindo a atualizar-se ao longo do tempo, mediada pelas narrativas político-económicas mais proeminente de cada época (Blowfield & Murray, 2008) e, a partir de meados do século passado, através do conceito de Responsabilidade Social Empresarial.

Foram as mudanças ocorridas ao longo do tempo nas sociedades industriais que levaram a uma reproblemática teórica de como deveria ser pensado o lugar da empresa na sociedade, a sua integração num contexto económico, político e sociocultural (Parente, 2005) e a sua responsabilidade para com a sociedade. A partir das décadas de 1960 e 1970, novos fatores económicos e sociais, associados ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia, tiveram um impacto importante nas lógicas de produção, e na própria conceção da economia, e colocaram as empresas no centro das atenções, promovendo a reavaliação do seu papel na sociedade (Gendron, Lapointe, & Turcotte, 2003). Passa a ser dada mais importância à sua função institucional, às suas relações com outras instituições, mas também ao seu papel como produtora de mundo social (Parente, 2005).

Estas foram também as décadas em que começaram a tornar-se evidentes os efeitos nefastos da industrialização sobre o ambiente e em que a problemática ambiental começou a ganhar maior visibilidade³². A crise do petróleo em 1973, em particular, veio alertar para a possibilidade real da escassez de recursos e para a impossibilidade de manter o nível de vida e de crescimento das economias ocidentais (Brunel, 2004). Neste contexto, com o fim do período de crescimento económico pós-guerra, os impactos das atividades económicas começaram a ser vistos como potencialmente muito perigosos e as empresas, que com o processo de globalização económica estavam a adquirir um poder sem precedente, passam a ser responsabilizadas pelo seu papel na degradação ambiental e social.

Ao longo deste período, as empresas foram assumindo uma dimensão cada vez maior devido, sobretudo, à introdução de novos conceitos de produção, baseados na exteriorização de determinadas atividades e incentivados pelas mudanças associadas à difusão de novas tecnologias e ao crescimento do capital imaterial (Thuderoz, 1997). As suas fronteiras tornaram-se progressivamente mais imprecisas e ramificadas, com ligações a um número cada vez maior de países e agentes económicos. Esta sua natureza flexível permitiu-lhes maior adaptabilidade num contexto de maior competitividade, mas, ao mesmo tempo, criou também uma maior permeabilidade em relação aos seus contextos sociais. A sua crescente dimensão física e económica tornou-as atores protagonistas do desenvolvimento de

³² Em 1962, a autora Rachel Carson publica o livro emblemático *Silent Spring*, onde analisa as consequências ambientais do uso dos pesticidas e, em 1972, um grupo de cientistas reúne-se em Roma para debater a crise ambiental global, produzindo o relatório *The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind* (Meadows, 1972).

comunidades ou mesmo de países, onde os seus investimentos e apoios estratégicos se tornaram rapidamente incontornáveis (Blowfield, 2005).

Os grandes grupos empresariais começaram, assim, a ser acusados de formatar não só realidade económicas e sociais, mas também de fomentar ideologias por detrás do discurso político neoliberal que defende a redução da despesa por parte do Estado, a privatização das empresas públicas e um nível baixo de regulação sobre os mercados (Blowfield, 2005; Shamir, 2005a). O seu poder crescente, muitas vezes superior ao dos próprios Estados, fez com que ficassem cada vez mais sujeitos às críticas e exigências de organizações de outros sectores, nomeadamente organismos estatais e grupos organizados da sociedade civil (Capron & Quairel, 2004).

Como resultado, algumas pessoas consideram que as grandes empresas se hipertrofiaram: o seu desenvolvimento exagerado é um obstáculo, porque a sociedade exige demasiado dela; a sociedade pede-lhe que atue para o bem comum e que preste contas em como cada uma das suas ações não contradiz esta exigência. (Capron & Quairel, 2004, p. 26)

Neste processo, um terceiro setor cada vez mais estruturado e reflexivo, vai assumindo um papel cada vez mais importante na denúncia da participação das empresas no processo de degradação do meio ambiente e social, tornando-se num grupo de pressão importante³³ (Utting, 2005). Estas organizações ganham crescente visibilidade e capacidade de organização, e tornam-se atores reconhecidos no processo de monitorização das ações do sector privado, complementando assim a ação do Estado e obrigando e incentivando as empresas a debruçarem-se sobre temas emergentes, tais como a diversidade de género ou o maior respeito pelos direitos humanos (Capron & Quairel, 2004).

Paralelamente, outros tipos de ativismo relacionados com as ações empresariais foram surgindo, nomeadamente movimento de consumidores e comércio justo, iniciativas de investimento ético, ativismo colaborativo, entre outros (Utting, 2005). Os consumidores em particular, sensibilizados pelas ações das ONGDs e pelos debates cada vez mais frequentes nos meios de comunicação, começam a dar maior atenção às condições ambientais e sociais dos processos de fabricação dos produtos consumidos e a reagir com boicotes a escândalos

³³ Associações como a Greenpeace (1971), Human Rights Watch (1978), International Baby Food Action Network (1979), Pesticide Action Network (1982), PR Watch (1993), Maquila Solidarity Network (1994), Corporate Watch, UK (1996), Oilwatch (1996), Corp Watch, USA (1997), vão assumindo progressivamente o papel de “*Corporate Watchdogs*” e tornam-se ativistas militantes na monitorização das práticas das empresas e na divulgação de escândalos empresariais internacionais (Utting, 2005).

tornados públicos (Dèjean & Gond, 2004; Vogel, 2005)³⁴.

Todos estes fatores provocam uma crise de legitimidade da figura da empresa, mas sobretudo das grandes empresas multinacionais, criando um sentimento de desconfiança em relação à ação empresarial. É publicado um número crescente de livros a evidenciar as lógicas perversas do funcionamento empresarial, o seu domínio e poder sobre países e cidadãos e o seu papel na crescente crise ambiental e no aumento das diferenças económicas entre países ricos e em vias de desenvolvimento³⁵. Estas críticas foram-se progressivamente generalizando e institucionalizando, dando lugar, a partir dos anos 1980 e 1990, a movimentos organizados (antimultinacionais e antiglobalização) com presença importante nos EUA e na Europa (Sadler, 2004).

Simultaneamente, uma série de iniciativas institucionais relacionadas com o papel das empresas na sociedade em geral, e com a RSE em particular, foram contribuindo de forma concreta para a difusão e aceitação do conceito junto dos grandes grupos empresariais. Em 1999, o secretário-geral da ONU, Koffi Annan, no âmbito do fórum de Davos, lançou o Pacto Mundial, fazendo apelo aos grandes grupos económicos para contribuírem para a promoção de 10 Objetivos do Milénio, relacionados com os direitos humanos, as normas do trabalho, o ambiente e a corrupção. A iniciativa teve um impacto importante na alteração de mentalidades e na aceitação de um novo papel do sector privado na regulação do bem comum, tendo alcançado um sucesso considerável³⁶.

Em 2000 o Conselho de Europa lançou a estratégia de Lisboa, com o objetivo de transformar a UE "na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo até 2010, capaz de um crescimento económico sustentável acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego, de uma maior coesão social e do respeito pelo ambiente". No seu seguimento, a Comissão Europeia publicou em 2001 o Livro Verde sobre RSE, onde esta é definida como sendo "a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas" (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Este documento foi colocado para discussão junto dos poderes públicos, organizações internacionais, parceiros sociais, ONGs e empresas, tendo sido criado, em 2004, um fórum das "partes interessadas" com o objetivo de conjugar todas as respostas obtidas. Deste fórum não resultaram, no entanto,

³⁴ A Nike, criticada pela pelos abusos e irregularidades cometidos pela sua rede de fornecedores, (trabalho infantil, baixos salários, más condições de trabalho), e a Shell, pela sua atuação no Delta do Níger (onde foi acusada de abusos aos direitos humanos), foram dois dos casos de maior visibilidade que levaram a ações de boicote e pressão sobre as empresas.

³⁵ Por exemplo, Korten, *When corporations rule the world* (1995), Hardt & Negri, *Empire* (2000), Naomi Klein, *No Logo* (2000).

³⁶ Os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, estabelecidos entre 2000 e 2015, deram mais tarde lugar aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, alargando os seus objetivos relacionados com a erradicação da pobreza e integrando outros tópicos interrelacionados, nas dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável: <https://www.ods.pt/>

propostas concretas para apresentar ao parlamento europeu, uma vez que não foi possível obter consenso entre sindicatos, ONGs e empresas³⁷ (Burchell & Cook, 2004).

Se as ações das empresas nesta área foram, inicialmente, potenciadas pelas pressões colocadas pela sociedade civil, opinião pública, acionistas e pelas ameaças de maior regulamentação por parte das instâncias governamentais e supranacionais, a sua consolidação como movimento e prática de gestão deveu-se, no entanto, sobretudo à adoção (e promoção) do conceito por parte do sector privado, que desta forma incentivou a sua difusão e aceitação generalizada. Rapidamente, de facto, as empresas abandonam uma postura defensiva face às críticas e adotam um papel proativo em relação à RSE, tornando-se atores importantes na sua organização e mobilização. Os grandes grupos económicos multinacionais, em particular, assumiram um papel central na difusão do conceito nos seus moldes atuais, tendo sido pivôs importantes na definição do seu âmbito de ação e das suas retóricas, na imposição do seu molde voluntário e instrumentos de aplicação associados. Entre as multinacionais, um grupo de empresas de renome (como a Carrefour, a Toyota, a Unilever, a Levi-Stauss, IKEA, BP, Dow Chemicals, Dupond) foram pioneiras na adoção de práticas de responsabilidade empresarial e tornaram-se exemplo de boas práticas e impulsionadoras da agenda da RSE em grande escala (Utting, 2005).

Durante os anos 1990 são criadas as primeiras associações empresariais internacionais especializadas em temas associados diretamente e indiretamente com a RSE³⁸. Antecipando a Cimeira da Terra no Rio de Janeiro, em 1990, numerosas empresas mobilizam-se e criam o *Business Council for Sustainable Development*, mais tarde redenominada *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), que viria a tornar-se numa das organizações de maior peso no campo da RSE, com sucursais espalhadas por todo o mundo. Para além da WBCSD, muitas outras organizações com finalidades similares foram progressivamente surgindo um pouco por todo o mundo. Entre estas a *Business for Social Responsibility* (criada em 1994) e a *CSR Europe - The European Business Network for Corporate Social Responsibility* (criada em 1996).

Estas organizações de cariz empresarial assumiram rapidamente uma importância crescente dentro do movimento da RSE, participando na re-definição da sua agenda, nomeadamente através de ações de *lobbying* junto de organizações estatais e internacionais. Foram também importantes na dinamização de parcerias intersectoriais, colaborando com ONGs e organismos estatais e supranacionais e incentivando dessa forma a colaboração entre sociedade civil e empresas (Utting, 2005). Durante a década de 1990 assistiu-se também ao crescimento do número de organizações empresariais especializadas no tema da

³⁷ Para mais informações sobre este processo ver Burchell e Cook (2004).

³⁸ A primeira organização na área da RSE foi, na realidade, criada em 1982 no Reino Unido. Mas tratou-se de uma organização de âmbito nacional.

RSE (associações, empresas de consultadoria, índices como o *Down Jones Sustainable Index*, etc.) (Pope, 2016; Shamir, 2005a; Young et al., 2003) e à proliferação de ferramentas de gestão (relatórios sociais, códigos de conduta, cartas de ética, normas voluntárias, certificações de conduta sociais e ambientais, etc.) e publicações empresariais especializadas sobre o tema que participaram assim na consolidação do papel central do setor privado na definição do que é a RSE (Lapointe, Champion, & Gendron, 2004).

2.2. Um Conceito Plural

Apesar de a noção de que as empresas têm algum tipo de responsabilidade para com a sociedade ser antiga, a RSE como conceito de gestão, no sentido em que o conhecemos hoje, só se começou a desenvolver a partir da década de 1950 nos EUA (Carroll, 1999). Em 1953, o mesmo ano em que, nos EUA, o Tribunal Supremo de New Jersey declarou legais as contribuições filantrópicas das empresas em nome do interesse da empresa e/ou das suas obrigações não económicas para com a sociedade, Howard Bowen publicou o livro *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953), obra que é geralmente reconhecida como tendo cunhado o termo de Responsabilidade Social Empresarial. Neste documento o autor tenta explorar a questão das responsabilidades das empresas para com a sociedade, articulando os discursos dos empresários filantrópicos americanos desde o pós-guerra³⁹ com contribuições da crítica social e moral do seu tempo⁴⁰, fazendo desta forma a passagem do tema para o mundo académico (Pasquero, 2005).

A RSE na aceção de Bowen é entendida como atividade voluntária e discricionária e definida como sendo “as obrigações dos empresários de prosseguir políticas, de tomar decisões, ou de seguir linhas de ação desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953, p. 6). Bowen faz uma análise do tema a um nível macroeconómico, entendendo-o como uma “terceira via”, a meio caminho entre a regulação económica e o “*laissez faire*”. Entre os temas abordados pelo autor estão a procura de eficácia económica, o respeito por determinadas normas éticas e a consciencialização dos dirigentes empresariais sobre o impacto social das suas decisões.

A partir deste momento, o conceito foi ganhando progressivamente o reconhecimento da academia. Em 1959 a Fundação Ford publicou uma recomendação histórica sugerindo a introdução do estudo do ambiente legal, social e político das empresas nos programas das faculdades de gestão. Na década seguinte é criado um número crescente de cursos relacionados com a temática e em 1963 é publicado o manual *Business and Society* (McGuire, 1963) que viria a definir os temas e conteúdos da área durante anos (Pasquero, 2005). Em

³⁹ Ver capítulo 1

⁴⁰ O livro foi escrito no seguimento de uma encomenda por parte do Conselho Federal de Igrejas, uma federação de 31 denominações protestantes, sobre o tema da relação entre ética e economia.

1967, a *Academy of Management*, uma poderosa associação de professores de gestão, cria uma secção intitulada *Social Issues in Management*, legitimando definitivamente a área de estudo junto da profissão.

A partir do final da década de 1970 a discussão teórica sobre o tema enriquece-se e complexifica-se com as contribuições de autores como Archie B. Carroll (1979), Thomas M. Jones (1980) e Donna J. Wood (1991), e consagra-se finalmente como uma área de investigação das ciências da gestão. Essa consagração levará à criação das primeiras revistas especializadas sobre o tema da RSE durante os anos 1990 e ao seu reconhecimento como parte da formação na área de gestão e como prática de gestão junto do mundo empresarial.

Paralelamente, foi-se assistindo, também, à difusão do conceito para fora dos EUA, ganhando, aos poucos, mais peso dentro do universo Europeu. O tema da responsabilidade empresarial não era novo na Europa, mas foi somente durante as décadas de 1980 e 1990 que ganhou estatuto académico, tendo passado a fazer parte dos currículos dos cursos de gestão em várias universidades europeias (Matten & Moon, 2004). Os anos 1990, em particular, foram o momento de consagração do tema, sendo que, na década seguinte, o conceito continuou o seu processo de institucionalização, de difusão geográfica e de alargamento do seu conteúdo concetual (Pasquero, 2005).

A diversidade de produção teórica tem vindo a ser caracterizada por diferentes enfoques e abordagens, distinguindo-se quer em termos de áreas de estudo, mais próximas da economia, da gestão ou da sociologia, quer em termos de objetivos, de natureza teórica ou teórico-prática. Em 2000, Corinne Gendron identificou, a partir de uma análise da bibliografia disponível até então, algumas diferenças e proximidades entre os trabalhos publicados sobre o assunto, classificando-os em três diferentes escolas de pensamento: a escola dos *Business Ethics*, a escola do *Business and Society* e a escola do *Social Issue Management* (Gendron, 2000). Segundo a autora, a Escola dos *Business Ethics* tem uma visão da responsabilidade social empresarial baseada numa visão antropomórfica de empresa, aplicando-lhe uma noção de comportamento moral igual ao que poderia ser exigido a um indivíduo. Neste sentido a sua abordagem está essencialmente baseada numa ideia de responsabilidade moral. A Escola associada à corrente *Business and Society* baseia-se numa lógica contratual que parte de duas premissas: a primeira é que existe uma inter-relação sistémica entre empresa e sociedade, a segunda é que o contrato entre empresa e sociedade se deve ao facto de esta ser uma instituição criada pela sociedade e em relação à qual tem obrigações. A escola do *Social Issue Management* trata-se de uma corrente mais utilitarista, que defende uma visão racional e utilitária de RSE e que não se coloca a questão da finalidade capitalista da empresa na sociedade.

Desde o início do século que as publicações sobre a temática se têm multiplicado, dando lugar um conjunto bibliográfico de grande dimensão e altamente heterogéneo (Aguinis & Glavas, 2012), que inclui áreas como os estudos ambientais, gestão de recursos humanos, teorias das organizações, marketing, estudos de desenvolvimento, entre outros. As suas abordagens diferenciam-se em termos de nível de análise (Aguinis & Glavas, 2012), mas também de enquadramento, podendo centrar-se na dimensão económica, social (Muthuri, 2008), mas também política⁴¹ (Frynas & Stephens, 2015; Scherer & Palazzo, 2007).

Se até aos anos 1980 as reflexões sobre a RSE se tinham direcionado sobretudo para debates teóricos sobre a natureza do papel da empresa na sociedade, a partir desta década, o conceito ganhou uma nova importância e dimensão operativa, aproximando-se das práticas de gestão, tornando-se mais técnico (Blowfield, 2005). Assim, apesar do conceito de RSE ser originalmente um conceito académico, o seu uso está, atualmente, totalmente generalizado, tendo, ao longo das últimas décadas, ganho novos contornos, dentro e fora da academia. Uma das particularidades do questionamento da RSE é que quase todos os atores envolvidos são produtores de posições teóricas e defensores de determinadas definições de RSE. O debate teórico, portanto, tem incluído não só o meio académico e empresarial, mas também atores da sociedade civil e instituições governamentais e supranacionais. Estes diferentes atores, com diferentes posições e interesses estratégicos, constroem desta forma respostas diferentes à problemática da RSE, tentando definir os seus contornos e conteúdo. A RSE torna-se assim objeto de interpretações normativas e, como tal, objeto de controvérsia (Pasquero, 2005).

A RSE é, portanto, um conceito multidimensional, com um campo de aplicação variável (local e global), com contornos específicos nos diferentes países onde é aplicada, não existindo um acordo sobre a sua definição e conteúdo, e não existindo, também, acordo sobre o porquê da sua existência e importância. Para além disso, no debate sobre o papel da empresa na sociedade, o conceito de RSE concorre com outros termos com conotações similares (cidadania empresarial, investimento responsável, sustentabilidade empresarial, entre outros), que podem complementar de maneira útil a discussão, mas que trazem uma maior complexificação à discussão. A própria utilização da palavra "social" no nome da RSE vem levantar algumas questões por poder levar a uma interpretação demasiado restrita da responsabilidade empresarial, criando uma associação demasiado direta com práticas filantrópicas ou de investimento social e relegando para segundo plano outras dimensões igualmente importantes do conceito (May, Cheney, & Roper, 2007), nomeadamente relacionadas com o ambiente e a gestão de recursos humanos.

⁴¹ Para Frynas e Stephens a abordagem política à RSE refere-se às atividades em que esta tem impactos políticos intencionais ou não, relacionados com a ação do Estado como esfera de atividade separada da atividade empresarial (Frynas & Stephens, 2015).

Muitas vezes, portanto, o problema com que nos deparamos quando abordamos a questão da RSE não são tanto imprecisões nas posições que vêm sendo defendidas, mas o excesso de significados que lhe é atribuído (Blowfield, 2005). Nesse sentido, alguns autores (Blowfield & Frynas, 2005; Matten & Moon, 2008; Scherer & Palazzo, 2011) consideram ser mais útil afastar-se de visões demasiado normativas do conceito e que devemos entender a RSE como um *umbrella term*, onde várias definições e concepções concorrentes ou complementares, oriundas dos meios académicos, empresariais e da sociedade em geral, podem encontrar o seu lugar.

Apesar da multiplicidade de definições, temas e dimensões associados à RSE, essa pluralidade não deve ser vista necessariamente como problemática. De facto, a RSE pode ser entendida como um elemento dinamizador, um espaço de diálogo, onde atores sociais de diferentes sectores sociais debatem o papel das empresas (Pasquero; 2004). Esse espaço permite a discussão em torno da forma e conteúdo do conceito, num processo complexo de alargamento e recentramento do âmbito de intervenção das empresas privadas, proporcionando assim o surgimento de aspetos inovadores (Blowfield; 2005). Para além disso a pluralidade de definições e a existência de técnicas de controlo multiformes podem ser também vistas como uma mais-valia, no sentido em que alarga os meios de pressão sobre as empresas, complementando-se e reforçando-se (Champion; 2004).

Ainda assim, a RSE tem que ser entendida como um conceito contestado (Gond & Moon, 2011; Shamir, 2004), no sentido em que, se por um lado encontramos as posições sobre a RSE que valorizam a sua difusão, vendo nela uma humanização das práticas de gestão (Turcotte & Salmon, 2005), por outro temos as posições que levantam dúvidas em relação ao conceito, seja em relação à forma como o conceito tem vindo a ser definido, seja no questionamento da eficácia das práticas de RSE levadas a cabo pelas empresas ou do seu impacto na sociedade. Em particular é questionada a crescente orientação neoliberal da RSE, marcada pela noção da “maximização do valor para os acionistas” e pela crescente orientação da sociedade para a “*marketização*” ou seja, “a crença de que os mercados têm uma maior eficiência na distribuição de bens e recursos” (Djelic & Etchanchu, 2017, p. 654).

Apesar das posições diversificadas face ao tema, é difícil não perceber a sua importância enquanto paradigma de análise das relações entre empresa e sociedade (Morri, 2009) e sobre o papel da empresa privadas num mundo cada vez mais complexo. O debate, portanto, mais do que sobre a sua pertinência, tem-se centrado sobretudo em torno da sua definição e conteúdo (Gendron, Lapointe, & Turcotte, 2004).

2.3. Responsabilidade Social Empresarial e Investimento Social

A multiplicidade de visões e definições existentes (Dahlsrud, 2008; Sarkar & Searcy, 2016) faz com que a RSE tenha que ser encarada como um conceito multidimensional, incorporando temáticas que podem ir do relacionamento com os trabalhadores às práticas ambientais, à cadeia de produção, ao relacionamento com as comunidades de inserção, às necessidades dos consumidores, aos direitos humanos, entre outros. A ênfase e a forma como estas temáticas são integradas dentro do conceito é complexa e depende não só das perspetivas e interesses dos atores envolvidos no processo de definição e implementação da RSE (Burchell & Cook, 2006), como das especificidades sociais, institucionais, económicas, governamentais ou éticas dos diferentes contextos nacionais onde esta tem vindo a ser construída (Gond & Moon, 2011).

A dimensão social da RSE tem vindo a ser definida pela literatura específica sobre o tema em torno de duas vertentes: uma vertente interna, referente à relação da empresa com o seu capital humano, e uma vertente externa, centrada na sua relação com os atores sociais com os quais se relaciona em externo e outros membro da sociedade em geral (Santos, Silva, Sampaio, Henriques, & Eusébio, 2005). Esta dimensão externa é abrangente e pode incluir temas como a incorporação de valores sociais e culturais na definição das estratégias do negócio, as necessidades da comunidade, as relações de parcerias locais, mas também o investimento na comunidade e incentivo ao desenvolvimento económico e social (Costa, 2006; Santos, 2004).

Como se pode observar no capítulo 1, com a difusão do conceito de RSE assistiu-se a um renovado investimento em iniciativas de cariz social por parte das empresas privadas, levadas a cabo em programas específicos ou em parceria com outras organizações. Estas iniciativas começaram a ser integradas nas políticas de responsabilidade social da empresa e, nesse processo, passaram a articular-se de forma mais direta com outros temas mais abrangentes do conceito (Moon & Muthuri, 2008). De forma geral pode-se dizer que a RSE veio alterar a forma como é preconizado o investimento social das empresas, introduzindo novas expectativas sobre o tipo de práticas de cariz solidário levadas a cabo por empresas privadas, mas criando, também, tensões sobre o enquadramento de práticas de cariz social institucionalizadas ao longo do tempo, nomeadamente iniciativas que eram já levadas a cabo no âmbito das iniciativas filantrópicas das empresas.

2.3.1. Responsabilidade Social Empresarial e filantropia

Tal como acontece com a RSE, não é fácil definir exatamente o que se entende por filantropia. Considerado um conceito contestado (Daly, 2011), a filantropia é uma modalidade de investimento social das empresas privadas que pode incorporar não só diferentes tipos de

iniciativas, mas também motivações e objetivos diferenciados⁴². De uma forma geral, a literatura especializada entende por filantropia a doação voluntária de recursos empresariais para fins públicos por parte de empresas privadas (Gautier & Pache, 2015), sendo que uma abordagem mais restrita limita essas doações a transferências de carácter financeiro, quando, noutros casos, a doação de produtos, serviços e voluntariado são também considerados parte integrante do fenómeno (Gautier & Pache, 2015; Liket & Simaens, 2013). Distingue-se de outras formas de investimento social porque em muitos países estas doações estão enquadradas juridicamente pelo Estado, estando associadas a benefícios fiscais⁴³.

A difusão do conceito de RSE e a forma como este conceito tem integrado as iniciativas de cariz social veio levantar na literatura académica algumas questões em relação ao enquadramento das iniciativas de carácter filantrópico no âmbito das políticas de responsabilidade social das empresas, quer do ponto de vista teórico, quer prático.

A primeira questão que é levantada, prende-se com o relativismo cultural da questão (Schnurbein, Seele, & Lock, 2016), ou seja, com o facto de o posicionamento deste tipo de iniciativas dentro das políticas de RSE variar muito de país para país, assumindo maior importância em países com maior tradição filantrópica, como os EUA. Um dos mais relevantes autores americanos da área de estudos "*business and society*", Archie B. Carroll, na sua análise sobre o conceito de RSE (1991), elaborada através de uma pirâmide, atribuiu à filantropia um papel fundamental, considerando-a um dos pilares da responsabilidade social empresarial, juntamente com as responsabilidades económicas, legais e éticas. Para Carroll a responsabilidade filantrópica funciona como resposta às expectativas da sociedade em relação às empresas. Trata-se de iniciativas que se referem à forma como a empresa deve ser um "bom cidadão empresarial" e incluem atividades como as contribuições empresariais (monetárias, ou em termos de tempo) para as artes, educação e a comunidade. Para o autor, a principal diferença entre a responsabilidade filantrópica e responsabilidade ética das empresas é que a filantropia tem um carácter mais discricionário ou voluntário, ou seja, uma empresa não é considerada não ética se não fizer esse tipo de investimento.

Esta distinção traz à luz o ponto fundamental de que a RSE inclui contribuições filantrópicas, mas não se limita a elas. De facto, argumentar-se-ia aqui que a filantropia é altamente desejada e valorizada, mas na realidade menos importante do que as outras três categorias de responsabilidade social. De certa forma, a filantropia é a cereja do bolo - ou da pirâmide, usando a nossa metáfora. (Carroll, 1991. p 42)

⁴² Ver no capítulo 1 a evolução das práticas filantrópicas ao longo do século XX.

⁴³ Sobre o enquadramento das doações mecenáticas em Portugal ver capítulo 3.

No seguimento do trabalho de Carroll (1991), são vários os autores que vieram contestar a estrutura da pirâmide apresentada, com base no argumento que esta visão da RSE está demasiado formatada por aquela que é a realidade Norte-Americana. Essa crítica assenta na ideia segundo a qual as formas de articulação e a importância das várias formas de responsabilidade aí enquadradas, nomeadamente a filantropia, não são necessariamente equivalentes em todos os contextos culturais e geográficos. Visser (2005), por exemplo, nas sua análise sobre a RSE em contexto africano, evidencia as limitações da estrutura da pirâmide de Carroll, defendendo que em África a responsabilidade económica tem prioridade sobre as restantes responsabilidades. Para o autor, a responsabilidade filantrópica assume um papel muito importante neste continente, ocupando o segundo lugar em termos de prioridade, uma vez que as necessidades socioeconómicas existentes no terreno tornam o apoio direto às empresas não só desejável, como expectável por parte das populações locais.

Crane e Matten (2007), por sua vez, fazem uma crítica similar à proposta de Carroll, ao defenderem que a menor incidência de práticas filantrópicas na Europa, em relação aos Estados Unidos da América, obriga a uma reproblemática da estrutura original da pirâmide. Para estes autores, a responsabilidade filantrópica na Europa tende a ser implementada através do quadro jurídico, ao contrário do que sucede nos EUA, onde tradicionalmente está mais dependente de atos discricionários de empresas e empresários de sucesso (Crane & Matten, 2007). Como tal, apesar de todas as dimensões/níveis terem relevância nos dois contextos, elas têm não só significados diferentes, como se articulam de forma diferenciada. Os autores consideram que a utilização explícita⁴⁴ do conceito de RSE na Europa é muito mais recente do que nos EUA, em parte porque no contexto europeu é mais comum uma noção implícita de RSE, que enquadra o papel das empresas no contexto do funcionamento de outras instituições formais e informais com finalidades públicas, que tendem a impor valores, normas e regras de funcionamento sobre as empresas muitas vezes de forma codificada e obrigatória (Matten & Moon, 2008).

Na sua análise sobre a RSE em França, Capron e Quairel-Lanoizelée (2007) defendem uma posição similar. Para estes autores, a filantropia pode ser enquadrada no âmbito da RSE em vários países como os EUA, mas não em França, uma vez que neste país a RSE se definiu em torno de práticas associadas diretamente ou indiretamente com a gestão da empresa e as ações que não têm impacto direto ou indireto sobre o funcionamento da empresa não são tipicamente consideradas como estando integrados na sua estratégia de responsabilidade social. Ainda assim, os autores notam que muitas atividades associadas à filantropia (marketing filantrópico, voluntariado, etc.), com tradição nos EUA, mas com alguma difusão

⁴⁴ Para Matten e Moon a noção explícita de RSE refere-se às iniciativas empresariais que assumem explicitamente a sua responsabilidade em relação à sociedade e que consistem em políticas, programas e estratégias voluntárias (Matten & Moon, 2008).

mais recente junto das grandes empresas francesas, apesar de não fazerem parte da estratégia da empresa, têm um impacto na imagem da empresa ou vão de encontro às expectativas das partes interessadas, sendo por isso cada vez mais difícil de estabelecer fronteiras com base nesse critério.

Uma outra questão a ter em conta na relação entre filantropia e RSE é que é comum ser estabelecida uma ligação direta entre as práticas paternalísticas e filantrópicas das empresas ao longo do tempo e o desenvolvimento mais recente do conceito de RSE. Nestas análises, a filantropia tende a ser apresentada como precursora da RSE, ou seja, como uma forma antiquada (e desatualizada) de investimento social da empresa na sociedade. Considerada por alguns autores como sendo a forma mais antiga de responsabilidade social (Mescon & Tilson, 1987), ou a precursora de novas formas mais integradas de pensar o contributo da empresas para a sociedade (Moon & Muthuri, 2008), a filantropia é muitas vezes apresentada como contraposto às novas modalidades de investimento social empresarial. Esta ligação não é, no entanto, sempre interpretada da mesma forma e depende, também, das formas de apropriação do conceito de RSE. Brejning, por exemplo, na sua análise sobre a RSE e o Estado Social na Inglaterra e Dinamarca (Brejning, 2012), surpreendeu-se com as diferenças no papel que é atribuído à filantropia nos discursos sobre a Responsabilidade Social das Empresas. Segundo a autora, ao contrário do que sucede na Inglaterra, nos países do norte da Europa (Dinamarca, mas também Suécia, Noruega e Alemanha) a filantropia tende a ser excluída do domínio da responsabilidade social e não é feita nenhuma ligação entre a RSE e as iniciativas de carácter social levadas a cabo pelas empresas no país antes dos anos 1990. Uma vez que em ambos os contextos existiram práticas paternalísticas e filantrópicas no final do Século XIX e início do século XX, Brejning defende que a razão para esta exclusão se prende sobretudo com o papel distinto que o Estado Social veio a representar nestes contextos nacionais ao longo do séc. XX. Nos dois países a filantropia é associada a uma ideia de tradição, mas enquanto que em Inglaterra a RSE é entendida como o desenvolvimento histórico dessas modalidades mais antigas de filantropia, na Dinamarca considera-se que esta se tornou redundante com o desenvolvimento do Estado Social. "Enquanto que na Inglaterra os autores e partes interessadas da RSE falam de uma tradição contínua, as partes interessadas da RSE dinamarquesas consideram a tradição filantrópica dinamarquesa uma coisa do passado" (Brejning, 2012). Ou seja, o tipo de relação histórica que é estabelecida entre filantropia e RSE é também ele construído à luz de diferentes realidades nacionais.

A valorização de novas formas de pensar o contributo das empresas para a sociedade, no âmbito da RSE, tem trazido uma maior aproximação destas iniciativas à área de negócio e à estratégia de gestão das empresas, mas veio criar também uma maior desarticulação conceptual entre a RSE e a Filantropia (Schnurbein et al., 2016). Neste quadro, a filantropia

tem sido crescentemente entendida como modalidade de intervenção distanciada da gestão empresarial, acabando por ser criticada por diferentes motivos.

Os defensores de uma abordagem mais estratégica à RSE (Garriga & Melé, 2004) tendem a criticar a filantropia por ser uma atividade não alinhada com a área de negócio das empresas, ou seja, por ser uma etapa discricionária e voluntária da responsabilidade social da empresa que não traz benefícios diretos para a empresa. Porter e Kramer, por exemplo, consideram que as práticas filantrópicas no EUA no início da década de 2000 eram difusas e sem foco e refletiam demasiado as crenças e valores pessoais de gestores ou trabalhadores, em vez de estarem associadas a objetivos sociais e empresariais bem definidos (Porter & Kramer, 2002). No mesmo sentido vai a análise sobre os resultados sociais e financeiros da responsabilidade social de Halme e Laurila (2009). Estes autores identificam três tipos de responsabilidade empresarial (RE) orientada para a ação: "filantropia", "Integração da RE" e "Inovação da RE". Estes distinguem-se em torno de três dimensões: a relação com a área de negócio da empresa, o alvo das ações de RE e os benefícios expectáveis das ações de RE. Para os autores as empresas que praticam "filantropia" têm como motivação principal "fazer o bem", e têm como principal orientação ações caritativas, não diretamente relacionadas com os negócios e sem benefícios diretos para a empresa.

Porque é que os resultados sociais da filantropia seriam menos benéficos do que os dos outros dois tipos de RE? Em primeiro lugar, porque as atividades filantrópicas tendem a permanecer desligadas e isoladas das unidades operativas da corporação. Isto não quer dizer que a filantropia não possa ser bem orientada e de longo prazo - pode (Godfrey, 2005) - mas grande parte da filantropia empresarial consiste em iniciativas ocasionais para questões sociais genéricas. Os impactos sociais destas iniciativas são frequentemente esporádicos." (Halme & Laurila, 2009, p. 334)

O facto de a filantropia empresarial, sobretudo nos EUA, estar muito associado à figura das fundações (Kiger, 2004), aumenta ainda mais esta perceção. As fundações empresariais apesar de serem predominantemente financiadas pela empresa fundadora, e de manterem ligações próximas com esta, são normalmente entidades legais distintas (Schnurbein et al., 2016) e como tal, é evidenciado o risco da autonomização das suas funções face à empresa e uma preocupação em relação à necessidade de uma maior integração na estratégia empresarial e de maior envolvimento dos recursos humanos da empresa (Harrow, 2013).

Os defensores de uma visão mais integrativa de RSE (Garriga & Melé, 2004; Moon & Muthuri, 2008), por sua vez, valorizam um maior envolvimento com as comunidades locais e uma maior integração das iniciativas sociais nas estratégias de responsabilidade social das empresas. No que se refere às ligações com a comunidade, a filantropia é muitas vezes

associada a modalidades de envolvimento com as comunidades que são consideradas menos integradas e por isso menos desenvolvidas. Esta abordagem defende que existe um continuum no tipo de relação que se estabelece entre empresa e comunidade (Bowen, Newenham-Kahindi, & Herremans, 2010) que pode ser tipificado por diferentes estágios de envolvimento. Austin (2000), por exemplo, define existirem três etapas, com características e funções diferenciadas, na colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos: filantrópica, transaccional e integrativa. Para este autor, na etapa filantrópica o grau de envolvimento entre as organizações é baixo, a interação é ocasional, a abrangência das atividades tende a ser pequena e o valor estratégico menor. Trata-se de um primeiro nível caracterizado pelo facto de a relação que se estabelece entre empresa e ONG ser a de doador e recipiente. Entre as principais críticas atribuídas este tipo de modalidade está o facto de se tratar de uma forma de interação unidireccional onde a empresa está em controlo do processo (Bowen et al., 2010). É preterida face a outras formas de interação com a comunidade mais proativas, definidas como integrativas (Austin, 2000), transformativas (Bowen et al., 2010) ou integradas (Moon & Muthuri, 2008), caracterizadas por uma maior aprendizagem comum, cocriação de significados, ação coletiva e interatividade.

Por outro lado, os defensores desta abordagem alertam também para os riscos associados à utilização estratégica da filantropia se esta não for integrada ou não estiver alinhada com a estratégia mais alargada de RSE (Harrow, 2013; Shamir, 2005b). As críticas à utilização instrumental da filantropia para fins de legitimação não são recentes, mas, no âmbito da RSE, ganham uma nova conotação uma vez que as empresas podem mobilizá-la com o objetivo explícito de construir uma imagem socialmente responsável, sem proceder, necessariamente, a nenhuma alteração substancial às suas práticas empresariais (Vogel, 2005). Neste caso, a literatura denuncia a forma como a filantropia pode ser mobilizada de forma instrumental e, por vezes, abusiva, ao ser utilizada como ferramenta de relações públicas para compensar o desempenho negativo da empresa noutras áreas (Chen, Patten, & Roberts, 2008) ou como ferramenta política para influenciar políticas públicas (Tesler & Malone, 2008). Chen, Patten e Roberts, por exemplo, na sua análise sobre a performance de 384 empresas norte americanas identificaram uma relação entre as contribuições filantrópicas de uma empresa e a sua performance negativa noutras áreas da RSE, nomeadamente a nível ambiental e de segurança do produto (Chen et al., 2008). Outros estudos evidenciam o uso instrumental da filantropia no âmbito de políticas de responsabilidade social defensiva (Gautier & Pache, 2015), ou seja, para a minimização dos impactos sociais e ambientais das externalidades de empresas de determinados sectores de atividades, nomeadamente nas indústrias da aviação, automóvel, tabaco, petróleo, e mineração (Gan, 2006; Tesler & Malone, 2008; Williams & Barrett, 2000).

Tendo em conta estes questionamentos, não é assim surpreendente que o conceito de filantropia seja cada vez mais identificado como uma forma antiga, ineficiente (Liket & Simaens, 2013) e, em alguns contextos e situações, desadequada, de operacionalizar a responsabilidade social de uma empresa. Para Liket e Simaens (2013), a filantropia tem vindo a ser crescentemente apresentada como um elemento secundário de conceito RSE, o que tem levado à sua desvalorização teórica e prática. Como podemos verificar, as principais críticas à filantropia referem-se à sua dispersão e falta de foco, à centralidade das doações monetárias, à sua fácil instrumentalização para fins reputacionais, ao seu carácter voluntário, ao tipo de relação que estabelece entre empresa e beneficiários, mas sobretudo ao seu carácter discricionário. Estas críticas podem ser entendidas como resultantes da forma como a responsabilidade das empresas para com a sociedade se tem vindo a definir ao longo das últimas décadas, mas são também reflexo do modo como a filantropia tem vindo a ser utilizada, como elemento retórico, para demonstrar o que deve, mas sobretudo, o que não deve ser entendido como RSE. Por exemplo:

As ações filantrópicas, mesmo que muitas vezes façam parte de iniciativas de responsabilidade social das empresas, não podem ser confundidas com elas. Este conceito, reconhecido por várias instituições internacionais (ONU, OIT, OCDE em particular), inclui compromissos sociais e ambientais que vão para além da filantropia. (Salmon, 2009b)

Sendo um conceito contestado, a filantropia permite oportunidades de redefinição e revisão do seu conteúdo (Harrow, 2013), e como tal tende a ser mobilizado para estas discussões muitas vezes de forma normativa e simplificada, em análises que tendem a seleccionar algumas das suas características para mais facilmente evidenciar, e valorizar, outras modalidades de intervenção social empresarial preconizadas.

Paradoxalmente, é de relevar que, apesar da menorização do conceito de filantropia face ao de RSE, este tipo de atividade não só continua a fazer parte da realidade das políticas empresariais um pouco por todo o mundo (Harrow, 2013), como tem aumentado de forma progressiva ao longo das últimas décadas, mesmo em países europeus, como a França, que não tinham essa tradição (Bory, 2013; Gautier, 2015). Harrow e Jung (2011) chegam mesmo a afirmar que atualmente se assiste, um pouco por todo o mundo, a um renascimento da filantropia. Para estes autores, fatores associados às alterações demográficas, às desigualdades geracionais, ao surgimento do "filantrocipitalismo"⁴⁵, à crescente popularidade dos conceitos de empresa social e de RSE, ou à crise do Estado Social, vieram incentivar,

⁴⁵ Sobre o filantrocipitalismo ver capítulo 1.

juntamente com a crise económica, o renovado interesse por este tipo de iniciativas (Harrow & Jung, 2011).

Pode-se assim perceber que parte do problema da articulação entre os dois conceitos deve-se ao facto de a maior difusão de práticas filantrópicas ao longo das últimas décadas estar relacionada não só com alguns dos fatores que incentivaram a difusão da responsabilidade social empresarial, como também com o próprio sucesso do conceito de RSE. Ao incentivar uma maior articulação entre empresas e sociedade, a RSE teve um efeito potenciador sobre todo o tipo de práticas de cariz social das empresas, nomeadamente as filantrópicas, o que veio criar alguma confusão concetual entre os dois conceitos. Como reação, verifica-se que existe, no terreno e na literatura, uma constante necessidade de as diferenciar. Mesmo em termos de produção académica, recentes revisões de literatura sobre a filantropia encontraram um interesse crescente em relação ao tema ao longo das últimas décadas e uma presença constante da temática em revistas académicas de ética empresarial (Gautier & Pache, 2015; Liket & Simaens, 2013). Essa permanência da filantropia num campo que lhe tende a ser hostil dever-se-á, por um lado, às suas características específicas, pois ao contrário de outras formas de investimento social a filantropia é facilmente contabilizável e mobilizável para fins reputacionais, (Gautier & Pache, 2015; Harrow, 2013), mas por outro, também, às ambiguidades que continuam a persistir em relação às múltiplas formas atualmente preconizadas para as empresas contribuírem para a sociedade.

Estas ambiguidades sobre o posicionamento da filantropia a nível teórico, mas também prático, face à agenda da RSE, vieram levantar muitas dúvidas sobre como as empresas podiam ou deveriam implementar iniciativas de cariz social e trouxeram dificuldades à forma de os gestores, um pouco por todo o mundo, enquadrarem a filantropia no contexto das suas políticas de responsabilidade social e estratégias de investimento social (Gautier & Pache, 2015).

2.3.2. A filantropia na norma ISO 26000

O debate sobre as formas de inclusão de práticas de cariz social e filantrópico no conceito de RSE não se efetivou apenas a nível da literatura teórica. Em meados da primeira década do século XXI o debate estava muito presente no terreno entre gestores, empresas, organizações do terceiro setor e outros atores do campo, que participavam ativamente na discussão através não só da definição e implementação das suas práticas empresariais de RSE, mas também nas discussões que se iam definindo nos vários momentos no campo. Não é por isso surpreendente que o tema da definição da fronteira entre filantropia e a responsabilidade social tenha sido uma das questões que surgiu abordada nas discussões que levaram à criação da norma ISO 26000, publicada em 2010.

Esta norma voluntária, criada pela ISO Organização Mundial de Standardização, tem como objetivo orientar as organizações na sua implementação de comportamentos socialmente responsáveis. Trata-se de uma norma definida num processo que durou cinco anos e que envolveu múltiplos *stakeholders* oriundos de diferentes setores da sociedade, reunidos em oito grupos de trabalho. O objetivo principal de todo este processo foi a criação de uma norma que fosse o reflexo das preocupações e objetivos de todos os envolvidos e, como tal, utilizável por todo o tipo de organizações, não só empresas, e aplicável em diferentes contextos nacionais. A análise da forma como a ISO 26000 foi negociada tem particular relevância, não só por ter permitido, na altura, uma maior clarificação em torno da temática, como também por ter potenciado um debate ativo entre elementos de diferentes setores da sociedade com posicionamentos diversificados, num contexto em que diferentes abordagens à RSE se tentavam impor (Hanquez, 2011).

Em 2006, na consulta do primeiro *draft* junto dos *stakeholders* e especialistas oriundos de diferentes setores e países, na secção sobre a definição de RSE, uma das questões explicitamente colocadas aos redatores era a necessidade de se incluir na norma algumas informações clarificadoras sobre "(...) se a responsabilidade social inclui ou não atividades filantrópicas" (ISO/TMB/WG SR, 2006b, p. 3). Do documento percebe-se que os redatores tinham a preocupação em distanciar a RSE da filantropia, no sentido de evitar a utilização abusiva de práticas filantrópicas para projetar uma imagem socialmente responsável da empresa, sem que estas tenham efetivo impacto na gestão empresarial (*whitewashing*⁴⁶). Assim, uma das questões identificadas como sendo um elemento-chave da definição do conceito foi:

A responsabilidade social diz respeito às atividades correntes ou regulares de uma organização, tal como definidas pelo seu objetivo, e não a atividades filantrópicas não relacionadas; atividades filantrópicas não relacionadas não devem ser consideradas como parte do conceito de responsabilidade social ou como atividades de responsabilidade social. (ISO/TMB/WG SR, 2006b, p. 3)

No documento que compila os comentários dos *stakeholders*⁴⁷ a esta primeira versão da norma verifica-se que, em relação a esta questão específica, as posições foram bastante diversificadas, havendo posições a favor ou contra a filantropia ser considerada parte

⁴⁶ A expressão comumente utilizada em Inglês refere-se a "*pintar por cima das fendas para disfarçar falhas inerentes*" (Visser, 2014, p. 13).

⁴⁷ Entre os *stakeholders* encontramos organizações que se enquadram na categoria de "governo", "consumidores", "indústria", "ONG", "Serviço, Apoio, Pesquisa e Outros".

integrante da RSE. As organizações que concordaram com a exclusão da filantropia da definição de RSE pertenciam à categoria "Governo" e "Consumidores". Entre estas:

Reconheço a diferenciação entre responsabilidade social e atividades filantrópicas, e não chamaria a estas últimas um elemento típico ou mesmo relevante da ação de RS(E) nas organizações.

Áustria (Governo) (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 25)

Concordamos que a filantropia deve ser definida fora do conceito de RSE.

Noruega (Consumidores) (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 58)

Outros *stakeholders*, pertencentes na sua maioria a categorias que maior envolvimento têm com este tipo de práticas - "Indústria", "ONG" e "Serviço, Apoio, Pesquisa e Outros" - opuseram-se a esta separação, indicando claramente que para eles as atividades filantrópicas deveriam fazer parte integrante da RSE:

As atividades filantrópicas devem ser incluídas, uma vez que (mesmo que não estejam diretamente relacionadas com a área de negócios da organização) contribuem indiretamente para a responsabilidade social de uma organização, isto aplica-se especialmente a certas regiões (por exemplo, EUA).

IFAN, International Federation of Standards Users (Indústria) (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 25)

É claro que a filantropia está incluída no conceito de responsabilidade social. Não é uma parte importante, e certamente não deve ser o foco principal, mas faz parte do conceito.

IISD, International Institute for Sustainable Development (ONG) (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 26)

Uma grande parte dos *stakeholders* consultados foi, no entanto, da opinião que a filantropia pode ser expressão da responsabilidade social de uma empresa, mas apenas quando esta cumpre algumas condições, nomeadamente quando existe um alinhamento das atividades filantrópicas com objetivos associados à gestão empresarial, como as competências empresariais ou o plano estratégico de RSE, ou com as prioridades existentes para as políticas públicas.

O âmbito da responsabilidade social deve ser suficientemente amplo para incluir as atividades filantrópicas de uma organização algures no documento; A relação entre RS e

filantropia é uma das muitas questões que uma organização provavelmente precisará de compreender e abordar. Deve ser esclarecido que quando existe uma expectativa diferente de RS da organização, uma atividade filantrópica não relacionada não substitui essa expectativa.

EUA (Consumidores, ONG e Serviço, Apoio, Pesquisa e Outros) (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 11 e 12)

A Responsabilidade Social é sobre as atividades normais de uma organização, tal como definidas pelo seu planeamento estratégico RS, pelo que as atividades filantrópicas farão parte das atividades RS, desde que façam parte desse plano estratégico de RS.

Argentina (Indústria) (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 25)

Uma questão é se as atividades filantrópicas por si só são uma expressão suficiente de responsabilidade social organizacional. No entanto, adotar uma abordagem que exclui expressamente as atividades filantrópicas do âmbito da responsabilidade social (e, portanto, da norma), (...), demonstra falta de visão e desorientação. Há muitas questões relacionadas, por exemplo, com o alinhamento entre as atividades filantrópicas e as prioridades das políticas públicas; ou como articular as competências empresariais com as atividades filantrópicas. Enviar um sinal de que a filantropia é de alguma forma 'má' seria um verdadeiro erro.

IIED, International Institute for Environment and Development (ONG) (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 25)

Apesar da pluralidade de posicionamentos, a maioria dos comentadores exprimiu uma preocupação face à exclusão categórica da filantropia do âmbito da RSE e pediu maior clarificação não só sobre a forma como a filantropia poderia ou não ser integrada numa definição de RSE, mas como a própria filantropia estava a ser definida.

Estas discussões são particularmente relevantes porque veem evidenciar a falta de acordo que existia na altura, e que em parte ainda persiste, face a esta temática, num debate que reflete as tensões criadas pelo processo de integração da responsabilidade social na gestão empresarial da empresa. O progressivo enfoque da RSE em temas associados ao *core business* da empresa e à gestão empresarial vem colocar problemas na forma de enquadrar práticas de cariz social institucionalizadas ao longo do tempo e com características diversificadas em diferentes contextos geográficos.

As preocupações apresentadas pelos diferentes *stakeholders* consultados ao longo do processo refletiram-se no documento final da ISO. Na versão final é reconhecida a importância genealógica da filantropia para o conceito RSE, mas apenas para colocar em evidência a

sucessiva evolução do conceito e a importância de outras temáticas que nele foram sendo integradas ao longo do tempo. Entre estas, as práticas laborais, os direitos humanos, o ambiente, a proteção dos consumidores, as práticas operacionais justas e o combate à corrupção e à fraude (ISO/TMB/WG SR, 2010).

No que se refere às práticas filantrópicas propriamente ditas, ao contrário do que era sugerido na versão inicial, o documento final não exclui a sua integração do âmbito de políticas de RSE, mas frisa, repetidamente, o seu carácter redutor:

A filantropia (nesse contexto entendida como doações a causas beneficentes) poderá ter um impacto positivo na sociedade. Entretanto, recomenda-se que não seja usada por uma organização como um substituto do engajamento de partes interessadas ou do enfrentamento de impactos negativos das suas decisões ou atividades.

(ISO/TMB/WG SR, 2010)

O documento evita desta forma associar uma conotação negativa a este tipo de práticas, mas insiste na desarticulação entre os dois conceitos, sendo mais uma vez evidenciado que a RSE se refere à integração de práticas socialmente responsáveis na organização, o que exclui outro tipo de iniciativas sociais de carácter mais discricionário.

A preocupação da ISO em relação à utilização das práticas filantrópicas não significa, no entanto, uma falta de atenção à dimensão social da RSE no documento. Inversamente, o investimento social para públicos externos constitui uma das dimensões centrais do projeto, sendo designada por “*Community involvement and development*”⁴⁸ (Hanquez, 2011). Segundo o documento, a responsabilidade social da organização deve operar-se na relação com a comunidade onde se insere, cuja proximidade é definida em termos geográficos ou de área de impacto.

No âmbito da RSO, e também da RSE, a tendência é para a dimensão social estar mais centrada naquelas que são definidas como relações comunitárias e na consciencialização de que empresa e as comunidades partilham interesses comuns. Segundo a norma, as organizações têm um relacionamento com as comunidades onde operam e como tal podem contribuir para o seu desenvolvimento, entendido, neste caso, como a melhoria da qualidade de vida de uma população. Distanciando-se de uma abordagem instrumental de investimento e desenvolvimento comunitário, a norma explicita que essas atividades não devem ter como objetivo direto a ampliação das atividades da organização, mas a melhoria do seu relacionamento com as suas comunidades e a participação no seu desenvolvimento.

⁴⁸ “Envolvimento com a Comunidade e seu desenvolvimento”.

No que se refere às questões centrais identificadas na relação entre organização e comunidade, a norma identifica: o envolvimento comunitário (procura proativa de ligação à comunidade por parte da organização); a educação e a cultura (consideradas fundamentais para o desenvolvimento económico e social e parte da identidade da comunidade); a criação de emprego e desenvolvimento de competências (importantes para a redução da pobreza e para a promoção do desenvolvimento social e económico); o desenvolvimento e acesso à tecnologia (promoção do desenvolvimento dos recursos humanos e a difusão de tecnologia na comunidade), riqueza e criação de renda (criação de ambientes em que o empreendedorismo pode prosperar, trazendo benefícios duradouros para as comunidades); saúde (respeito pelo o direito à saúde e contribuição para a promoção da saúde e para a mitigação de danos à comunidade); e investimento social, que é aqui entendido como o investimento de recursos da empresa em iniciativas e programas que visam melhorar os aspetos sociais da vida comunitária. Segundo a norma:

Entre os tipos de investimento social, há projetos relacionados a educação, formação, cultura, saúde, geração de rendimento, desenvolvimento de infraestrutura, melhoria do acesso à informação ou qualquer outra atividade que venha a promover desenvolvimento económico ou social. (...) Os investimentos sociais não excluem a filantropia (por exemplo, concessões de financiamento, voluntariado e doações). Recomenda-se, no entanto, que essas ações estejam alinhadas com objetivos locais e nacionais de capacitação e focadas em programas ou projetos de desenvolvimento.

(ISO/TMB/WG SR, 2010)

A filantropia acaba assim por encontrar o seu espaço dentro da norma sobre a responsabilidade social das organizações, sendo inserida no âmbito dos múltiplos tipos de investimento sociais que uma empresa pode direccionar para uma comunidade.

Independentemente da especificidade da abordagem do processo de normalização ISO 26000 face à temática da RSE, que se poderia definir como integrativa (Garriga & Melé, 2004), o facto de resultar de negociações que envolveram organizações de diferentes setores e contextos geográficos faz com que os temas incluídos, e o seu tratamento, nos permitam mapear aquelas que eram, em meado da primeira década do século, algumas da temáticas consideradas essenciais na operacionalização do investimento social das empresas para públicos externos.

A análise dos seus pontos principais torna evidente não só a centralidade do conceito de comunidade, como também da multiplicidade de temas incluídos nesta área, que estão muito centrados na interdependência entre empresa e comunidade e que vão muito para além do simples desenvolvimento de programas e projetos de desenvolvimento comunitário pontuais.

2.3.3. O investimento social das empresas privadas: mudanças e atualizações

A difusão do conceito de RSE ao longo das últimas décadas foi responsável por um aumento considerável de iniciativas de cariz social dinamizadas por empresas e direcionadas para público externos à empresa e à introdução de novos entendimentos sobre como deve ser pensada a intervenção de cariz social das empresas e de como esta é posta em prática. A análise das principais críticas que a abordagem à RSE tem vindo a fazer à filantropia serviu não apenas para evidenciar as tensões existentes no campo, mas, também, para ilustrar quais as formas de intervenção social por parte das empresas privadas que a RSE tem vindo a valorizar. Nessa análise evidencia-se que o enfoque se centra sobretudo numa maior integração da responsabilidade social no modelo de gestão empresarial⁴⁹. Essa integração, em relação ao investimento social, é operacionalizada a vários níveis, que podem, ou não, estar articulados entre si. Entre estes: a) maior aproximação à área de negócio; b) maior articulação com a estratégia empresarial; c) maior atenção ao retorno que essas iniciativas podem ter para as empresas; d) maior integração nas políticas alargadas de RSE; e) uma maior aproximação às comunidades onde está inserida; f) maior criação de parcerias com organizações de outros setores; e g) maior diversificação das formas de investimento.

Neste contexto, passam também a ser valorizados outros conceitos, alternativos ao de filantropia, que fazem de forma mais explícita a ligação entre as iniciativas sociais das empresas e as competências empresariais (Harrow, 2013; Liket & Simaens, 2013) e que tendem a evidenciar a multiplicidades de iniciativas que se podem desenvolver neste âmbito (Seitanidi & Ryan, 2007) e a forma como estas iniciativas podem ser oportunidades estratégicas para a criação de valor e competitividade (Moon & Muthuri, 2008). É o caso dos conceitos de *shared value*⁵⁰ (Porter & Kramer, 2006, 2011), *corporate community investment* (Moon & Muthuri, 2008; Rowe, Nowak, Quaddus, & Naude, 2014) ou *corporate community involvement* (Hamil, 1999; Hess, Rogovsky, & Dunfee, 2002; Lakin & Scheubel, 2010a; Seitanidi & Ryan, 2007; van der Voort, Glac, & Meijs, 2009).

Paralelamente, a difusão de ferramentas de "soft law" (códigos de conduta, normas voluntárias, certificações, etc.), como a ISO 26000, tem vindo a contribuir, ao longo das últimas décadas, para uma maior institucionalização da RSE e, nesse contexto, para uma regulamentação e padronização das práticas associadas ao conceito (Schnurbein et al., 2016). Apesar da implementação deste tipo de ferramentas ser mais recente na área social do que em outras áreas de atuação das empresas, como a económica ou a ambiental (Shamir, 2004), também nesta área a agenda da RSE tem vindo a definir um espaço de atuação para

⁴⁹ Sobre esta abordagem ver também, no capítulo 1, a parte referente à intervenção social integrada.

⁵⁰ O conceito de *Shared Value* refere-se à criação simultânea de valor económico e valor para a sociedade por parte das empresas privadas (Porter & Kramer, 2006, 2011).

as empresas privadas incentivando uma padronização das suas atividades de cariz social. No caso do investimento social, a RSE, ao preconizar determinadas formas de investimento, centradas numa maior integração na gestão da empresa e numa maior ligação à comunidade, vai afunilando o tipo de atuação preconizada para as empresas privadas, excluindo do seu âmbito alguns tipos de iniciativas, ou mesmo formas de investimento social⁵¹, levadas a cabo pelas empresas.

Ainda assim, é de notar que a pluralidade de definições e de entendimentos sobre o conceito RSE que existe atualmente, em termos de contextos geográficos, setores (público, privado e sociedade civil), áreas de negócios, tipos de empresas, etc. cria espaço para que existam, também, diferentes tipos de entendimentos sobre as formas de implementar iniciativas de carácter social direcionadas para públicos externos. As características valorizadas pela RSE em termos de ação social das empresas são assim mediadas pelos contextos geográficos e culturais, e também, muitas vezes, mobilizadas de forma estratégica e normativa pelos atores sociais, reconfigurando desta forma práticas empresariais, mas também discursos, institucionalizados ao longo do tempo.

A aceitação da RSE enquanto conceito que regula as relações entre empresa e sociedade, tem assim, cada vez mais, vindo a definir o enquadramento a partir do qual são avaliadas, incentivadas e reorganizadas as práticas sociais das empresas. Neste novo contexto, as empresas apresentam-se como atores credíveis na resolução de problemas sociais, afirmando contribuir de forma ativa e eficaz para o interesse geral das populações apoiadas. O carácter voluntarista e autorregulado das iniciativas de RSE coloca, no entanto, algumas questões relacionadas com a difícil conjugação de políticas sociais com lógicas e valores económicos, nomeadamente a articulação de interesses privados com decisões que são do interesse geral, ou da participação dos cidadãos em tomadas de decisão que os afetam e interessam (Aakhus & Bzdak, 2012; Blowfield, 2005; Salmon, 2003). A forma como a RSE tem vindo a redefinir as práticas sociais das empresas introduz assim novas condições na sua intervenção social, que têm impacto não só a nível da gestão empresarial, mas também na definição do que é um problema social e de qual a melhor abordagem para o resolver (Cheibub & Lock, 2002; Salmon, 2003).

2.4. Conclusão

O conceito de RSE tem vindo a definir as relações entre empresas privadas e sociedade desde meados do século XX. Tendo tido origem no mundo académico este conceito ganhou, entretanto, uma aceitação crescente, aproximando-se das práticas de gestão, e institucionalizando-se junto dos diferentes setores da sociedade. Neste capítulo destacou-se

⁵¹ É o caso da filantropia empresarial, mas também do filantropocapitalismo. Ver capítulo 1.

a natureza plural do conceito, a forma como este é contestado e mobilizado, mas também a sua importância como conceito político de enquadramento do papel da empresa na sociedade.

No que se refere ao investimento social das empresas, a RSE veio trazer uma maior integração deste tipo de iniciativas na gestão empresarial e uma desvalorização da filantropia, a qual, apesar de ter, ainda hoje, um peso importante nas agendas do mundo empresarial, tende a ser encarada como uma modalidade de intervenção social antiquada, ineficiente e desadequada. A aproximação entre a RSE e o *core business* das empresas tem incentivado a valorizações de abordagens mais estratégicas (com maior retorno direto para a empresa) e mais integrativas (mais integradas na gestão empresarial e com maior ligação às comunidades de inserção), introduzindo novas expectativas sobre o tipo de práticas sociais que podem ser consideradas parte da responsabilidade social de uma empresa. A RSE veio assim alterar formas precedentes de pensar, e de pôr em prática, o contributo das empresas privadas para a resolução de problemas sociais, sendo, no entanto, um conceito suficientemente abrangente para permitir diferentes entendimentos sobre qual a melhor forma de implementar e justificar as iniciativas de carácter social direccionadas para públicos externos.

CAPÍTULO 3

Do Mecenato à Responsabilidade Social Empresarial: o Investimento Social das Empresas em Portugal

Neste capítulo contextualiza-se o investimento social das empresas portuguesas através do seu enquadramento em termos históricos e legais. As atuais iniciativas de cariz social praticadas por empresas privadas com fins lucrativos, frequentemente levadas a cabo em parcerias com organizações da sociedade civil ou estatais, são, como pudemos já verificar, fruto de uma lógica específica, que tem vindo a ser associada a novos conceitos empresariais, como o de RSE, e a novos modelos de regulação do bem comum que, no caso português, inserem-se num contexto de ação específico em que se articulam direta e indiretamente com outras formas de ação social, nomeadamente o sistema social do Estado Providência.

Iremos, num primeiro momento, proceder ao enquadramento do sistema de ação social em Portugal e da específica articulação público-privado que o tem caracterizado. É feito também o levantamento do quadro legal da lei do mecenato social e a análise das principais conclusões dos primeiros estudos realizados sobre este tipo de práticas em Portugal. Num segundo momento, o capítulo aborda a difusão do conceito de RSE em Portugal a partir de meados dos anos 1990 e a sua progressiva institucionalização. A partir da bibliografia disponível é apresentado também um retrato do tipo de iniciativas de cariz social levadas a cabo pelas empresas portuguesas na primeira metade da década de 2000, e das principais tendências que se delineavam nessa altura em Portugal.

3.1. A Gestão da Questão Social: do Estado Novo à Instauração do Regime Democrático

Fazer o levantamento histórico das práticas de cariz social levadas a cabo por empresas privadas no nosso país é uma tarefa complexa pois, ao contrário do que acontece noutros contextos nacionais já abordados ao longo dos capítulos anteriores⁵² não existe, em Portugal, tradição filantrópica por parte das empresas privadas (Lisboa, 2002). Se as práticas empresariais de cariz paternalista de finais de século XIX e início século XX estão bem

⁵² Ver, por exemplo, no capítulo 1, o processo de institucionalização da filantropia americana a partir dos anos 70.

documentadas e estudadas⁵³, o mesmo não se pode dizer em relação às atividades de cariz social levadas a cabo pelas empresas privadas durante o período do Estado Novo e pós 25 de Abril de 1974 (Costa, 2011; Santos, Casanova, Carreiras, & Alves, 1998). Os autores que se têm debruçado sobre a temática atribuem a ausência de informação sobre este tipo de práticas ao longo de grande parte do século XX não só à sua dispersão e pouca expressão em Portugal, como também ao papel que o Estado Novo, e mais tarde a nova República representaram na gestão da questão social no nosso país.

No período até à revolução, o dirigismo e protecionismo do Estado Novo são apontados como razão para uma certa letargia das empresas nesta área (Santos et al., 1998). Em particular, o domínio de grandes empresas familiares, marcadas pela adesão aos princípios nacionalistas, corporativistas e da doutrina moral cristã do poder da época (Lima, 1999), favoreceu uma abordagem paternalista à gestão do trabalho e determinou o tipo de iniciativas sociais mais comuns na época, que, tal como no início do século, continuaram a ser muito direcionados para os trabalhadores das empresas (Branco, 2015; Costa, 2011; Pinto, 2004)⁵⁴. Apesar de existir alguma tradição de contribuições de carácter casuístico para as populações mais carenciadas por parte de alguns setores empresariais (Lisboa, 2002), a questão social continuou a ser marcada pela ação do Estado Novo e implementada por instituições associadas à Igreja católica, como as misericórdias. Estas Instituições Particulares com Fins Assistenciais, em parte financiadas por dinheiros públicos, implementavam assim um assistencialismo caritativo, concedido muitas vezes com base em critérios morais, e tinham um estatuto valorizado, sobretudo por partilharem as conceções ético-religiosas do poder da época (Hespanha & al., 2000; Luís, 2004). A nível da proteção social, o Estado Novo centrou-se num modelo de seguros sociais segmentados por área de atividade económica, mantendo assim um sistema de apoio social marcado por uma distinção entre aqueles que estavam integrados no sistema (seguros sociais, mutualidades) e os que se encontravam à margem (apoiados pelas misericórdias) (Luís, 2004).

Após a rutura política, social e económica provocada pela revolução de 25 de Abril de 1975, o processo de democratização da sociedade portuguesa levou a uma profunda alteração da orientação católica e conservadora do país (Lima, 1999). A nacionalização da maioria das grandes empresas e o desenvolvimento de um Estado Social moderno reduziu ainda mais a intervenção do papel do setor privado social e incentivou o desaparecimento de muitas das iniciativas paternalísticas que ainda permaneciam (Branco & Delgado, 2011). Com a adoção do modelo de Estado Providência foi consagrado um sistema público de segurança

⁵³ Ver capítulo 1.

⁵⁴ Apesar da centralidade do papel do Estado e da Igreja católica neste período, vários grupos económicos, nomeadamente a CUF ou a Efacec, continuaram a desempenhar um papel importante no apoio ao operariado, assumindo assim um papel importante na gestão social dos seus assalariados.

social universal, que se traduziu numa reformulação profunda das políticas de proteção até aí existentes. Esse novo papel do Estado, associado à afirmação de novos conceitos de cidadania, defendia uma filosofia de intervenção assistencial, que visava uma redistribuição mais igualitária e a introdução de parâmetros mínimos de nível de vida e de proteção social. Nesse sentido, foram introduzidas uma série de medidas que visavam, por um lado, o combate a formas extremas de pobreza (salário mínimo nacional, subsídio de desemprego, pensão social) e por outro o desenvolvimento económico e social do país, com vista a criação de um Estado de bem estar de tipo keynesiano (Hespanha & al., 2000).

São assim desenvolvidos, nesta altura, sistemas de provisão de serviços de educação, saúde, investigação, formação profissional, mas também de equipamentos sociais e de políticas de ação social específicas. Um modelo universalista de segurança social, não mais centrado na proteção exclusiva dos trabalhadores, mas que consagra também, pelo artigo 63.º da Constituição da República Portuguesa⁵⁵, o direito de proteção de todos os cidadãos perante riscos sociais que determinam a falta ou diminuição dos meios de subsistência. Um conceito de segurança social fundado na ideia de “garantia de recursos”, ou seja, a substituição de rendimentos e a atribuição de rendimentos de compensação e de prestações não pecuniárias, numa lógica de satisfação das necessidades básicas (Mendes, 1995).

É com estes objetivos que o sistema de segurança social português é dividido em três subsistemas. O primeiro subsistema é o regime contributivo, obrigatório, financiado pelos trabalhadores, independentes e por conta de outrem, e, no caso do trabalho por conta de outrem, também pelos empregadores. As prestações sociais deste regime cobrem as reformas, doenças, velhice, invalidez, morte, compensações por encargos familiares, etc. (Mozzicafreddo, 1992). O segundo regime é não contributivo, destinado aos casos não cobertos pelo regime geral, ou seja, proteção em situação de carência económica e social. Finalmente, o terceiro regime é a ação social (estes dois últimos subsistemas são financiados por transferências do orçamento de Estado). Estas três formas de proteção social comportam técnicas, características e objetivos diferenciados, e juntas criam um sistema de proteção das pessoas perante todas as situações que possam pôr em causa a sua estabilidade económica e social (art. 63 da CRP) (Luís, 2004).

3.2. O Sistema de Ação Social

O sistema de ação social tem como principal objetivo a prevenção e reparação de situações de carência e de desigualdade económica, a dependência, disfunção, exclusão e vulnerabilidades sociais, integração, desenvolvimento das capacidades das pessoas, e

⁵⁵ Artigo 63.º - 3. “O sistema de segurança social protege os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho”.

assegurar a proteção dos grupos mais vulneráveis, em situação de carência económica e social, desde que estas situações não possam ser superadas através do sistema geral de solidariedade⁵⁶.

Conceito ambíguo, segundo António Santos Luís (2004), a ação social não possui um corpo teórico específico associado, sendo muitas vezes simplesmente considerado um acessório das outras técnicas de proteção social. O seu âmbito de intervenção é particularmente indefinido, podendo por isso ser confundido com outros instrumentos utilizados nas políticas sociais. Trata-se no entanto de um sistema, complementar à assistência social ou segurança social, que atribui prestações em forma de serviços, seguindo um modelo simples e discricionário (Luís, 2004).

Algumas características diferenciam o tipo de apoio concedido pela ação social dos outros sistemas paralelos: em primeiro lugar “o seu exercício desenvolve-se na concessão de apoio personalizado em função dos critérios de oportunidade e conveniência”; em segundo “As prestações da ação social não constituem direitos subjetivos juridicamente exigíveis e passíveis de recurso judicial, pelo que podem ser qualificadas como meras expectativas”; e, finalmente, “as intervenções decorrentes da ação social integram-se no poder discricionário do Estado, esgotando-se com a sua atribuição e não constituindo obrigações que se projetem no longo prazo (...)” (Luís, 2004, p. 230). Tendo como base o direito de cidadania, a ação social visa, sobretudo, mas não exclusivamente, apoiar e proteger as populações carenciadas perante dificuldades económicas e sociais, tendo em conta o seu direito básico à subsistência. Esse apoio é acionado através da concessão de prestações pecuniárias, de carácter eventual e em condições de excecionalidade, prestações em espécie e a utilização de equipamentos sociais. É nesse sentido que se diferencia uma vez mais dos outros sistemas de apoio social, uma vez que as suas prestações são muitas vezes concedidas numa lógica personalizada, ou seja, de acordo com as necessidades específicas de determinado indivíduo e não segundo critérios indiferenciados e generalísticos (Luís, 2004).

Em Portugal, o Estado assumiu desde sempre um papel secundário no exercício da ação social, deixando que esta fosse exercida por uma sociedade providência marcada pela importância das relações pessoais e familiares de entreajuda (Santos, 1995) e, mesmo que de forma regulada, por instituições de carácter privado. Segundo Luís (2004), este modelo de intervenção na área da ação social manteve-se mesmo após o 25 de Abril. De facto, na Constituição da República Portuguesa de 1976 é consagrada a figura de pessoas coletivas de utilidade pública, as chamadas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). São consideradas IPSS as organizações não lucrativas que têm inerente o reconhecimento da sua utilidade pública em função dos objetivos prosseguidos, considerados como

⁵⁶ Artigo 82.º da Lei de Bases da Segurança Social. (Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro).

fundamentais para a prossecução dos superiores interesses da comunidade pelo Estado. Ou seja, apesar de privadas, são organizações com um estatuto legal específico, distinto das restantes entidades privadas. Ao contribuírem para os objetivos da segurança social as IPSS recebem um apoio do Estado, que é estabelecido mediante acordos de cooperação que preveem, entre outros tipos de apoio, uma comparticipação financeira, em função dos serviços prestados e tendo em conta as obrigações e direitos pré-estabelecidos entre as duas partes. As IPSS são assim financiadas por financiamento público, mas também por receitas próprias e por doações filantrópicas. De facto o Estado, no sentido de aliviar a responsabilidade estatal em manter a viabilidade económica destas organizações, incentiva a captação de financiamentos alternativos por parte destas organizações, com a subsídio de donativos do sector privado, através de benefícios fiscais⁵⁷ (Luís, 2004).

3.3. O Mecenato Social

É neste contexto que se deve enquadrar a lei sobre o mecenato. Por mecenato o Estado entende os donativos, em dinheiro ou espécie, de empresas ou indivíduos, que visem o apoio de instituições consideradas socialmente relevantes, concedidos sem contrapartidas, ou seja, externos às suas atividades e objetivos predominantes. Criado pelo decreto-lei n.º 258/86 de 28 de agosto de 1986, a lei do mecenato em Portugal deveu-se à iniciativa do Partido Social-Democrata e surgiu no âmbito de políticas liberais de incentivo ao mecenato das empresas para fins culturais, no seguimento de um movimento com expressão em vários países Europeus já desde os anos 70 (Santos & Conde, 1990). O decreto estabelece o enquadramento dos benefícios fiscais para contribuintes singulares ou coletivos que apoiem em dinheiro ou espécie instituições ou atividades de manifesto interesse cultural. Segundo o decreto, a motivação para a concessão de reduções nos impostos às empresas prende-se com o reconhecimento do papel essencial da cultura na sociedade portuguesa no momento de integração do país na Comunidade Económica Europeia, e com a necessidade de diversificar as fontes de financiamento à produção cultural.

Se se reconhece o papel essencial que a cultura desempenha na conformação espiritual é material da vida dos Portugueses, ocupando, por isso, a política cultural um lugar de primeiro plano no quadro geral da ação do Estado e do Governo, considera-se, igualmente, que não deve competir exclusivamente aos poderes públicos o apoio

⁵⁷ Segundo o estudo sobre o sector não lucrativo em Portugal (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005) 12% do financiamento as organizações do terceiro sector em Portugal, entre as quais as IPSS, era na altura assegurado por doações filantrópicas (contra os 40% vindos de financiamentos públicos e os 48% de receitas próprias).

financeiro à criação, à ação e à difusão cultural, já que, neste domínio, especial responsabilidade pertence a toda a comunidade, por se tratar da defesa e salvaguarda de algo que é a própria razão de ser da existência de Portugal como entidade autónoma no concerto dos povos. (Decreto-lei nº258/86 de 28 de agosto)

Apesar do enfoque inicial radicar na dimensão cultural do mecenato, em 1988, no Decreto-lei 442-B/88 de 30 de Novembro, são introduzidos novos benefícios fiscais associados a donativos para o Estado e outras entidades, definidas como sendo "pessoas coletivas de utilidade pública administrativa, instituições particulares de solidariedade social, instituições de beneficência e centros de cultura e desporto ou centros populares de trabalhadores organizados nos termos dos estatutos do Instituto Nacional para Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores" e em 1991, na Lei 34/91 de 27 de julho, é introduzido de forma explícita, por iniciativa da Assembleia da República, o termo de mecenato social.

É numa lógica de intervenção do Estado junto do funcionamento do mercado que podemos enquadrar a lei do mecenato. De forma geral o Estado utiliza diferentes tipos de instrumentos para condicionar a ação do mercado e dos indivíduos: essa intervenção pode ser feita através de regulação, com a definição de leis e regulamentos que condicionam e limitam a ação individual; através da provisão direta, substituindo-se dessa forma ao mercado em áreas de ação específicas consideradas muito importantes; ou através de impostos ou subsídios, penalizando ou "premiando" certas atividades e comportamentos (Santos, 1997). A lei do mecenato enquadra-se neste terceiro caso. O Estado, ao valorizar os comportamentos "altruístas" dos cidadãos ou organizações, quer por considerar a prática intrinsecamente valorizável, quer por entender que as carências de recursos financeiros em determinadas áreas justificam a premiação dos apoios concedidos, concede-lhes, em troca, benefícios a nível fiscal.

Para José Carlos Gomes Santos (1997) a existência de um regime fiscal enquadrador da figura do mecenato deve-se principalmente a duas razões: uma primeira, de natureza técnica, pretende evitar discriminações negativas relativamente a ações socialmente consideradas desejáveis, ou seja (e este caso aplica-se sobretudo aos casos de mecenato empresarial), evitar que a ausência de disposições fiscais específicas faça com que os apoios concedidos sejam considerados não essenciais à obtenção de resultados ou ganhos, e que portanto sejam tratados de forma discriminatória e fiscalmente penalizante. Uma segunda, de natureza política, prende-se com a necessidade de incentivar a sua difusão na sociedade. Neste caso, o Estado assume como função a promoção da virtude das práticas mecenáticas, elevando essas mesmas práticas à categoria de "bem de mérito" e "sob tutela". Os incentivos fiscais

são, neste sentido, “efeitos de demonstração” e de “incentivo” sobre a vantagem e importância de tais práticas.

Através da hierarquização dos benefícios fiscais, que tem vindo a beneficiar o mecenato social face a outros tipos de mecenato⁵⁸, o Estado cria mecanismos de influência das escolhas privadas, valorizando determinadas áreas e entidades com base no interesse público. É necessário ter em conta que o apoio fiscal concedido se traduz em despesas fiscais efetivas para o Estado, no sentido em que se dá uma “transferência” de recursos para a esfera patrimonial dos mecenas, por via de menores impostos pagos ao Estado. Essa redução de receita fiscal não é, no entanto, irrestrita, estando definidos por leis os pressupostos necessários para que o donativo seja enquadrado como doação mecenática e os valores máximos estabelecidos para as deduções fiscais. Igualmente, no sentido de evitar abusos por parte das partes envolvidas, o Estado estipula as obrigações acessórias por parte das entidades beneficiárias necessárias para que o doador possa aceder ao direito ao benefício fiscal⁵⁹. Entre estas obrigações, a apresentação do documento comprovativo dos montantes dos donativos recebidos dos seus mecenas, com a indicação do seu enquadramento no âmbito do capítulo relativo ao mecenato do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), bem como a menção de que o donativo é concedido sem contrapartidas.

A questão das contrapartidas é particularmente importante no âmbito dos benefícios fiscais associados às práticas mecenáticas, sendo centrais na distinção que é feita entre donativos e patrocínios. Para o Estado Português, segundo o art.61 do EBF, só são consideráveis passíveis de dedução fiscais as doações feitas com carácter gratuito, em que impera o “espírito de liberalidade do doador”, ou seja, sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades recetoras.

Em 2004, altura em que as práticas de marketing social começaram a ganhar visibilidade em Portugal, o Estado sentiu a necessidade de esclarecer ulteriormente a questão das contrapartidas. Assim, na circular 2/2004 de 20 de janeiro, foi estabelecido um limite a partir do qual essas passam a ser consideradas contrapartidas de carácter comercial, inviabilizando dessa forma o enquadramento do custo do donativo no âmbito do mecenato. Segundo esta circular, situações de contrapartidas que tenham um valor insignificante relativamente ao donativo em causa⁶⁰ não desvirtuam o espírito de liberalidade do doador e como tal a sua

⁵⁸ “Os donativos referidos no número anterior são considerados custos em valor correspondente a 140% do respetivo total, quando se destinarem exclusivamente à persecução de fins de carácter social, a 120%, se destinados exclusivamente a fins de carácter cultural, ambiental, desportivo e educacional, ou a 130% do respetivo total, quando forem atribuídos ao abrigo de contratos plurianuais celebrados para fins específicos, que fixem os objetivos a prosseguir pelas entidades beneficiárias e os montantes a atribuir pelos sujeitos passivos.” (Artigo 62, nº2 EBF)

⁵⁹ Artigo 66 EBF.

⁶⁰ “(...) considera-se que as (...) regalias não (...) constituem (...) contrapartidas de carácter pecuniário ou comercial quando o valor de mercado das mesmas não ultrapassar, anualmente, o limite de 5% dos donativos atribuídos.” Ponto 2.1 Circular 2/2004 de 20 de janeiro.

entrega como donativo para efeito fiscal. A circular esclarece, igualmente, que a associação pública do nome do doador a determinada iniciativa deve ter em conta o princípio de gratuidade do doador, o que significa que são considerados donativos passíveis de donativos fiscais as contribuições cuja divulgação do nome do mecenas tenha um carácter meramente institucional (ou seja, situações de “busca de uma imagem pessoal ou institucional de responsabilidade cívica, que o identifique junto ao público em geral”⁶¹) e não comercial. Essa distinção exclui do âmbito do mecenato iniciativas onde sejam feitas referências a marcas, produtos ou serviços do mecenas, sendo apenas enquadráveis referências ao seu nome, designação social e logótipo. A divulgação do nome dos mecenas deve também ser feita de modo idêntico e uniforme para todos os mecenas da iniciativa, independentemente do valor do donativo concedido. Por último a identificação do nome do mecenas deve efetuar-se de forma discreta, num plano secundário em relação ao evento ou obra ao qual está associado e sempre com a alusão à sua qualidade de mecenas⁶².

Todas as situações de donativos mecenáticos que não cumpram estes critérios têm, para o Estado, o objetivo de promover produtos comercializados juntos dos consumidores e são considerados, como tal, patrocínios. Estes são considerados encargos publicitários, dedutíveis no apuramento do lucro tributáveis das empresas, mas estão excluídos da entrega como donativo para efeito fiscal e como tal não têm direito a qualquer majoração na dedução à coleta de imposto da empresa.

Percebe-se assim que uma dicotomia simplista público-privado, para definir o fenómeno do mecenato revela-se insuficiente e redutora no sentido em que o processo é produzido pelo próprio redimensionamento da ação do Estado, que, ao interferir diretamente no processo, pelo incentivo fiscal e pela função de enquadramento que tem desempenhado, entra como terceiro parceiro na relação entre doadores privados (nomeadamente as empresas) e organizações do terceiro sector (muitas vezes dependentes dos subsídios estatais para sobreviver) (Santos & Conde, 1990).

3.4. O Mecenato Cultural em Portugal

De entre todos os tipos de mecenato, o que tem uma maior tradição e visibilidade em Portugal é o mecenato cultural, tendo sido, talvez por isso, mais estudado. Foram realizados dois grandes estudos sobre o tema, um primeiro em 1987-1988, realizado logo após ter surgido a primeira lei sobre o mecenato cultural (em 1986) (Santos & Conde, 1990) e o segundo que analisa os primeiros dez anos de mecenato cultural no nosso país (1986-1996) fazendo um balanço do fenómeno (Santos, Casanova, Carreiras, & Alves, 1998). Apesar de o mecenato

⁶¹ Ponto 2.2 a) Circular 2/2004 de 20 de janeiro.

⁶² Ponto 2.2 a) iii Circular 2/2004 de 20 de janeiro.

cultural ter um percurso histórico específico, que se distingue de outros tipos de mecenato, existem questões que são transversais, o que se deve também ao facto de todos os tipos de mecenato estarem, ao abrigo da lei portuguesa, sob a alçada do mesmo decreto-lei. Assim, a análise das práticas de mecenato cultural, que tiveram em décadas passadas não só maior visibilidade, mas também maior adesão, permite-nos perceber algumas das características da relação das empresas com o apoio mecenático em Portugal.

Os estudos em questão evidenciam aquela que é a contradição de fundo deste tipo de parcerias, marcadas por duas lógicas: "(...) de um lado, o da cultura, situar-se-iam os valores humanistas, de interesse geral e generosidade social, institucionalmente atribuídos ao papel do Estado e à ética do mecenato tradicional; do outro o das empresas, predominaria o jogo de interesses particulares e princípios de natureza publicitária." (Santos & Conde, 1990). Essa contradição é, no entanto, denunciada pelos autores dos estudos como limitadora, sendo necessário, para a compreensão do que está em jogo, perceber as razões de ser deste novo tipo de financiamento das atividades culturais.

No livro dos "10 anos de mecenato cultural em Portugal" (Santos et al., 1998), são analisados dois estudos diferentes. Num primeiro momento é feita a análise dos dados relativos a este tipo de mecenato recolhido junto do Ministério da Cultura, ou seja, é feita a análise de 1500 processos relativos a projetos candidatos à declaração de Manifesto Interesse Cultural (MIC) e ao subsequente apoio da empresa mecenas. Na segunda parte do livro analisam-se as respostas a um inquérito aplicado em empresas que realizaram ações de mecenato cultural em Portugal. Esse guião contemplava as seguintes dimensões: "O Estado e as empresas no apoio a atividades culturais"; "distinção patrocínio/mecenato"; "a lei", "os benefícios fiscais e o estatuto do Manifesto Interesse Cultural"; "a caracterização das práticas mecenáticas das empresas"; e "a questão mediática dos apoios".

No que se refere à relação entre empresas e Estado o estudo evidenciou a posição individualista das empresas, ou seja, a existência de um reconhecimento da complementaridade da ação dos dois sectores, mas marcada por uma subsidiariedade da atuação das empresas em relação ao papel (de enquadramento, coordenação, estímulo e sensibilização) do Estado. Esta atuação insere-se numa perspetiva de inserção comunitária e de apoio ao desenvolvimento sociocultural, mas para as empresas esta deve ser gerida autonomamente, a partir das suas prioridades e opções, não aceitando intromissões por parte dos poderes públicos.

Uma das conclusões interessantes do estudo é que o principal benefício da lei do mecenato, as deduções nos impostos das empresas, não funciona muitas vezes como o verdadeiro móbil para as ações mecenáticas, estando estas mais dependentes de políticas institucionais da empresa. De facto, muitos dos inquiridos demonstraram desconhecer os procedimentos fiscais e a natureza da lei do mecenato, apontando como principais motivações

para o apoio a preocupação com o reforço da imagem institucional da empresa e a tentativa de enquadramento social e cívico da empresa.

A escolha dos projetos a apoiar, por seu lado, estava dependente muitas vezes da influência dos gestores de topo, sobretudo nas grandes corporações. Apesar de haver alguma especialização de serviços responsáveis por tratar os assuntos relacionados com o mecenato, a verdade é que “(..) essa tendência profissionalizante parece coexistir com acentuadas lógicas de informalidade e personalização, observáveis ao nível de seleção de projetos (Santos et al., 1998, p. 222).

Em termos de práticas, os autores evidenciaram que, na altura, a seleção dos apoios era feita a partir de pedidos apresentados à empresa e mais raramente como resultado de procura ativa por parte da mesma. Os apoios concedidos eram maioritariamente financeiros, e estavam igualmente distribuídos entre ações regulares ou ocasionais. Os projetos apoiados eram sobretudo locais, o que era valorizado pelas empresas como fator de enraizamento nas comunidades onde estão inseridas. Por outro lado, as empresas criticavam muitas vezes a falta de profissionalismo dos proponentes, o que é visível na maneira como contactavam indiscriminadamente as empresas, com propostas muitas vezes amadoras e numa lógica que apelidavam de “pedinchice”, considerada negativa. Os autores acabam por evidenciar em todo o processo mecenático o dilema mecenato/publicidade, identificável “(...) na forma como, em mais de metade das empresas, se distingue patrocínio e mecenato, o primeiro termo mais associado ao investimento comercial com óbvias contrapartidas publicitárias (...) e o mecenato, por sua vez, claramente associado à área da cultura, com a sua envolvente mais “nobre” e distintiva” (Santos et al., 1998, p. 205).

3.5. Responsabilidade Social Empresarial em Portugal

Apesar da existência de uma lei do mecenato desde meados dos anos 80, durante muito tempo, pelo menos na área social, esta limitou-se a enquadrar ações pontuais, numa lógica de doações filantrópicas, não inseridas em programas de intervenção social mais estruturados por parte das empresas (englobando outros tipos de iniciativas de cariz social por parte da empresa), nem num discurso mais alargado de (auto)responsabilização do sector económico privado por intervenções específicas na área do bem comum.

A nível internacional assiste-se, desde o início dos anos 1990, ao aumento das atividades filantrópicas e do envolvimento de empresas em iniciativas de cariz sociais cada vez mais estruturadas⁶³, mas em Portugal esse movimento foi mais lento. Apesar de se ter assistido, a partir do início dos anos 1990 à criação de várias fundações empresariais⁶⁴, sobretudo por

⁶³ Ver capítulo 1.

⁶⁴ Segundo os censos das fundações durante os anos 90 foram criadas as seguintes fundações empresariais: Fundação Belmiro de Azevedo, (reconhecida em 1992, data de criação não

parte da indústria farmacêutica, em 1997 um estudo intitulado “Uma leitura da perspetiva empresarial relativamente ao envolvimento com a comunidade em Portugal” (Lehmann-Vogelweid, 1997)⁶⁵ evidenciava a novidade que muitas iniciativas de carácter social eram na altura para as empresas portuguesas. Entre os modos de envolvimento social mais comuns por parte das empresas em Portugal, o estudo identificava em primeiro lugar os donativos financeiros, seguidos dos donativos em produtos e serviços e por fim de equipamentos. Outras iniciativas associadas ao envolvimento social das empresas, como o voluntariado empresarial dos diretores ou colaboradores, eram muito mais raras sendo mencionadas por apenas 2 das 48 empresas entrevistadas.

A grande alteração na intervenção social das empresas em Portugal deu-se com a difusão do tema da Responsabilidade Social Empresarial no nosso país a partir da segunda metade da década de 1990. Apesar do seu uso restrito, o conceito começa a surgir com alguma regularidade na comunicação social, no meio empresarial e na academia⁶⁶, mesmo se de uma forma tímida e por vezes ainda pouco clara. Em 1997, com o patrocínio da organização CSR Europe⁶⁷, a empresa de consultoria Talentum - única empresa na época a oferecer serviços na área da RSE em Portugal (Pinto, 2004) - inicia a criação da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social com o objetivo de divulgar e impulsionar boas práticas de responsabilidade social entre as empresas portuguesas (Fanha, 2002). Inicialmente composta sobretudo por empresas do sector público (empresas fundadoras: PT, Talent Pool, CTT, TAP, LS, Metropolitano de Lisboa, Gestnave, NAV), esta rede veio dar origem em 2002 à associação RSE Portugal, que foi, durante muitos anos uma das principais organizações portuguesas na área da responsabilidade social⁶⁸. Os principais objetivos estabelecidos pela rede eram a sensibilização do mundo empresarial para a importância crescente das empresas com forte consciência social, a difusão de experiências empresariais que articulassem

disponível); Fundação Millenium BCP (criada em 1991, reconhecida em 1994); Fundação Merck Sharp & Dohme (criada em 1993, reconhecida em 1994), Fundação Bial (criada e reconhecida em 1994); Fundação Salvador Caetano (reconhecida em 1995) e Fundação Glaxosmithkline das Ciências de Saúde (criada em 1996, reconhecida em 1997). Já depois de 2000 são criadas as fundações Vodafone (2001), Portugal Telecom (2003), EDP (2004), Luso (2007), Caixa Geral de Depósitos-Culturgest (2007), Francisco Manuel dos Santos (2009) e Galp Energia (2009). Dados acedidos em <https://tretas.org/CensoFundacoes>, a 13/01/2021 e <https://eportugal.gov.pt/fichas-de-enquadramento/fundacoes-e-pessoas-coletivas-de-utilidade-publica/pesquisa/-/pmc/lista>, a 13/01/2021.

⁶⁵ O estudo é o resultado de uma colaboração entre a PEC – Parcerias Empresariais e Consultadoria da Dra. Norma Lehmann-Vogelweid com a FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.

⁶⁶ Por exemplo, em 1996, a CSR Europe encomenda ao Dinâmia um estudo sobre as práticas das empresas certificadas portuguesas face à coesão social cujo objetivo era fazer um diagnóstico da situação portuguesa (Lima, Oliveira, & Carvalho, 1996).

⁶⁷ Esta organização foi criada em 1995 por um grupo de líderes empresariais em resposta ao apelo do presidente da comissão Europeia Jacques Delors.

⁶⁸ A RSE Portugal viria a ser fundida em 2009 com a Grace, deixando de ter existência legal.

responsabilidade e atividade concorrencial e a fomentação de parcerias institucionais entre empresas, Governo e sociedade civil (Fanha, 2002).

Uma das áreas estratégicas em que a RSE Portugal procurou atuar num primeiro momento foi a do mecenato social. Com esse objetivo, a associação incentivou a participação das empresas no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, assinado em 1996 entre o Estado, a Associação Nacional de Municípios Portugueses, a Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União da Mutualidades, com o objetivo de criar uma rede para o desenvolvimento de uma estratégia de cooperação entre instituições de solidariedade social e a administração pública. Inicialmente o sector privado com fins lucrativos não tinha sido considerado como membro potencial do pacto e a RSE Portugal considerou que deveria avançar com uma proposta sobre o papel que as empresas poderiam desempenhar em complementaridade com o Pacto de Cooperação, tendo em conta a sua importância a nível regional e local em relação ao emprego, formação, bem-estar e qualidade de vida das populações e a sua função complementar aos objetivos da rede social (Fanha, 2002).

Em 1998, a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento e um grupo de empresas portuguesas (Xerox, BP, McDonalds, IBM, Papeis INAPA; Eclat Marketing e Parcerias Empresariais e Consultadoria) juntam-se com o objetivo de fundar uma associação sem fins lucrativos para promover o conceito de cidadania empresarial através da parceria com outros sectores da sociedade. A Grace - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial foi constituída em 2000 afirmando-se como um palco para a reflexão sobre o tema da Responsabilidade Social das Empresas e a partilha de boas práticas na área. Desde cedo a dimensão social e o voluntariado empresarial foram temáticas privilegiadas por esta organização.

Uma terceira organização na área da RSE é criada em 2001, por iniciativa de três grandes empresas nacionais (Cimpor, Sonae e Soporcel) membros da associação internacional *World Business Council for Sustainable Development*⁶⁹. A BCSD Portugal⁷⁰, membro da rede regional da WCSD, veio definir como principal foco de atuação a questão da sustentabilidade, em particular na sua dimensão ambiental, não ignorando, no entanto, as outras áreas da RSE, nomeadamente a social.

Em 2002 é criada também a APEE, Associação Portuguesa de Ética Empresarial, com o objetivo de promover a ética e a responsabilidade social nas empresas. Esta organização foi reconhecida, pelo Instituto de Qualidade (IPQ), como sendo a representante de Portugal na área da standardização relacionada com a ética e a Responsabilidade Social e participou

⁶⁹ <http://www.wbcds.org>. Ver capítulo 2.

⁷⁰ Business Council for Sustainable Development – Portugal. <http://www.bcsdportugal.org/>.

não apenas no processo de negociação da norma ISO 26000⁷¹, como foi responsável em 2008, pela criação da norma portuguesa, certificável, NP 4469 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (Branco & Delgado, 2011).

Impulsionado por toda esta atenção e mobilização, o tema da RSE e do desenvolvimento sustentável foi-se impondo de forma progressiva nas agendas portuguesas. Apesar de o Estado Português ter demonstrado uma atitude mais passiva em relação ao tema da RSE, por comparação com outros países Europeus (Neves & Bento, 2005), o tema foi cedo apropriado por parte do governo e sector público. Em 1999, na sessão de abertura do II Seminário da RPECS (mais tarde RSE Portugal), a então Primeira Dama, Maria José Ritta, fez um discurso de abertura em que valorizava o debate e reflexão sobre a responsabilidade social em Portugal, contextualizando-o num discurso de responsabilização partilhada por todos os sectores da sociedade:

(...) a crise estrutural do Estado-Providência veio tornar patente que a resolução dos problemas sociais não dispensa, hoje, uma intervenção coordenada numa lógica de co-responsabilização, em que, aliás, o vector de voluntariado social deve estar igualmente cada vez mais presente. (...) Não se trata de optar entre a responsabilidade social do Estado e a responsabilidade social das empresas ou dos cidadãos. Pelo contrário, nesta era de incertezas e de mudanças culturais sociais e económicas, é indispensável que congreguemos esforços e vontades que possam enfrentar com êxito as exigências do desenvolvimento e da cidadania. (Ritta, 1999)

Impulsionado por inúmeras iniciativas de carácter internacional, a passagem do milénio foi o momento de afirmação da RSE em Portugal. Em 2000, na Agenda de Lisboa, os governos europeus reconheceram a importância da RSE e fazem um apelo às empresas para contribuírem para os objetivos de transformar a economia europeia "na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, antes de 2010, capaz de um crescimento económico duradouro acompanhado por uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e uma maior coesão social". No ano seguinte, a União Europeia lança o Livro Verde para a Responsabilidade Social⁷², no qual a RSE é definida como sendo a "integração voluntária de preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas, nas suas operações e na sua interação com as outras partes interessadas" (Comissão das Comunidades Europeias, 2001)⁷³.

⁷¹ Ver capítulo 2.

⁷² Ver capítulo 2.

⁷³ Esta definição, apesar de contestada, vai ter um papel central nas políticas de RSE durante grande parte da primeira década do século, sendo depois abandonada em 2011 por uma nova versão, mais

A partir deste momento assiste-se, em Portugal, a um aumento considerável de iniciativas relacionadas com a temática. O interesse das empresas de consultoria pelo tema começa a consolidar-se, sendo que são elaborados vários relatórios e estudos de mercado⁷⁴. Multiplicam-se as conferências de divulgação, congressos e ações de formação sobre o tema⁷⁵ e são introduzidos conteúdos letivos relacionados com a ética empresarial nos cursos de gestão e criadas as primeiras pós-graduações sobre temáticas relacionadas com a RSE (Branco & Delgado, 2016; Neves & Bento, 2005). A imprensa escrita, e sobretudo a imprensa relacionada com a área dos negócios e economia, começa a acompanhar e divulgar o tema também de forma mais regular e consistente. Em particular a revista *Exame* começa a promover, em 2000, a iniciativa “*melhores empresas para se trabalhar*” em parceria com o “Great Place to Work Institute”⁷⁶ e, em abril de 2003, publica o primeiro *Guia das Empresas Responsáveis em Portugal*, no qual um júri especializado analisou as práticas de 44 participantes a partir de uma ferramenta de análise desenvolvida pelo Instituto Ethos (Brasil)⁷⁷ (Abreu, Fátima, & Crowther, 2005; Pinto, 2004). Neste período aumenta também o número de empresas a comunicar ativamente sobre as suas iniciativas de responsabilidade social e o número de publicações de relatórios de sustentabilidade ou de RSE (KPMG, 2007).

São também publicados os primeiros estudos académicos aprofundados sobre a temática. Em 2003, Rego, Moreira e Sarrico lançam o livro “Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas – Um estudo da situação portuguesa” (Rego, Moreira, & Sarrico, 2003). Este resultou dos desafios lançados pelo Livro Verde da RSE da Comissão Europeia e analisa um estudo aplicado junto de dirigentes de empresas portuguesas sobre gestão ética e responsabilidade social. Em 2004 é lançado o livro “Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional” coordenado por Rui Moura (Moura et al., 2004) resultado de um estudo de investigação centrado na temática das condições de emprego e formação profissional (aprendizagem ao longo da vida) para o desenvolvimento de empresas socialmente responsáveis, e em 2005 são publicados os livros “Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 casos de referência” (Gago, Cardoso, Campos, Vicente, & Santos,

simples: “a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade” (European Commission, 2011).

⁷⁴ Em 2004, o CECOA lança o “Estado da Arte em Responsabilidade Social” (Pinto, 2004) e a empresa Sair da Casca lança o “Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal” (Sair da Casca, 2004).

⁷⁵ Em 20 de Maio de 2002 o Concelho Económico e Social e a secção Portuguesa do CEEP – Centro europeu das Empresas com participação Pública e/ou de Interesse Económico Geral organizam o seminário “A Responsabilidade Social das EMPRESAS”. Em 2003 o 28 Congresso Nacional para a Qualidade promovido pela associação Portuguesa para a Qualidade tem como tema “qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social”. Em outubro 2005 realizou-se o primeiro fórum Português de Responsabilidade Social das organizações organizado pela APEE, Associação Portuguesa de ética Empresarial.

⁷⁶ Ver <http://www.greatplacetowork.pt/>.

⁷⁷ A partir da análise das 44 empresas, foram selecionadas as 10 empresas socialmente exemplares em Portugal: Auchan, BP, DHL, HP, HUF, IBM, Novadelta, Siemens, Somague e a Xerox.

2005), patrocinada pela AIP - Associação Industrial Portuguesa, e um segundo, coordenado por Maria João Nicolau Santos (Santos, Silva, Sampaio, Henriques, & Eusébio, 2005), sobre a Responsabilidade Social da Empresa contextualizada em termos de desenvolvimento sustentável. Ao longo da década o interesse académico sobre o tema aumenta, tornando-se cada vez mais comum a publicação de artigos de autores portugueses em revistas internacionais relacionadas com ética empresarial (Branco & Delgado, 2011, 2016).

3.6. As Iniciativas Sociais e a RSE em Portugal

Devido ao seu potencial mediático e à sua atratividade para as empresas, o pilar social da RSE, mais especificamente o investimento das empresas em iniciativas de carácter social, ganhou, nos primeiros anos de divulgação do conceito em Portugal, maior destaque junto das empresas e da opinião pública (Branco & Delgado, 2016). Desde a segunda metade dos anos 1990, assistiu-se ao progressivo crescimento de iniciativas de cariz solidário por parte das empresas e ao surgimento, com cada vez mais frequência, nos discursos das empresas e dos media, de temas como “marketing social”, “voluntariado empresarial” ou “marketing por uma causa”. Ainda assim, as práticas de investimento social por parte das empresas privadas em Portugal eram, no início do século, pontuais e pouco articuladas com as suas estratégias empresariais.

Em 2001, ano internacional do voluntário, foi lançado um estudo específico sobre o voluntariado empresarial elaborado pela Fundação Manuel Leão (Fundação Manuel Leão, 2001) no qual é abordada a participação das empresas em práticas de voluntariado e de responsabilidade social. Apesar do interesse pelo tema e sua novidade, o estudo conclui que estas eram ainda práticas relativamente incipientes dentro da realidade empresarial portuguesa. Segundo os autores do estudo, com a exceção de algumas empresas com iniciativas específicas nesta área (entre as quais é destacada a criação, na altura recente, do projeto mão-na-mão sob impulso da Portugal Telecom⁷⁸), existia ainda na altura a noção que o voluntariado empresarial não faria sentido no contexto português, uma vez que já estava a ser exigido demasiado dos funcionários. Ainda assim, o estudo evidencia uma mudança de atitude por parte da sociedade portuguesa em relação ao papel das empresas na sociedade e maior adesão a práticas de RSE por parte de uma elite empresarial.

No livro “Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional” publicado em 2004 (Moura et al., 2004), os autores apontam as mesmas lacunas em relação ao envolvimento comunitário das empresas portuguesas. O estudo releva a emergência do tema da RSE entre as empresas estudadas, mas identifica também uma cultura empresarial

⁷⁸ Para além da Portugal Telecom as outras empresas destacadas são a Jazztel, os CTT, a Xerox, a BP, a CIREs, a Farmacêutica Roche e a TNT.

ainda pouco sensibilizada para a multidimensionalidade da ação das empresas nos espaços sociais em que se inserem e uma fraca participação na procura de soluções para problemas da comunidade local, em termos de atividade mecenática no sentido mais clássico ou de apoio a projetos sociais ou comunitários de interesse público ou de natureza social promovidos pela sociedade civil organizada.

Na mesma altura são também publicados outros estudos que apresentavam um retrato menos pessimista e evidenciavam uma realidade em mutação no que se refere às práticas de RSE em Portugal. Sempre em 2004, é publicado um estudo qualitativo da empresa de consultoria “Sair da Casca” sobre a perceção da Responsabilidade Social em Portugal (Sair da Casca, 2004). Nas suas conclusões, o estudo destaca o momento de mudança em relação ao tema, especialmente junto das empresas, o terceiro sector e o sindicato. Segundo os autores do estudo, estes atores sociais, estavam, de uma forma geral, familiarizados com o conceito, apesar de terem uma noção mais ou menos restrita do tipo de ações que esse englobaria. No caso das empresas, o estudo identifica práticas não só pouco continuadas e pouco integradas na estratégia empresarial, como também, muitas vezes, pouco comunicadas para um público externo à própria organização. A nível do seu investimento externo, as empresas destacavam como temas privilegiados o ambiente e temas mais sensíveis para a sua área de negócio (como campanhas de reflorestação em empresas com impactos ambientais, campanhas informativas em empresas na área alimentar, etc.). Entre as iniciativas mais comuns na área social encontravam-se o apoio a instituições de valor reconhecido (ex: bombeiros, organizações do terceiro setor mais reconhecidas), o apoio à cultura e iniciativas lúdicas e a apoio a populações desfavorecidas (em Portugal e no estrangeiro).

Em 2005 são publicados mais dois livros que evidenciam as práticas crescentes de Responsabilidade Social Empresarial em Portugal e, em particular, o aumento do investimento em iniciativas de solidariedade social das empresas. O primeiro, “Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 casos de referência” (Gago et al., 2005), patrocinada pela AIP - Associação Industrial Portuguesa, faz um levantamento das melhores práticas de RSE em Portugal identificando as empresas com melhores iniciativas, nomeadamente no seu envolvimento em projetos sociais. O segundo, coordenado por Maria João Nicolau Santos, sobre “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial” (Santos et al., 2005), os autores identificam múltiplas práticas direcionadas para a comunidade por parte das empresas portuguesas, nomeadamente donativos e patrocínios orientados para o apoio a grupos sociais desfavorecidos e para o desenvolvimento de atividades culturais e desportivas. No entanto os autores referiam que essas iniciativas eram muitas vezes de carácter assistencialista, raramente acompanhadas de uma política de desenvolvimento das comunidades envolventes.

Ao longo dos primeiros anos da década foram-se intensificando também as colaborações entre empresas privadas e as organizações sem fins lucrativos que trabalham na área social em Portugal. Neste âmbito desenvolvem-se parcerias e são lançados projetos específicos. Algumas organizações como a CAIS, a OIKOS, a fundação do GIL e a AMI, foram particularmente dinâmicas a acompanhar a evolução nesta área, capitalizando o renovado interesse que as empresas privadas tinham em ver o seu nome associado a projetos com projeção mediática e impacto no terreno.

Os modelos de colaboração entre associações sem fins lucrativos e empresas começam assim também a alterar-se, uma vez que as empresas começam a ver vantagens numa maior aplicação do seu *know how* específico em projetos de âmbito social em detrimento de um investimento de natureza puramente mecenática. Ainda assim as empresas identificam algumas dificuldades na relação, acusando a falta de estruturas organizativas bem definidas por parte das associações sem fins lucrativos e a dispersão dos pedidos feitos às empresas por um número crescente de organizações (Sair da Casca, 2004).

Apesar de algumas limitações em termos da abrangência e de continuidade na sua intervenção, em meados da primeira década deste século, o que se desenhava era um retrato do investimento social das empresas portuguesas em crescimento, mas muito diferenciado entre si. A grande generalidade do tecido empresarial português tinha algum tipo de atuação em termos de patrocínio e donativos, mas estes apresentavam-se muitas vezes ainda pontuais e desligados das outras áreas de atuação da empresa. Apesar disso havia um cada vez maior interesse pelo tema da RSE e pelas suas potencialidades comunicativas. Dentro deste quadro era, no entanto, possível destacar um grupo de empresas mais ativas na área da RSE que apresentavam um investimento em políticas de responsabilidade social mais estruturadas e, em muitos casos, uma intervenção social da empresa mais direcionada e integrada. Este cenário solidificou-se nos anos seguintes com o aumento do número de empresas a adotar práticas de responsabilidade social e novos modelos de intervenção social⁷⁹.

3.7. Conclusão

Ao analisar o investimento social das empresas em Portugal é muito difícil não o fazer em articulação com a divulgação do conceito de RSE e do desenvolvimento de políticas de responsabilidade social por parte das empresas privadas portuguesas. Se noutros países o

⁷⁹ Em 2010, a empresa de consultoria Sair da Casca confirmou esta ideia num estudo qualitativo sobre o investimento comunitário das empresas. Entre as principais conclusões é destacado o aumento do investimento em iniciativas na comunidade e o desenvolvimento de projetos sociais próprios por parte empresas, e a crescente importância/visibilidade do voluntariado empresarial (Sair da Casca, 2011).

processo de institucionalização de práticas de investimento social, nomeadamente a filantropia e o mecenato, ocorreu ao longo da segunda metade do século XX (ver capítulo 1), tendo vindo depois, mais tarde, a articular-se em termos teóricos e práticos com o conceito de RSE (ver capítulo 2), em Portugal, devido à sua singularidade histórica em termos da gestão da questão social, nomeadamente durante o Estado Novo e do período pós-revolução, o papel das empresas privadas nesta área esteve sempre muito secundarizado, tendo mantido, em muitos casos, um carácter paternalista.

Apenas na segunda metade dos anos 1980 se começa a ver alguns movimentos no sentido de incentivar uma maior intervenção das empresas privadas na gestão do bem comum por parte do Estado Português. Assim, em 1986 é criada a lei do mecenato, posteriormente alterada e ampliada. De qualquer forma é durante os anos 1990 que a questão se começa a afirmar no nosso país de forma transtornal. Durante esta década assiste-se à criação de várias fundações empresariais, sobretudo por parte do sector farmacêutico, ao surgimento das primeiras redes empresariais que estiveram na origem da constituição, já na primeira década do século, de várias associações empresariais associadas à RSE e das primeiras, tímidas, iniciativas públicas sobre o conceito. Os anos 2000 serão a década de afirmação e de institucionalização da temática no nosso país, não apenas através da divulgação da temática e da multiplicação das iniciativas e organizações associadas à RSE, mas também pela afirmação de novas práticas de responsabilidade social por parte das empresas portuguesas, com destaque para as iniciativas de cariz social.

O conceito de RSE em Portugal veio assim a definir o enquadramento a partir do qual passaram a ser avaliadas, incentivadas e reorganizadas as práticas sociais das empresas privadas, introduzindo novas formas de preconizar o seu investimento social e alterando significados anteriores deste tipo de atividades, até então praticadas de forma algo dispersa no nosso país. Ao fazê-lo, o processo de difusão e institucionalização do conceito veio não só introduzir novas formas, mais estruturadas, de implementar estas práticas, mas também, de pensar e legitimar o papel mais ativo das empresas privadas na construção do bem comum em Portugal.

CAPÍTULO 4

Objeto de estudo e estratégia metodológica

Ao longo dos três últimos capítulos enquadrámos esta pesquisa a partir da análise teórica e histórica do investimento social das empresas e do conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Esses capítulos tiveram como principal objetivo situar o fenómeno em análise do ponto de vista histórico, a nível global e local, e evidenciar as suas dimensões sociais e políticas de forma a contextualizar as mudanças que estavam a ocorrer a nível das práticas de investimento social das empresas portuguesas em meados da primeira década deste século. Neste capítulo apresenta-se e explicita-se o objeto da investigação, as questões de partida que nortearam a análise e a estratégia metodológica adotada, incluindo os procedimentos técnicos desenvolvidos, nomeadamente a nível da recolha de informação, construção da amostra e análise dos dados.

4.1. Problemática

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um conceito ambíguo e contestado, que incorpora valores e lógicas contrastantes. Um “conceito chapéu” que tem vindo a ganhar uma importância crescente ao longo das últimas décadas a nível da gestão das empresas e que faz hoje parte do vocabulário quando falamos da intervenção social do setor privado.

As tensões e ambiguidades que lhes são inerentes manifestam-se a ritmos e de forma diferenciados, dependendo do tipo de práticas empresariais, das características das empresas e dos contextos nacionais a que referimos. Para pensar no impacto do conceito de RSE nas práticas de investimento social das empresas em Portugal é necessário ter em conta não só a forma como este tem vindo a ser definido e apropriado a nível global, mas também a especificidade do contexto local, nomeadamente, o historial de investimento social das empresas em Portugal ao longo do tempo, o enquadramento legal existente para essas iniciativas e o recente processo de institucionalização do conceito no nosso país.

Em Portugal, o processo de difusão do conceito responsabilidade social entre as empresas iniciou-se nos anos 1990, mas foi durante a primeira década do século XXI que o seu impacto a nível das práticas empresariais, nomeadamente em termos de investimento social, começou a ser mais visível. Este processo foi incentivado, entre outros aspetos, pela adesão de grandes empresas e pelo surgimento de várias associações empresariais dedicadas direta e indiretamente ao tema. A RSE passou a fazer parte não só do vocabulário

das empresas, mas foi ganhando presença nos meios de comunicação social e na esfera pública.

Assistiu-se, durante o início do século XXI, à progressiva estruturação de redes relacionadas com a RSE, compostas não apenas por empresas e associações empresariais relacionadas com o tema, mas também por empresas de consultoria especializadas no assunto e pelas associações de terceiro sector envolvidas em projetos com empresas privadas. Este campo organizacional e institucional assumiu assim um papel importante na difusão de práticas, ideias e discursos sobre a responsabilidade social através de redes empresariais, iniciativas dedicadas ao tema, presença na comunicação social, prémios, etc.⁸⁰, facilitando, potencialmente, a disseminação de novos comportamentos e expectativas em relação à intervenção das empresas na sociedade em diferentes áreas. No que se refere ao investimento social, a difusão do conceito de RSE veio dar mais visibilidade às práticas sociais das empresas, incentivar o surgimento de novos projetos e alterar formas anteriores de desenvolver iniciativas empresariais de carácter social, que, no caso português, tendiam a assumir um carácter paternalístico e disperso⁸¹.

É este o contexto que orientou aquelas que são as questões de partida desta investigação. Parte-se da ideia segundo a qual à RSE corresponde não apenas um conjunto de práticas, mas sobretudo um entendimento sobre o lugar da empresa na sociedade (Dupuis & Le Bas, 2009), que é discursivamente negociado e construído. Que a sua difusão vem incentivar mudanças nas práticas empresariais, nomeadamente ao nível de um maior investimento e estruturação das suas iniciativas sociais para públicos externos, mas também potenciar o surgimento de um registo discursivo comum entre os atores empresariais (Bory, 2008a; Himmelstein, 1997), ou seja de entendimentos partilhados sobre motivos, justificações e formas preconizadas de iniciativas de carácter social, face ao qual os diferentes atores sociais se posicionam discursivamente.

Distanciando-nos de abordagens normativas da RSE, orientadas por noções prescritivas sobre o conceito (Lockett, Moon, & Visser, 2006; Swanson, 1999), ou de abordagens críticas onde são valorizadas as suas características macroestruturais no contexto económico global e neocapitalista (Michael Blowfield, 2005; Shamir, 2005a), esta análise centra a sua atenção na forma como a RSE é interpretada e apropriada pelos atores sociais a nível do discurso e a forma como os seus significados são socialmente produzidos e negociados. Trata-se de uma abordagem interpretativa centrada na construção discursiva do fenómeno, que visa perceber como é que os discursos sobre RSE e investimento social são produzidos, operacionalizados e alterados (Howarth & Stavrakakis, 2000). Para tal, pretende mapear as

⁸⁰ Ver capítulo 3.

⁸¹ Ver capítulo 3.

estruturas discursivas do investimento social e da RSE e evidenciando de que forma estas se articulam e participam na construção dos significados do que é uma empresa socialmente responsável.

De forma mais específica, iremos dar atenção à forma como esses discursos refletem como os atores empresariais 1) davam sentido às práticas sociais da sua empresa e as mobilizavam na construção de uma identidade empresarial socialmente responsável, 2) interpretavam os processos históricos de difusão e institucionalização do conceito de RSE em Portugal e a forma como este veio alterar entendimentos sobre investimento social dos atores empresariais em Portugal; e 3) articulavam discursivamente os múltiplos objetivos associados à RSE e ao tipo de iniciativas preconizadas no seu contexto.

Esta análise centra-se, portanto, na forma como, no contexto de um processo de mudança das práticas sociais das empresas (marcadas por maior ou menor descontinuidade, dependendo dos casos), os significados da RSE são discursivamente produzidos e negociados.

Nesse sentido a análise irá ser estruturada em 3 pontos:

- *As narrativas discursivas:* a construção de narrativas sobre as iniciativas sociais ao longo do tempo, neste caso evidenciando a forma como as práticas do passado e presente são articuladas para dar sentido e coerência ao investimento atual da empresa.
- *A construção das fronteiras discursivas:* o trabalho de reconhecimento, delimitação e questionamento das fronteiras da RSE no contexto dos seus discursos sobre as suas práticas de investimento social.
- *As formas de nomeação:* a identificação das formas de nomeação do investimento social e o seu papel nos processos de construção de significados da RSE.

No processo de construção de sentido das práticas de investimento social por parte dos atores sociais, dois eixos de análise assumem um papel central: a dimensão temporal do fenómeno e a natureza plural do conceito de RSE.

O primeiro eixo de análise refere-se às coordenadas temporais do fenómeno. De facto, para a compreensão da construção de sentido do processo de mudança em curso por parte dos atores sociais, é importante entender, também, como estes produzem historicamente o presente através de narrativas que mobilizam não apenas eventos, mas múltiplas formas de justificação, histórias, discursos, mais, ou menos, solidificadas no tempo (Barthe et al., 2013). De facto, as narrativas sobre o passado não só permitem organizar uma ou mais séries de eventos de forma a dar sentido aos acontecimentos, como são estruturadas em função do final ou das expectativas da história, têm assim como objetivo informar o presente, podendo ser utilizadas para legitimar situações (Riessman, 2005).

As narrativas assumem assim um papel central na forma como os atores empresariais criam um fio condutor entre diferentes tipos de práticas, participando dessa forma da contínua reinterpretação e reconfiguração do passado e na legitimação das práticas atuais da empresa. No caso das práticas de cariz social da empresa ao longo do tempo essas assumem um papel importante porque explicitam a forma como os atores sociais, no contexto das suas práticas profissionais e das novas expectativas sobre o que é ser socialmente responsável, criam fios condutores entre eventos e mobilizam diferentes tipos de discursos para dar sentido e coerência ao investimento atual da empresa e ao seu próprio envolvimento no processo.

O segundo eixo foca a atenção na natureza multidimensional dos discursos sobre RSE e o facto de os diferentes posicionamentos face ao tema serem potenciados pela natureza plural do conceito de RSE⁸²: plural porque fragmentado, ao enquadrar práticas empresariais muito diferentes; plural porque contestado, no sentido em que não existe um entendimento único sobre a sua definição e implementação; mas sobretudo, plural porque híbrido, por articular argumentos de natureza muito diversificada.

São vários os autores que têm evidenciado a natureza híbrida do conceito de RSE, no sentido em que este articula objetivos de valores contrastantes, de natureza moral e económica. Estes processos relevam daquilo que se pode definir por hibridez do discurso (Fairclough, 2005, 2011), um processo através do qual elementos do discurso anteriormente incompatíveis são tornados compatíveis através de transferências entre diferentes campos sociais, ou entre diferentes contextos geográficos. Essa natureza híbrida do conceito permite que, durante processos de mudança social, se operem processos de recontextualização discursiva permitindo assim a incorporação e articulação de ordens de discurso muito diversificadas.

Burchell e Cook (2006), por exemplo, defendem que a linguagem da RSE resulta de um processo de apropriação e colonização por parte do setor privado de discursos da sociedade civil sobre responsabilidade social, ética e cidadania, dando origem a um discurso híbrido que funciona como espaço de contenção, mas também de diálogo, entre diferentes setores sobre o papel da empresa na sociedade. Shamir (2002, 2008) e Vogel (2005), por sua vez, têm posto em evidência o fenómeno inverso. Para estes autores, o processo de racionalização instrumental dos mercados ao longo das últimas décadas tem incentivado a difusão de uma noção mercantilizada de RSE, em que esta é definida apenas em termos de oportunidade de negócio, que tem vindo a dar lugar à criação de novos produtos, mercados e oportunidades económicas, mas também a uma linguagem marcadamente mercantilista.

É neste sentido que a RSE tem sido apontada por vários autores (Gond & Moon, 2011; Nadel, 2013) como um exemplo, ou produto, do Novo Espírito do Capitalismo (Boltanski &

⁸² Ver capítulo 2.

Chiapello, 1999), associado à capacidade que o capitalismo tem de incorporar as críticas que lhe são colocadas, encontrando assim novas justificações morais para a sua sobrevivência. Segundo Boltanski e Chiapello esta justificação do capitalismo baseia-se numa “noção que permite abraçar ao mesmo tempo justificações individuais (de que forma uma pessoa encontra motivações para se engajar na empresa capitalista) e justificações gerais (de que forma o engajamento de uma empresa capitalista serve o bem comum)” (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 45). As ambiguidades inerentes a este processo remetem assim para disputas entre diferentes tipos de grandezas (Boltanski & Thévenot, 1991), princípios normativos que os atores podem mobilizar para legitimar e justificar a sua posição e ações, sobretudo quando confrontados com uma crítica. Michotte (2008), por exemplo, destaca a forma como o conceito de RSE cria mudanças na linguagem que visam minimizar conflitos de interesse entre diferentes ordens de discurso. O próprio conceito de RSE oferece assim soluções para a articulação de ordens de discurso variadas, nomeadamente através do surgimento de terminologia específicas (Baden & Harwood, 2013), projetos e produtos (Brei & Böhm, 2014; Wirgau, Webb, & Jensen, 2010) que resolvem as tensões colocadas pela sua multiplicidade de objetivos.

No caso das práticas de investimento social essas tensões surgem de forma particularmente premente, pois trata-se de uma área específica da RSE onde processos de racionalização económica (Shamir, 2008), comodização (Vogel, 2005) ou de "amoralização" (Crane, 2000a) das práticas empresariais se coloca de forma mais controversa, uma vez que a dimensão moral destas iniciativas tende a ser mobilizada de forma explícita pelas empresas para construir uma imagem solidária da empresa, que participa ativamente na construção de bem comum.

O trabalho dos atores sociais com responsabilidades na definição e implementação de iniciativas e programas solidários é sempre, portanto, ambivalente, uma vez que tem que articular objetivos sociais, com rentabilidade simbólica e económica para a empresa (Bory & Lochard, 2008) e no contexto de novas expectativas em relação às práticas sociais das empresas. As mudanças a ocorrer, em termos de investimento social por parte das empresas em Portugal em meados da década de 2000, vêm evidenciar as tensões e contradições inerentes à necessidade de articular múltiplos objetivos e linguagens e tornam mais evidente as estratégias discursivas de normalização e legitimação das novas formas de intervenção por parte das empresas.

4.2. Opções metodológicas

O nosso interesse pelo impacto da difusão do conceito de RSE a nível das iniciativas de investimento social das empresas, mas também na forma como os atores empresariais

geriram as tensões inerentes a esse processo de mudança, definiu a nossa opção por uma metodologia de carácter qualitativo, que nos permitisse articular questionamentos de carácter macro sobre a difusão do conceito de RSE e a reconfiguração do papel da empresa na sociedade, com outros de nível micro relacionados com a construção discursiva destas práticas por parte dos atores empresariais. Para captar essa diversidade, em termos de estratégia metodológica, optámos por 1) incluir no estudo um leque alargado de empresas com perfis diversificados, que se destacassem em termos das suas práticas de investimento social; 2) centrarmo-nos nos discursos dos profissionais que, nas empresas, definiam e implementavam estas iniciativas e que, nas suas práticas profissionais, tinham que se posicionar em relação às iniciativas da sua empresa, mas também aos entendimentos partilhados existentes sobre a RSE.

A opção pela inclusão de um número alargado de empresas com perfis diversificados no estudo – em vez de, por exemplo, nos centrarmos num tipo específico de empresas em termos de dimensão ou sector - está relacionada com as nossas questões de partida, mas reflete, também, aquela que era a realidade empresarial em Portugal. Desde cedo, optámos por uma abordagem inclusiva, que nos permitisse analisar o fenómeno de forma abrangente e de não excluir da análise inúmeras empresas com práticas relevantes, mais ou menos recentes. Apesar de existirem alguns sectores de atividade que na altura se destacavam em termos de práticas de RSE - e respetiva comunicação – o campo era ainda muito diversificado. Nesse sentido excluímos também a hipótese de focar a pesquisa só na ação das fundações empresariais, apesar da relevância que estas têm tido em estudos sobre estes temas noutros países (Bory, 2008a; Galaskiewicz & Burt, 1991; Himmelstein, 1997), uma vez que em Portugal o número de empresas com fundações era (e é) relativamente limitado⁸³.

Decidimos, por isso, selecionar para o estudo empresas que se destacassem em termos do seu investimento social qualquer que fosse a sua dimensão ou sector. Essa opção deveu-se ao interesse em não restringir a análise a empresas de maior dimensão ou com maior visibilidade mediática, mas incluir também as empresas com um historial mais longo na área do investimento social e perceber como estas se relacionavam (ou não) com o conceito de RSE e interpretavam as mudanças introduzidas pela sua adoção por parte das empresas. O principal critério de seleção das empresas incluídas na amostra foi, por isso, o seu investimento em projetos de cariz social para públicos externos. Como critérios secundários, houve a preocupação de incluir no estudo empresas de diferentes dimensões, setores e zonas de implantação no país.

A opção de centrarmos a análise nos discursos dos atores empresariais, por sua vez, advém do nosso interesse pelo processo de mudança em curso, ou seja, pela forma como as

⁸³ Ver capítulo 3.

transformações a ocorrer na altura estavam a ser interpretadas e justificadas pelos responsáveis pelos projetos e como estes geriam as tensões inerentes ao surgimento de novas expectativas sociais sobre a intervenção social das empresas privadas na sociedade. Essa decisão prende-se também com o facto de considerarmos que existe no contexto das instituições um conjunto de efeitos integradores de socialização e uma conciliação de interesses que garante a partilha de um conjunto de sentimentos, ideias e normas entre a empresa e os seus profissionais (Parente, 2005). Optámos, assim, por nos distanciar de outros estudos baseados na análise dos discursos oficiais publicados pelas empresas nos seus relatórios e websites sobre estas práticas (S. Chen & Bouvain, 2009; D’Almeida, 2006; Siltaoja & Onkila, 2013), de forma a dar mais atenção aos processos de produção de sentido por parte destes profissionais e à forma como estes construíam um discurso coerente sobre estes fenómenos.

De facto, independentemente da multiplicidade de motivações que podem levar uma empresa a investir em iniciativas e projetos sociais, estas fazem-no no contexto de determinadas expectativas sociais, dentro e fora da empresa, sobre o que é ser socialmente responsável. A articulação entre essas expectativas, a implementação de novas práticas e as lógicas contraditórias que lhes são inerentes (Barthe et al., 2013) estão na base das tensões com as quais os atores sociais têm que se confrontar nas suas práticas profissionais quotidianas e que têm que resolver nos seus discursos sobre as iniciativas da empresa.

O desenvolvimento de políticas de RSE por parte das empresas era, na altura, relativamente recente e, por isso, o tipo de formação e o grau de especialização destes profissionais era muito diversificado. Essa variabilidade é um elemento que tem que ser considerado em relação a como lidam com as novas formas preconizadas de investimento social no contexto da RSE, não apenas em termos de práticas, mas também na forma como estas são discursivamente apresentadas e discutidas. Ou seja, a inclusão no estudo de empresas com diferentes perfis e de profissionais com diferentes percursos e responsabilidades permite-nos compreender melhor como as ambiguidades do conceito de RSE e as diferentes lógicas solidárias mobilizadas na intervenção social das empresas estavam a ser apropriadas e interpretadas por um leque alargado de pessoas.

Tendo em conta estes questionamentos, optámos na altura por realizar entrevistas não anónimas, ou seja, entrevistas onde existia uma expectativa junto dos responsáveis empresariais de que os seus discursos e posições seriam interpretadas como a posição pública da empresa sobre este tema. No entanto, é de relevar que apesar de na altura as empresas e entrevistados terem sido informados que o seu nome poderia vir a ser referenciado na tese, acabámos por optar por não o fazer tendo em conta o tempo que passou desde a realização da entrevista até à sua análise. Esta decisão deveu-se ao facto de terem ocorrido durante estes anos um conjunto substantivo de mudanças no contexto empresarial

português e nas empresas incluídas no estudo. A crise financeira e a crise económica marcaram profundamente o panorama empresarial português de múltiplas formas. Assim, algumas destas empresas já não existem, ou deixaram de operar em Portugal, e muitos dos entrevistados, por sua vez, mudaram de cargo, empresa ou mesmo de profissão. Nesse sentido, e de forma a garantir o anonimato dos entrevistados, as empresas são apenas referenciadas pela sua dimensão e área de atividade.

Por fim, e com o objetivo de melhor apreender os entendimentos partilhados sobre estes tópicos, realizámos também entrevistas de *scoping* (Arksey & O'Malley, 2005) com outros atores do campo com um papel relevante na área do investimento social, ou seja, associações empresariais na área da RSE e organizações do terceiro sector. Estas entrevistas tiveram como principal objetivo melhor contextualizar os discursos dos atores empresariais e não foram consideradas diretamente na análise.

O trabalho de campo desenvolveu-se entre 2005 e 2007. Durante este período frequentamos eventos relacionados com o tema da RSE, durante os quais recolhemos informações sobre o tema e sobre empresas com práticas relevantes. Realizámos também entrevistas com informantes privilegiados com papel relevante no campo da RSE na altura, e entrevistámos responsáveis pelos projetos de cariz social de 27 empresas. A análise discursiva desta tese foca-se nas entrevistas realizadas aos responsáveis empresariais destas 27 empresas.

4.2.1. Entrevistas

Para as entrevistas, optámos por uma estratégia assente em entrevistas semidiretivas (Brinkmann, 2014). Esta abordagem permitiu-nos por um lado, garantir alguma coerência, no sentido de identificar práticas e temas comuns a um leque diversificado de empresas e orientar o entrevistado para os temas relevantes à pesquisa. Por outro, garantiu espaço para o entrevistado se apropriar do tema, afastando-se da ordem pré-definida ou para introduzir e desenvolver outros temas de forma espontânea.

O guião de entrevista (ver Anexo A) incluiu os seguintes tópicos: Investimento social (estratégias, critérios de apoio, área de intervenção, recursos mobilizados, iniciativas passadas, inserção na estrutura organizacional, relações com outros atores do campo, envolvimento trabalhadores, financiamento, parcerias, motivações, perceções individuais sobre projetos e iniciativas); RSE (definição, responsáveis, integração das várias áreas, relações com *stakeholders*, relatórios e prestação de contas, consultorias, certificações, comunicação, estratégia de investimento futuro), perceções individuais (avaliação sobre práticas de RSE e investimento social a nível nacional, benefícios para a empresa e para a sociedade, perceções gerais sobre a RSE, papel da empresa na construção do bem comum, e articulação das empresas com Estado e terceiro sector).

O guião foi sempre adaptado antes da entrevista, de forma a refletir as especificidades da empresa e incorporar algumas informações previamente recolhidas sobre as suas políticas de RSE e iniciativas de investimento social. A, por vezes, difícil distinção entre práticas de investimento social e políticas alargadas de RSE, a multiplicidade de perfis dos entrevistados e a diversidade das empresas incluídas no estudo (em termos de sector e dimensão), obrigou-nos a uma grande flexibilidade na forma de conduzir as entrevistas, dando sempre espaço ao entrevistado para que as nossas questões pudessem fazer sentido no contexto da realidade da sua empresa e experiência, podendo introduzir de forma ativa outros questionamentos, reflexões e temáticas. Todas as entrevistas, no entanto, iniciaram-se com uma pergunta relacionada com o entrevistado, a sua função na empresa e a sua ligação à área da RSE ou às iniciativas de investimento social.

4.2.2. O processo de seleção das empresas

A seleção das empresas foi realizada utilizando o método de amostragem intencional, articulado com o método bola de neve (Mason, 2002). Durante um primeiro período do trabalho de campo, no qual frequentámos seminários, conferências e eventos relacionados com a temática da RSE, falámos com atores relevantes no campo da RSE e recolhemos informações sobre empresas que se destacassem nesta área e contactámos diretamente alguns responsáveis empresariais com iniciativas de investimento social. Para podermos mais facilmente contextualizar o fenómeno, realizámos também algumas entrevistas com informantes privilegiados (ao todo foram entrevistados quatro responsáveis de associações de RSE, quatro responsáveis de associações do terceiro sector com um longo historial de parcerias em projetos de RSE e um consultor da área da RSE). Estes contactos foram essenciais para entendermos as dinâmicas em curso em termos de práticas de RSE, a nível das empresas, mas também o papel das associações empresariais especializadas no tema, das empresas de consultoria com serviços nestas áreas e das associações do terceiro sector parceiras de empresas privadas em projetos de responsabilidade social. Nestas entrevistas foram-nos sugeridos nomes de empresas a incluir no estudo, e, por vezes, facilitado o contacto de responsáveis pelos projetos sociais de várias empresas. Foi desta forma possível compilar uma lista de empresas que, em alguns casos, incluía o nome do responsável pela área da RSE a contactar. Todas as empresas contactadas foram previamente pesquisadas on-line, com o objetivo de confirmar a pertinência da sua inclusão do estudo, bem como de recolher informação sobre as suas práticas de investimento social e responsabilidade social.

No texto do pedido de entrevista estava explicitado que o estudo em causa iria incidir sobre "as práticas de solidariedade social levadas a cabo por empresas privadas em Portugal", explicitando que o trabalho tinha como objetivo "analisar o historial, especificidades, motivações e valores associados a essas práticas, e a forma como se enquadrariam dentro

de uma política mais alargada de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) por parte das empresas".

O email solicitava uma entrevista com "o responsável pela área da solidariedade empresarial⁸⁴ ou da responsabilidade social empresarial da empresa". Eram também indicados os principais tópicos a abordar: "os projetos de solidariedade empresarial (modelos, públicos, parcerias), as motivações associadas a este tipo de práticas, as políticas de RSE da empresa e a sua inserção na estrutura organizacional da empresa". No texto do email explicitava-se também, que a informação recolhida seria sobre as práticas e a posição oficial da empresa sobre o tema, e como tal as informações seriam referidas na tese em associação com o nome da empresa; salvaguardava-se, no entanto, que sempre que a empresa não tivesse uma posição oficial em relação a determinada questão, ou sempre que o entrevistado o entendesse, a informação fornecida seria anonimizada na redação final da tese⁸⁵.

No sentido de diversificar a amostra, à medida que foram sendo realizadas as entrevistas, fomos perguntando aos entrevistados se saberiam indicar/referenciar outras empresas com práticas relevantes nesta área que pudessem/devessem ser incluídas no estudo. Essas indicações foram utilizadas para incluir, por exemplo, empresas com menor envolvimento em iniciativas desenvolvidas pelas associações empresariais na área da RSE.

Para além dos critérios de dimensão/sector/localização, já referidos, tivemos também em conta outros critérios seleção de natureza mais qualitativa relacionados com especificidades do historial e/ou ao tipo de investimento social que a empresa em causa estava a desenvolver. Ou seja, incluímos intencionalmente casos que se destacavam pela sua particularidade, ou pelo seu posicionamento face ao processo de mudança a ocorrer na altura de forma a diversificar a amostra não apenas em termos de tipologias de empresas, mas de formas de intervenção a nível do investimento social. No sentido contrário, excluímos empresas, que apesar de terem sido referenciadas ao longo do trabalho de campo, se destacavam noutras áreas da RSE. Falamos em particular de empresas com iniciativas direcionadas para os seus trabalhadores, mas que não evidenciavam ter um investimento relevante em iniciativas para públicos externos.

De relevar também que inicialmente tínhamos optado por excluir do estudo empresas públicas, uma vez que considerámos que seria complexo incluí-las na discussão sobre alterações do papel do setor privado com contexto da difusão do conceito de RSE. No entanto,

⁸⁴ Não havendo uma clarificação semântica sobre como designar a área do investimento social, optou-se na altura pela expressão "solidariedade empresarial" por ser suficientemente abrangente para incluir diferentes situações. Em cada pedido indicavam-se as razões pela qual a empresa estava a ser contactada, referenciando-se alguns do projeto/iniciativas relevantes da empresa.

⁸⁵ Estas indicações foram repetidas no início de cada entrevista. Apesar da nossa intenção inicial ser de publicar a tese referindo o nome das empresas entrevistadas, como explicamos acima, o facto que ter passado mais de uma década entre a realização das entrevistas e a finalização da tese, levou-nos a reconsiderar essa opção, sendo que optámos por omitir o nome das empresas.

no decorrer do processo de recolha de nomes e casos de relevo, percebemos que essa questão era secundária. As empresas públicas não estavam excluídas das mudanças que estavam a ocorrer na altura, participando das mesmas iniciativas e eventos que as empresas privadas. Assim sendo, decidimos incluir também empresas públicas sempre que os seus casos nos pareceram relevantes para mapear a diversidade de iniciativas a ocorrer na altura.

A saturação da amostra deu-se quando os novos casos que nos foram sendo referenciados apresentaram um perfil muito próximo de outros já incluídos no estudo. A amostra final, apesar de não ser representativa, é composta por 27 empresas e inclui uma proporção muito considerável das empresas que nos foram referenciadas na altura. Apesar de o método de seleção utilizado poder ter privilegiado a inclusão de casos mais reconhecidos, de empresas de maior dimensão e com sede na capital, ignorando eventualmente outros que tivessem na altura menor visibilidade, consideramos que a recolha de informação junto de atores com perfis e de sectores diversificados e a utilização de múltiplos critérios na seleção das empresas nos permitiu diversificar suficientemente a amostra para caracterizar o fenómeno em estudo e garantir a inclusão de múltiplos entendimentos sobre o tema.

4.3. Caracterização da Amostra

4.3.1 As empresas

A amostra final inclui 27 empresas, 21 com sede no distrito de Lisboa e 6 noutras regiões do país⁸⁶: Porto (3), Leiria (1), Portalegre (1) e Seixal (1). Esta assimetria deve-se, em parte, à sobre representação das empresas com sede em Lisboa no universo em estudo, devido a uma maior concentração de grandes empresas e de multinacionais na capital⁸⁷, mas poderá também refletir fenómenos de menor visibilidade das iniciativas de empresas localizadas noutros pontos do país e efeitos de enviesamento induzidos pela utilização do método bola de neve.

No que se refere à dimensão, procurou-se incluir na amostra empresas de todas as dimensões⁸⁸, de forma a captar a diversidade de práticas e discursos existentes na altura. No entanto, a inclusão de empresas de menores dimensões revelou-se difícil, uma vez que o seu

⁸⁶ Destas 6 empresas, 4 das entrevistas foram realizadas nas suas sedes. Nos outros 2 casos a entrevista foi agendada nas sucursais de Lisboa.

⁸⁷ Fora de Lisboa foram-nos referenciadas várias empresas com práticas sociais muito relevantes a nível dos seus trabalhadores, mas menos casos de empresas com práticas de investimento social para públicos externos.

⁸⁸ Para fins de categorização optámos por classificar as empresas e grupos nacionais (quer tenham ou não atividades no estrangeiro) como PME (empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros), grandes empresas ou grupos empresariais. As empresas de origem internacional são transversalmente referidas como multinacionais (independentemente da sua dimensão em Portugal).

investimento em projetos sociais para públicos externos tende a ser menor ou a ter menos visibilidade. No final, foram incluídas no estudo sete PMEs.

No que respeita aos setores de atividade representados, apesar de termos procurado alguma diversidade, há áreas mais representadas do que outras, o que em parte reflete o maior investimento destes setores em políticas de RSE. De facto, bancos, empresas farmacêuticas, empresas na área das tecnologias da informação e retalho alimentar, por exemplo, são empresas com uma maior tradição de investimento em iniciativas deste tipo a nível nacional, mas sobretudo a nível global.

Para o estudo foram contactadas ao todo 29 empresas, sendo que desses contactos resultaram 27 entrevistas. Os dois casos em que não tivemos sucesso foram o de uma grande empresa na área dos seguros, da qual não obtivemos resposta; e o de uma pequena empresa na área da advocacia, cuja indisponibilidade não permitiu a realização da entrevista. A elevada taxa de sucesso do nosso pedido de entrevista está em parte relacionada com o facto de, por vezes, termos sido referenciados por atores relevantes do campo da RSE, mas deve-se, também, ao tema da entrevista. A RSE era, e é, vista como uma área de comunicação positiva sobre as atividades da empresa (Schultz, Castelló, & Morsing, 2013), sendo por isso um tema sobre o qual as empresas e os responsáveis pelos projetos têm interesse ou disponibilidade para discutir. Para além disso, é de relevar que existia na altura um interesse crescente sobre o tema junto dos media e da opinião pública e que várias das empresas contactadas tinham ligações, mais ou menos ativa, a redes associativas relacionadas com a RSE e tinham um historial de presença em iniciativas sobre o tema.

A maioria das entrevistas foram realizadas junto de elementos internos às empresas, sendo que em pelo menos dois casos se tratava de profissionais com responsabilidades transversais ao grupo empresarial. É também de assinalar que, na altura, nove empresas da nossa amostra tinham uma fundação⁸⁹ e que em três destes casos, uma vez contactada a empresa, fomos remetidos para uma entrevista com um dos responsáveis pela fundação⁹⁰. A única exceção à nossa regra de contacto foi um grande grupo empresarial na área das telecomunicações, em que o pedido foi feito diretamente à diretora da fundação do grupo⁹¹, dada a transversalidade da sua atuação em relação às várias empresas do grupo. Nos

⁸⁹ É de assinalar que duas outras empresas tinham criado associações sem fins lucrativos que asseguravam parte das suas iniciativas de carácter social, e que uma terceira empresa estava a assegurar a gestão de uma das associações empresariais ligada à RSE.

⁹⁰ Das quatro entrevistas realizadas junto de fundações, apenas num dos casos a pessoa responsável tinha outras responsabilidades internas dentro da empresa. Os entrevistados das outras três empresas colaboravam exclusivamente com as respetivas fundações.

⁹¹ Para além desta fundação entrámos também em contacto com uma outra, de outro grande grupo empresarial, neste caso apenas com o objetivo de complementar as entrevistas realizadas com duas das empresas do grupo. A entrevista acabou por não se concretizar por questões de agenda.

restantes cinco casos, apesar de termos sido informados da existência da fundação durante a entrevista, esta foi conduzida junto de elementos de departamentos internos da empresa⁹².

Quadro 4.1 Caracterização das empresas e entrevistados incluídos no estudo

<i>Empresa</i>	<i>Distrito Sede</i>	<i>Área de atividade</i>	<i>Tipo de Empresa</i>	<i>Organização sem fins lucrativos</i>	<i>Cargo/Departamento</i>
Empresa A	Lisboa	Produtos e Sistemas para Contagem de Energia	PME	Associação	Administradora
Empresa B	Leiria	Construção Civil	Grupo Empresarial	-	Assessor do Presidente
Empresa C	Setúbal	Construção Civil	PME	-	Diretora Recursos Humanos
Empresa D	Lisboa	Comunicação e design	PME	Associação	Gestora - Consultoria, marketing, comunicação interna, e responsabilidade social
Empresa E	Lisboa	Hotelaria	PME	-	Diretora Geral
Empresa F	Porto	Tratamento de resíduos	PME (pública)	-	Gestor - Gabinete sustentabilidade
Empresa G	Lisboa	Tratamento de resíduos	PME (pública)	-	Diretora - Comunicação, Imagem e Documentação
Empresa H	Lisboa	Financeiro	Multinacional	-	Diretora-Adjunta de Corporate affairs & Social Responsibility
Empresa I	Lisboa	Financeiro	Grande Empresa	-	Gestoras - Departamento de Comunicação, área de Responsabilidade social e sustentabilidade
Empresa J	Lisboa	Financeiro	Grande Empresa	Fundação	Gestor - Gabinete Presidência
Empresa K	Lisboa	Telecomunicações	Multinacional	Fundação	Diretora - Comunicação institucional, apoio à gestão, e responsabilidade social Fundação
Empresa L	Lisboa	Telecomunicações	Grupo Empresarial	Fundação	Diretora - Área de Info-Exclusão e Necessidades

⁹² Interessante notar que as empresas que nos remeteram para a fundação são as que criaram a fundação já depois da passagem do milénio, ou seja, com fundações mais recentes. As empresas onde foram entrevistados elementos internos da empresa apesar de existir uma fundação são as que tinham fundações com um historial mais longo.

					Especiais da Fundação
Empresa M	Lisboa	Retalho Imobiliário	Grande Empresa	Fundação (grupo)	Diretor e gestora Departamento de <i>Back Office</i> e recursos humanos, área de logística
Empresa N	Porto	Retalho alimentar	Grande Empresa	Fundação (grupo)	Diretor Marketing
Empresa O	Lisboa	Retalho alimentar	Grupo Empresarial	-	Gestora Departamento de Comunicação. Área de mecenato e gestão de eventos
Empresa P	Lisboa	Retalho alimentar	Multinacional	Fundação	Gestor Política Social e Comunicação Interna
Empresa Q	Porto	Alimentação e bebidas	Grupo Empresarial	-	Gestora Comunicação e relações institucionais, área das relações institucionais
Empresa R	Portalegre	Alimentação e bebidas	Grande empresa	Associação	Gestor de Unidade e Membro Conselho para o Desenvolvimento Sustentável
Empresa S	Lisboa	Restauração	Multinacional	Fundação	Diretor Executivo da Fundação
Empresa T	Lisboa	Farmacêutica	Multinacional	Fundação	Diretora de comunicação
Empresa U	Lisboa	Energia	Grande empresa	Fundação	Presidente Fundação
Empresa V	Lisboa	Serviços postais e logística	Grande empresa (pública)	-	Diretor de qualidade, formação e desenvolvimento
Empresa W	Lisboa	Logística e Transporte	Multinacional	-	Diretora Quality development
Empresa X	Lisboa	Tecnologias de Informação	Multinacional	-	Diretor Geral
Empresa Y	Lisboa	Tecnologias de Informação	Multinacional	-	Diretor Community Affairs Manager and Citizenship Lead
Empresa Z	Lisboa	Tecnologias da informação	Multinacional	-	Diretor Serviços de Assistência Técnica e da Qualidade Reformada e elemento do Clube dos empregados da empresa
Empresa XX	Lisboa	Tecnologias de Informação	Multinacional	-	Diretora - Communication and external programs

4.3.2. Os responsáveis empresariais

Os perfis dos responsáveis pela área social da RSE entrevistados para o estudo revelam a diversidade de soluções organizacionais encontradas pelas empresas para desenvolver as suas iniciativas e projetos sociais, mas também a diversidade de atores sociais que caracterizava o campo da RSE na altura. Como tivemos oportunidade de explicar, o nosso interesse pelos entendimentos partilhados em relação ao investimento social entre aqueles que trabalhavam nesta área levou-nos a incluir no estudo um leque alargado de atores sociais, que em comum partilhavam o facto de terem responsabilidades na definição e implementação deste tipo de iniciativas, mas que não tinham um perfil pré-definido.

Nesse sentido, as entrevistas foram sempre realizadas junto do interlocutor que nos foi indicado (ou pelos informantes privilegiados e pelas empresas), o que resultou num conjunto de profissionais com funções diferenciadas e de departamentos diversos, cujos cargos iam desde administrador geral a elementos de gabinetes internos às empresas. Essa diversidade é o resultado não apenas da nossa estratégia de contacto com as empresas, mas também da pluralidade de perfis de empresas incluídas na amostra e, por consequência, das diferentes formas de enquadrar o investimento social externo dentro destas organizações. De facto, é relevante notar que o enquadramento organizacional destas iniciativas era muito diferenciado, mesmo entre empresas com perfis similares (em termos de dimensão ou área de atividade), uma diversidade que advém, em parte, das opções estratégicas que foram sendo tomadas pelas diferentes direções ao longo dos anos, mas também de quem foram os mobilizadores internos desse tipo de iniciativas. Os diferentes perfis dos entrevistados são, por isso, não apenas reflexo da diversidade das empresas que compõem a amostra, mas também resultado dos diferentes históricos de investimento na área da RSE ao longo dos anos e das soluções encontradas para enquadrarem estas iniciativas de RSE no contexto da sua organização.

Verifica-se, por exemplo, que no caso de algumas empresas de menor dimensão o investimento social está mais próximo da direção, sendo muitas vezes definido a este nível. Já no que se refere aos grandes grupos empresariais ou grandes empresas, o tema da responsabilidade social é muitas vezes tratado de forma transversal: ou por fundações externas, ou por grupos de trabalho transversais às várias empresas. De qualquer forma é de notar que na maioria dos casos a dimensão social externa da RSE (por vezes juntamente com outras áreas da RSE) era da responsabilidade de departamento específicos, o mais comum sendo o departamento de comunicação.

As informações recolhidas durante as entrevistas refletem o conhecimento do entrevistado sobre o assunto, havendo por isso maior ou menor aprofundamento sobre as práticas levadas a cabo pela empresa e/ou fundações e pelo histórico da empresa ao longo

do tempo dependendo do cargo ocupado (em termos de hierarquia) e da longevidade do entrevistado na empresa e/ou no cargo⁹³.

Todas as entrevistas foram realizadas pela investigadora entre dezembro 2006 e outubro de 2007. As entrevistas foram conduzidas nas empresas, quase sempre no gabinete do entrevistado ou em salas de reunião. As entrevistas duraram entre 40 minutos e 1h30, sendo que a maioria teve perto de uma hora. As entrevistas foram depois transcritas na sua totalidade para poderem ser analisadas com recurso a uma ferramenta de análise qualitativa (MaxQDA).

4.4. Estratégia de Análise de Dados

O processo de análise de dados requer, por parte do investigador, capacidade para planear e pensar antecipadamente nas várias etapas a desenvolver, mas, também, flexibilidade para conseguir adaptar-se ao surgimento de novas pistas, questionamentos e interrogações que vão surgindo ao longo do percurso de investigação (Freeman, 2017). Trata-se, portanto, de uma tarefa que exige não apenas planeamento, mas um trabalho de permanente reflexão e de articulação entre questões teóricas e práticas, com o objetivo de melhor identificar e interpretar significados nos dados recolhidos. O trabalho de análise deve incluir não apenas a identificação e progressivo aperfeiçoamento de categorias e relações, mas deve também deixar espaço aberto para que os dados possam sugerir formas de extrair significado sobre a realidade em análise, orientando eventualmente novas possíveis estratégias analíticas.

É neste sentido que podemos descrever o percurso que desenvolvemos ao longo do projeto de investigação, e do trabalho que norteou a definição e redefinição da(s) nossa(s) estratégia(s) de análise ao longo destes anos.

A nossa primeira abordagem ao conjunto de material recolhido durante o trabalho de campo pautou-se por uma abordagem aberta, no sentido de identificar temas e categorias comuns ao conjunto de entrevistas realizadas, que nos permitissem identificar práticas e os discursos sobre as práticas empresariais com vista a identificação de códigos e categorias transversais a todo o material. Para tal procedeu-se a uma codificação aberta das entrevistas.

Esse primeiro trabalho de análise, fundamentado na *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1994), teve como objetivo identificar a multiplicidade de práticas empresariais de investimento sociais, como também identificar, através dos discursos dos atores sobre o processo de integração da RSE na empresa, as suas representações sobre o fenómeno e sobre o papel da empresa na sociedade. Este trabalho permitiu identificar uma quantidade elevada de códigos, que foram depois progressivamente sendo fundidos e agrupados no sentido de criar

⁹³ Esta pluralidade de perfis dos entrevistados veio a levantar algumas dificuldades na fase da análise, obrigando-nos a repensar a estratégia inicialmente definida.

categorias de ordem superior. Neste processo, no entanto, deparámo-nos com dificuldades em gerir a quantidade de códigos criada, o que nos levou a uma situação de “*coding crisis*” ou “*data fragmentation*” (Gibbs, 2013, p. 286).

Esta fragmentação acabou por criar um bloqueio no processo de investigação: uma quantidade demasiado elevada de códigos de carácter descritivo, aplicados de forma exaustiva, que, por fragmentar demasiado o material não nos ofereciam pistas sobre como orientar a análise de forma a responder às nossas questões de partida iniciais. As tentativas de recodificação revelaram-se insuficientes para resolver o problema e, nesse sentido, confrontámo-nos com a necessidade de repensar a estratégia inicial, começando por melhor definir a articulação entre as diferentes dimensões de análise. Nesta fase, identificaram-se aqueles que eram alguns dos elementos centrais dos discursos dos entrevistados, redefiniram-se os objetivos da tese, clarificaram-se os eixos de análise, optando-se por uma abordagem eminentemente discursiva, centrada na forma como os significados associados a este tipo de práticas são negociados e construídos.

Com base neste trabalho, e com o objetivo de melhor captar significados transversais às principais questões identificadas nas várias entrevistas, definiram-se duas estratégias:

A primeira, de carácter narrativo, revelou-se mais adequada para analisar a construção narrativa das histórias sobre o investimento social da empresa ao longo do tempo, as motivações que levaram a empresa a desenvolver este tipo de atividades e o processo de negociação e desenvolvimento deste tipo de práticas e políticas no contexto da organização. Esta análise deu origem ao capítulo 5.

A segunda, baseou-se nos preceitos da análise da teoria do discurso de Laclau e Mouffe (Laclau & Mouffe, 1985), também chamada de teoria pós-fundacional do discurso (Cederström & Spicer, 2014; Marttila, 2015). Insere-se numa tradição pós-estruturalista do discurso e “investiga a forma como as práticas sociais formam sistematicamente as identidades dos sujeitos e objetos, articulando uma série de elementos significantes contingentes disponíveis num campo discursivo” (Howarth & Stavrakakis, 2000, p. 8). Esta abordagem será mobilizada no capítulo 6 e 7 da tese, para identificar aqueles que são os “pontos nodais” do discurso da RSE e do investimento social, e para analisar a construção das fronteiras discursivas do fenómeno e a relevância das suas formas de nomeação (Laclau, 2012; Laclau & Mouffe, 1985; Marchart, 2007).

CAPÍTULO 5

“Isto Vem Desde Sempre”: as Narrativas sobre o Investimento Social ao Longo do Tempo

Neste capítulo centramo-nos nas narrativas sobre o investimento social das empresas e a RSE⁹⁴ ao longo do tempo. O objetivo é perceber de que forma estas narrativas são socialmente produzidas e como nos podem informar sobre o papel que as iniciativas sociais das empresas assumiam, discursivamente, na construção do conceito de RSE. Num primeiro momento, através de uma análise narrativa temática iremos identificar os principais tipos de discursos mobilizados nestas narrativas para dar sentido e coerência às iniciativas sociais da empresa ao longo do tempo. Na segunda parte do capítulo, focamo-nos no papel específico que as iniciativas sociais do passado assumem naquela que definimos como “grande narrativa” empresarial sobre o investimento social e como essas tendem a ser mobilizadas na construção de uma imagem de empresa socialmente responsável.

5.1. Narrativas, RSE e Investimento Social das Empresas

A análise narrativa tem sido evidenciada como relevante para o estudo da responsabilidade social empresarial e do investimento social das empresas, a nível macro (Feix & Philippe, 2020), a nível da comunicação organizacional (D’Almeida, 2006) e a nível individual, a partir do posicionamento de gestores e trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social e de investimento social das suas empresas (Humphreys & Brown, 2008).

A nível macro, a capacidade das narrativas em criar uma coerência entre eventos e relações aparentemente fragmentados e desalinados, reduzindo dessa forma possíveis discordâncias, tem sido evidenciada como uma mais valia para a área da RSE, sobretudo tendo em conta o seu carácter contestado e plural⁹⁵. Num recente artigo sobre as narrativas institucionais sobre RSE (RSEI), Feix e Phillipe (2020) evidenciam esta questão:

Ao contrário de outras instituições mais estabelecidas, como a contabilidade (Waymire & Basu, 2008), a RSEI precisa de recorrer aos poderes descontestadores da narração, a fim

⁹⁴ Quando se fala de narrativas a distinção entre o que é investimento social e RSE é difícil de fazer, não só porque estão profundamente articulados, mas também porque os diferentes entrevistados faziam, ou não, essa diferenciação de formas diferenciadas. Ao longo do capítulo falaremos então de narrativas sobre o Investimento social de forma abrangente de forma a incluir discursos sobre iniciativas sociais e práticas de RSE.

⁹⁵ Ver capítulo 2.

de defender com credibilidade a coerência interna do conceito de RSE e afirmar-se de forma preferencial face a outros modos alternativos de regulação da conduta empresarial”. (2020, p. 10)

Para os autores, as ambivalências do conceito são contornadas com um discurso de natureza narrativa, que procura resolver as suas principais contradições a partir de uma construção discursiva a nível macro, produzida pelas instituições na área da RSE de âmbito internacional. São essas narrativas que lhe permitem resistir à crítica, tornando o conceito menos contestado, e legitimando a sua utilização por parte das empresas e grupos empresariais (Feix & Philippe, 2020).

A nível organizacional, os discursos sobre RSE e o investimento das empresas têm sido sobretudo analisados a partir da documentação oficial e ferramentas de comunicação produzidas pelas organizações, nomeadamente relatórios (Dion, 2017; Siltaoja & Onkila, 2013), cartas de ética (Salmon, 2003), websites (Du & Vieira, 2012; Resche, 2007), etc. Neste caso, estes estudos centram-se na forma como as organizações comunicam sobre o investimento social e RSE e como formalizam as suas narrativas sobre o tema de forma a garantirem a sua legitimidade moral (Scherer & Palazzo, 2011)⁹⁶.

A análise “narratológica” de Nicole D’Almeida (2006), por exemplo, evidenciou a forma como os discursos utilizados na comunicação institucional das empresas em França ao longo do tempo, passaram de uma lógica familiar (“recit de masonnée”), centrados numa ideologia comunitária e direcionados para públicos internos, para uma lógica de extensão e abertura (“recits de engagement”) onde se articula o que é próximo com o que está longe, o local com o global. Segundo a autora, este tipo de narrativa é orientado pela crescente valorização de parcerias com atores externos (*stakeholders*), pelo crescente incentivo a investimentos éticos por parte das empresas e pelo movimento da RSE. Este tipo de retórica de gestão destaca-se, face a outras retóricas anteriores, pela incorporação de discursos de ordem diversificada, “(...) nas quais se juntam progressivamente estratégias de unificação e de expansão, de sucesso e de engajamento” (D’Almeida, 2006, p. 34). Para a autora, os atuais “*recit de engagement*” da comunicação institucional das empresas são caracterizados pela coexistência de ordens de discurso diversificados, em que ordem cívica e ordem de mercado são articuladas de forma desproblematizada e dominados por noções de bem comum e de justiça.

⁹⁶ “Legitimidade moral refere-se aos julgamentos morais sobre as práticas, procedimentos, estruturas e líderes. É social e argumentativamente construída pelos motivos dados para justificar certas ações, práticas ou instituições e está presente nos discursos entre a empresa e os seus públicos relevantes. Ao contrário das lógicas económicas da legitimidade pragmática, reflete uma lógica pró-social que difere fundamentalmente da do seu interesse-próprio”(Scherer & Palazzo, 2011, p. 916).

Estas tensões discursivas em torno do investimento social das empresas são também visíveis quando analisadas a nível micro, ou seja, a partir dos discursos individuais dos atores organizacionais (Djelic & Etchanchu, 2017; Gond & Moser, 2021). As narrativas sobre RSE, sustentabilidade, ou práticas de investimento social oferecem oportunidade para estudar a forma como os atores individuais utilizam o conceito no seu dia-a-dia e como mobilizam diferentes recursos discursivos para construir e reconstruir narrativas diversificadas sobre o tema (Banks, Scheyvens, McLennan, & Bebbington, 2016; Himmelstein, 1997; Humphreys & Brown, 2008; Gil Sánchez, 2018). São também importantes para perceber como as mudanças a nível organizacional são interpretadas e verbalizadas pelos atores institucionais (Löwstedt & Räsänen, 2012). Estas narrativas, apesar de incluírem uma sequência temporal, raramente são, no entanto, apresentadas de forma linear, integrando narrativas de ordem macro (macro narrativas institucionais sobre RSE), meso (narrativas empresariais) e micro (narrativas individuais). Para além disso, funcionam, também, como relatório discursivo, que pode ser recontextualizado, ou mobilizado por diferentes atores para construir, legitimar ou contestar outros posicionamentos dentro, e fora, da organização.

A análise narrativa dos discursos dos gestores permite perceber a forma como estes constroem de forma ativa não só a narrativa da empresa sobre questões relacionadas com investimento social e RSE, mas também a sua própria identidade profissional (Gabriel, 2000). Neste caso, a atenção centra-se na forma como estes gerem os conflitos entre as suas perceções subjetivas e as práticas organizacionais (Wright, Nyberg, & Grant, 2012). Essa negociação é particularmente relevante pois são estes atores que muitas vezes assumem um papel central no desenvolvimento e definição destas políticas dentro da empresa e que, mais do que outros, têm que dar sentido aos múltiplos objetivos, discursos e práticas a estas associados (Wright et al., 2012). As suas narrativas, nesse sentido, são relevante não só para a sua interpretação do fenómeno, mas também para perceber como a RSE é discursivamente construída pelos seus protagonistas, ou seja, “*talked into existence*” (Haack, Schoeneborn, & Wickert, 2012, p. 817).

A capacidade dos gestores de construírem histórias e não apenas argumentos (técnicos, números) não é necessariamente nova, mas ganha, no contexto das práticas “responsáveis”, um terreno propício à constituição de um capital simbólico útil para a mobilização dos trabalhadores e para a valorização do que a empresa produz e representa. Através desta identidade encontra-se uma valorização imaterial que funciona através da mobilização e visibilidade das externalidades positivas (ou do engajamento). (Lamarche, 2009, p. 7)

Esta citação de Lamarche (2009) põe em evidência a forma como as narrativas empresariais, sobretudo no contexto da difusão do conceito e de práticas de responsabilidade social, tendem a assumir um caráter iminente híbrido (Burchell & Cook, 2006, 2013; Sharma & Good, 2013; Zappettini & Unerman, 2016), e são marcados, muitas vezes, pela coexistência de múltiplos discursos (Higgins, Stubbs, & Love, 2014; Wright et al., 2012). Essa hibridez é o resultado, também, do maior peso que as dimensões tecno-rationais da RSE têm vindo a ganhar nas últimas duas décadas. Essa orientação está na base de uma abordagem mais estratégica, mas também mais integrada das iniciativas socialmente responsáveis que se tem traduzido na difusão, a nível internacional e nacional, de um discurso mais utilitarista, cada vez menos permeáveis a considerações de caráter moral ou altruísta (Crane, 2000a, 2000b; Gil Sánchez, 2018).

Essa crescente orientação para uma amoralização⁹⁷ (Crane, 2000a) do discurso empresarial sobre temas relacionados com a responsabilidade social cria, e criava, no entanto, tensões junto dos atores empresariais, sobretudo quando estes tentavam fazer sentido e justificar as iniciativas solidárias da empresa, uma área tradicionalmente marcada por discursos de caráter moral e altruísta⁹⁸. A necessidade de criar uma narrativa coerente sobre (e para) a empresa e as suas práticas, que permita à empresa beneficiar das externalidades positivas que advém do apelo emocional que as iniciativas solidárias têm junto dos seus recursos humanos (Bory, 2008a) e público em geral, é importante que os seus aspetos imateriais sejam articulados de forma coerente com as novas narrativas tecno-racionalista sobre o investimento promovidas pela RSE.

No contexto dos discursos da RSE, aqueles que incidem sobre as iniciativas sociais, são assim, mais do que outros, sujeitos a processos de moralização e amoralização (Crane, 2000a), de forma a garantir a legitimidade da empresa enquanto ator dinamizador de iniciativas de caráter social na esfera pública. Estes processos decorrem da capacidade (e necessidade) que os atores empresariais têm de justificar determinados temas ou práticas em termos morais ou amorais dependendo da questão abordada, do contexto, ou do seu público.

As narrativas sobre o passado assumem aqui um papel central. Pelo facto de permitirem articular argumentos de diferente natureza, nomeadamente descritiva e normativa (Feix & Philippe, 2020). Ao integrar histórias, descrições, narrativas organizacionais, justificações,

⁹⁷ Segundo Crane (2000a) amoralizar significa 1. “interpretar amoralmente, evidenciar a neutralidade moral de, não fazer (um evento, etc.) sujeito de reflexão moral, 2. Abster-se de reflexões morais e mudar a condição ou o aspeto de (pessoas ou coisas) através de um discursos ou reflexão amoral e 3. Tornar amoral.”

⁹⁸ Esses discursos de caráter simbólico, tem um apelo emocional que funciona junto dos múltiplos públicos da empresa, internos e externos (Lamarche, 2009). É também importante referir que entre esses públicos se encontram os próprios gestores, ou seja também esses mobilizados subjetivamente para os objetivos sociais da empresa (Bodet & Lamarche, 2007).

posicionamentos pessoais etc., as narrativas dos atores empresariais sobre o passado conseguem incorporar diferentes tipos de discursos, criando coerência entre racionalidades aparentemente pouco compatíveis. Dessa forma, as narrativas facilitam o processo de negociação e constante construção de significados por parte dos atores empresariais (Humphreys & Brown, 2008).

Face a outros tipos de discursos, as narrativas distinguem-se por incluírem um enredo que relacione eventos diferentes de forma lógica e temporal; sendo que esse enredo não é intrínseco aos eventos, mas é imposto pela pessoa que faz a narração (Czarniawska, 2000). Nesse sentido é preciso ter em conta que os discursos sobre o percurso e as práticas ao longo do tempo na empresa refletem, mais do que outras partes das entrevistas, o perfil específico do entrevistado, nomeadamente em termos da sua antiguidade na empresa, do seu envolvimento pessoal nos processos de mudança dentro da organização e da sua atual posição hierárquica. A forma como estas narrativas nos foram sendo reportadas ao longo da entrevista foi assim diferenciada. Distinguem-se nos argumentos mobilizados para justificar investimento ao longo do tempo, na forma como são articulados os diferentes fatores que motivaram essa mudança e na descrição do processo de mudança das práticas no contexto da empresa. A nossa atenção centrou-se, no entanto, não nas particularidades ou estrutura das narrativas individuais, mas naqueles que são os temas comuns às diferentes narrativas empresariais, ou seja, os principais elementos que surgem quando os entrevistados pensam e falam sobre o investimento da sua empresa. Neste sentido trata-se de uma análise narrativa temática (Riessman, 2007), que procura não tanto a identificação de uma tipologia de narrativas estruturadas (Haack et al., 2012; Humphreys & Brown, 2008), mas sim a identificação dos principais temas sobre o investimento social transversais às narrativas dos entrevistados.

Utilizando este enquadramento foi-nos possível identificar três grandes temas, definidos aqui por tipos de discurso, cada um com vários subtemas. Estes discursos são o investimento social como reflexo das características e iniciativas pessoais de um indivíduo (indivíduo moral); o investimento social como reflexo de uma identidade da organização (identidade coletiva); e o investimento social como ferramenta de gestão empresarial (recurso de gestão). Estes temas não são mutuamente exclusivos, sendo utilizados de forma articulada. São, no entanto, de ordem suficientemente distinta para se afirmarem como principais elementos transversais aos discursos de responsáveis de empresas com perfis muito diversificados.

5.2. Narrativas sobre o investimento social

5.2.1. O Indivíduo moral

Vou-lhe dizer assim: nós temos um problema porque a área de responsabilidade social é uma área que eu abracei por carolice, porque tenho um gosto particular pela área. (...) eu peguei nalguns projetos e a área foi crescendo dentro da empresa, em complexidade e em nível de sofisticação.”

Diretor, Empresa Y (Multinacional, tecnologias da informação)

O primeiro tema que é possível identificar nas narrativas dos atores empresariais é aquele em o investimento social da empresa é apresentado como resultado da iniciativa individual de uma pessoa⁹⁹ associada à empresa. A ideia central nestes discursos é que o investimento social da empresa, e/ou a sua política de RSE resulta, pelo menos em parte, da iniciativa de um indivíduo que 1) percebeu antes de outros a importância e relevância deste tipo de práticas; e/ou 2) tem sensibilidade/apetência para este tipo de temas; e/ou 3) conseguiu impor as suas ideias apesar dos obstáculos existentes.

Esses discursos focados no papel de um indivíduo são narrados na primeira pessoa ou na terceira pessoa. No primeiro caso são histórias baseadas na experiência e memória pessoal do entrevistado - sendo por isso mais comuns entre os entrevistados que tiveram um envolvimento ativo no desenvolvimento das iniciativas sociais da empresa ao longo do tempo. No segundo caso o entrevistado mobiliza, para a sua narrativa, histórias que enfatizam as ações empreendidas por outras pessoas que geralmente têm como protagonistas gestores intermédios, e mais frequentemente dirigentes e fundadores. Estas histórias de experiências vicariantes, que por vezes assumem um carácter hagiográfico, são muitas vezes histórias que já foram integradas nas narrativas organizacionais da empresa, tornando-se, dessa forma num recurso organizacional mobilizável por diferentes atores sociais (Declercq & Jacobs, 2019; Norrick, 2013).

Nos casos em que estes discursos são apresentados na primeira pessoa, a narração tende a assumir um carácter mais reflexivo, uma vez que o entrevistado vivenciou pessoalmente o evento/situações reportadas e como tal tem autoridade epistémica sobre o assunto (Norrick, 2013). Estes discursos pessoais podem assumir diferentes géneros dependendo do perfil do entrevistado, do contexto organizacional, do seu posicionamento dentro da empresa e da dimensão temporal da sua experiência (Wright et al., 2012).

De forma geral, os discursos contados na primeira pessoa tendem a fazer uma associação mais ou menos direta entre as características pessoais do narrador e a história do investimento social da empresa. A apetência natural do entrevistado para estes temas,

⁹⁹ Ou, mais raramente, grupos de pessoas.

expressa através de uma sensibilidade pessoal que vai muitas vezes para além da atividade profissional, é dada como justificação para o desenvolvimento de iniciativas que são muitas vezes apresentadas como extensão natural da iniciativa do indivíduo, de uma sensibilidade que se exprime em diferentes dimensões da sua vida, e que é naturalmente transposta para o seu trabalho e para a empresa. Essa apetência é, por exemplo, evidenciada nos excertos de duas das entrevistadas:

Pronto, esta é a nossa atividade social, em primeira linha das empresas, em segunda linha da própria associação. Eu tive sempre uma preocupação grande, já fazia coisas... vivi oito anos em África, em Luanda, onde tínhamos uma empresa, e já lá fazia coisas com um grupo de miúdos que viviam ali perto da empresa. Acabei por criar um grupo que fez uma turma na escola. Mas também tinha uma atividade, dava-lhes o almoço, eles tomavam banho antes do almoço, vestiam-se com roupa lavada, depois almoçavam, depois à tarde iam então para a escolinha, faziam os seus estudos e depois voltavam no dia seguinte. (...) Portanto, sempre tive esta preocupação, é uma coisa de sempre, que a minha avó sempre me transmitiu, também, eu acho que faz parte dos valores, não é?"

Administradora, Empresa A, (PME, Indústria)

Acho que é uma questão de facto pessoal, porque as coisas ou fazem-se para parecer bem porque é moda, da Responsabilidade Social porque parece bem e ... em parte é bonito e soa a bonito, (...) ou então é por sentimentos, é porque é de dentro e quando se faz de dentro e quando se faz de dentro é ... quando se tem vocação é nato (...). Portanto, também faço muito a reinserção social, mas ninguém me pede, não sei como é que acontece. É um ... vai dizer que eu sou louca. É um chamamento que há dentro de mim ... porque todos precisamos de alguma coisa. (...) E fui sempre assim, de facto. E... a minha empresa esta... sempre trabalhei com pessoas diferentes e eu gosto... porque eu também acho que sou diferente de alguma maneira e não tenho problema nisso"

Diretora Geral, Empresa E (PME, Hotelaria)

Este tipo de argumento, que apresenta o narrador como motor da mudança na empresa, assume por vezes outro género narrativo (Wright et al., 2012), quando este se confronta com resistências internas dentro da organização. Falamos, neste caso, de gestores que nos contam a história do investimento social da empresa apresentando-se como o herói da situação (Gabriel, 2000; Wright et al., 2012), ou seja, como o protagonista que combate por uma causa nobre e justa contra várias adversidades.

Nestes casos, o desenvolvimento de iniciativas de carácter social, ou a estruturação de uma política de responsabilidade social, são os objetivos ambicionados pelo indivíduo e pelos

quais têm de batalhar até fazer, inevitavelmente, valer a sua perspetiva. É o exemplo da diretora da fundação de um grupo empresarial de telecomunicação, ao resumir-nos, no final da entrevista, como tinha decorrido processo de introdução da temática da Responsabilidade Social no grupo empresarial.

Era remar contra a maré. A partir de uma certa altura isto deixou de ser remar contra a maré... (...) Eu diria que houve três, quatro fases (...). Uma que era de oposição... e, portanto, foi por teimosia, e por convicção que eu continuei a trabalhar nesta área. A outra fase foi um silêncio. Ou seja, “ok, deixe lá ela trabalhar”, e essa foi uma segunda fase. A outra fase foi apostar. “não, não... isto é importante...(...) isto tem que ter visibilidade, é certo aquilo que foi feito dez anos para trás, vamos continuar...”. Agora, esta fase, esta nova fase é uma fase em que não faz sentido fazer de outra maneira. E houve essas quatro etapas. E a criação da Fundação veio dar essa força e dizer “não faz sentido fazer de outra maneira...”

Diretora fundação, Empresa L (grupo empresarial, telecomunicações)

Quando o entrevistado incluía argumentos do tipo heroico nas suas narrativas, o seu discurso revelava um ativismo determinado, que se evidenciava pela procura de um alinhamento das iniciativas de investimento social da empresa com as suas convicções pessoais e valores morais, num contexto em que estas não eram sempre entendidas. Este tipo de discurso, evidenciava, mais do que quaisquer outro, as tensões internas inerentes ao processo de mudança dentro das organizações e os obstáculos e resistências que foram surgindo¹⁰⁰.

Ainda assim, é um género de relato que partilha com outros a ideia de que este tipo de função requer alguém com características específicas, com apetências para o cargo e com capacidade para lutar, divulgar, incentivar este tipo de iniciativas dentro e fora da empresa. Esse ativismo traduzia-se muitas vezes no envolvimento pessoal com associações de RSE e atividades relacionadas com o tema, e a nível dos discursos, por metáforas que remetem para um imaginário de combate e resiliência, mobilizando expressões como “remar contra a maré” (Empresa L), “lutou por ele” (Empresa V), “a mensagem custa a passar, mas... eu martelo” (Empresa T), “ganhou uma guerra” ou “estamos a lutar por isso” (Empresa H).

E conseguia a chamada movimentação das pessoas. (...) eu acho com toda a sinceridade que nestas áreas tem que haver pessoas com as quais haja uma envolvimento grande, os

¹⁰⁰ Tratando-se de entrevistas públicas, no sentido em que na altura estava previsto associar a entrevista ao nome da empresa, este tipo de discurso que evidencia tensões e contradições, foi relativamente raro no contexto da amostra no seu todo.

colegas sintam “OK, vamos porque vale a pena, porque acreditamos”, a pessoa tem que ser convincente. A pessoa tem que transmitir com alma. Modéstia à parte, o [nome do consultor] costuma dizer “Tu és um furacão”, porque dizes “Vamos todos” e vamos todos.”

Diretora-adjunta, Empresa H (multinacional, financeiro)

Quando as histórias individuais surgem relatadas na terceira pessoa, mantém-se essa ideia do excecionalismo do indivíduo, mas o que é evidenciado não é o seu carácter heroico, mas o seu pioneirismo. Esses discursos centrados na figura do “pioneiro” tendem mais uma vez a evidenciar o papel central que uma pessoa desempenhou dentro da organização, valorizando a marca que esta deixou a nível das práticas de investimento social, ou das políticas de RSE. Assim, por exemplo, foram várias os entrevistados que nos explicaram que o departamento onde as questões relacionadas com sustentabilidade e responsabilidade social estavam sediadas (recursos humanos, comunicação, marketing, etc.) tinha sido ditado pelo papel determinado e determinante que uma pessoa, dentro da empresa, tinha tido a nível do desenvolvimento de uma política mais estruturada de RSE. O “pioneiro”, ilustra assim, como a implementação de políticas empresariais resulta de processos internos negociados, muitas vezes, dependente de iniciativas individuais.

Portanto, o que acontece numa empresa é fruto, digamos assim, não só de uma lógica empresarial própria, mas também muitas vezes de uma história e de um acaso. Ou seja, haveria nesta casa muitas maneiras de, por exemplo, resolver o problema do desenvolvimento sustentável. (...) [quem] a partir de certa altura, mais depressa, digamos assim, acordou para esta questão do desenvolvimento sustentável foi o nosso diretor da qualidade. (...) E, portanto, o papel que esta pessoa desempenhou na corporização (...) de uma necessidade de tratarmos de forma autónoma e coerente a questão da responsabilidade social. Portanto, ele desempenhou um papel tão forte nisto que acabou por ficar. E também porque queria e tinha apetência. (...) Portanto, há uma pessoa que começa a ser, a partir de certa altura, a parte visível, digamos assim, da reivindicação da empresa ter as suas estruturas de tratamento da sustentabilidade. Essa pessoa encontra também terreno fértil. Ou seja, tem o prestígio na casa, tem um ouvido atento (...) E, portanto, conjugam-se aqui uma série de fatores que levam à criação do departamento. E levam à criação do departamento na dependência de quem lutou por ele.

Diretor, Empresa V (grande empresa pública, serviços postais e logística)

Por vezes os discursos sobre a importância assumida por um indivíduo para o investimento social da empresa assume um carácter vicariante (Declercq & Jacobs, 2019), e são incorporados na própria narrativa da organização. É o caso das histórias sobre

fundadores, ou personagens importantes da criação da empresa, que surgem reportadas não apenas na comunicação institucional, mas também nos discursos dos atores empresariais.

A sua história é muitas vezes interlaçada com a história da empresa e narrada numa perspetiva hagiográfica, que enaltece as suas iniciativas, valores e características. Esses exemplos não apenas ficam registados na memória organizacional, mas são utilizados pelos entrevistados para explicar as iniciativas da empresa. É o caso por exemplo, das empresas A e D, PMEs, em que os entrevistados destacam o papel fundamental da família e dos fundadores na criação e dinamização das iniciativas da empresa:

Pois, é que isto é uma empresa de 1915. (...) Portanto, a minha avó é a mulher do fundador da empresa, [...], que está aqui nesta fotografia, a minha avó foi mulher dele e normalmente nós esquecemo-nos sempre... falamos dos fundadores das empresas e esquecemo-nos das mulheres que ficaram em casa. (...) A minha avó foi a primeira pessoa a ter esse sonho de fazer uma creche para as filhas das trabalhadoras e ela não conseguiu concretizar enquanto foi viva, mas depois... ela deixou dois herdeiros, o meu pai e o meu tio (...) Quem levou a empresa depois pela frente (...) foi o meu pai. Tomou a empresa em mão, comprou este terreno onde nós estávamos instalados, e transportou para aqui a fábrica que o meu avô tinha deixado na altura (...) Depois, em 1982 conseguimos concretizar a fundação da associação. Portanto, a associação foi fundada por um grupo alargado de trabalhadores da empresa. Eu estive sempre à frente desse grupo.

Administradora, Empresa A, (PME, Indústria)

Por isso, o que aconteceu na altura, e também está ligado um bocadinho com as pessoas que fundaram a [nome da empresa] e que hoje em dia são os sócios maioritários da empresa, que é a [nome fundadora] e o [nome fundador], tem a ver também um bocadinho com o próprio percurso pessoal enquanto seres humanos. (...). são pessoas sensíveis a esta temática social.. (...) Até porque eu acho que as PMEs que fazem alguma coisa nesta área, já há algum tempo, têm muito a ver com a pessoa que está à frente da empresa. Porque é preciso que esteja no sangue da pessoa para que as coisas comecem a organizar-se dessa forma dentro da empresa.

Gestora, Empresa D (PME, comunicação e design)

Apesar de existirem diferenças entre histórias pessoais e vicariantes e ou entre as que são centradas nos líderes empresariais ou nos gestores intermédios, o que é comum nos discursos baseados na figura do *Indivíduo moral* é o facto de ancorarem o investimento social da empresa nas características singulares de um indivíduo. A RSE é apresentada como o

resultado da iniciativa dessa pessoa, mas também como reflexo dos seus valores, intrinsecamente positivos.

Assim, nestes discursos não apenas a empresa (e as suas políticas de RSE) é apresentada como um espaço que permite a concretização de projetos éticos pessoais, como o indivíduo é apresentado como o ator moral da mudança dentro da organização. As iniciativas por ele iniciadas ou dinamizadas são, assim, não o resultado de pressões externas ou estratégias organizacionais, ou seja, motivações de carácter extrínseco, mas reflexo das suas motivações e características intrínsecas. Este tipo de discurso, ao personalizar o investimento social da empresa, fazendo a associação direta entre valores individuais e iniciativas sociais, é mais permeável, por comparação com outros, a uma linguagem de carácter moral centrada numa ideia de genuinidade, dedicação ou paixão. Trata-se, portanto, de um discurso sobre a história do investimento social centrado naquilo que se poderia definir como o regime vocacional (Heinich, 2000) do investimento social das empresas, baseada na proximidade, ou mesmo inseparabilidade, entre o profissional e o trabalho que desenvolve nesta área específica¹⁰¹.

Os discursos de carácter individualista estão, mais do que qualquer outro, expostos às críticas de discricionarismo, ou seja, à crítica de que estas iniciativas da empresa ao refletirem a iniciativa e vontade de uma pessoa, não estão associadas ao *core business* da empresa ou integradas dentro das suas atividades e que, como tal, não se enquadram numa visão integralista da RSE¹⁰². É assim relevante notar que é comum serem sobretudo mobilizados, nas narrativas sobre o investimento social, para explicar fases consideradas percussoras ou embrionária da RSE, ou então para explicitar o posicionamento pessoal do narrador no contexto da história de investimento social da empresa, neste caso articulando-se, quase sempre, com outro tipo de argumentos no sentido de legitimar uma narrativa mais abrangente sobre empresa e a RSE.

5.2.2. A Identidade coletiva

Este projeto, esta ligação à comunidade é uma ligação que existe desde sempre. Isto porquê? Porque a família [nome família] sempre esteve muito ligada a este tipo de iniciativas, desde que o [tipo empresa] praticamente existe, desde 1872, que houve sempre uma grande preocupação com a comunidade, e posso-lhe dar, por exemplo, um caso em 1940 e qualquer coisa, já não sei muito bem a data, mas nos anos 40,

¹⁰¹ Este investimento pessoal dos profissionais com responsabilidades na área da RSE, filantropia ou sustentabilidade tinha sido já reportada por vários estudos a nível mundial, nomeadamente por Himmelstein (1997), Carollo e Guerri (2017) e Girschik (2020).

¹⁰² Para maior aprofundamento deste tipo de críticas ver capítulo 6.

inclusive os colaboradores que apoiavam um orfanato (...) onde estavam crianças que não tinham pais, órfãs, o [tipo empresa] apoiava esse orfanato com uma verba, já, e os colaboradores descontavam um x do seu vencimento para esse orfanato, de forma a que as crianças tivessem acesso à educação e, mais tarde, até, algumas crianças vieram trabalhar depois aqui para o [tipo empresa]. Muitos começaram como moços de recados e depois acabaram, muitos deles, como diretores, inclusive, aqui desta instituição. Portanto, acaba por ser uma raiz já que existe há muito tempo.”

Gestora, Empresa I (Grande Empresa; Financeiro)

Por vezes as histórias hagiográficas sobre o fundador (ou fundadores) da empresa são incorporadas naquele que é o segundo tema presente nas narrativas dos profissionais entrevistados: o do investimento social como sendo reflexo de uma identidade coletiva da organização. Ao contrário dos discursos de carácter individual, que identificavam uma ou mais pessoas como motor e/ou motivo do investimento social da empresa em iniciativas de carácter social, este tipo de discurso baseia-se numa ideia de “nós” organizacional (D’Almeida, 2006), uma identidade coletiva (conceptualizada em termos de cultura empresarial, missão, visão, etc.) que pode assumir diferentes configurações dependendo da história e tipo de organização.

Independentemente das múltiplas aceções que a noção de identidade empresarial possa assumir a nível teórico, para a empresa ela tem sobretudo um valor normativo. Esta, de facto, tende a funcionar como um sistema de representações sociais que permite à organização apresentar-se através de uma imagem consensual (Salmon, 2009a) que se mantém invariante (Vala, Monteiro, & Lima, 1988), mas que é sobretudo coerente (Tassel, 2013).

Esta visão da empresa tende a representá-la não como um agente económico com objetivos de lucro financeiro ou como uma organização marcada por resistências e conflitos de interesse (como é o caso dos discursos centrados no narrador herói) ou de classe, mas como “uma comunidade unificada, com objetivo(s) comum(s), regras e normas estruturadas por uma forma de solidariedade” (D’Almeida, 2006, p. 31).

Esta identidade coletiva corresponde, neste caso, a um conjunto de características que atribuem à organização especificidade, estabilidade, mas também coerência na forma como se apresenta. Neste caso uma coerência fundada em valores partilhados entre os seus membros. Trata-se, nesse sentido, de uma narrativa que “apresenta uma empresa-instituição cujos membros unidos por valores são a base social sobre a qual a solidariedade externa da empresa é implantada, sendo esta apresentada como resultado de um amplo consenso interno.” (Salmon, 2009b, p. 208).

Nas narrativas dos responsáveis entrevistados, este tipo de discurso, que mobiliza a ideia de “nós” empresarial para explicar a história de investimento social da empresa, é construído

segundo diferentes lógicas (não exclusivas): por extensão (as características do fundador/diretor que se estendem a toda a empresa), por natureza (o tipo de empresa explica o seu investimento social) e por afinidade (o investimento social é explicado pelos valores partilhados entre trabalhadores).

No caso do discurso por extensão, o argumento tende a articular a história hagiográfica sobre a fundação da empresa com os valores dos trabalhadores da empresa. A ideia central, é que o investimento social da empresa é algo intrínseco à própria organização desde o início, o que é ilustrado com o envolvimento da família fundadora e pelo apoio de trabalhadores a este tipo de iniciativas. Este tipo de discurso, tal com acontecia com os discursos hagiográficos do indivíduo moral, associa as características intrínsecas de indivíduo, ou da família, ao investimento da empresa em iniciativas de cariz social. Neste caso, no entanto, essas características são estendidas à empresa no seu todo e são partilhadas por todos os elementos do grupo. É o caso da Empresa R, onde, segundo o nosso entrevistado, o fundador é uma figura central para perceber a forte pertença de grupo e a sua preocupação com a comunidade:

Por isso é que quando se fala no chavão de responsabilidade social, se formos a ver, se formos mitigá-lo, se formos cortá-lo, vamos ver que os conceitos separados já existem há muito tempo. É pegar na gestão que se ensina nas escolas e juntar numa receita só. Mas pronto. *Aqui vimos esta vertente do [nome fundador] que acaba por transformar toda a organização.* Portanto, há aqui uma forte sensação de pertença ao grupo, que é positiva na geração de motivação e também na partilha de valor. Portanto, as preocupações com a comunidade desde sempre surgiram e foram.... Há inúmeros casos que foram aparecendo em [nome localidade] de uma forma muito... natural.

Gestor, Empresa R (Grande Empresa; Alimentação e Bebidas)

Este tipo de discurso está particularmente presente nas entrevistas dos responsáveis de empresas de carácter familiar onde se manteve algum tipo de ligação da família fundadora à gestão da empresa ao longo do tempo, como é o caso da empresa R supracitada. Neste caso, o discurso aproxima-se, do ponto de vista retórico, às lógicas de justificação do paternalismo clássico¹⁰³, no sentido que também aqui são enfatizadas as ideias de comunidade local e de unidade centradas na figura do fundador. No entanto, apesar de se manter a ênfase na ligação à comunidade local, o discurso é atualizado, substituindo uma lógica de “pai” fundador pelo

¹⁰³ Ver capítulo 1.

discurso do “líder”¹⁰⁴, e a de empresa como “família” para um discurso sobre uma “cultura empresarial” partilhada por todos os elementos da empresa.

Mesmo no caso de empresas multinacionais, encontramos empresas onde a figura do diretor-geral é mobilizada para explicar uma cultura partilhada dentro da organização, que se refletiria, pelo menos em parte, no seu investimento social. Também aqui são evidenciadas figuras de indivíduos excepcionais, que moldaram e moldam a cultura empresarial da empresa e que, de alguma forma, “explicam” aquelas que são as práticas sociais da empresa, não só ao longo do tempo, mas também nos diferentes países onde o grupo opera. Neste caso, portanto, a cultura empresarial que está na base do investimento social dessa empresa em Portugal não se faz necessariamente a partir da sua articulação com o local, mas é feita de forma vertical, a partir das orientações da organização a nível internacional:

É uma questão também de cultura empresarial. A [nome empresa], não sei se... Se calhar sabe melhor que eu, mas a mãe do [fundador da empresa] é uma pessoa ligada à [organização sem fins lucrativos], que é uma das mais fortes instituições de caridade dos Estados Unidos, e ele próprio, antes da Fundação - de que agora toda a gente fala - era uma pessoa bastante empenhada também na área. É uma cultura empresarial.”

Diretor, Empresa Y (Multinacional, Tecnologias de Informação)

O segundo subtema associado à noção de identidade empresarial, por sua vez, tende a enfatizar a *natureza* da empresa na explicação do investimento social da empresa. Mais uma vez surge a ideia de uma cultura empresarial que de alguma forma está associada a uma característica intrínseca à empresa, mas neste caso é o tipo de empresa que explica essa orientação:

A cultura da empresa na área da cidadania também vem da multinacional que nós somos. Nós temos uma cultura muito grande nessa área. Os nossos programas de gestão, desde sempre, inseriam sempre uma componente de Cidadania, em que a autoavaliação, a nossa autoavaliação das diversas áreas para o negócio também tinha uma componente em que tínhamos de fazer uma autoavaliação de ações de cidadania, sejam elas de cidadania interna ou sejam elas de externa.

¹⁰⁴ Nas palavras de um entrevistado (empresa R) “As empresas familiares, se calhar, por aquilo que eu acabei de falar, essa cultura paternalista, nem sempre é uma cultura paternalista. Pode ser uma cultura ligada a uma liderança, também. E não nos devemos esquecer disso. E se calhar às vezes confundimos o que é liderança com o conceito de paternalismo. Depende muito do estilo de liderança, não é? Há líderes que claramente não são nada paternalistas e que são excelentes líderes, são líderes até muitas vezes distanciados. Mas também há líderes, e excelentes líderes paternalistas. Portanto, mais uma vez dependemos do fator humano, da empresa e da localização, como é óbvio.” (Empresa R)

Diretor, Empresa Z (Multinacional, Tecnologias da Informação)

Este tipo de argumento é utilizado em relação às filiais nacionais de empresas multinacionais, “que tinham ido lá fora beber o conceito” (Empresa S) e que são muitas vezes apontadas como tendo sido grandes impulsionadoras do movimento da RSE em Portugal (juntamente com algumas empresas nacionais de grandes dimensões), mas é sobretudo comum entre as empresas de cariz público ou antigas empresas públicas que tinham passado por processos de privatização mais ou menos recentes. Neste caso a responsabilidade social da empresa (e o seu investimento social) é apresentada como estando imbuída na identidade da organização desde a sua fundação, devido ao facto de ser, ou ter sido, uma empresa pública.

Eu acho que a [nome empresa] é um exemplo claro de uma empresa que naturalmente tem uma raiz pública e uma raiz privada e essa junção das várias empresas, portanto, essa parte da Responsabilidade Social faz parte do código genético da [nome empresa] há muitos anos. A prática da cidadania empresarial é que começou a ter uma dimensão continuada, que arrancou nos finais dos anos oitenta, e essa sim é que nos demarca muito. E a outra da Responsabilidade social também porque estas condições que os colaboradores da [nome grupo] têm de trabalho e tudo o mais, e a nível da formação, da requalificação dos quadros, dos colaboradores, a formação, os projetos internos de boa governação, são projetos que fazem parte, também, da nossa atividade normal.

Diretora fundação, Empresa L (grupo empresarial, telecomunicações)

Neste caso é feita uma articulação entre a finalidade original da empresa, a sua área de negócio e a sua responsabilidade social (na qual estão também incluídas as práticas de carácter social). Isso, independentemente das mudanças ocorridas ao longo do tempo, nomeadamente processos de fusão ou de privatização que possam ter ocorrido. No caso da empresa U, por exemplo, o entrevistado faz uma contextualização histórica sobre a responsabilidade social da empresa, associando à sua área de negócio e ao seu meio de inserção, características que permitem estabelecer uma continuidade entre as práticas da atual empresa e as das suas empresas antecessoras:

É evidente que as empresas chegam a estes conceitos e as estas abordagens por trajetórias diferentes. Aquilo que habitualmente se chama mais responsabilidade social aparece mais pela inserção da empresa no seu meio próximo. (...). Portanto, eu diria que os temas da responsabilidade social aparecem sempre ao longo da história da empresa, designadamente de empresas como a [nome empresa], porque poderíamos falar

historicamente de um certo tipo de responsabilidade social por parte... senão da [nome empresa], das empresas antecessoras da [nome empresa].

Presidente Fundação, Empresa U (grande empresa, energia)

O terceiro tipo de argumento utilizado nos discursos sobre identidade coletiva da organização baseia-se, por sua vez, numa lógica de *afinidade* entre os trabalhadores da empresa. Esta ideia estava por vezes presente noutros discursos mais abrangentes sobre cultura ou identidade empresarial, no entanto de forma quase sempre implícita. O que autonomiza este tipo de argumento face aos restantes, neste caso, é que a ideia de que a RSE reflete “a forma de ser” dos trabalhadores é explicitamente mobilizada pelo entrevistado para explicar as razões do investimento da sua empresa na área social. Os dois seguintes extratos são disso exemplo:

Nós não temos propriamente uma direção da responsabilidade social. O que nós temos é, na estratégia da empresa, a ética, seja com fornecedores, seja com os *stakeholders*, e muito com a comunidade, é um dos nossos principais valores e, portanto, nessa relação forte com a comunidade, é algo que está imbuído da nossa maneira de ser. Portanto, se for a uma loja... os diretores de loja, eles têm sempre uma panóplia de iniciativas que muitas vezes nós centralmente nem sabemos. Ou seja, vão ao hospital local e depois fazem o rastreio aos miúdos aqui [nome empresa], com equipamentos próprios para tratar e despistar algumas doenças. Há uma série de iniciativas de carácter mais local porque realmente está na massa do sangue das pessoas essa preocupação com a comunidade.”

Diretor, Empresa N (grande empresa, retalho alimentar)

Essa questão de partir de um objetivo comum, porque se vive muito o espírito [nome da empresa], aquela ideia de que o que nós transpiramos lá para fora tem de ser verdadeiro, percebe? Não são de todo operações de cosmética; há uma necessidade de sermos melhores, mas por aquilo que temos cá dentro, as pessoas... Porque muito da responsabilidade social fazemos internamente.”

Gestor, Empresa F (PME pública, tratamento de resíduos)

A utilização deste tipo de discurso na justificação do investimento social da empresa faz-se mobilizando simbolicamente os trabalhadores para a narrativa da organização. Neste caso, as iniciativas sociais são apresentadas não apenas como resultante da vontade e iniciativa dos trabalhadores, mas também como reflexo das suas características. Os trabalhadores tornam-se assim “a base social do edifício normativo da empresa” (Salmon, 2009b, p. 194), ou seja, a base a partir da qual a empresa explica, justifica e legitima as suas ações solidárias.

É o caso da empresa B, uma empresa de caráter regional, que explica as suas iniciativas a partir da sua inserção na comunidade local:

Sendo uma empresa familiar, regional e com uma forte posição no contexto da região onde se insere, é fácil sentir a sua própria responsabilidade perante o desenvolvimento das comunidades; Isto é, as pessoas que trabalham no Grupo [...] são pessoas com vínculos familiares ou vínculos de vizinhança entre elas, bem como entre os gestores e os próprios colaboradores; E, portanto, são essas mesmas pessoas que desenvolvem atividades nas coletividades, alguns deles são bombeiros voluntários; São principalmente essas pessoas que usufruem, que são utilizadores desses serviços, e, portanto, o grupo naturalmente tem uma proximidade muito grande no terreno.

Assessor do Presidente, Empresa B (grupo empresarial, construção civil)

A mobilização dos trabalhadores para os discursos identitários da empresa não se faz só a partir de uma ideia normativa sobre elementos comuns dos seus recursos humanos (sejam eles, valores, cultura, ligação à comunidade, etc.), faz-se, também, a partir de atividades concretas dinamizadas pelos próprios, levadas a cabo no contexto da empresa. As iniciativas de voluntariado dinamizadas por iniciativa dos trabalhadores ganham assim particular relevância nos discursos de alguns dos entrevistados para explicar o investimento social da empresa:

Outro nível que, entretanto, surgiu e que acaba um bocado por ser reflexo disto é a equipa de voluntários da [nome da empresa], ou seja, houve um conjunto de elementos cá dentro que propôs a criação de um grupo de voluntários nosso. Assim, foi criada a [nome associação], que é a associação de voluntários da [nome empresa], em que temos 35/40 pessoas que desenvolvem projetos de voluntariado no exterior; é uma associação ainda jovem, é tudo um bocado inexperiente, nunca tínhamos feito nada semelhante... (...) A ideia surgiu muito de um grupo de colaboradores e teve o apoio imediato da administração, o que impulsionou muito que as coisas avançassem.

Gestor, Empresa F (PME pública, tratamento de resíduos)

Neste caso o investimento social da empresa é apresentado como resultante da iniciativa dos trabalhadores e nesse sentido como parte integrante da “cultura empresarial” da organização. A sua integração nas narrativas da empresa permite assim a construção de uma imagem do investimento social da empresa “mais próxima do seu terreno social” (Bory, 2007, p. 1) e de uma solidariedade organizacional que é fruto de um projeto coletivo de toda a organização e não da ação discricionária e/ou estratégica de quadros de gestão da empresa.

Mesmo quando o investimento social não é apresentado como resultante da iniciativa pessoal dos trabalhadores, há por vezes a preocupação em se valorizar a auscultação dos trabalhadores e dinamizar o seu envolvimento no sentido de construir, incentivar e solidificar um investimento social da empresa que não se limite a refletir, mas que também construa uma cultura empresarial de responsabilidade social a partir das suas bases. A preocupação do diretor geral da empresa X é disso exemplo:

Portanto, eu acho que não quero modificar nada do que estou a fazer, no sentido conceptual do termo, mas colocar um bocadinho mais de energia, um bocadinho mais de força minha, pessoal. Portanto, acho que o caminho é este, tentar construir iniciativas mobilizadoras, sustentáveis no tempo, por parte dos nossos colaboradores. Que as iniciativas surjam da parte deles e não pelo management, mas que o management construa cultura, o *enable*, dê visibilidade, o conheça, e *sponsorize* via uma *task force* a existência de uma equipa que se sente acarinhada e com *empowerment* e conhecida para ir gerando iniciativas, se possível, sustentáveis, mobilizadoras.

Diretor geral, Empresa X (multinacional, tecnologias da informação)

Nesse sentido os discursos que justificam o investimento social em termos de um “nós” comum apresentam-no como o resultado “natural”, inquestionado, de valores partilhados, coletivos, que se materializam num tipo específico de investimento social.

O tema da identidade coletiva tende a ser, mais do que outros, incorporado nas narrativas organizacionais (D’Almeida, 2004), ou seja, muitas vezes é possível perceber que estas histórias e argumentos são narrativas solidificadas dentro da empresa, que podem ser mobilizadas pelos diferentes atores empresariais para comunicar, explicar e dar sentido ao investimento social da empresa. São discursos particularmente úteis para a organização, a nível da sua comunicação, pois têm a utilidade de permitir pensar e apresentar a empresa de forma consensual e coerente, mas também como ator-institucional legítimo na esfera pública enquanto produtor de iniciativas de cariz sociais.

Esta forma de representação do investimento social da empresa requer necessariamente dois polos: uma comunidade solidária com fronteiras coerentes e consensual e um elemento externo à comunidade que é objeto dessa solidariedade. É importante notar, no entanto, que essa fronteira do “nós” empresarial mobilizado nos discursos identitários das empresas nem sempre é explícito (D’Almeida, 2006). Os confins dessa comunidade não são definidos, podendo existir entendimentos muito diversificados sobre quem está, ou não, incluído nessa cultura organizacional partilhada. Este “nós” é por isso construído de forma simbólica, não explicitando diferenças entre unidades ou empresas do grupo, mas sobretudo diferenças hierárquicas entre trabalhadores (Salmon, 2009a). Ao contrário dos discursos do narrador

herói, por exemplo, onde o conflito dentro da empresa era visível e dizível, os argumentos identitários tendem a apresentar uma responsabilidade social construída com base numa comunalidade entre membros dessa organização, com características específicas que os distingue de quem não pertence a essa unidade.

Quem exatamente partilha dessa “cultura”, “espírito”, “código genético” ou “valores” é, no entanto, raramente explicitado nos discursos dos atores empresariais, tornando o discurso algo ambíguo. Em alguns casos é possível perceber que se trata de um “nós” restrito, que engloba órgãos de gestão da empresa, mas que, de alguma forma, exclui da narrativa outros trabalhadores, nomeadamente os menos qualificados, com ligação menos próxima à sede ou com vínculos mais precários. Noutros casos trata-se de um “nós” alargado que, no caso de uma multinacional, chega a abranger o grupo internacional no seu todo, englobando dessa forma uma enorme comunidade imaginada de trabalhadores, ou que, no caso de uma empresa nacional com forte implantação regional, por exemplo, tende a diluir as fronteiras entre a empresa e o seu contexto social, integrando elementos da comunidade local no discurso sobre a organização.

O mesmo se pode dizer em relação ao enquadramento dos trabalhadores nesse “nós” organizacional. Em alguns casos, como podemos verificar, os trabalhadores são apontados como a base normativa da solidariedade da organização, sendo explicitamente mobilizados para a explicação do investimento social da empresa. Noutros, no entanto, são referidos como *stakeholders* das iniciativas da própria empresa, tornando-se objeto de uma ética solidária empresarial que de alguma forma lhes é externa (Salmon, 2009b, 2009a).

Este tipo de discursos, por associarem a intervenção social da empresa a uma identidade coletiva, tende a justificar a intervenção social com base em valores que são de alguma forma intrínsecos à organização e como tal utiliza, mais do que outro tipo de argumentos, uma linguagem centrada na ética e numa cultura e valores partilhados. Os discursos centrados na identidade empresarial estão expostos a críticas de uniformização e romantização da empresa, apresentando um “imaginário elitista” (Salmon, 2009b) da empresa e uma visão demasiado coerente do seu investimento social, que ignora os interesses dos diferentes atores que a compõem.

5.2.3. O investimento social como ferramenta de gestão

No último tipo de discurso identificado nas narrativas dos nossos entrevistados o investimento social surge referenciado como uma ferramenta de gestão empresarial. Este põe em evidência a forma como, com a difusão do conceito de RSE, as iniciativas sociais direcionadas para públicos externos foram progressivamente racionalizadas e integradas no modelo de gestão das empresas (Shamir, 2005b). Este tipo de discurso é marcado pela ênfase numa

mudança qualitativa (e quantitativa) do investimento social da empresa e pelos processos de racionalização e objetivação destas iniciativas.

Como ilustrado na seguinte citação, nas narrativas dos entrevistados este tipo de discurso tende a enfatizar aspetos já identificados no capítulo 2, ou seja, a progressiva profissionalização, integração e *estrategificação*¹⁰⁵ do investimento social das empresas no contexto da difusão do conceito de RSE. Neste caso o entrevistado evidencia o processo de mudança a ocorrer nas iniciativas sociais do grupo empresarial, uma mudança que visa “qualificar” um investimento social já anteriormente existente, de forma a torná-lo mais “profissional”, “eficaz”, “eficiente” e “pró-ativo” ganhando com isso maior impacto e maior retorno para a empresa em termos de visibilidade.

O que é que isto significa? Significa que a intervenção do [nome grupo], no âmbito da responsabilidade social, está a tornar-se cada vez mais qualificada no sentido em que é mais pró-ativa, enquanto que tradicionalmente era mais reativa (em função das solicitações que apareciam). Hoje em dia é mais pró-ativa no sentido de decidir o que é que quer fazer e de ter programas próprios de intervenção na sociedade. Um dos objetivos da constituição da fundação é este. A fundação é constituída para tornar esta intervenção mais eficaz e eficiente para o próprio grupo. Mais eficaz porque pretende-se que haja maior profissionalismo na forma como o grupo intervém na sociedade, como gere os recursos financeiros e aplica o dinheiro onde este faz mais falta; aplicá-lo da maneira mais eficaz possível e mais eficiente no sentido de dar maior visibilidade ao que o grupo faz. Para isto é preciso ser mais profissional e pró-ativo na maneira como se faz essa área da responsabilidade social. Esse é um dos grandes objetivos da constituição da fundação. Por outro lado, ao torná-la mais profissional e organizada, torna-a também de maior alcance. Uma fundação pode fazer ações que têm outra visibilidade, outro impacto na sociedade, outra dimensão.”

Assessor do Presidente, Empresa B (grupo empresarial, construção civil)

De forma geral, pode-se dizer que os discursos dos atores empresariais sobre este tema incluem dois movimentos não mutuamente exclusivos¹⁰⁶. Um primeiro que valoriza o processo de *integração* do investimento social no contexto da empresa e que passa pela sua *inclusão*

¹⁰⁵ Usamos aqui o estrangeirismo *estrategificação* para traduzir o termo anglo-saxónico *strategification* introduzido por Gond et al. Para estes autores *strategification* significa “*tornar algo estratégico, mudando as fronteiras da estratégia*” (J. P. Gond, Cabantous, & Krikorian, 2018, p. 267).

¹⁰⁶ Dizemos que não são mutuamente exclusivos, porque eles se constroem mutuamente: ao se tornar mais estratégico as iniciativas são integradas no *core* da empresa, ao serem integrados no contexto da empresa, eles são naturalmente alinhados com aquelas que são as linhas estratégicas da organização.

no modelo de negócios, a sua *centralização* numa única unidade e a sua transformação num indicador de gestão (*racionalização*). Um segundo que evidencia a forma como as práticas de cariz social da empresa se vão tornando mais estratégicas, o que significa uma progressiva *estruturação* e uma maior procura de *proatividade* e de *retorno* direto e indireto.

Os dois extratos seguintes falam exatamente deste momento de “acordar” da empresa para a questão da RSE. Nestes, os responsáveis empresariais explicam que não é que a empresa não tivesse ações anteriormente, o que mudou foi que a empresa se tornou “consciente” da “oportunidade” de mudar a forma de fazer, e pensar, o investimento da empresa na sociedade. Nestes discursos refere-se um momento de tomada de “consciência” de que é preciso fazer as coisas de forma diferente, de assumir um compromisso. Uma tomada de consciência que, nas palavras de uma das entrevistadas, surge sobretudo pelo facto de a empresa sentir maior pressão externa do mercado. Há então uma decisão de abordar a questão em “sede própria”, no contexto de “políticas específicas”, ou seja, de pensar as iniciativas como uma prática de gestão não como uma atividade secundária. Como práticas que podem e devem ser *incluídas* no modelo de gestão empresarial:

Eu há bocadinho ia dizer o “acordar da casa” para esta problemática, e depois disse que não queria usar a palavra acordar. E não queria usar a palavra acordar, e quero enfatizar isto porquê? Porque não é em 2005 ou em 2006 que a empresa acorda para ações. Por um lado, para a sua consciência da necessidade de tratar a área da responsabilidade social, e por outro lado para ações sobre esta versão. O que é diferente em 2006 é a consciência da casa criada, lá está, por este conjunto de oportunidades, de que este assunto merece uma sede própria, tem que ser tratado com coerência, tem que se desenvolver uma política e não discutir caso a caso.

Diretor, Empresa V (Grande empresa pública, serviços postais e logística)

O tema era e sempre foi muito abordado pela [nome da empresa]; a [nome da empresa] sempre entendeu o quão importante esta área é, quer do ponto de vista dos *stakeholders* internos, quer do ponto de vista dos *stakeholders* externos. Simplesmente, o investimento não era ainda tão grande, porque o próprio mercado também não exigia tanto, e eu acho que, como qualquer *player* no mercado, nós acabamos por atuar um bocadinho em função das exigências do mercado. E o mercado hoje está muito mais exigente em termos de práticas de responsabilidade social do que era. Agora, desde sempre, nós, [nome da empresa], entendemos que a responsabilidade social é um aspeto estratégico na estratégia... na estrutura da empresa, desde sempre nós investimos nesta área, de forma diferente do que fazemos hoje, quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade e de especificidades dos programas.

Diretora, Empresa XX (multinacional, tecnologias da comunicação)

Para que o investimento social se torne num recurso de gestão, uma primeira etapa essencial é o seu reconhecimento e institucionalização dentro da estrutura empresarial. Assim, mais do que um aumento do investimento dos recursos financeiros (que é mais raramente referenciado) o que o que estes discursos destacam é a importância da *centralização* das iniciativas num único local: departamento, fundação, grupo de trabalho, conselho consultivo ou responsável. Os entrevistados explicam que isso permitiu dar “coerência” a iniciativas já existentes, criando “objetivos claros” para este tipo de iniciativas, que, mais uma vez, sempre existiram e sempre foram importantes para a empresa, mas que até então estavam “dispersas”, “desgarradas”, e que sobretudo eram demasiado reativas a pedidos externos. A centralização das iniciativas permite à empresa delinear programas específicos, mais estruturados, mas sobretudo mais pró-ativos:

Mas sempre foi uma empresa que se preocupou com estas matérias. Mais recentemente, por volta do ano 2000, averbou, numa só área de responsabilidade... que é a minha... várias vertentes da responsabilidade social que estavam dispersas em várias áreas da empresa. Portanto, sob a responsabilidade de outros diretores. E, portanto, aí nessa altura, nós constituímos um departamento de responsabilidade social. Passaram a estar todas as pessoas, digamos, sob a mesma direção, e aí se calhar começámos a ter uma abordagem ainda mais pró-ativa do que o que tínhamos até então.

Diretora, empresa K (multinacional, telecomunicações)

Com a criação do sistema de gestão de responsabilidade corporativa é lógico que passou a haver uma estratégia e objetivos claros em todas as áreas... e nós estamos presentes dentro desse sistema... que foi a partir, essencialmente, do ano 2000. Anteriormente, era uma situação que era mais vista a nível local e pontual de estratégia de cada próprio centro.

Diretor, Empresa M (multinacional, retalho Imobiliário)

Um segundo elemento referido pelos entrevistados que é central na validação do investimento social como recurso de gestão e no reconhecimento do seu valor é a sua transformação num indicador estratégico para a empresa, ou seja, a sua *racionalização*. As iniciativas desenvolvidas pela empresa nesta área não têm só que mudar qualitativamente, elas têm que passar a ser medidas, avaliadas, contabilizadas e reportadas. Isso permite a sua objetivação dentro da organização através da quantificação, garantindo assim a sua transformação num objeto técnico que permite a sua legitimação no contexto empresarial

(Déjean et al., 2006). Essa necessidade de validação do novo investimento social pela sua quantificação foi expressa, por exemplo, pela diretora-adjunta de *Corporate Affairs & Social Responsibility* de uma instituição financeira a propósito do momento em que conseguiu ter o apoio da direção para o desenvolvimento de uma política de RSE dentro da empresa. Neste caso ela procurou essa validação através da contratação de um consultor especializado que lhe permitiu definir e apresentar o tema em termos empresariais:

depois eu arranjei o [nome do consultor]. Já o conhecia anteriormente de outras ações, e achei que ter um consultor externo era ter um bocadinho... Isto não é a [nome diretora], é alguém de fora que lhes vai mostrar que se pode apresentar um plano, há que haver projetos, há que medir. (...). Eu tenho as ideias, tenho a criatividade, mas tenho... Até porque tenho outras funções tenho dificuldade em avaliar. E a avaliação é fundamental para todos estes projetos. A medida, medição. Principalmente na área em que estamos, numa área financeira, se nós não medirmos não somos sequer avaliados.

Diretora adjunta, Empresa H (multinacional, financeiro)

A objetivação das iniciativas sociais e políticas de RSE dentro da empresa passa assim, também, pela sua formalização no contexto das ferramentas de avaliação da empresa, no sentido de tornar a sua avaliação parte da rotina da organização. Esse processo pretende dar conta não só das pressões externas para um maior envolvimento das empresas neste tipo de iniciativas, mas também torná-las numa atividade socialmente aceitável no contexto organizacional (Haack et al., 2012). A adoção de metodologias e sistemas de avaliação de desempenho que incluem itens associados à ética, sustentabilidade e também práticas sociais direcionadas para públicos externos fazem parte desse processo. No excerto seguinte, por exemplo, o entrevistado explica-nos como é que a empresa decidiu integrar este tipo de iniciativas no seu modelo de gestão e avaliação, através da criação de critérios específicos no âmbito da implementação da metodologia *balanced score card*:

Nós, entretanto, (..) mudámos um bocadinho a nossa forma de gestão e começámos a tentar utilizar uma metodologia de *balanced scorecard*... Isto há cerca de dois, três anos. Portanto, tem algumas áreas de atuação: aprendizagem, clientes, perspetiva interna, externa, etc., e nessa altura também, com a própria equipa de gestão, com as 16 pessoas que fazem parte da equipa de gestão, fizemos uma grande reflexão sobre a nossa missão, a nossa visão, que valores é que queríamos pautar na nossa atuação e, aí, efetivamente, esta ideia surgiu muito. Mas optamos por tratá-la como a questão da sustentabilidade, ou seja, queremos crescer de forma sustentável, tendo a questão do crescimento económico, obviamente, para nós, é um bocado limitado dada a nossa natureza, mas a ideia é termos,

pelo menos, um crescimento económico estável; temos a questão ambiental que para nós também acaba por ser da nossa natureza e temos a questão social que é muito ligada à parte interna e que depois enquadra toda esta questão externa de que estamos a falar.

Gestor, Empresa F (PME pública, tratamento de resíduos)

O investimento social passa a ser assim não só centralizado numa única unidade, mas integrado no modelo de gestão e contabilizado e avaliado juntamente com outros indicadores da empresa. A publicação de relatórios de RSE ou sustentabilidade torna-se central nesse processo de racionalização das iniciativas sociais da empresa. A avaliação e quantificação é importante sobretudo porque permite comparações interempresas e intertemporais (De La Broise & Lamarche, 2006) e a comunicação das mesmas. A utilização de ferramentas técnicas de RSE, tais como diretrizes especializadas, bem como a certificação, tornam-se importantes nesse processo de aprendizagem, mas também de validação e objetivação do investimento social da empresa no contexto do mundo empresarial. Nesse sentido são apresentadas como etapas centrais no processo de mudança organizacional e de racionalização e profissionalização do investimento social da empresa:

E, portanto, a consciência da empresa e dos seus funcionários diante das questões de responsabilidade social não nasce agora, vem desde sempre. Agora, passar de uma consciência desse tipo, difusa, pouco organizada, etc., e com reservas de arbitrariedade (positivas ou negativas, não interessa), para uma situação onde existe uma sede de tratamento das coisas, onde existe uma estratégia, regras, procedimentos, que diminuem, digamos assim, a dose de arbitrariedade, isto é que de certa maneira é novo. E é um choque para mim (não sei se para outros), mas é um choque positivo, quando nós por um lado fazemos isto e, por outro lado, quando pelo GRI, vamos analisar, digamos assim, vamos aplicar a grelha do GRI ao que fazemos. E esta senhora faz um relatório onde depois vem dizer: “Não há política disto. Não há política daquilo. Não há política de não sei do quê.”, etc. E a gente diz: “Não pode ser. Como?.” Então mas é isto que eu estive a fazer.” Pronto. E quando eu digo que é um choque positivo, é porquê? Porque é um choque que nos mostra que apesar daquilo que fizemos ainda há muito por fazer. Ou seja, existem procedimentos, mas não de forma explícita, de forma integral. Há bocadinhos, mas não há uma estratégia coerente. Não está explícita. Até pode estar na minha cabeça, na cabeça da administração. Não está escrito. Portanto chegámos à conclusão quando fizemos os relatórios de 2005, com algum choque, que passámos de uma aproximação difusa, caso a caso, para aquilo que entendíamos que já era uma grande coerência e uma grande concentração, etc., etc.

Diretor, EmpresaV (Grande empresa pública, Serviços postais e logística)

Para além deste primeiro movimento de integração do investimento social na empresa, é possível identificar um segundo mais centrado sobre as iniciativas de carácter social, que põe em evidência a sua progressiva *estrategificação*. Neste caso, o que se destaca nos discursos dos entrevistados é o processo pelo qual estas iniciativas vão sendo progressivamente estruturadas e qualificadas, no sentido de uma maior proatividade que traga mais visibilidade para o investimento social da empresa:

Aquilo que nós fizemos foi redefinir essa política de apoio de forma a que conseguíssemos estar mais próximos das comunidades, e...não teríamos um dinheiro suplementar, um orçamento maior, mas com o orçamento que temos disponível conseguíssemos estar mais próximos e satisfazer mais as comunidades e...foi aí que começámos a olhar um bocadinho para...como um conceito mais amplo de Responsabilidade Social. As práticas já existiam normalmente, mas foi aí que o conceito começou a ser interiorizado...finais de 2003/2004, foi efetivamente o ano. O que é que nós fizemos em termos da política de apoio institucional? De dois em dois anos seleccionamos duas comunidades, onde desenvolvemos projetos em áreas que estão previamente estabelecidas por nós. O nosso objetivo é aquilo que nós nos queremos assumir é como mecenas para a comunidade, sentirmos que as comunidades que ajudamos reconhecem o papel que a [nome empresa] tem, o papel ativo e pró-ativo, é um bocadinho isso que nós tentamos fazer.

Gestora, Empresa K (multinacional, alimentação e bebidas)

A questão da proatividade é, de facto, um tema central nos discursos dos entrevistados. Mesmo entre as empresas que estavam ainda a definir a suas políticas de RSE, havia na altura uma vontade de distanciamento em relação às práticas do passado, consideradas “demasiado reativas” e uma perceção de que as iniciativas sociais tinham que ser pensadas e implementadas de outra forma, mais estruturada e orientada:

Neste momento ou são situações que já vêm do passado em que foram assumidos compromissos para mais de um ano, ou são situações pontuais. Sendo que nós já estamos a começar a privilegiar um bocado o estabelecimento de protocolos. Este ano de 2007 para nós é claramente um ano, não sei se o de 2008 também não vai ser, mas no mínimo de tentativa de passar de um sistema para o outro. Portanto, nem estamos num, nem estamos noutra. Estamos aqui a construir o futuro. Mas neste momento eu diria que ainda estamos muito reativos e não pró-ativos.

Diretor, Empresa V (grande empresa pública, serviços postais e logística)

Nós temos n pedidos, eu ia a dizer diários, n diários não, mas temos n pedidos semanais de... para apoio. Nós gostamos mais de ser pró-ativos do que reativos. Nessa ótica, fizemos a mudança e essa terá coincido, sim foi, com a altura em que a empresa começou a agarrar nesta área de forma diferente, e neste momento podemos... preferimos fazer levantamentos em várias áreas de vocação: cultura, educação.

Diretora, Empresa XX (multinacional, tecnologias da comunicação)

Os entrevistados frisam assim que o seu investimento nessa área deve procurar também ser mais eficiente e eficaz. Há uma ênfase na importância de criar programas menos orientados por pedidos de entidades externas, o que tornaria o investimento social muito menos eficaz, quer para os seus beneficiários, quer para a empresa. Nesse sentido, há uma clara valorização de formas diferentes de “gerir” esta área dentro da empresa, criando programas, definindo objetivos explícitos para o seu investimento social, estabelecendo critérios para os seus apoios, dinamizando parcerias e protocolos duradouros com organizações da sociedade civil e articulando-se com outras empresas. O excerto seguinte é exemplo dessa atenção à criação de critérios de atribuição dos apoios e de seleção dos projetos:

Em 2001, e foi logo a seguir a termos aderido ao Grace, começámos então com um programa sistemático para abordar estas áreas. Quando nós começámos, isto em 2001, o programa foi lançado numa reunião de quadros, e foi apresentado um caso para estimular a nossa adesão. E houve logo ali um conjunto de voluntários que foram identificados para constituir, então, este núcleo do... começar a organizar o programa. A primeira estrutura que tivemos do programa era *sponsorizada* pelo diretor geral. Depois, havia a figura do coordenador de projetos sociais, que sou eu! E, depois, havia voluntários mais dedicados à mobilização dos membros para participarem e à comunicação interna das atividades; outros mais ligados aos contactos externos com as instituições; outros que tinham que providenciar os recursos e a logística, dado os gestos que desenvolvíamos; e depois outros que tinham que avaliar os pedidos externos que nos chegavam. Ou seja, uns mais virados para a parte pró-ativa e outros mais para a parte reativa. E, então, tivemos também que definir dois tipos de intervenção: a reativa, que era aquela que sempre tínhamos feito. E aqui tivemos a necessidade de criar uma ferramenta que nos permitisse verificar quais eram os projetos que nós realmente podíamos apoiar. Que nos chegavam e como é que nós os íamos avaliar. Muitas vezes, num mês, chegavam cem pedidos e nós não podíamos apoiar todos, como é que íamos então fazer essa priorização! E criámos uma ferramenta de procedimentos para serem utilizados então por este grupo. (...) temos uma base de dados em que tudo isto já está parametrizado, chega

um pedido e nós apenas selecionamos, dentro dos dez campos a analisar, qual é que é o tipo, e a pontuação é logo feita de imediato e automaticamente! Aquilo que logo, à partida, temos que identificar é qual é que é a entidade que nos está a fazer esse pedido. Se é ou não credível. E se não for nem sequer passa à fase seguinte! (...) Depois: o que é que nos estão a pedir! Se nos pedem serviço [nome empresa] é lógico que é muito mais fácil nós colaborarmos! Se é trabalho voluntário: se é empresarial ou se é individual; se são doações; se são patrocínios; ou se são outro tipo. Depois: o focus: Qual é que é! Se é a saúde, a pobreza, a deficiência, a infância, e por aí fora... Depois: quantas pessoas é que vão ser beneficiadas! Para perceber qual é a dimensão do projeto. Onde: e aqui privilegiamos sempre que seja algo a nível nacional, ou então que esteja perto das nossas instalações para haver esta ligação mais forte. (...) O apoio interno: há muitos dos nossos membros que já têm relações com instituições. E aqui, também, privilegiamos sempre que haja já essa parceria individual. Apoiamos sempre com maior pontuação. Benefícios: uma maneira também de educar as instituições não é só pedir, é também o que é que as instituições têm para oferecer. Ou oferecem um projeto engraçado e nos mostram logo muito bem quais os benefícios que aquela população vai receber ou, então, dizem-nos, pura e simplesmente, que são benefícios fiscais, são publicidade. (...) Portanto, há dois pareceres! Há um que é, pura e simplesmente, a soma das pontuações anteriores, e há depois a decisão final que em termos operacionais é ou não é viável, e em termos financeiros é ou não é viável!!

Diretora, Empresa W (multinacional, logística e transporte)

O investimento social no contexto das políticas de RSE da empresa vai-se também tornando, nesse sentido, mais alinhado com a área de negócio da empresa, mas também com os seus interesses estratégicos. Esse alinhamento é justificado por um lado com uma procura de maior eficácia e eficiência, “é a nossa área de negócio” “é o que sabemos fazer”, o que explica, por exemplo, a valorização por parte dos diferentes atores entrevistados do voluntariado especializado¹⁰⁷. A ideia subjacente é que uma iniciativa desenvolvida na área de negócio permite que a empresa aplique os seus conhecimentos e recursos de forma mais direta, criando maior impacto junto dos seus trabalhadores, das populações apoiadas e na sociedade em geral.

E então, portanto, começou por ter sido colega dela numa formação, depois Banco Alimentar Contra a Fome, “Entreajuda” e depois havia ali uma área da “Entreajuda” que era perfeita para nós, que também incluía depois a quarta vertente, que era fazer uma

¹⁰⁷ Ver capítulo 6.

coisa sustentada e que vem da comunidade de colaboradores, mas a coisa gira é se for uma coisa que tem a ver com a nossa *core competence*. Se cada empresa der da sua *core competence*, da sua competência, é mais fácil, não é? (...) Se cada empresa cooperasse com a sua competência core, com os seus empregados, não era necessário donativos, não é? É mais importante que os próprios donativos, não é? Em vez de estar a dar... estar a dar uma cana de pesca, não é?

Diretor geral, Empresa X (multinacional, tecnologias da informação)

Por outro lado, nos discursos de alguns entrevistados, na avaliação que as empresas fazem dos programas a desenvolver ou nos projetos a apoiar, torna-se mais explícita a importância do retorno para a organização. Há uma clara valorização de projetos que tragam benefícios para todas as partes envolvidas. Projetos *win-win* que criem uma “espiral positiva” (empresa N) que traga “*value for money*” (empresa V), sobretudo em termos do reconhecimento que este tipo de iniciativas traz para a empresa a nível da sua visibilidade num mercado cada vez mais competitivo.

Mas depois considerou-se que havia um potencial e um interesse, também, na nossa parte, em fazer algo mais do que isso, e começaram-se a criar eventos e começaram-se a tentar integrar, dentro de eventos dos centros, ações de solidariedade social. Vou-lhe dar exemplos claros disso: no Dia Mundial da Criança, o [unidade da empresa], se tiver na praça central um escorrega gigante, as crianças, para andarem no escorrega, chegando, os pais têm que entregar os cinquenta cêntimos que vão para uma instituição de solidariedade social; ou a colocação de bicicletas no centro, para as pessoas pedalarem, por cada quilómetro era dado um valor a uma instituição de solidariedade social. Portanto, viu-se que existia um potencial de ligar claramente eventos [unidade da empresa] a este tipo de instituições, beneficiando, é lógico, o centro, em termos de imagem e em termos da integração, da criação, da passagem de determinados valores para os seus clientes e beneficiando, também, as instituições que os centros apoiaram.

Gestora, Empresa M (multinacional, retalho imobiliário)

É importante notar que, apesar de nos discursos dos entrevistados, o tipo de retorno mencionado nunca ser explicitamente económico, estamos, de facto, longe de um discurso de cariz caritativo ou puramente filantrópico. Nos discursos dos entrevistados, o “novo” investimento social, surge assim associado a possíveis ganhos simbólicos para a empresa, sobretudo de cariz reputacional, atingíveis mediante uma maior estruturação das iniciativas, uma atitude pró-ativa por parte da empresa e o alinhamento das iniciativas com a área de negócio, ou seja, o seu “*core*”.

O discurso do investimento social como recurso de gestão engloba assim vários subtemas relacionados com a sua integração, racionalização e *estrategificação* dentro da empresa. Na sua base está a crença, partilhada entre os atores do campo, da necessidade de as empresas investirem de forma diferenciada na área do investimento social, de que as ferramentas e conhecimento de gestão são um elemento central na sua otimização, mas também de que uma abordagem técnica é a mais adequada para resolver problemas sociais.

A ação social da empresa é caracterizada, neste caso, não pelas qualidades singulares de um indivíduo dentro da organização, ou pela forma como reflete os valores coletivos da organização no seu todo, mas pela sua objetivação enquanto prática de gestão, quantificável e comunicável enquanto tal. Este tipo de discurso, por se centrar no processo de quantificação, está mais marcado pela ênfase no que é mesurável, no que é eficiente, no que é estratégico. Central também, é a ideia de proatividade: proatividade na escolha dos temas, na definição dos projetos, na identificação de parceiros, ou seja, a ideia de que a empresa tem que ser o motor do seu investimento na sociedade, procurando ativamente alinhar as suas práticas solidárias com a sua área de negócio no sentido de garantir maior eficácia e eficiência.

Estes discursos, por se focarem no processo de desenvolvimento de uma política de RSE no contexto da empresa, têm em comum o facto de evidenciarem a necessidade de *estrategificação* do seu investimento social. Nesse sentido é caracterizado por uma linguagem estratégica ou “*business-like*”, onde termos como “retorno”, “critérios”, “indicadores”, “avaliação” etc. surgem com frequência. Surgem também, por outro lado, “*CSR buzzwords*” (Cornwall, 2007; Tengblad & Ohlsson, 2010), termos, muitos dos quais ingleses, que têm ganho particular importância na retórica internacional da área da RSE, tais como “sustentabilidade empresarial”, “*core business*”, “*core competence*”, “*business case*” ou “*win-win*”. O que verificamos é que a adoção do conceito de RSE, introduz a produção, por parte da empresa, e nas narrativas dos nossos entrevistados, de um tipo específico de discurso sobre o seu investimento social, “mais prosaico, mais técnico, mas também mais formal” (De La Broise & Lamarche, 2006, p. 152).

As narrativas sobre o investimento social para públicos externos, mais do que as sobre qualquer outra área da RSE, estão sujeitas a críticas de instrumentalização das causas apoiadas, ou da própria noção de solidariedade (Sebastiani, 2004), ao introduzir, de forma mais ou menos implícita, motivos extrínsecos ou utilitários às práticas sociais. Nesse sentido, muitos dos termos e ideias que a suportam são de natureza vaga ou ambígua, possibilitando diferentes interpretações, encaixando diferentes agendas e permitindo a aparente convergência de diferentes objetivos e interesses (convergência dos múltiplos objetivos da empresa e convergência dos interesses de todas as partes envolvidas). É o caso de termos como sustentabilidade empresarial ou *win-win*, reconhecidas *buzzwords*, palavras que

“ganham a sua força e poder de adesão através das suas qualidades vagas e eufemísticas, da sua capacidade para abraçar uma infinidade de significados, e da sua ressonância normativa” (Cornwall, 2007, p. 472). É o caso da noção de “retorno para a empresa” que é usada de forma suficientemente abrangente, para poder enquadrar retornos de natureza muito diferenciada (de natureza simbólica e económica). É o caso da noção de eficácia, eficiência ou de “impacto” e de muitos outros termos similares, que, no âmbito da RSE, ganham um valor metafórico¹⁰⁸ (Caron & Turcotte, 2006) e conotação suficientemente lata para poderem enquadrar múltiplos entendimentos e interesses e poderem ser utilizados de forma inerentemente positiva.

5.2.4. Narrativas híbridas

A análise temática das narrativas dos entrevistados sobre o investimento social da empresa ao longo do tempo colocou em evidência a capacidade das narrativas de articularem discursos diversificados. De facto, identificámos três grandes tipos de discursos, associados a noções específicas de investimento social, que assumiam um papel transversal nas narrativas dos atores do campo na altura e que eram mobilizados de forma diferenciada pelos entrevistados nas suas narrativas (quadro 5.1)¹⁰⁹.

Quadro 5.1 Principais tipos de discursos identificados nas narrativas dos responsáveis empresariais

Tipos de discurso	Descrição	Subtemas	Descrição
Indivíduo moral	Ênfase num Indivíduo que assume o papel de ator moral da organização, ou seja, as iniciativas são reflexo dos seus valores e características pessoais. É um discurso que enfatizam uma orientação vocacional ou moral ao investimento social, em que são destacadas ideias de “sensibilidade” “dedicação” “paixão”, e em que as iniciativas são apresentadas, pelo menos na sua origem, como o resultado de um compromisso pessoal e ético.	Herói	Narrador como motor da mudança na empresa
		Pioneiro	Profissional que mais cedo percebeu importância do tema
		Hagiografia	Fundador/diretor como criador original dos programas e iniciativas da empresa
Identidade coletiva	Investimento social visto como reflexo de uma identidade coletiva, um “nós” empresarial que	Extensão	As características do fundador/diretor

¹⁰⁸ Metafórico no sentido em que é a utilização de ferramentas de gestão, a sua quantificação e comunicação que atribui às práticas uma valorização positiva, e não necessariamente a real avaliação dos impactos que essas iniciativas possam ter junto dos seus públicos alvo e na sociedade no seu todo (Caron & Turcotte, 2006).

¹⁰⁹ Apesar de surgirem ocasionalmente outros tipos de argumentos e histórias, esses não assumiram um carácter central e transversal nas narrativas sobre o passado e como tal não foram considerados nesta análise.

	permite retratar a empresa de forma consensual e coerente. Discurso onde são mobilizadas noções como “cultura” e “valores” partilhados e metáforas como “espírito”, “sangue” ou “código genético”, elementos simbólicos que usam determinadas características da empresa e dos seus trabalhadores como a base normativa da solidariedade da organização e que permitem apresentar as iniciativas sociais como reflexo de “valores autênticos” da organização.		estendem-se a toda a empresa
		Natureza	O tipo de empresa explica o seu investimento social
		Afinidade	O investimento social é reflexo dos valores partilhados entre trabalhadores
Ferramenta de gestão	Tipo de discurso no qual é destacado o processo de racionalização e <i>estrategificação</i> das iniciativas sociais” através da criação de programas mais estruturados, pró-ativos, mas sobretudo mais associados ao “core” da empresa. Este discurso é caracterizado pela procura de uma objetivação das iniciativas no contexto da empresa enquanto prática de gestão. É também marcado pela linguagem empresarial, pela utilização de termos técnicos, e pela mobilização de <i>buzzwords</i> comuns na retórica da RSE.	Integração	<i>Inclusão</i> do investimento social no modelo de negócios, <i>centralização</i> numa única unidade e transformação num indicador de gestão (<i>racionalização</i>).
		<i>Estrategificação</i>	<i>Estruturação</i> das iniciativas sociais, maior procura de <i>pró-atividade</i> e de <i>retorno</i> direto e indireto.

Os três tipos de discursos não são necessariamente estanques¹¹⁰, mas distinguem-se em relação à forma como conceptualizam (e legitimam) o investimento social da empresa e as iniciativas sociais da organização: um investimento social ancorado na moralidade individual, na autenticidade de valores coletivos, ou na objetividade da abordagem empresarial.

Apesar de existirem diferenças na forma como estes discursos são mobilizados pelos entrevistados¹¹¹, eles assumiam um carácter estruturante, ou seja, são recursos discursivos

¹¹⁰ Vimos, por exemplo a forma como a figura do fundador e as iniciativas a ele associadas são por vezes incorporadas num discurso mais alargado sobre identidade corporativa, alargando-se àquelas que são apresentadas como sendo as características fundamentais da empresa.

¹¹¹ A prevalência ou centralidade de determinados temas nos discursos dos diferentes entrevistados, está, em parte, associado às características da empresa e do entrevistado, nomeadamente no tipo, dimensão, historial da empresa, mas também no posicionamento do entrevistado dentro da empresa, ou do seu envolvimento com o tema dentro da organização. Em empresas sem políticas estruturadas de RSE, com um longo historial de iniciativas associadas ao seu fundador, ou em que o entrevistado teve um papel central no processo de implementação das suas políticas de RSE, o tema do indivíduo moral ganha mais importância. Em empresas com departamento de RSE, com programas muito estruturados de investimento social, ou onde a retórica empresarial sobre este tema aparentava estava mais formalizada, o discurso estava mais estruturado em torno do tema do investimento social como ferramenta de gestão. O tema da identidade coletiva, por sua vez, era transversal aos diferentes tipos de empresas. Essa relação não foi, no entanto, explorada em profundidade na análise por se encontrar fora do âmbito da investigação.

suficientemente estabilizados para poderem ser mobilizados pelos atores empresariais. É claro que estas narrativas estão também articuladas com aspetos materiais desta mudança, ou seja, com a própria história das iniciativas desenvolvidas por parte das empresas ao longo do tempo. É, no entanto, importante frisar que, ao pôr em diálogo justificações, práticas, temas, estórias diversificadas, estas narrativas participam da própria construção do fenómeno que estão a narrar. Assiste-se assim, àquilo que Haack et al. (2012) chamam de uma estabilização através da narração de significados socialmente partilhados. Neste caso percebe-se que há elementos comuns nos recursos discursivos mobilizados pelos entrevistados, que apontam para uma convergência de interpretações sobre a forma de narrar a intervenção da empresa na sociedade.

Uma outra questão que se destaca, é que, de forma geral, as narrativas analisadas seguiram uma estrutura bastante próxima, na qual as práticas de cariz social começam de forma mais pessoal e discricionária, vão sendo progressivamente estruturadas, sendo que o grande salto qualitativo ocorre no momento em que a empresa decide criar uma estratégia de RSE (ou sustentabilidade). Nesse sentido, se olharmos para a “grande narrativa”¹¹² do investimento social delineada pelos testemunhos recolhidos, verificamos que os diferentes tipos de discursos surgem associados a três grandes fases da história da empresa: as práticas da empresa começariam como iniciativas impulsionadas por um indivíduo ou grupo de indivíduos (fundador, diretor-geral, gestor, etc.), esse tipo de práticas seria incorporado na cultura empresarial tornando-se parte da identidade da organização e depois, progressivamente, integrados nas práticas de gestão estratégica da empresa, tornando-se num *recurso de gestão*. Os discursos identificados, não são por isso apenas transversais, eles estão associados a uma estrutura narrativa que tende a organizar o investimento social da empresa ao longo do tempo segundo uma lógica específica, na qual o passado é mais permeável a argumentos de ordem ética-moral e o presente é marcado por uma lógica técnico-racionalista. Não só isso, nestas narrativas o passado tende a ser caracterizado pelo discricionarismo do investimento pessoal e o presente pela objetividade da abordagem empresarial.

As narrativas sobre o passado assumem assim um papel importante (mas não exclusivo) na legitimação da ação social das empresas, pois ao incorporarem múltiplos tipos de discursos permitem que as empresas transformem as iniciativas sociais num objeto de gestão, sem que para isso tenham que comprometer uma visão da RSE e do investimento social como algo genuíno e intrínseco à organização. Essa questão será abordada no ponto seguinte do capítulo.

¹¹² Falamos aqui em grande narrativa por representar um ideal-tipo de narrativa empresarial, identificado a partir da análise. Apesar das narrativas dos entrevistados tenderem a seguir a mesma lógica, apresentam, obviamente, variações.

5.3. Fazer do Passado Presente: as Iniciativas Sociais e a RSE

Integrada

Uma segunda questão que emerge da análise destas narrativas é o papel que as iniciativas do passado assumem no contexto do discurso dos entrevistados. Apesar da diversidade de perfis, as histórias de investimento social que nos foram reportadas durante as entrevistas apresentaram uma estrutura similar: a empresa sempre teve iniciativas de carácter social (mais ou menos pontuais, dependendo do tipo de empresa, longevidade, etc.), ao longo do tempo estas iniciativas foram sendo estruturadas e sistematizadas, na maioria dos casos no contexto do desenvolvimento de uma política de RSE mais abrangente e integrada no *core business* da empresas, seguindo uma lógica muita vezes definida de “continuidade e atualização”. O excerto seguinte, é um exemplo em que a responsável entrevistada condensou todos estes elementos:

O Grupo tem duzentos anos, duzentos e quinze anos e nós fomos os primeiros, por exemplo, a dar subsídio de Natal, de férias, ou de Natal, enfim, de décimo-terceiro mês, aos funcionários quando ninguém, muito antes do 25 de Abril, não é? Na altura era impensável fazer uma coisa dessas (...) Isto é uma empresa familiar e, como empresa familiar que é, – agora é uma empresa familiar cotada em Bolsa e, portanto, muito grande – mas no início era uma coisa pequena e havia muito aquela entreajuda, no fundo. Não era propriamente Responsabilidade Social, que ninguém falava em Responsabilidade Social, ninguém sabia o que isso era, mas era um bocado a entreajuda, no fundo, o acompanhamento dos trabalhadores, o saber de que é que eles necessitavam, quais eram os problemas de cada um, etc., já era muito comum, ajudar-se as pessoas... Lembro-me de ouvir uma história em que, por exemplo, neste caso era nas fábricas, na parte da indústria, (...), antes do 25 de Abril, na altura em que as pessoas eram presas por divergências políticas, já se dava um dia às mulheres dos presos políticos, que trabalhavam nas fábricas, para poderem ir visitar os maridos, isto antes do 25 de Abril, em que isto era impensável, isto era quase contra o regime, não é? Já havia essa... Portanto, ao longo dos anos, a [nome da empresa] teve sempre uma certa política de Responsabilidade Social sem saber propriamente como é que isso se chamava, portanto, no fundo, foi a continuidade, a atualização e a continuidade.

Gestora, Empresa O (grande empresa, retalho alimentar)

Como pudemos verificar, as narrativas são, na sua maioria orientadas para uma progressiva racionalização e *estrategificação* do investimento social das empresas. A

valorização dessas novas formas de intervenção é feita, também, a partir da sua distinção face a práticas anteriores. As iniciativas do passado são assim consideradas demasiado “dispersas”, “reativas”, etc. A sua desadequação prende-se tanto com os motivos pelas quais são empreendidas (motivos de caráter caritativo ou moral), com a forma como são desenvolvidas (de forma discricionária), ou aos efeitos que obtêm (tipo de retorno). As “novas” iniciativas são, por comparação, técnicas, mesuráveis, comparáveis e justificáveis em termos empresariais.

O que é interessante notar é que, apesar dessa distinção ser muitas vezes notada, há também, entre os entrevistados, uma preocupação de evidenciar uma continuidade entre as práticas ao longo do tempo. Essas práticas “estiveram sempre presentes”, “sempre existiram”, “a empresa sempre se preocupou com estes temas”, “sempre foi muito abordado”. Em alguns casos, são apontados exemplos específicos de práticas do passado para explicar o investimento social atual da empresa. O que esses discursos indicam é a importância, do ponto de vista discursivo, que as práticas do passado - que são apresentadas como sendo resultado de motivações intrínsecas, tendo nesse sentido associadas motivações de caráter moral (Crane, 2000a) - assumem nas narrativas de uma empresa que progressivamente implementa e justifica estas iniciativas de forma cada vez mais técnica e estratégica.

As narrativas que referem as iniciativas da empresa desde sempre, não estão apenas a evidenciar ou reconhecer que a(s) empresa(s) sempre desenvolveu/ram iniciativas de caráter social. A mobilização dessas iniciativas para as narrativas do investimento social da empresa assume uma outra finalidade, mais específica, que é a valorização simbólica da organização através do seu passado, no sentido de contribuir para a sua imagem corporativa e para a apresentação de uma responsabilidade social que se quer estruturada e estratégica, mas também genuína e “autêntica”, ou seja, que faz parte do seu “ADN organizacional”.

5.3.1. A metáfora do ADN

Pronto. E, portanto... a casa tem 500 anos, a função tem 500 anos, sempre teve uma componente de serviço público extremamente forte, estamos habituados... a cultura da casa, ao ADN da casa, como agora a administração da casa gosta de dizer, e onde nós seguimos atrás. O ADN da casa sempre foi de grande respeito pelo serviço público, não é? (...) E, portanto, a consciência da empresa e dos seus funcionários diante das questões de responsabilidade social não nasce agora, vem desde sempre.

Diretor, Empresa V (grande empresa pública, serviços postais e logística)

Uma das características das grandes narrativas – ou narrativas estabilizadas – é que, por funcionarem como esquemas culturais partilhados, elas criam expectativas em relação à

utilização e seleção de determinadas imagens metafóricas (Küpers, 2013, p. 509). É o caso, nas narrativas sobre o investimento social, da metáfora genética.

Ao longo do trabalho de campo, nos encontros e seminários temáticos frequentados, nos relatórios de RSE e sustentabilidade consultados, nos websites das empresas acedidos e, também, durante as entrevistas realizadas, esta metáfora destacou-se em particular por ser usada para justificar e explicar o investimento das empresas em iniciativas de caráter social e políticas de responsabilidade social ao longo do tempo.

A metáfora genética tem sido utilizada na bibliografia académica sobre a RSE sobretudo na área de gestão e do marketing (Schultz, 2016; Verschoor, 2004; Visser, 2010). No entanto é nos discursos empresariais que ela assume importância enquanto elemento retórico da RSE. Trata-se de uma metáfora utilizada nas narrativas oficiais produzidas pelas empresas – relatórios, websites, etc. (Resche 2007; Sklair 2018) – mas que surge com frequência sobretudo nos discursos dos profissionais da área (Bertrand, 2014; Duarte, 2010; Ihlen et al., 2011; Leite & Rebelo, 2010; Lopes & António, 2016; Gil Sánchez, 2018; Whitehouse, 2006).

“Está no nosso ADN”, “está no nosso código genético” são expressões comuns nos discursos dos atores empresariais quando falam sobre a responsabilidade social da sua organização¹¹³. Esta metáfora pode ser associada a outras metáforas semelhantes no mundo empresarial que visam pensar a organização como um grupo homogéneo, com uma certa “invariância” temporal, tal como a de identidade empresarial ou cultura organizacional (Vala et al., 1988). A metáfora do ADN reforça esta ideia de visão coletivista da empresa, que, a nível do senso comum, é de alguma forma equivalente à de personalidade individual, necessariamente constante no tempo. Em relação às metáforas de “cultura empresarial” ou de “identidade empresarial” a metáfora generativa oferece, no entanto, outros níveis de leitura, complementares entre si, que ajudam a explicar o motivo pela qual se tornou um dos chavões da retórica da RSE nos últimos anos.

A metáfora do ADN tem vindo a ser usada para fazer e dar sentido a fenómenos muito diversificados (Buchanan & Weiss, 2013). A sua relevância cultural advém da importância que tem assumido na sociedade nas últimas décadas, durante as quais o gene se tornou num “um símbolo, uma metáfora, uma forma conveniente de definir personalidade, identidade e relações de uma forma socialmente significativa” (Nelkin & Lindee, 2004, p. 16). No caso da RSE, ela assume significados específicos, permitindo associar às empresas determinado tipo de imagens que se revelam particularmente úteis para dar sentido a si própria e para comunicar este tipo de práticas para públicos externos.

¹¹³ A expressão era comum na altura, mas continua a ser amplamente utilizada nos discursos empresariais sobre RSE. Uma pesquisa no Google por “DNA” e “Responsabilidade Social Empresarial” evidencia o quanto esta metáfora continua a ser central nos discursos de muitas empresas sobre este tema.

Em primeiro lugar a metáfora do ADN permite representar uma organização como um *organismo vivo* (Morgan, 1998; Ng & Koller, 2013). Ao evidenciar que a empresa tem um código genético, a metáfora cria um paralelo entre a organização e um ser vivo e, por extensão, um ser humano. Nesta visão de empresa-organismo todos os seus elementos são interdependentes e trabalham em direção a um objetivo comum, partilham de uma mesma cultura ou valores (Resche, 2010). A empresa-organismo é assim antropomorfizada, sendo-lhe atribuídas competências humanas, nomeadamente morais, podendo, por isso, assumir o papel de empresa-cidadã com responsabilidades para com o seu contexto social (Champion & Gendron, 2005; Dolan & Rajak, 2016; Resche, 2010).

Em segundo lugar, a metáfora genética surge associada à ideia de *identidade*, ou de personalidade (Nelkin & Lindee, 2004). Esta ideia baseia-se na crença de que os genes são a essência da identidade humana, mas também das diferenças interindividuais. Únicos para cada pessoa, apenas esses podem estabelecer o lócus do “eu” verdadeiro, sendo portanto centrais para a definição de autenticidade pessoal nas sociedades contemporâneas (Nelkin & Lindee, 2004, p. 2). Para as empresas, essa leitura da metáfora permite que estas se apresentem como entidades com uma identidade não apenas coerente, mas com características únicas, distinta de todas as outras. A sua essência enquanto empresa está assim associada com aquilo que é entendido como o verdadeiro “core” da sua organização, o que permite que as suas iniciativas sejam vistas e interpretadas como expressão autêntica dessa identidade.

Por último a metáfora do ADN está associada à ideia de *ascendência genética* (Nelkin & Lindee, 2004). Neste caso a metáfora assenta na ideia de que os genes são entidades duráveis e permanentes e, nesse sentido, mais confiáveis do que outras noções, como a de cultura ou de valores partilhados (Nelkin & Lindee, 2004, p. 60). No caso das empresas, a noção de ascendência genética remete para a ideia de património genético, ou seja, a ideia de que as características da empresa são herança de algo - ações/motivações de uma pessoa ou de uma função original da organização – que se materializou no momento da sua criação, e que se mantém de forma mais ou menos imutável ao longo do tempo¹¹⁴.

A metáfora do ADN ajuda, assim, a enquadrar as empresas a partir de uma perspetiva específica, central para as retóricas da RSE, que é a da “RSE integrada”. “A RSE integrada tornou-se numa figura empresarial poderosa, criando a impressão de que toda empresa

¹¹⁴ Para além destas três leituras, a metáfora do DNA permite pelo menos uma quarta leitura para as empresas, que tem sido muito utilizada na área da mudança organizacional e que remete para a noção de manipulação genética. Neste caso os genes funcionam como um código que explicaria o funcionamento da organização, e que podem ser alterados de forma a atingir as mudanças ambicionadas a nível da organização (Schultz, 2016). Este tipo de associação é no entanto pouco comum nos discursos sobre RSE, uma vez que estes tendem pelo contrário a evidenciar as permanência e invariâncias da sua identidade, no sentido de justificar a sua intervenção nesta área.

possui um núcleo puro e imaculado, que funciona como uma espécie de base natural para práticas de RSE autênticas e credíveis” (Hoffmann, 2018, p. 11). A metáfora genética da empresa socialmente responsável permite assim esta visão integrada e unificada da empresa, um organismo onde projetos individuais, identidades coletivas e objetivos de gestão estão alinhados não só no presente (e futuro), mas também com o passado, assentes num “core” imutável ao longo do tempo. A seguinte explicação dada por um dos entrevistados vai nesse sentido:

Mas depende muito, muito da cultura organizacional. O ADN. O que é que lá está dentro. É legítimo... como é que nasceu aquela empresa? O que é que aconteceu? (...) O Arie de Geus, que é uma pessoa que investigou as empresas que dobraram o século, é um holandês, é o antigo CEO da Shell que voltou a entrar na Shell depois de ter escrito dois livros sobre esta temática. Identificámos as empresas que dobraram o século. Entre 1890...1899 para 1900. E apercebemo-nos que as empresas... (...) Não são muitas as que sobreviveram de um século para o outro. E as que sobreviveram que estratégias é que realmente seguiram e que princípios tinham? Há aqui coisas, há a génese, há um ADN que acaba por persistir neste tipo de boas práticas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável. (...) Acho que cada caso é um caso e que, obviamente, depois depende de outros tipos de fatores que é o ramo de negócio em que está, a competitividade, a concorrência. Não se pode fugir disso. Mas isso para mim são sempre fatores secundários em relação àqueles que acabei... a esta matriz que acabei de referenciar.

Gestor, Empresa R (Grande Empresa; Alimentação e Bebidas)

A metáfora do ADN assume assim um papel central na forma de pensar e comunicar o investimento social da empresa, da mesma forma que a metáfora da “família” tinha assumido no contexto do paternalismo empresarial¹¹⁵. As duas metáforas remetem, no entanto, para formas diferentes de pensar a empresa e o seu papel na sociedade. A metáfora da “família” baseava-se na figura moral do patrão e na relação com os seus trabalhadores, o “pai” que assume responsabilidade, e controlo, sobre uma empresa hierarquizada e o seu espaço envolvente. No caso da metáfora do ADN, a empresa, agora equiparada a um organismo vivo, assume a centralidade. Na metáfora genética, a figura do fundador pode surgir, mas não enquanto figura protetora, mas apenas enquanto figura ascendente, da qual originam os valores entretanto incorporados pela empresa no seu todo. A Responsabilidade Social não é mais do patrão, mas da organização que espelha as suas características. O ator moral deixa

¹¹⁵ Ver capítulo 1.

de ser o indivíduo (patrão) e passa a ser a organização, a responsabilidade social passa a ser indissociável da sua existência.

No caso específico das iniciativas sociais, a utilização da metáfora do ADN permite às empresas, dois movimentos complementares. Por um lado, a despersonalização das iniciativas, no sentido que por associar o investimento social ao ADN da empresa, ou seja, ao seu “verdadeiro core”, este deixa de refletir apenas a vontade discricionária do seu líder, ou membros, e passa a refletir a identidade da organização no seu todo. As iniciativas sociais são assim mais integradas e menos discricionárias, ou seja, são “‘embutidas’ dentro do ‘core’ das empresas, em vez de ‘aparafusadas’, como um acréscimo adicional” (Crane, Matten, & Spence, 2013). Complementariamente, a metáfora do ADN garante também, a “autenticidade” dessas mesmas iniciativas, mesmo no contexto da crescente adesão a uma abordagem mais tecno-racionalista da RSE. As iniciativas podem estar atualmente mais alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, mas, nesse caso, elas estão também mais alinhadas com o tal “core” autêntico e imutável da organização. Nesse sentido elas não podem ser apenas interpretadas como instrumentais, elas são também vistas como a legítima expressão de algo que é profundamente intrínseco à organização.

As iniciativas sociais assumem aqui um papel importante, porque permitem fazer a ligação entre o passado e o presente. A sua mobilização para as narrativas permite criar, mais do que qualquer outro tipo de práticas, “uma ilusão de que essa continuidade histórica seria inevitável e é um dado adquirido”. Segundo Tassel independentemente das fórmulas e expressões produzidas pelo marketing “deve-se ler nestas expressões uma forma de teologia, segundo a qual a empresa só poderia perseverar na sua atividade de origem” (Tassel, 2011, p. 13).

5.3.2. RSE e investimento social: mudança e permanência temporal

Análises críticas à RSE têm destacado a forma como o investimento social tem assumido um papel legitimador da ação empresarial, permitindo uma des-radicalização da agenda RSE (Shamir, 2005a) e a sua transformação de um discurso potencialmente transformativo para o capitalismo, para nada mais do que “*um envolvimento benévolo na comunidade*” (Shamir, 2005b, p. 250). As iniciativas sociais são acusadas de serem usadas para servirem, de forma instrumental, para que as empresa se desviem de críticas, num momento em que se vêm, mais do que nunca, pressionadas em relação ao seu papel na sociedade (Margolis & Walsh, 2003; Salmon, 2009a). O investimento das empresas neste tipo de iniciativas seria assim apresentado como “prova” da sua responsabilidade social junto de públicos internos e externos, permitindo as empresas obter ganhos simbólicos através de processo de “*greenwashing*” ou “*whitewashing*”¹¹⁶ das suas performances sociais ou ambientais. Segundo

¹¹⁶ Sobre estes termos, ver capítulo 2.

os críticos, essa “atenção positiva em termos de relações públicas providenciada pelas iniciativas sociais desvia a atenção das práticas corporativas que são prejudiciais à sociedade. A nível social, essas iniciativas desempenham um papel no debate sobre o que significa para uma empresa ser "socialmente responsável" e, portanto, ter "legitimidade" (Hess & Warren, 2008, p. 164).

A análise das narrativas aqui empreendidas evidenciam uma outra forma como as iniciativas sociais assumem um papel de “prova” no contexto da RSE. Neste caso, falamos das iniciativas do passado e da forma como elas são mobilizadas não tanto como evidência do investimento socialmente responsável em si, mas como prova da natureza intrínseca e autêntica das iniciativas da organização nesta área. Face à necessidade de se legitimar como ator produtor de iniciativas de carácter social no espaço público, num contexto que cada vez mais incentivava uma abordagem tecno-racionalista a estas temáticas, as iniciativas do passado tornam-se num recurso para as suas narrativas que pode contribuir para a valorização simbólica da sua intervenção.

A questão que se coloca, neste caso, não é tanto a manipulação do passado empresarial, mas a forma como as narrativas dos atores empresariais podem criar continuidades históricas entre iniciativas ao longo do tempo, através da seleção de histórias, momento, eventos e ações do passado, para criar essa conexão. Essa capacidade torna-se particularmente relevante no contexto de mudanças a nível da organização. Da mesma forma que as narrativas sobre o investimento social incorporam processos de moralização e amoralização nos seus discursos, as iniciativas do passado também podem ser mobilizadas para criar continuidades e descontinuidades temporais para melhor dar sentido e garantir a aceitação da mudança dentro da organização (Tassel, 2011). Como já evidenciamos anteriormente, as iniciativas do passado são assim demasiado “dispersas”, “desgarradas e “reativas”, havendo uma descontinuidade na forma de pensar e fazer em relação às práticas atuais que procuram ser mais “eficazes”, “eficientes” e “pró-ativas”. As iniciativas das empresas são, no entanto, também, percussoras das atuais, uma vez que “estiveram sempre presentes” e “sempre existiram”, havendo assim uma continuidade de um investimento social que se quer permanente no tempo.

Esses processos discursivos de continuidade e descontinuidade, permitem que os atores empresariais deem sentido, mas também controlem, a forma como a empresa é representada no espaço público no contexto das mudanças induzidas pela difusão do conceito de RSE a nível das práticas empresariais e do próprio papel das empresas privadas. Permite-lhes distanciarem-se de visões consideradas desadequadas de investimento social, porque

demasiado filantrópicas¹¹⁷, por exemplo, mas garantem-lhes, ao mesmo tempo, os efeitos materiais e afetivos que a projeção dessas iniciativas produz no presente.

Essa construção torna-se particularmente visível quando centramos o nosso olhar sobre a forma como as iniciativas sociais do passado são incorporadas nas narrativas oficiais da empresa e utilizadas, por exemplo, para fins de marketing (Gill & Broderick, 2014). Mas, como pudemos verificar, essa assume também um papel importante na construção de uma interpretação deste investimento social por parte dos seus atores empresariais e na sua defesa de uma determinada visão da empresa que precisa na empresa atual, de marcas da empresa no passado.

5.4. Conclusão

Ao longo deste capítulo centrámos a nossa atenção na análise das narrativas dos responsáveis empresariais sobre as suas práticas de investimento social e a RSE ao longo do tempo com o objetivo de perceber como é que as mudanças ocorridas no contexto da organização a nível do investimento social estavam a ser interpretadas e discursivamente geridas. Em particular queríamos perceber que elementos eram mobilizados para essas narrativas, como é que eram articulados e qual o papel das iniciativas sociais nesse contexto.

A análise evidenciou em primeiro lugar o carácter híbrido destas narrativas, sendo possível identificar no seu contexto três tipos diferentes de discursos: um primeiro em que o investimento social resulta da iniciativa de um ator moral dentro da organização, ou seja, em que as iniciativas são apresentadas, pelo menos na sua origem, como o resultado de um compromisso pessoal e ético. Um segundo em que o investimento social é apresentado como reflexo de uma identidade coletiva, um “nós” empresarial, de confins nem sempre explícitos, que utiliza determinadas características da empresa e dos seus trabalhadores como a base normativa da solidariedade da organização, e que, desta forma, permitem apresentar as iniciativas sociais como reflexo de “valores autênticos” da organização. Um último em que o investimento social é considerado uma ferramenta de gestão. Este tema surge associado, nas narrativas dos entrevistados, a um momento de mudança na forma de fazer e pensar o investimento social da empresa e à difusão e apropriação do conceito de RSE por parte da organização e está associado a um processo de racionalização e *estrategificação* das iniciativas sociais.

O que verificamos é que a natureza narrativa dos discursos sobre estas práticas ao longo do tempo permite que os atores empresariais consigam criar coerência entre estas diferentes racionalidades: um investimento social ancorado na moralidade individual, na autenticidade de valores coletivos, ou na objetividade da abordagem empresarial. Essa articulação é feita

¹¹⁷ Ver, a este propósito o capítulo 6.

através da mobilização de um passado mais permeável a discursos de caráter ético-moral (e por isso mais discricionário) e de um presente mais marcado por uma linguagem técnico-racionalista (de caráter eminentemente empresarial). As narrativas dos entrevistados permitem assim construir discursos coerentes onde uma responsabilidade social da empresa é apresentada ao mesmo tempo de forma estruturada e estratégica, mas também genuína e “autêntica”.

As iniciativas sociais do passado, revelam-se assim de extrema importância para toda a construção discursiva da empresa socialmente responsável. Elas são mobilizadas porque através da articulação e desarticulação entre as práticas do passado e do presente nas narrativas empresariais, essas permitem que a empresa não comprometa uma visão da RSE como algo genuíno e intrínseco à organização, mesmo num contexto que crescentemente a incentiva a adotar uma abordagem estratégica ao investimento social e onde existe uma maior procura de retorno direto e indireto para a empresa.

“Isto Não é Filantropia, Isto Não é Caridade”: o Investimento Social e as Fronteiras Discursivas da Responsabilidade Social Empresarial

O presente capítulo parte de uma interrogação concreta - Por que motivo a filantropia é excluída da esfera da RSE? - para explorar a forma como os atores empresariais dão sentido às práticas da sua empresa, definindo discursivamente o conceito de RSE e o tipo de iniciativas preconizadas no seu contexto. A análise centra-se num trabalho de reconhecimento, delimitação e questionamento das fronteiras da RSE dos entrevistados e os seus discursos sobre que características tem, ou deve ter o investimento social das empresas. Fazendo recurso à teoria do discurso de Laclau and Mouffe (1985) e à noção de *boundary work* (Gieryn, 1983) o capítulo evidencia aquela que era a estrutura do campo discursivo do Investimento social das empresas quando a investigação foi realizada, qual o lugar ocupado por diferentes formas de investimento social, e o papel fundamental da noção do *business case* para a afirmação da RSE como discurso dominante no campo.

6.1. A RSE e a Construção de Fronteiras Discursivas

Durante a primeira fase da análise das entrevistas, apercebemo-nos que o investimento social da empresa, quando enquadrado à luz do conceito de RSE, era quase sempre definido pelos entrevistados pela negativa. “Isto não é filantropia”, “isto não é caridade” (expressões comuns também proferidas por outros atores sociais que encontramos durante o trabalho de campo¹¹⁸), mas também “RSE não é marketing Social”, são só alguns dos exemplos que fomos identificando.

Esta constatação levou-nos a tentar aprofundar como os entrevistados definiam discursivamente a relação entre RSE e diferentes formas de investimento social e de que forma essa relação nos permitiria perceber melhor como estes davam sentido às práticas da sua empresa, no contexto da difusão de entendimentos partilhados sobre a RSE. Duas questões pareciam evidenciar-se: por um lado, a importância do trabalho de delimitação de fronteiras discursivas e, por outro, a relevância que formas específicas de investimento social (filantropia, caridade, voluntariado, marketing social, etc.) assumiam neste processo.

¹¹⁸ Referimo-nos em particular às entrevistas de *scoping* com responsáveis de associações empresariais (ver capítulo 4) e a profissionais do campo que encontramos durante os seminários e conferências sobre o tema frequentados.

A importância da relação entre RSE e outras formas de investimento social tinha já sido posta em evidência no capítulo 2, quando analisámos a forma como a expressão “*beyond philanthropy*” tem vindo a ser utilizada como uma das âncoras discursivas da retórica da RSE (empresarial e académica). A relação complexa entre RSE e filantropia (ver capítulo 2), e entre RSE e outras formas de investimento social, põe em evidência o processo de afirmação do conceito de responsabilidade social no mundo empresarial, e assume uma importância central para se perceber a forma como este veio alterar práticas empresariais, mas também os significados historicamente atribuídos a este tipo de iniciativas.

Para entender a forma como os atores empresariais definiam discursivamente as fronteiras discursivas do conceito de RSE, no contexto de uma entrevista sobre as iniciativas sociais da sua empresa, mobilizámos dois tipos de referências teóricas: a noção de *boundary work*, originalmente cunhada por Gieryn (1983) e a teoria do discurso de Laclau e Mouffe (1985), focando-nos em particular nas suas reflexões sobre a construção de campos discursivos, a existência de processos diferenciadores e de deslocação discursiva.

6.1.1. Boundary work

O *boundary work*, é um termo introduzido por Gieryn em 1983, para referir a forma como a ciência é separada de outras esferas da vida social. O autor foca-se em particular no *boundary work* dos cientistas, ou seja a forma “como estes atribuem determinadas características à instituição Ciência (ie., os seus praticantes, métodos, conhecimentos acumulados, valores e formas de organização laboral), com o objetivo de construir uma fronteira social que reconhece algumas atividades intelectuais como ‘não-científicas’”(Gieryn, 1983, p. 782). O seu trabalho abordou os processos discursivos e materiais que definem o que é aceitável num determinado contexto ou momento e que põe em evidência o carácter eminentemente construído dessas fronteiras. Gieryn focou-se sobretudo na análise de controvérsias em contextos institucionais e organizacionais específicos, e nos processos de tentativa de afirmação de autoridade epistémica por parte de atores estratégicos (Gieryn, 1983).

O termo *boundary work*, portanto, refere-se a um processo de demarcação, através do qual os atores sociais criam, negociam ou questionam as fronteiras entre diferentes áreas de estudo ou conhecimento. Para Riesch (2010), este tipo de análise foca a sua atenção na forma como estas fronteiras podem ser “construídas e utilizadas como estratégias interpretativas por grupos para se distanciarem de grupos que consideram de alguma forma conceptualmente ameaçadores” (Riesch, 2010, p. 456). Esta abordagem dá, portanto, primazia aos processos de construção de fronteiras entre grupos sociais, as suas ações e motivos.

Segundo Metze (2008), entre os inúmeros estudos que ao longo dos anos recorreram à noção de *boundary work* é possível identificar duas orientações em particular. Uma é uma abordagem (neo) institucional que analisa a institucionalização das fronteiras discursivas

através do estudo dos clusters institucionais que definem as relações entre peritos e decisores políticos. Neste caso, a análise centra-se nas configurações específicas que as fronteiras entre ciência e política podem assumir, e o conceito de *boundary work* é mobilizado para refletir sobre formas institucionalizadas de separação de poder entre ciência e política.

A segunda abordagem, que Metze apelida de abordagem discursiva, foca-se na forma como o processo de demarcação de fronteiras em torno da ciência reflete o poder de afirmação de um particular discurso dominante (ou hegemónico). Segundo a autora, o domínio (e credibilidade) de um discurso é sempre produzido em relação com novos discursos. Para esta abordagem “a autoridade, legitimidade e credibilidade de uma definição específica de uma prática são produzidas e reproduzidas nessas interações por meio da enunciação de limites e da aceitação ou do desconhecimento dessas demarcações” (Metze, 2008, p. 48). Neste caso o *boundary work* é visto como um ato retórico, no qual os atores sociais utilizam o discurso dominante como recurso discursivo para ganhar credibilidade, legitimidade e autoridade para uma prática (Metze, 2008; Metze, 2010). “O estudo dessas demarcações demonstra como o *boundary work* é uma forma de produzir, reproduzir e mudar o discurso e a prática hegemónicas”(Metze, 2008, p. 49). Essa demarcação discursiva tem como principal objetivo a dominância de um discurso, mas este processo dá espaço para que os atores sociais possam contestar as suas fronteiras, perturbando assim a sua hegemonia.

Esta abordagem ao *boundary work*, continua a centrar-se na análise dos processos interpretativos dos atores sociais em relação às fronteiras de uma determinada esfera social ou domínio, mas foca-se na dimensão discursiva desta construção e dá particular atenção à forma como estas fronteiras são reconhecidas, reforçadas ou contestadas no contexto de interações discursivas. Ou seja, o contexto discursivo do *boundary work* ganha importância para se perceber como os significados são construídos e renegociados.

6.1.2. A teoria do discurso e a importância da noção de antagonismo

Para perceber a forma como o conceito de RSE vem alterar as práticas e os discursos das empresas sobre as suas iniciativas de carácter social, consideramos ser necessário, também, perceber o contexto discursivo específico em que os responsáveis empresariais participam desse *boundary work*, ou seja, entender de que forma a RSE, um conceito multidimensional e abrangente, se afirma como discurso hegemónico num campo discursivo específico.

A teoria do discurso de Laclau e Mouffe (1985) oferece aqui um importante contributo para perceber o processo através do qual as fronteiras discursivas são definidas e negociadas no contexto de um campo discursivo específico. Esta perspectiva parte da noção segundo a qual todos os objetos e ações têm significado, e que esse significado é dependente de ordens de discurso específicas e historicamente definidas, que lhes atribuem a sua identidade e significância (Howarth & Stavrakakis, 2000). Nesse sentido, os discursos são considerados

sistemas de relações sociais e práticas políticas marcadas por processos de construção de antagonismos que delimitam de fronteiras entre “insiders” e “outsiders” e pela exclusão de determinadas possibilidades. São também contingentes e historicamente construídos, sendo por isso vulneráveis a efeitos de deslocalização provocados por eventos fora do seu controle (Paul, 2012).

Um campo discursivo, é marcado, portanto, por um lado pela existência de um centro, com significado mais estável e mais fechado do que a sua periferia. Mas por outro, também, pela existência de antagonismo, ou seja, de presença de outros elementos que constantemente desafiam as interpretações construídas nesse centro discursivo, abrindo, dessa forma, a possibilidade de contestação das suas fronteiras (Friman, 2010). Central para a teoria do discurso é a forma como estes problematizam os processos de delimitação de fronteiras e da importância da noção de antagonismo para esse processo discursivo.

A construção e experiência de antagonismo social é central para a teoria do discurso. Desde logo, porque os antagonismos sociais introduzem uma negatividade irreconciliável nas relações sociais. Isso ocorre porque eles revelam os pontos-limite da sociedade em que o significado social é contestado e não pode ser estabilizado. Os antagonismos são, portanto, evidência das fronteiras de uma formação social. (Howarth & Stavrakakis, 2000, p. 9)

Do ponto de vista da teoria do discurso isso significa que os processos de delimitação de fronteiras funcionam independentemente do conteúdo específico que que essas fronteiras possam incluir (Friman, 2010). O significado desse centro está sempre dependente das suas alternativas, ou seja, o seu significado positivo está sempre dependente de outros negativos. Para que um fenómeno possa existir de forma coerente e relativamente estável, precisa, portanto, de ser necessariamente diferenciado de outros elementos concomitantes:

Os limites existem apenas na medida em que um conjunto sistemático de diferenças pode ser recortado como *totalidade* em relação a algo que está para além dessa, e é só através deste recorte que a totalidade se constitui como formação. (...) “isto implica que uma formação consegue significar-se (ou seja, constituir-se como tal) apenas transformando os limites em fronteiras, criando uma cadeia de equivalências que constroem o que está para além dos limites como que não é. É somente através da negatividade, divisão e antagonismo que uma formação se pode constituir como horizonte totalizante. (Laclau & Mouffe, 1985, p. 143)

A fixação desse centro discursivo e de definição de fronteiras ou antagonismo é possível graças aos conceitos de articulação e pontos nodais. Por articulação, Laclau e Mouffe entendem "qualquer prática que estabelece relações entre elementos resultando numa alteração da sua identidade" (Laclau & Mouffe, 1985, p. 105), ou seja, uma prática articulatória que cria relações entre os elementos de um discurso, fazendo com que esses ganhem um significado específico e permitindo assim a fixação parcial de significados. Essa fixação, ocorre, nos diferentes campos discursivos, em torno de pontos nodais específicos, significantes privilegiados à volta do quais os outros elementos do discurso estão ordenados. Os significados dos diferentes elementos de um discurso ganham assim conotações específicas a partir da sua relação com esse(s) ponto(s) nodal(ais).

Assim, do ponto de vista da teoria do discurso, o *boundary work* levado a cabo pelos atores sociais em relação a um fenómeno significa a constante produção e reprodução de elementos segundo determinada ordem para conseguir o seu fechamento a interpretações alternativas (Friman, 2010, p. 9), sendo que essa ordem é construída a partir de determinados pontos nodais que assumem um carácter estruturante nas práticas articulatórias desse discurso.

Como resultado de práticas articulatórias específicas, a estrutura e significado de um discurso resulta de uma estrutura discursiva necessariamente instável, fluida e dependente de outros discursos concomitantes. Nesse sentido está, portanto, sempre em construção, ou é fixo apenas de forma temporária. As tentativas de hegemonização de um campo discursivo (ou seja, a estabilização de um centro) são assim dependentes e são sempre definidas por essas práticas articulatórias e pelos conteúdos discursivos que essas rejeitam (e que elas próprias definem). Essa fluidez e ambiguidade cria espaço para a agência, para a mudança, mas também para uma contínua negociação de significados do campo discursivo (Laclau & Mouffe, 1985; Paul, 2008).

De facto, é importante também relevar que apesar de a hegemonização de um discurso significar que este é temporariamente aceite, nenhum discurso é totalmente dominante, pois a sua posição hegemónica pode ser perturbada por mudanças, acontecimentos históricos, mudanças institucionais que por não poderem ser representados pela sua atual estrutura de significados, introduzem uma "deslocação", ou seja, uma situação de ausência de significado, que por sua vez cria a oportunidade para outros elementos se afirmarem, tais como pontos nodais ou relações. "As deslocações quebram e perturbam entendimentos sedimentados, significados e identidades dos sujeitos, revelando assim a sua última contingência" (Paul, 2009, p. 245), mas criando também oportunidades para a emergência (ou reemergência) de novas formações discursivas.

Esta abordagem coloca assim em evidência alguns elementos chave na forma como um fenómeno é discursivamente interpretado e construído, relevantes para a compreensão de

como os atores sociais dão sentido às práticas de investimento social das suas empresas, no contexto da difusão do conceito de RSE.

Em primeiro lugar, a necessidade de pensar as fronteiras discursivas do fenómeno no contexto de um campo discursivo onde se interpelam diferentes elementos ou centralidade. Ou seja, num campo discursivo onde a RSE está necessariamente em articulação com outras formas de investimento social.

Em segundo lugar, a importância de processos diferenciadores (antagonismo) que definem esse fenómeno pelo que não é. Essa estrutura discursiva torna-se assim central na forma como os atores sociais dão significado a determinados fenómenos, nomeadamente no contexto de uma mudança, ou deslocação que vem alterar a estrutura do que é possível ou desejável num determinado campo, limitando dessa forma os entendimentos sobre quais as formas preconizadas de investimento social.

Em terceiro lugar, a existência de pontos nodais, ou seja, pontos de referência que dão sentido a um particular sistema e que permitem fixar o significado de um determinado fenómeno. Estas referências são elementos estruturadores do campo, que estruturam o posicionamento dos diferentes elementos

Em quarto e último lugar, a ênfase dada à possibilidade de mudança e ambiguidade discursiva, criada pela própria estrutura do campo discursivo, que permite não só a deslocação, mas também a negociação de significados e identidades por parte dos atores sociais, através de *boundary work*, sempre no contexto das contingências discursivas existentes (Friman, 2010).

São estes quatro pontos que teremos em conta ao analisar a forma como os atores empresariais justificam as suas práticas empresariais e definem as fronteiras daquelas que consideram ser as formas socialmente valorizadas de desenvolver iniciativas na área social.

6.1.3. RSE e boundary work

A importância da teoria do discurso pós-fundacional para o nosso estudo prende-se com a necessidade perceber como os entrevistados dão sentido à RSE e às práticas de investimento social da sua empresa. O conceito de *boundary work* é aqui introduzido como uma ferramenta analítica relevante para explicitar esse processo, evidenciando em particular a forma como os atores empresariais constroem discursivamente as fronteiras discursivas da RSE através dos significados, interpretações e implementações que lhe atribuem. Por *boundary work* entendemos, portanto, o reconhecimento, reforço ou o questionamento das fronteiras discursivas de um fenómeno.

O objetivo neste caso não é tanto perceber os motivos pelos quais os atores sociais participam nesse *boundary work*, ou de como esse *boundary work* reflete posições de poder diferenciadas por parte dos atores sociais. O nosso foco está na forma como a difusão do

conceito de RSE veio (re)definir o que são formas de investimento social socialmente valorizadas e como os atores sociais dão sentido a esse processo. Assim, pretende-se entender de que forma é que o *boundary work* discursivo realizado pelos atores empresariais coloca em evidência os significados, as deslocções, e as tensões resultantes de uma mudança estrutural nas normas sociais sobre como pensar e justificar o papel da empresa na sociedade e no maior alinhamento das práticas de investimento social com lógicas empresariais definidas pela RSE e pelo *business case*.

De forma mais específica, ao centrarmos a nossa atenção na forma como diferentes formas de investimento social e iniciativas sociais são utilizadas e mobilizadas pelos atores sociais para explicitar as fronteiras que a RSE delimita para o investimento social da empresa (e vice versa) pretendemos evidenciar: 1) quais os significados que são atribuídos a essas formas de investimento social por parte dos atores sociais, 2) de que forma esse significados são mobilizados para o trabalho de definição de fronteiras da RSE no contexto do campo discursivo do investimento social da empresa e 3) que tensões específicas essas fronteiras põem em evidência e de que forma estas são contestadas.

6.2. Para Além da Filantropia

Na análise dos discursos da dirigente de RSE de multinacionais em Espanha sobre as práticas das suas empresas, Guarcimara Gil Sánchez (2018) identifica um padrão discursivo generalizado, que tende sempre a definir a RSE como uma prática distinta da ação social, inserindo-a no campo semântico do retorno económico (Gil Sánchez, 2018). Para Gil Sánchez “esta nova forma de entender a contribuição da empresa para a sociedade não deixa espaço para ações caritativas que não estivessem associadas às atividades de negócio” (Gil Sánchez, 2018, p. 209). Ou seja, excluía aquilo que a autora define por “*cuore business*” (por oposição ao desejável *core business*) e valorizavam aquilo que apelida de “ganância”, ou seja a forma como a empresa ganha ou gasta dinheiro com estas atividades.

A ideia de que a RSE é um conceito que se define de forma negativa (define-se pelo que não é) e que as iniciativas de cariz social têm um papel central nesse processo, assume, do ponto de vista discursivo, a mesma função que a expressão “*beyond philanthropy*”, já analisada no capítulo 2, na bibliografia académica sobre RSE. “*Beyond philanthropy*” é, na realidade, uma forma retórica de *boundary work* discursivo, utilizada para explicitar a forma como a RSE deve ser interpretada e acionada.

Esse trabalho de *boundary work* vem pôr em evidência a importância central que as iniciativas de cariz social têm do ponto de vista pragmático e discursivo na definição e construção do conceito de RSE e na afirmação de uma determinada visão normativa sobre o papel da empresa na sociedade. As expressões “*beyond philanthropy*”, “*non és accion social*”

“não é caridadezinha”, são assim mais do que um simples movimento de distanciamento de determinados tipos de práticas de cariz social. Elas são centrais para a afirmação de uma visão da RSE centrada em práticas sociais de investimento social racionalizadas e integradas nas estratégias empresariais.

Se nos centrarmos especificamente no papel que as práticas de investimento social desempenham na retórica da RSE percebemos que as expressões referenciadas podem assumir diferentes funções discursivas. Uma primeira, visa distanciar a RSE das práticas de cariz social (muitas vezes a face mais visível das políticas empresariais), chamando a atenção para o facto de esta abranger outras áreas mais associadas ao seu *core business* (ambiental, económica, recursos humanos, etc.) (ver capítulo 2). Neste caso a RSE é conceptualizada como um conceito multidimensional e abrangente que vai muito para além de iniciativas sociais. O objetivo é distanciar o conceito do “social” incluído no termo, associando-o a todas as práticas da empresa (Gil Sánchez, 2018). A RSE não é filantropia porque refere-se ao impacto de todas as operações da empresa (produção, marketing, aprovisionamento, gestão de recursos humanos, logística, finanças, etc.) na sociedade (Crane et al., 2013).

A segunda leitura, por sua vez, refere-se à forma como a RSE é conceptualizada especificamente no campo das iniciativas de cariz social da empresa para públicos externos. Neste caso as expressões citadas são utilizadas não para evidenciar a sua importância para outras áreas de operação da empresa, mas para explicitar quais são os tipos de iniciativas de cariz social direcionadas para públicos externos aceitáveis e não aceitáveis à luz do conceito. Neste caso, a RSE não é filantropia porque as iniciativas sociais das empresas têm que estar associadas ao *core business* da empresa e todas as iniciativas que não cumpram este critério são consideradas um extra, estão apenas “aparafusadas” em vez de “incorporadas” (Crane et al., 2013), ou seja são consideradas uma forma inadequada e desatualizada de manifestação da responsabilidade social empresarial.

Os dois movimentos retóricos estão obviamente articulados e refletem a importância que um discurso centrado na lógica racionalista do *business case* tem vindo a assumir junto das empresas ao longo das últimas décadas. No entanto, estes são mobilizados pelos atores do campo para expressar ideias diferentes sobre as fronteiras da RSE. No primeiro caso chama-se a atenção para as fronteiras da RSE para além do investimento social; no segundo para como é que as fronteiras da RSE são definidas no contexto do investimento social.

Este segundo ponto é aquele onde queremos focar a nossa atenção. De facto, a literatura académica que se tem debruçado sobre as iniciativas sociais das empresas (Hamil, 1999; Hess et al., 2002; Moon & Muthuri, 2008), tem dado especial atenção à forma como RSE veio redefinir as práticas e discursos das empresas, negligenciando a forma como o significado da própria RSE é construído no contexto desse processo. Nesse sentido, consideramos que para perceber como é que a uma determinada altura o conceito de RSE assumiu uma posição

dominante na área do investimento social, alterando formas de pensar e implementar iniciativas por parte das empresas, é necessário também dar atenção à forma como os seus significados são interpretados e negociados no contexto de um campo discursivo, que é contingente e historicamente definido, onde entra necessariamente em relação com formas específicas de investimento social.

O mapeamento da estrutura discursiva desse campo tem a vantagem de nos permitir olhar para o contexto alargado da construção discursiva da RSE a partir das posições de atores empresariais com perfis muito diversificados, evitando centrar a análise nos discursos daqueles com um posicionamento mais próximo das retóricas mais estabilizadas sobre o conceito (i.e. grandes empresas, grupo empresariais e multinacionais). Por outro lado, permite-nos também ter em conta o contexto histórico-geográfico em análise: de que forma a história das práticas de investimento social das empresas ao longo do tempo em Portugal e o processo de institucionalização da RSE no país influenciam o modo como os significados da RSE e as suas fronteiras são definidas, e negociadas, pelos atores empresariais.

Estas questões estão articuladas e são centrais para perceber como: 1) a retórica internacional da RSE é apropriada a nível nacional, alterando formas anteriores de investimento na sociedade; e 2) como os atores empresariais interpretavam esses movimentos e se posicionavam face a eles no contexto das suas funções profissionais.

6.2.1. O campo discursivo do Investimento social

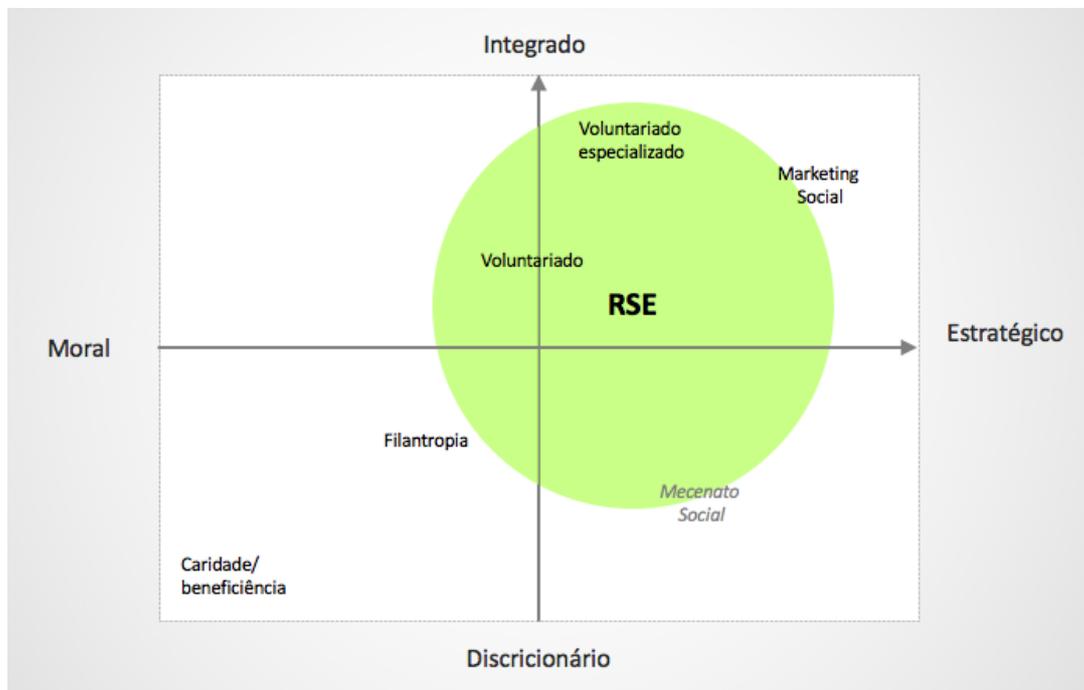
O foco da nossa análise neste capítulo é, portanto, o campo discursivo do Investimento social da empresa, o qual entendemos como um sistema de relação de significados sobre as iniciativas de cariz social da empresa, contingente e historicamente construído, no qual, em meados da primeira década do século XXI, a RSE se veio progressivamente a afirmar como discurso dominante, por oposição a outros elementos antagonistas.

Enquanto conceito orientador de práticas empresariais pautado por valores próximos do *business case*, a RSE veio introduzir um efeito de deslocação de um campo que até então tinha sido caracterizado por uma maior ênfase em justificações de carácter moral e por iniciativas de carácter mais pontual e discricionário (ver capítulo 3). Com a difusão da RSE, as diferentes formas de investimento social passaram a ser organizadas e (re)interpretadas à luz das suas linhas orientadoras, que, como verificamos no capítulo 5 sobre as narrativas empresariais sobre a RSE, enfatizavam dois aspetos em particular: a progressiva *estrategificação* e a integração das iniciativas de carácter social na empresa.

Uma forma de representar o espaço ocupado pela RSE neste campo discursivo, e a sua relação com outras formas de investimento social é através de uma matriz que junta estas

duas linhas orientadoras¹¹⁹. O primeiro eixo da matriz representa, portanto, um continuum que vai de um extremo onde as iniciativas são justificadas de um ponto de vista moral para outro extremo definido como estratégico. O que este eixo ilustra é uma progressiva orientação das iniciativas sociais para finalidades estratégicas da empresa, onde a ênfase do retorno está mais presente, abandonando assim um discurso de caráter moral para as justificar. O segundo eixo, representa um continuum que vai de um extremo onde iniciativas são consideradas discricionárias, para outro onde se enfatiza a sua integração no modelo de ação da empresa. Neste caso, o que é ilustrado é a passagem de um modelo de intervenção social mais pontual e reativo, para um outro que incentiva a proatividade, em articulação com outras operações da empresa e a integração das iniciativas no modelo de produção empresarial.

Figura 6.1 Matriz discursiva do Investimento social das empresas em Portugal



Fonte: elaboração própria.

É neste contexto que as fronteiras da RSE são interpretadas, discutidas e negociadas pelos atores empresariais. O posicionamento das diferentes formas de investimento social reflete não apenas a forma como se relacionam com os dois eixos que estruturam atualmente o campo, definidos à luz da orientação introduzida pela RSE, mas também a sua relação direta

¹¹⁹ Esta matriz foi em parte inspirada pela matriz discursiva da RSE criada por Guacimara Gil Sánchez (2018, p. 206) na sua análise da construção discursiva da RSE por parte de responsáveis de multinacionais em Espanha. A matriz da autora, no entanto, representava as grandes orientações discursivas da RSE e não o lugar ocupado por esta no contexto de um campo específico.

com as fronteiras da RSE, ou seja, o papel que assumem no *boundary work* discursivo levado a cabo pelos atores empresariais.

6.3. Formas de Investimento Social e as Fronteiras da RSE

Para mapear o campo discursivo do RSE, identificámos todas as formas de investimento social referidas pelos entrevistados, e analisámos a forma como estas eram mobilizadas pelos atores empresariais nos seus discursos para explicar as práticas de investimento social das suas empresas e as fronteiras da RSE. Em particular analisámos a forma como as noções de caridade/beneficência, filantropia, mecenato/patrocínio, marketing social e voluntariado foram referidas durante as entrevistas e qual a sua relação com o conceito mais abrangente de responsabilidade social empresarial.

6.3.1. Caridade/beneficência

A primeira forma de investimento social ativamente excluída da esfera da RSE é a caridade e/ou beneficência. São vários os entrevistados que nos explicam o tipo de iniciativas que a empresa apoia e pretende apoiar, explicitando que as empresas não fazem “caridade”, “não dão esmolas”, ou seja, não fazem “caridadezinha”.

A crítica da “caridadezinha” não está restrita à esfera empresarial, sendo um discurso relativamente difuso em vários setores da sociedade portuguesa. Mas a sua mobilização neste caso tem como principal objetivo não apenas distanciar-se de determinado tipo de iniciativas, mas também marcar fronteiras claras entre instituições com diferentes finalidades e lógicas de intervenção. Nos seus discursos, os entrevistados querem deixar claro que as empresas, ao contrário de outro tipo de organizações, não são movidas por motivações altruístas de resposta a pedidos externos de financiamento. Pelo contrário, tal como nos explica a gestora de uma empresa de comunicação e design com responsabilidade na gestão de uma das associações empresariais de RSE, o investimento social da empresa pressupõe sempre algum tipo de retorno para a empresa, com ênfase em relações em que há ganhos para ambas as partes. A sua intervenção social terá sempre que ter em conta os próprios objetivos a empresa:

Mas hoje em dia existe de facto este escrutínio, por parte da opinião pública, em relação às empresas que é implacável! Quer dizer, hoje em dia é impensável uma empresa como a BP ou a Galp energia, estar ligada a um derrame de petróleo ou um desastre ambiental qualquer! Isso vai ter impactos fortíssimos na sua atividade e no seu negócio! Portanto, a empresa tem que exercer a sua responsabilidade social nem que seja por uma forma de garantir a sustentabilidade do seu negócio. Já não falando, e esta também é muito a minha

visão, *que as empresas não são instituições de caridade! Eu costumo dizer isto de uma forma muito clara. Não são instituições de caridade! As empresas ajudam, mas também querem ser ajudadas!* Eu acho que esta tem que ser vista como uma relação de win-win! Se assim não for, ninguém entra neste jogo, como eu costumo dizer.”

Gestora, Empresa D (PME, comunicação e design)

As associações de caridade são assim muitas vezes ligadas a organizações de caráter religioso cujo principal objetivo é ajudar os mais carenciados. “Surgem expressões como “nós não somos instituições de caridade”, “nós não somos a Santa Casa da Misericórdia”. No excerto seguinte o entrevistado reforça essa ideia, distinguindo aquele que é o papel de uma empresa nesta área e a responsabilidade de uma instituição de caridade:

Caso, claro, se uma pessoa individualmente venha pedir o que quer que seja. Não quer dizer que o Conselho amanhã não possa decidir que: sim senhora. Mas quer dizer, só muito excecionalmente, e por decisão do Conselho, é que nós diríamos que sim a uma situação de uma pessoa que está aflita e que precisa de qualquer coisa. É pá, não. Quer dizer, percebemos perfeitamente que está aflita, e que precisa, sim senhor. Agora, não são [área de negócio da empresa] a entidade vocacionada para este tipo de apoio. No outro dia qual era... era uma coisa da igreja católica, não era? *Uma paróquia, eh pá, paróquia não é conosco.* (...) São muitas ações... as pessoas que estão a ficar um pouco mais criativas, e que têm muitas ações, e que pedem dinheiro para tudo. Para os cupões; para a organização da festa; ou então, ações claras com uma imagem mais notória, com mais publicidade; outros que é mesmo caridade... E, portanto, há casos em que realmente o nosso coração parte-se tudo. *Mas de facto nós não podemos assumir um papel de uma instituição de apoio à caridade.*

Diretor, Empresa V (Grande empresa pública, serviços postais e logística)

O termo caridade está, portanto, claramente conotado com noções de caridade cristã que orientaram durante muito tempo a ação social em Portugal e que orientam ainda hoje muitas instituições de solidariedade no país¹²⁰. O termo surge por um lado muito associada ao dever moral de apoiar os pobres nas suas adversidades e situações de carência, por outro a apoios pontuais, que visam aliviar uma situação de pobreza de forma direta. Nesse sentido a caridade cristã é associada à prática da esmola, ou seja, a uma doação direta e pontual para fazer face a uma situação de privação, o que, no caso das empresas, se traduziria em práticas de apoio

¹²⁰ Ver capítulo 3.

financeiro direto que podem ter tido maior expressão no passado, mas que, segundo os entrevistados, não são hoje aceitáveis.

Um bocadinho como fazemos a nós, não é? Tipo, nós todos os dias passamos pelas pessoas e há tanta gente a pedir e damos a nossa moedinha e achamos que já fizemos, não é? *Pronto, é exatamente isso que o [empresa] já não quer fazer, porque não faz...*

Gestora, Empresa I (grande empresa, financeiro)

Uma questão que surge evidente na mobilização das noções de caridade/beneficência nos discursos dos atores empresariais é o facto de essas não serem consideradas apenas uma forma de investimento social, considerada desadequada para as empresas, sendo também uma forma de apoio socialmente desvalorizado. Termos como “caridadezinha”, “solidariedadezinha”, “dar esmola” têm uma conotação claramente depreciativa e denotam essa crítica implícita a certas formas de investimento social. A ideia da “solidariedadezinha” surge, por exemplo, nos discursos da diretora de uma empresa pública na área do tratamento de resíduos. Nos seus discursos “solidariedadezinha” surge como contraponto a iniciativas para a comunidade local, a zona envolvente, iniciativas que tenham em conta os impactos que a empresa possa ter na comunidade:

Mas pronto, eu acho que a [nome empresa] não se insere de todo no campo das empresas que diz que faz solidariedade social... *é o que eu chamo solidariedadezinha. Nós não temos que dar esmolas a ninguém.* Temos uma fábrica ou uma unidade ou uma empresa que atua num determinado local, tem mais é que ser responsável pela população à volta. Então se tiver impactos ambientais, ou se tiver um impacto que possa ser negativo, ou que de alguma forma possa interferir muito de alguma forma naquela comunidade, tem mais é que estar inserida. E tem vantagens, também. Depois ainda é reconhecida. Mas não é fazer uma coisinha e pumba, fazer uma...

Diretora, Empresa G (empresa pública, tratamento de resíduos)

A ideia de caridade é renegada por vários motivos: por ser um investimento pontual; por ser uma doação; por responder a pedidos (portanto estar associada a práticas reativas e não pró-ativas); e por estar associada a instituições de caridade de génese católica. O processo de amoralização (Crane, 2000a) do investimento social da empresa é aqui concretizado de forma explícita pela recusa de qualquer conotação moral ou caritativa da intervenção da empresa.

As expressões “caridadezinha”, ou “solidariedadezinha”, são assim relevadoras de dois tipos de críticas mais ou menos explícitas: por um lado crítica às empresas que fazem doações

avulso e tentam capitalizar esse investimento em termos de imagem. Por outro lado, há também uma desvalorização transversal dessas lógicas de solidariedade, que são remetidas para a esfera do dom e do assistencialismo e excluídas da possível esfera de atuação das empresas.

Subjacente a este tipo de *boundary work* está também uma avaliação da atuação e impacto das organizações definidas por caritativas, que são necessariamente desvalorizadas à luz das lógicas de funcionamento da empresa. Lógicas empresariais, centrado no retorno e no impacto, são valorizadas face a outras, associadas não só ao dom, mas ao assistencialismo.

Tem a ver com sustentabilidade, claramente. Tem a ver com a sustentabilidade do negócio, tem a ver com a necessidade de melhorarmos a sociedade nas comunidades onde nós estamos, de maneira a que o nosso negócio seja mais sustentável. *Não é uma situação de caridade, não.* É uma situação de ser necessário evoluir, e as empresas irem evoluir todas elas para este tipo de gestão, em que só existe sustentabilidade no seu negócio se existir sustentabilidade das comunidades onde o mesmo se insere e, para isso, é necessário apoiar, na medida do possível, o desenvolvimento dessas mesmas comunidades.

Diretor, Empresa M (multinacional, retalho Imobiliário)

Do ponto de vista da construção dos significados e definição de fronteiras da RSE no contexto do campo do investimento social, caridade e beneficência são incompatíveis com os discursos racionalistas das empresas. De uma forma geral, a expulsão da caridade da esfera da RSE é consensual entre quase todos os atores empresariais, ainda assim nota-se por vezes algum desconforto por parte de alguns profissionais em relação à total recusa das conotações de carácter moral ou humanistas da RSE.

O Padre Milícias dizia que as empresas privadas só fazem ação social, ou de responsabilidade social, como queira chamar, ou de preocupação social, por marketing. Eu acho que não, também fazem por convicção própria.

Administradora, Empresa A, (PME, Indústria)

6.3.2. Filantropia

O termo filantropia, quando mencionado durante as entrevistas, foi sempre introduzido espontaneamente pelo entrevistado. O termo surge quase sempre referenciado como uma forma desvalorizada de investimento social: por estar associada apenas a doações de carácter financeiro; por ser uma forma “fácil” de apoiar públicos externos, por estar pouco articulada

com outras dimensões da ação empresarial, mas sobretudo com a área de negócio da empresa.

É disso ilustrativo o discurso do diretor de uma fundação de uma multinacional na área da alimentação, cujo discurso espelha em grande parte o olhar desvalorizador da retórica da RSE sobre a filantropia, que tivemos já oportunidade de abordar nos capítulos 2 e 5. A filantropia é aqui apresentada como um ato de doação financeira. E é mobilizada para definir as fronteiras da RSE de duas formas. Em primeiro lugar como um tipo de prática que vai muito para além do investimento social e que inclui todas as dimensões da empresa: qualidade ambiental, relações laborais, impostos, etc. Critica aqui a visibilidade que este tipo de práticas tem nos discursos da RSE, quando a RSE inclui muito mais dimensões:

É só para dizer que existe, de facto, uma cultura de responsabilidade social muito grande, que começa internamente. E isso é que eu acho extremamente importante. *Quando se fala de responsabilidade social normalmente fala-se apenas em “show off” e, muitas vezes, fala-se só em filantropia. E nós estamos a falar de responsabilidade social. A empresa deu, deu, deu e depois vamos ver como é que é. Como é que são os seus produtos? Respeitam a qualidade ambiental? A sua elaboração respeita a qualidade ambiental? Como é que são os seus trabalhadores? São bem pagos? São formados adequadamente, têm perspetivas de carreira, cumprem todas as regras, pagam os seus impostos devidamente? Está a ver? É preciso ver estas coisas todas.”*

Diretor fundação, Empresa S (multinacional, restauração)

Num segundo momento, no entanto, este mesmo entrevistado volta a falar de filantropia para explicitar as fronteiras, não da RSE no seu todo, mas do tipo de investimento social que é ou não desejável no contexto da RSE. Neste caso, o entrevistado refere que utiliza ativamente a filantropia como um exemplo do que não é RSE. A filantropia surge aqui como exemplo de algo que está fora das fronteiras da RSE devido ao facto de só exigir um ato de doação. O investimento social no contexto da RSE requer um maior envolvimento com os públicos apoiados (aqui identificado de forma genérica por comunidade), mas sobretudo tem que ser um projeto da empresa, financiado, definido, avaliado pela empresa. Para o entrevistado, só o controlo do projeto social por parte da empresa no seu todo pode garantir a sua qualidade e pode ter a denominação de Responsabilidade Social:

O que eu tenho visto nos franchisados é que eles se envolvem extremamente com as comunidades locais, também de alto a baixo. É que veja, o envolvimento com a comunidade... porque se não começamos a falar outra vez só de filantropia... *Eu gosto muito de dizer que a responsabilidade social nada tem a ver com filantropia. A coisa mais*

fácil é você dar um cheque, mas isso não é nada. Quando você se envolve com a comunidade, tem de ser um projeto como se fosse um projeto interno da empresa, ou seja, tem de ter um orçamento, objetivos bem delineados; tem de perceber como é que vai chegar a esses objetivos e fazer constantemente a avaliação de como é que isso está a ser feito, senão deixa de ser um projeto da empresa. Senão, lá está, é dar dinheiro aos outros e ficamos todos muito satisfeitos. *Falhou ou não? Isso não interessa, demos. Temos a consciência tranquila. Isso não é. Isso é filantropia, não é responsabilidade social.*

Diretor fundação, Empresa S (multinacional, restauração)

No mesmo sentido temos o discurso da responsável pela comunicação de uma multinacional na área das tecnologias de informática, ao afirmar que qualquer empresa, independentemente da sua dimensão tem capacidade para desenvolver iniciativas de responsabilidade social. No seu discurso, a entrevistada associa claramente a utilização do “*core business*” da empresa a este tipo de iniciativas evidenciando que para ela existem diferentes níveis de investimento, que vão da caridade, à filantropia, à responsabilidade social. A filantropia neste caso, é excluída da RSE por ser considerada um estágio intermédio, uma forma de intervenção que já não é caridadezinha, mas ainda não é RSE (mesmo que tímida).

Isto faz-se envidando esforços, envidando esforços com aquilo que cada um é capaz de dar. Porque é que uma empresa gráfica, em Ferreira do Zêzere, com duas pessoas, não pode ser socialmente responsável? Ai não que não é... claro que é. Claro que pode ser. Se a empresa gráfica tem o patrão e o empregado, e se, fora das horas normais de trabalho, o empregado e o patrão fazem um esforço no sentido de produzirem uns folhetos para o evento, por exemplo, para a festa da Misericórdia que visa recolher fundos para, depois, aplicar no lar da Misericórdia, está gráfica com duas pessoas está a fazer responsabilidade social. E... e tem ou não tem obrigação de fazer? Eles sabem fazer, têm ali a faca e o queijo na mão... e depois dizem “é só meu”? Não pode ser. Portanto, isto é imparável, é imparável e, quando me perguntava há pouco “há... há sensibilidade?”, *há, as pessoas, às vezes, não lhe chamam é este nome, chamam-lhe outra coisa qualquer; às vezes, até confundem com caridade e há outras que até fazem caridadezinha barata... barata, enfim... fazem caridade, não é?, mas...; fazem filantropia; e há outras que não, há outras que até fazem responsabilidade social e, às vezes, até timidamente, como nós fizemos durante imenso tempo.*

Diretora, Empresa XX (multinacional, tecnologias da comunicação)

A importância do uso retórico do conceito de filantropia nos discursos sobre a RSE é posta em evidência também quando os entrevistados referem a forma como este é utilizado por outras pessoas da empresa, ou do campo, para dar sentido e orientar as práticas da empresa nesse domínio. No excerto seguinte a entrevistada explicita que para o presidente da empresa a filantropia está associada a um ato altruísta, exclusivamente de caráter individual, e que nesse sentido envolve apenas recompensas pessoais. O investimento social da empresa no contexto da RSE, é, por contraste, apresentado como algo distinto, algo que segundo a entrevistada tem que ter um retorno para a empresa, retorno esse que não tem que ser necessariamente financeiro. Essa necessidade de retorno, de caráter sobretudo imaterial (imagem, reputação, etc.) faz com que as iniciativas sejam avaliadas em termos do “*core business*” da empresa, havendo por isso iniciativas para as quais a empresa “está vocacionada” e outras para as quais não está. Mais uma vez, a palavra vocação surge associada à área de negócio empresarial. A racionalidade empresarial passa a ser a única linha orientadora para estas iniciativas. Mais uma vez as doações financeiras que não tenham algum retorno para a empresa são colocadas na esfera da caridade católica e, nesse sentido, fora do âmbito de intervenção empresarial e das fronteiras da RSE.

Há aqui uma frase que uma vez o nosso presidente usou, e que eu acho muita piada, em que ele se preocupou em transmitir-nos a ideia de que *ele entende esta questão da nossa atuação, no domínio da responsabilidade social, como qualquer coisa de distinto da filantropia. Ele dizia que quem achasse que temos que fazer filantropia, que se faz favor use a sua declaração de IRS. Ou seja, fala ao abrigo, digamos assim, do seu próprio bolso e depois terá em sede de IRS as respetivas recompensas.* Portanto é muito nítido na ideia deste Conselho, e nós mais uma vez estamos de acordo com o Conselho, e aqui nós, é nós todos, em que tudo o que seja as nossas atuações neste domínio, tem que ter um retorno. Tem que ter *value for money*, para nós. Mas o *value for Money* não significa ipso facto de vender qualquer coisa, pode ser em termos de imagem, pode ser em termos do que quisermos. Agora, deve sempre ser feita uma análise do que é que me toca. “Dou-te qualquer coisa, o que é que me toca a mim?” Pronto. E isto é também um elemento de análise. Ou seja, nós podemos recusar iniciativas porque entendemos que no fundo outros, que não nós, podiam estar mais vocacionados para o fazer, e que o retorno daquela iniciativa para nós não compensa aquilo que vamos gastar. Sendo certo que, embora com esta componente de responsabilidade social a casa também tem outros objetivos. *E, portanto, não é uma casa de distribuição de dinheiro. Não é a Santa Casa da Misericórdia.*

Diretor, Empresa V (grande empresa pública, serviços postais e logística)

Projetos que, pela sua natureza, têm uma proximidade ao *core business* da empresa são assim valorizados no contexto da RSE. No excerto seguinte, a propósito de um projeto de microcrédito, o entrevistado valoriza a iniciativa exatamente pela forma como associa a sua atividade core com impacto social. Mais uma vez as noções de filantropia e a caridade são mobilizadas para explicitar o tipo de intervenção preconizada. Neste caso, o que é valorizado é não só a sua associação ao *core business*, mas também a importância da autossustentação da iniciativa, ou seja, que a iniciativa se autofinancie, deixando de ser um encargo para a empresa.

Depende daquilo a que se chame área social, não é? É um campo muito vasto. Obviamente que o microcrédito é um projeto-bandeira, digamos assim e foi investido muito esforço no microcrédito e foi posto muito empenho no microcrédito porque é um projeto que permite associar uma coisa interessante para nós, porque associa aquilo que é a nossa atividade-core, serviços financeiros, com um impacto muito importante na comunidade. Portanto, como projeto claramente social. *O nosso objetivo é que o microcrédito seja auto-sustentável, ou seja, enfim, isto não é filantropia, não é caridade, o microcrédito: o Banco investe no projeto e espera que ele se auto-sustente a médio prazo, porque isso é a principal garantia de que vai continuar, não é?*

Gestor, Empresa J (grande empresa, financeiro)

A avaliação positiva que é feita da difusão do conceito de RSE surge muitas vezes associadas a noções de *win-win*, de “ganhos para todos”, que pressupõe não só a ideia de que a empresa deve ter um retorno, mas que os objetivos económicos e os objetivos de carácter social podem-se apoiar mutuamente (Hoffmann, 2018) e são facilmente alinháveis (Van der Byl & Slawinski, 2015). No caso da entrevistada citada abaixo, esse “ganho para todos” exclui a noção de filantropia, que aqui, mais uma vez é associada a práticas benévolas conotadas com motivações altruístas ou morais, ou seja, incompatíveis com a racionalidade empresarial.

Pessoalmente, fico contente por ver que cada vez mais empresas começam a terem noção que é preciso ter estratégias e atuações dentro da responsabilidade social... Há benefícios para todos, não é? A partir do momento que as empresas começam a atuar e a ter preocupações sociais e ambientais, acho que todos nós temos a ganhar, e acho que isto...*as empresas que estão a fazer única e exclusivamente por questões de notoriedade - que naturalmente todas nós temos preocupações de notoriedade, não estamos aqui só por filantropia...acho que todos temos a ganhar.*

Gestora, Empresa Q (grupo empresarial, alimentação e bebidas)

Nos exemplos acima referenciados fica bastante evidente a forma como a noção de filantropia é estruturante do próprio significado de RSE, exatamente pela forma como é excluída das suas fronteiras e define o que pode ser considerado responsabilidade social. Percebe-se que nos discursos dos entrevistados portugueses a filantropia assume dois significados principais que a colocam fora da esfera da RSE e a fazem assumir um papel importante no *boundary work* dos atores empresariais: por um lado é considerada uma forma de investimento social baseada na doação de recursos financeiros para terceiros com pouco envolvimento direto por parte da empresa; por outro, é uma forma de investimento social motivada por motivações altruísticas que por isso não tem retorno expectável para a empresa.

A noção de filantropia mobilizada discursivamente pelos entrevistados tem por isso uma conotação relativamente restrita, muito distante das noções de filantropia estratégica Americana ou da filantropia enquadrada na noção de *Share Value* de Porter (Porter & Kramer, 2002, 2011) o que em parte reflete a falta de tradição filantrópica por parte das empresas privadas em Portugal.

Nesse sentido é também de notar que nos discursos dos nossos entrevistados a fronteira entre caridade e filantropia é por vezes fluída, por serem dois conceitos associados a lógicas altruístas e a doações sem retorno. No entanto, enquanto o primeiro é um termo que está claramente excluído da esfera de ação empresarial, por estar associado a lógicas de ação caritativas da igreja, ou a uma moral estritamente individual, a filantropia assume uma posição mais próxima e delimitadora de fronteiras da RSE, exatamente pela sua maior proximidade ao mundo empresarial (i.e., filantropia empresarial) e pelo papel que tem vindo a assumir nas retóricas sobre RSE noutros países.

Constatamos por isso que, entre os entrevistados que mencionaram o termo, existia um certo entendimento sobre o lugar da filantropia no campo discursivo da RSE ou pelo menos um reconhecimento da sua importância para a definição das fronteiras do investimento social no contexto da RSE. Isso não significa que todos concordassem com essa categorização. O exemplo seguinte, da diretora de uma empresa de logística já com um longo historial de iniciativas de carácter social, é ilustrativo nesse sentido. Neste excerto, que deixamos propositadamente longo, ela questiona a forma como alguns atores do campo, neste caso empresas de consultoria, continuavam, segundo ela abusivamente, a insistir em associar RSE exclusivamente como iniciativas associadas com área de negócio, excluindo do seu âmbito iniciativas definidas como filantrópicas por serem direcionadas para o envolvimento na comunidade.

Depois há que ter cuidado com algumas empresas, especialmente de consultoria, que querem começar a formar as pessoas nestas áreas. Dão até pacotes de formação, e

começam por querer explicar os conceitos, vão buscar, por exemplo, a definição do relatório de Brunland sobre o desenvolvimento sustentável entre outras definições... Tudo bem que alguém disse aquilo e está referenciado, mas depois assumem eles próprios uma outra interpretação! Acho que são interpretações erradas porque quem escreveu determinadas coisas não tinha aquela ideia no espírito, mas quando as pessoas vão a ler, interpretam de outra forma. Eu no outro dia vi que... eram duas colunas, e eram ações concretas nas duas: levar crianças a passear; fazer hambúrgueres com menos calorias. Eram duas colunas distintas! E depois diziam o seguinte: *uma coluna era filantropia, portanto, não era de responsabilidade social*... Porque estávamos a falar de envolvimento na comunidade e não diretamente ligado com a atividade da empresa, com produtos da empresa, e com características da empresa; e outra, essa sim, da responsabilidade social porque era no âmbito daquilo que a empresa produzia! E isto, dito daquela forma, com aquela certeza absoluta e totalmente errada, face até à fonte que estavam a citar (porque acho que era uma interpretação completamente deturpada!) deixa na plateia a certeza, não é? (se não for questionado!) que é uma coisa é uma coisa e, e outra coisa é outra! E acho que é preciso ter muito, muito cuidado! A [Norma ISO] 26000, eu espero que venha ajudar em alguma clarificação para se chegar a um consenso internacional, e que se possa depois caminhar para adoção dessas definições. Até lá, acho que devemos ter prudência e pensar que os conceitos evoluem, e que o conceito de responsabilidade social já teve uma dimensão muito mais restrita, está a engordar cada vez mais, e que pode tornar a envolvente completa...

Diretora, Empresa W (multinacional, logística e transporte)

O excerto é particularmente relevante para a nossa análise por várias razões. Em primeiro lugar, porque põe em evidência a perceção da entrevistada sobre o carácter negociado das fronteiras da RSE e as tentativas de fechamento dos seus significados por parte de determinados atores sociais. A difusão do conceito de RSE e a sua evolução cria espaço para que surjam interpretações diferentes sobre o seu conteúdo e abrangência, e nesse sentido, para que determinados atores sociais insistam num *boundary work* no sentido de restringir o seu significado, neste caso associando-o ao *core business* e ao *business case* e excluindo outros significados alternativos. Esse trabalho é referenciado aqui como sendo feito por empresas de consultoria. Essa referência não é única, outros entrevistados falaram, ao longo das entrevistas, do papel importante que consultores tiveram na clarificação dos significados da RSE e na orientação das “novas” práticas sociais da sua empresa. Consultores empresariais eram de facto atores importantes neste processo, elementos de um “mercado da virtude” (Vogel, 2005) que assumiam na altura um papel importante na negociação das

fronteiras da RSE (Brès & Gond, 2014) e na sua crescente comodificação (Ghadiri, Gond, & Bres, 2015; Shamir, 2005b).

A entrevistada coloca também em evidência o caráter fluído e negociado da RSE. Neste caso ela está longe de uma qualquer visão normativa sobre o que “é” a responsabilidade social empresarial, destacando a “evolução” do conceito e a forma como este tem vindo a incorporar mais dimensões e temáticas. O reconhecimento da fluidez e evolução do conceito não significa, no entanto, que não atribua importância à clarificação dos seus significados e das suas fronteiras, pois logo a seguir declara ter esperança de que a ISO26000 venha assumir esse papel, eliminando equívocos e criando consensos.

A forma como a entrevistada questiona a exclusão da filantropia da esfera da RSE pela empresa de consultoria tem, no entanto, mais a ver com a forma como RSE e filantropia foram definidas (e que tipo de iniciativas incluem) naquela situação em particular, do que com uma vontade explícita de incluir a filantropia na esfera da RSE. O que coloca em questão é sobretudo o alinhamento da RSE com uma noção de *core business* que exclui práticas sociais direcionadas para a comunidade. O que recusa é um entendimento específico, que leva longe demais a lógica do *business case*, ao definir como responsabilidade social apenas atividades tematicamente direcionadas para a área de negócio da empresa. É também de notar que se trata de uma empresa com um programa social muito estruturado, cujos apoios sociais prestados mobilizam em grande parte serviços específicos da sua área de negócio (distribuição logística). O que a entrevistada critica não é por isso a ideia de que há uma mais valia na utilização do *know how* da empresa nos seus projetos sociais, mas tão somente que existem áreas “legítimas” e “ilegítimas” para as quais a empresa pode direcionar o seu apoio.

Evidencia-se assim uma das tensões inerentes à difusão e afirmação do conceito de RSE neoliberal no campo do investimento social: a crescente orientação para o *business case* incentiva os atores empresariais a pensar as suas iniciativas em alinhamento com o *core business*, tendendo dessa forma a excluir iniciativas de caráter social direcionadas para outros públicos ou temas (remetidas para a esfera da filantropia). Essa mudança, obriga a um reposicionamento, ou redefinição do que é o “social” para a empresa e um olhar específico sobre como podem ser definidos (e abordados) problemas sociais, mediado agora por uma lente explícita do retorno, do mercado e da área de negócio.

Em termos gerais, ao analisar a forma como o termo filantropia é introduzido e utilizado pelos entrevistados nos seus discursos evidencia-se a forma como este assume um papel fundamental no campo discursivo do investimento social, sendo o principal elemento retórico face ao qual a RSE tem que se opor. A RSE, enquanto conceito enquadrador de práticas de investimento social, só se consegue hegemonizar dentro do campo através de uma relação de antagonismo, e nessa relação a filantropia acaba por assegurar um papel central.

É também importante notar que, tal como verificamos no capítulo 2, a forma como a filantropia é definida é reflexo dos significados que se querem atribuir à RSE. Ou seja, o seu significado é definido no contexto de uma cadeia articulatória específica. Por exemplo, para que o envolvimento direto com a comunidade passe a fazer parte da RSE, a filantropia tenderá a ser necessariamente reduzida a uma motivação altruística e/ou a uma doação monetária. À medida que a retórica da RSE engorda (ou emagrece), ou seja, à medida que passa a incluir outras atividades, acaba por moldar os significados e as formas de investimento social face às quais se tem de posicionar no campo discursivo do investimento social. Esse processo, no entanto, é sempre mediado pelos significados que o termo filantropia pode assumir num determinado contexto histórico nacional, que são também resultantes das especificidades históricas desse país.

6.3.3. Mecenato e patrocínio

Os termos mecenato e patrocínio têm, no campo discursivo do investimento social das empresas, uma posição ambígua. O seu estatuto enquanto formas de investimento social não é claro, sendo mobilizados nos discursos dos atores empresariais de forma diferenciada. Ainda assim consideramos que é relevante perceber como é que, em situações específicas, são mobilizados para o *boundary work* dos atores empresariais, sobretudo se tivermos em conta que estes têm significados muito específicos no contexto legal. De facto, como verificamos no capítulo 3, a lei dos Benefícios Fiscais estabelece claras fronteiras entre mecenato e patrocínio, associando o primeiro ao “princípio de gratuidade do doador”, ou seja, a donativos sem contrapartidas, e por isso com direito a benefícios a nível fiscal, e atribuindo ao segundo objetivos de carácter comercial, sendo por isso considerados encargos publicitários, sem direito a qualquer majoração na dedução à coleta de imposto da empresa (art. 61 do EBF).

Para além disso, o mecenato tem associadas ainda outras conotações específicas. Por um lado, trata-se de um termo que ganhou mais autonomia em alguns países como a França, onde é por vezes considerado uma subárea da RSE (Bory, 2007). Por outro, trata-se de um termo com associação histórica a práticas de cariz cultural e artística, o que se verifica também em Portugal, onde, na sequência da primeira da lei do mecenato, ficou sempre muito conotado com práticas culturais, e às doações feitas por grandes empresas a instituições de carácter artístico e cultural (Santos et al., 1998). Essa conotação surge nos discursos de vários entrevistados. Por exemplo:

O mecenato que nós fazemos... estamos a recuperar o conjunto de órgãos do palácio de Mafra, é mecenato, é o Mecenato Cultural. É algo que também é importante, é interessante, nós também estamos inseridos... Eu faço a separação, se calhar colocava numa vertente

cultural. É importante haver cultura, é importante que as pessoas... houve história, os órgãos existiam, estavam parados, o banco está a ajudar a recuperar para que eles possam ser tocados, para que haja partituras que ficaram perdidas na história...

Diretora-adjunta, Empresa H (multinacional, financeiro)

Neste e noutros casos, de forma mais ou menos oficial, há uma direta associação entre mecenato e iniciativas na área da cultura, na quase totalidade dos casos referindo-se a doações de carácter financeiro feitas de forma mais ou menos continuada a várias instituições culturais portuguesas. Esse tipo de apoio não está necessariamente excluído do chapéu da responsabilidade social, mas é apelidado de mecenato não só pelo tipo de iniciativa apoiada, como pela natureza do apoio (exclusivamente financeiro). Essa diferenciação é por exemplo feita pelo responsável de uma empresa na área do retalho alimentar, ao referir que os seus programas de apoio apenas mobilizam verbas para a área cultural, explicitando que nesse caso se trata de mecenato:

Não temos nenhuma avaliação a esse nível [das intervenções sociais]. Inclusivamente como não temos propriamente verbas... bom, e nisso não termos verbas é falso. *Temos duas questões, mas aí é mecenato*. Temos duas organizações que apoiamos, que é Fundação [nome fundação] e a Fundação [nome fundação].

Gestor, Empresa P (multinacional, retalho alimentar)

O mecenato surge, portanto, com um estatuto incerto em relação às práticas de investimento social. Não é necessariamente excluído da esfera da RSE, mas surge muito conotado com iniciativas de cariz cultural e artístico e a práticas de apoio financeiro. Ao contrário de outras áreas iminentemente sociais do investimento social, é, no entanto, claramente associado a doações, ou seja, se os apoios financeiros são considerados pouco desejáveis no contexto das iniciativas sociais, parecem ser muito menos problemáticos no contexto dos apoios culturais.

O termo patrocínio surge inúmeras vezes durante as entrevistas, mas sobretudo para descrever os pedidos de financiamento feitos à empresa, ou as doações concedidas pela empresa. Ao contrário do que está definido na lei do mecenato¹²¹, patrocínio não é, portanto, claramente associado um tipo de apoio onde estejam considerados ganhos de cariz comercial, sendo um termo utilizado pelos entrevistados apenas para designar apoios financeiros concedidos pela empresa. Apenas em alguns casos, sobretudo quando explicitando alguma questão relativa aos orçamentos e financiamento da área social, surge a referência a práticas,

¹²¹ Ver capítulo 3.

que, por estarem muito associadas às marcas (Empresa X), ou por serem considerados investimentos profissionais como conferências ou eventos de *art selling* (Empresa Y), são definidas como algo diferente da responsabilidade social. Os atores empresariais dão, portanto, a entender que a empresa presta apoios financeiros que não se enquadram no contexto da RSE, mas não os apelida necessariamente de patrocínios, nem os utiliza de forma explícita para clarificar o significado de RSE.

O museu em si funcionou como entidade separada também durante bastantes anos, mas com esta especialização que eu lhe estava a dizer entendeu-se, aqui há uns anos atrás, que poderia fazer sentido constituir uma fundação, a [nome empresa], que quase tivesse como peça-âncora o museu, o edifício da Central, aquilo tudo que se pode fazer à roda do edifício da Central e para onde também acabaram por convergir, por serem atividades habitualmente típicas, próprias, de fundações, as ações de mecenato cultural, de solidariedade, de mecenato, não estou a dizer desportivo, só aquelas coisas... *Não estou a falar daquelas coisas que são nitidamente de imagens, sei lá... a Volta a Portugal, uma maratona. Portanto, que têm um lema muito forte de marca, não de publicidade, que no nosso caso não fazemos exatamente publicidade, mas de imagem, que essas são obviamente tratadas pelos departamentos respetivos.* Mas, portanto, a tal especialização deles no sentido de um gabinete de responsabilidade e ambiente para os temas muito típicos da vida da empresa; uma [nome fundação], que acaba por ter hoje como objetivo todo este conjunto de ações que eu estava a referir.

Presidente Fundação, Empresa U (grande empresa, energia)

Não deixa de ser relevante que a distinção feita na lei entre atividades com fins beneméritos (mecenato) e atividades com caráter comercial (patrocínio) tenha pouca expressão no *boudary work* que os entrevistados fazem ao longo das suas entrevistas para definir o que é a RSE. Isso deve-se ao facto de que mecenato e RSE, ou mecenato e investimento social no contexto da RSE, surgem nos seus discursos como conceitos distintos, mas não necessariamente antagónicos (ao contrário de filantropia ou caridade). Ou seja, a polissemia, e o estatuto incerto que o termo mecenato enquanto forma de investimento social tem em Portugal faz com que este seja mobilizado nos discursos dos atores sobretudo para explicitar o investimento da empresa na área cultural, ou, mais raramente, um programa de doações (como no caso da Empresa O). Patrocínio, por sua vez, é um termo associado à noção de donativo (qualquer que seja a sua natureza) e só é diferenciado da RSE de forma pragmática (mais do que normativa), quando o discurso se relaciona com questões de gestão orçamental.

Por outro lado, o termo mecenato surge também quando se fala mais especificamente sobre os benefícios fiscais auferidos pelas empresas ao abrigo da lei do mecenato. Trata-se de um tema que surge de forma pouco explícita durante as entrevistas e sobre o qual os entrevistados respondem de forma vaga quando questionados. De forma geral referem ter pouco conhecimento sobre a aplicação que a empresa faz da lei do mecenato. Essa ideia de que os benefícios associados à lei do mecenato não funcionam como incentivo para o investimento social das empresas é reforçada por uma das entrevistadas:

Muitas vezes perguntam-me em entrevistas: *“Então e a parte financeira? Os retornos a nível da lei do mecenato?”* Isso são peanuts! Para as grandes empresas isso são peanuts! Não vale absolutamente nada! Ninguém faz responsabilidade social pelas mais valias que vai ter no IRC ao final do ano. Para as muito pequenas ainda muitas vezes isto pode ter algum tipo de influência. Eu lembro-me que no caso da Grace, por exemplo, quando fazemos algum tipo de pedido para nos doarem algum tipo de coisas para instituições com quem nós trabalhamos, as grandes empresas nunca nos pedem recibos a nível da lei do mecenato, quem nos pede são sempre as mais pequeninas. Portanto, daí eu dizer que nas mais pequenas isso ainda pode ter algum tipo de impacto. Para as grandes não é por aí que as coisas se vão mexer, ou vão andar mais rapidamente. É de facto por isto, porque a opinião pública hoje em dia já começa a reconhecer a importância das empresas a terem esta intervenção social e ambiental. E de uma forma também, nem que seja, para prevenir a sua sustentabilidade, e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.”

Gestora, Empresa D (PME, comunicação e design)

A posição ambígua do mecenato face à RSE na matriz discursiva do investimento social das empresas é, em parte, reflexo, por um lado, dos múltiplos significados que lhe são atribuídos, e por outro, por estar mais conotado, no contexto português, a doações financeiras na área cultural, ou seja, ao mecenato cultural. A desvalorização das doações financeiras como forma de investimento social acaba por remeter o mecenato para uma zona cinzenta da RSE, onde este surge mencionado como uma ferramenta, e nunca como um tipo de prática ou como um motivo. Nesse sentido, a posição do mecenato na matriz discursiva do investimento social das empresas põe em evidência a desvalorização de motivos de retorno financeiro, face a outros tipo de retornos (de cariz simbólico ou reputacional) que os atores empresariais associam a este tipo de práticas.

6.3.4. Voluntariado/voluntariado especializado

Com a difusão do conceito de RSE, durante a primeira década do século, assistimos, como pudemos ver no capítulo 3, à proliferação de iniciativas de voluntariado envolvendo empresas

privadas, ou seja, iniciativas em que as empresas são promotoras e organizadoras de ações de voluntariado envolvendo os seus trabalhadores. O voluntariado empresarial assumia na altura, mais do que qualquer outro formato de investimento social, um lugar central nas políticas de RSE (Barkay, 2012; Licandro, 2017), representando, como nos explicaram dois dos entrevistados a “assunção final da RSE” ou “a forma mais cabal de intervenção social da empresa”:

Na minha opinião, *o voluntariado empresarial é a assunção final da responsabilidade social*. Costumo dizer quando os projetos conseguem ter uma cara, a empresa está a fomentar a boa cidadania interna; A empresa torna-se uma boa cidadã. Portanto, gosto de dizer que a responsabilidade das empresas, às vezes, é restrita e resume-se a cumprir o que está na lei. Quando se consegue ultrapassar isto, ir muito mais além do que a lei obriga e se começa a dar passos mediante os seus colaboradores também passam a estar envolvidos. Uma coisa é aparecer com um cheque da [nome empresa] outra coisa será aparecerem colaboradores da [nome empresa] a trabalharem consigo, está a ver? A empresa está a ser uma boa cidadã e está a fomentar a cidadania dentro da própria casa. *A [nome empresa] liga muito aos projetos de voluntariado empresarial e tem um dia por ano, que é o dia do fundador, que é um dia de voluntariado empresarial.*

Diretor fundação, Empresa S (multinacional, restauração)

De facto, nós promovemos todos os anos pelo menos duas ações de voluntariado empresarial com os nossos colaboradores, e porque achamos que *o voluntariado é a forma mais cabal de intervenção social da empresa*. É a forma também de darmos voz aos nossos colaboradores, para que eles consigam de alguma forma “por a mão na massa”, consigam contactar com realidades muito diferentes das suas, e também de promover esta aproximação entre a própria empresa e as instituições, não só de uma forma mais desligada ou menos envolvente, como é a do voluntariado.

Gestora, Empresa D (PME, comunicação e design)

Modelo importado dos Estados Unidos, o voluntariado empresarial foi ganhando espaço na Europa (Bory, 2013), assumindo progressivamente um lugar central nos programas de RSE, tornando-se uma forma de investimento social legitimada e valorizada (van der Voort et al., 2009). Entre os exemplos de voluntariado empresarial referenciados pelos entrevistados incluem-se: promoção de oportunidades de voluntariado, organização de atividades pontuais, criação de banco de horas, cedência de dias, iniciativas inter-empresas, parcerias com associações do terceiro sector. Todas estas iniciativas pressupunham a participação dos trabalhadores da empresa nas iniciativas de voluntariado em moldes mais ou menos pontuais,

muitas vezes dentro do horário de trabalho. Em alguns casos, as iniciativas de voluntariado reportadas tinham sido criadas, e eram ainda organizadas, pelos próprios trabalhadores, mas de forma geral eram as empresas que criavam programas e oportunidades de voluntariado para os seus trabalhadores em iniciativas e associações previamente selecionadas. Para além disso, algumas associações de RSE, como a Grace, e programas inter-empresariais, como o Mão-na-Mão, tinham vindo a assumir um papel central na dinamização de programas de voluntariado envolvendo trabalhadores de múltiplas empresas. Estas iniciativas tendem a ser diretamente associadas à empresa, quer através da divulgação das parcerias de voluntariado, quer, de forma mais direta, através da distribuição de material com a imagem da empresa, como t-shirts para serem utilizadas pelos trabalhadores durante o voluntariado.

Para os entrevistados, a importância e centralidade do voluntariado para uma política de RSE era um dado adquirido. Mesmo empresas que ainda não tinham desenvolvido este tipo de iniciativas estavam a considerar criá-las no contexto do desenvolvimento futuro das suas políticas de RSE.

O que se perspectiva no futuro é a promoção do voluntariado como uma prática saudável e a estimular dentro de cada uma das empresas. (...) Acho que se vai começar por tentar mobilizar as pessoas para fazerem voluntariado na própria fundação, na própria organização, de ações de solidariedade social. E depois mobilizar as pessoas do grupo para as ações que proactivamente a fundação e as empresas do grupo desenvolvam. Desse ponto de vista, não será especializado, será em função das ações que o grupo se envolva. O que admito que venha a acontecer num futuro não muito longínquo é que as práticas de voluntariado contem para a própria avaliação dos colaboradores.

Assessor do presidente, Empresa B (grupo empresarial, construção civil)

Para os responsáveis empresariais, este tipo de iniciativas era visto de forma positiva por múltiplas razões. O voluntariado é, segundo os entrevistados, uma forma de envolver os trabalhadores nas atividades de RSE, ou seja, de “fomentar cidadania dentro de casa”, “dar voz aos trabalhadores”, “criar um sentimento em todos os colaboradores”, argumentos alinhados com aquele que era a retórica dominante a nível internacional sobre este tipo de iniciativas¹²². Neste tipo de discursos, valores solidários e humanistas aparecem naturalmente

¹²² Na sua análise sobre práticas de voluntariado empresarial em França, Anne Bory constatava a proliferação deste tipo de retóricas: “operação por “projeto”, mobilização de “valores”, “cultura empresarial”, “superar-se a si próprio”, “orgulho de pertencer”, “visão comunitária” da empresa são todas características das políticas de voluntariado empresarial que ecoam o discurso de gestão que está em vigor nas grandes empresas internacionais desde os anos 80 (Piotet, 1990; Le Goff, 1992), e que se repetem como leitmotiv nas entrevistas com os responsáveis pelo voluntariado empresarial e nos discursos dos seus promotores” (Bory, 2013, p. 59).

alinhados com objetivos de caráter mais estratégico, relacionadas com a imagem da empresa e a gestão dos seus recursos humanos. As iniciativas são muitas vezes apresentadas como uma forma compensatória das vidas profissionais dos trabalhadores, oportunidades de autorrealização, “partilha de valores” e convivência.

Olhe em termos dos colaboradores traz um benefício gigantesco, o que a mim me agrada muito, porque como vê a minha visão é muito voltada para os colaboradores, não é, por isso sou diretora de recursos humanos e se calhar não sou diretora de equipamentos. Mas, traz uma, para já, um orgulho, a todos os colaboradores, na empresa onde trabalham. Tudo bem, a uns mais do que a outros. Para outros até será indiferente porque trabalharão em qualquer organização desde que se lhes pague... haverá sempre gente para tudo, não é? (...) E sei que a maior parte valoriza muitíssimo, não só têm aderido mais gente à bolsa de voluntários, como as pessoas que pertencem têm uma união muito maior do que o que tinham antes destas atividades e sinto que as pessoas nos questionários de satisfação que aplicamos têm valorizado (...) Por isso, eu acho que isso traz muitos benefícios em termos do ambiente que se vive, da forma como as pessoas encaram a empresa onde estão, certamente que sim, que fará ou será uma pequena ajuda para reter as melhores pessoas na nossa organização, não vou dizer que é a única, mas é uma pequena ajuda como outras todas que vamos fazendo e, tudo somado, eu acho que as pessoas gostarão de trabalhar aqui e que com mais dificuldade sairão daqui e que, por isso, isso será um benefício gigantesco.

Diretora, Empresa C (PME, construção civil)

As iniciativas de voluntariado são assim vistas sobretudo como oportunidade para articular diferentes objetivos, de caráter social, humanista e estratégico. Do ponto de vista estratégico a sua atratividade para a empresa prende-se sobretudo com a forma como pode ser mobilizada ao mesmo tempo como ferramenta de comunicação e de gestão de recursos humanos, trazendo ganhos a nível reputacional, mas também de valorização dos trabalhadores, dando-lhes oportunidade de participar em atividade que são motivadoras, e de, como nos explica a responsável de comunicação de uma empresa na área farmacêutica, conhecerem pessoas que de outra forma não se conheceriam:

Portanto, isto permite o quê? Permite internamente é uma ferramenta de comunicação excelente, porque agrega imensas pessoas, a outra parte que é importantíssima, é nos começarmos a conhecermo-nos a nós... ou... aos outros, não numa vertente da menina da contabilidade que está na Contabilidade e é uma chata porque refila porque a fatura isto e aquilo. Se calhar a menina da contabilidade tem outros problemas que a gente não

sabe, mas que, numa situação de voluntariado e de estarmos fora e de estarmos a viver algumas situações, ela até pode partilhar alguns problemas que tem e que eu sei que tem ou que eu não sabia que tem mas passei a saber que ela tem, portanto a minha tolerância perante uma situação de uma menina da contabilidade, isto é verdade, o que eu estou a dizer, quando eu estou a falar de menina da contabilidade é verdade. A minha tolerância aumentou e criei uma cumplicidade com ela grande e ela comigo. (...) é como um vírus, está a ver? Portanto, gera-se essa cumplicidade entre o voluntariado e depois as pessoas que não foram às ações de voluntariado ouvem as histórias e ficam, no fundo são... manobradas, picadas, que a próxima era bom irem porque é bom, mesmo, e esta cumplicidade gera produtividade... porque redigo-lhe que isto é feito aos fins de semana, a companhia não paga.

Diretora, Empresa T (multinacional, farmacêutica)

Para a empresa, estas dinâmicas são particularmente interessantes, porque trazem muito mais vantagem do que a simples doação monetária. Isso não significa que a empresa não invista financeiramente na organização dos programas. Como nos explica o responsável de uma empresa da área do retalho imobiliário, o objetivo é estimular sentimento de pertença, e criar valores comuns com a empresa:

Porque achamos que é a situação em que, realmente, pode haver uma dinâmica, não da empresa só enquanto instituição, mas na criação de um sentimento e de um modo de estar em todos os nossos colaboradores, que vai de encontro aos objetivos da empresa. Se fosse.... Era muito simples a empresa enveredar por uma situação de entrega de donativos a estas instituições, seria relativamente simples. Agora, isso não alteraria, provavelmente, os comportamentos e os modos de estar e de ser nas situações por parte dos nossos colaboradores e não criaria um tipo de consciência social, que também é nosso objetivo, e um sentimento de pertença, porque é lógico que tudo isto cria, nos nossos colaboradores, um sentimento de pertença e de valores comuns com a empresa que também é muito importante para nós.

Diretor, Empresa M (multinacional, retalho Imobiliário)

Assim, o voluntariado passa a ser visto abertamente como uma ferramenta de gestão com claros benefícios para a empresa. Multiplicam-se as iniciativas, e os formatos, transforma-se uma iniciativa social numa atividade de *team-building*, utilizam-se iniciativas de cariz social como uma oportunidade para criar valor para a empresa:

Posso-lhe dar exemplos: hoje em dia uma das coisas que são mais solicitadas é, por exemplo, utilizar um encontro de quadros para fazer algum tipo de intervenção social, algum projeto de responsabilidade social, nomeadamente, a nível do voluntariado. Hoje em dia há muito a componente das empresas utilizarem o encontro de quadros. Em vez de fazerem um encontro de quadros normal, em que estão todos numa sala a debatarem alguma matéria, algum resultado, o que quer que seja, tentam complementar isso com algum trabalho de intervenção social. Até porque o voluntariado é uma excelente forma de *team-building*, das pessoas se conhecerem. E quase sempre as pessoas que participam nestas ações de voluntariado ficam muitíssimo mais motivadas para trabalhar na empresa em que estão. Porque sentem também que a empresa, de alguma forma, não se preocupa apenas com a parte economicista do seu negócio, mas também com a parte de intervenção social, elementar.

Gestora, Empresa D (PME, comunicação e design)

Os objetivos estratégicos do voluntariado não são mais apenas implícitos, mas tornam-se explícitos, justificados na base de uma racionalidade empresarial que valoriza iniciativas *win-win*, onde os ganhos para a empresa são claramente associados a ganhos para a sociedade.

Às vezes há coisas que uma pessoa não pensa. Você sabe perfeitamente que uma empresa quer ficar com os maiores talentos que existem nas escolas. E é tão fácil saber quais são, basta termos professores nossos deslocados. As empresas têm normalmente bons técnicos que podem ser ótimos professores em determinadas matérias. E porque é que eles não hão de ir duas ou três horas por semana a essas escolas dar aulas? Ou porque é que eles não hão de ser tutores e ajudar os alunos com mais dificuldades? É que ao mesmo tempo que levam o conhecimento da empresa à escola, estão a ver quais é que são os melhores alunos e que posteriormente podemos convidar para vir para os nossos quadros. Está a ver há aqui uma relação biunívoca, o tal *win-win*. Eu costumo dizer: há ali professores ótimos que não percebem nada de contabilidade, porque é que o nosso contabilista não vai lá três horas por mês para dar uma ajuda?"

Diretor fundação, Empresa S (multinacional, restauração)

Esta progressiva *estrategificação* do voluntariado não ocorre, no entanto, sem críticas. Alguns atores do campo criticam projetos demasiado orientados pelos objetivos de marketing da empresa, iniciativas ocasionais que não têm em conta as reais necessidades das populações apoiadas, ou os critérios de seleção que excluía causas a apoiar que não fossem "suficientemente sexy" para que a empresa pudesse apostar nelas como estratégias

de comunicação¹²³. Essa crítica surgiu menos abertamente nas entrevistas com os responsáveis empresariais, mas ainda assim ecoou nas preocupações da Diretora de comunicação de uma empresa na área farmacêutica. Para esta profissional, com um longo historial de dinamização de iniciativas de voluntariado no contexto da sua empresa, o voluntariado em Portugal corria o risco de ser instrumentalizado, associado a iniciativas sem real impacto, apenas para poder mostrar uma imagem e aparecer nas notícias.

Ora, o que é que isso faz, faz com que as outras empresas despertem também a sua atenção também para a Responsabilidade Social, não é, e não se continue nesta política de tirinhos, como costume dizer, em Portugal porque... é assim, se a Feira Popular já fechou porque as barracas dos tirinhos era uma coisa que se fazia... dá-se um tirinho e acabou, eu acho que as empresas ainda continuam muito nessa perspetiva que é... Quando querem dar uma de... de imagem, saem todos para ir limpar o pinhal dali do lado, o diretor geral com um ancinho e a... o diretor financeiro com uma pá, por acaso até tiram fotografias e depois até chamam a imprensa e nenhum deles tem a camisola suja. E esta política de tirinhos para mim é uma coisa que me irrita solenemente porque se fazem isto num dia, faltam trezentos e sessenta e quatro. E é isto que eu tento combater um bocado.

Diretora, Empresa T (multinacional, farmacêutica)

Ao permitir a participação dos trabalhadores nas iniciativas sociais da empresa, o voluntariado empresarial enquadrava-se portanto num modelo de investimento social que, apesar de integrar as preocupações morais dos seus participantes e organizadores, estava claramente orientados pelo *business case* da empresa (Barkay, 2012). Ou seja, integra-se nas reorientações estratégicas aplicadas ao investimento social ao longo das últimas décadas: “servir mais diretamente os interesses económicos das empresas - por exemplo, centrando-se em ligações próximas da área de atividade da empresa patrocinadora e aumentando a publicidade interna e externa para estas atividades - mas também integrando as iniciativas de voluntariado empresarial nas políticas de gestão da recursos humanos da empresa” (Bory, 2013, p. 56). Essa reorientação teve também como consequência a procura de um maior alinhamento das iniciativas com a área de negócio. Assim, para além de iniciativas de carácter mais pontual ou generalista de voluntariado empresarial (que integravam os trabalhadores em atividades de naturezas muito diversificadas) surge também, nos discursos de alguns entrevistados, uma clara valorização de iniciativas mais claramente

¹²³ A expressão foi-nos referida numa das entrevistas de *scoping* e reproduz algo que um dirigente empresarial lhe teria dito a propósito de apoios para uma causa relacionada com uma população específica. De forma geral as iniciativas das empresas direcionavam-se, na sua maioria para iniciativas direcionadas para crianças, pessoas portadoras de deficiência ou saúde. Temas mais consensuais junto da opinião pública.

associadas ao *core business* da empresa. Este tipo de iniciativas distingue-se de outras por valorizarem a ligação à área de negócio da empresa, por mobilizarem as competências especializadas dos trabalhadores ou por incluírem produtos produzidos pela empresa.

O voluntariado especializado surge assim, por exemplo, valorizado nas palavras do Diretor Geral de uma empresa na área das tecnologias da informação. Neste caso o entrevistado identifica três níveis de investimento social, o simples donativo, o voluntariado genérico, e por fim as iniciativas sustentadas pelo “core” da empresa, em que cada empresa entra com a sua competência. Esta terceira abordagem é aquela que ambiciona desenvolver, na sua empresa, uma abordagem que para o entrevistado corresponde a “dar a cana de pesca”, neste caso a sua “*core competence*”, garantindo dessa forma um maior impacto das suas iniciativas:

Donativos, pronto... dou o donativo a alguém e depois alguém há de fazer qualquer coisa com o donativo – ou, o nível seguinte, é ser alguma iniciativa com colaboradores que não sejam do nosso *core*, ir plantar arvores, também acho muito bom, mas depois, no nível seguinte, uma iniciativa sustentada com o nosso *core*, faz mais sentido numa lógica de parcerias e diferentes valências para um objetivo. (...) E então, portanto, começou por ter sido colega dela numa formação, depois Banco Alimentar Contra a Fome, “Entreajuda” e depois havia ali uma área da “Entreajuda” que era perfeita para nós, que também incluía depois a quarta vertente, que era fazer uma coisa sustentada e que vem da comunidade de colaboradores, mas a coisa gira é se for uma coisa que tem a ver com a nossa *core competence*. Se cada empresa der da sua *core competence*, da sua competência, é mais fácil, não é? Se ordem dos engenheiros se unissem e se organizasse e fizer um programa, por exemplo de entreajuda em que cada dentista se pode oferecer para entrar no programa, em que arranjam os dentes dos miúdos durante quatro anos, não é? Se cada empresa de software fizer algo com software, se cada empresa que tem PCs... não é? Se cada empresa cooperasse com a sua competência core, com os seus empregados, não eram necessários donativos, não é? É mais importante que os próprios donativos, não é? Em vez de estar a dar... estar a dar uma cana de pesca, não é?

Diretor geral, Empresa X (multinacional, tecnologias da informação)

A área de negócio da empresa torna-se por isso uma mais valia no contexto do voluntariado. Protege as empresas de acusações de instrumentalização de causas avulso, posiciona a empresa como perita numa área específica, transforma os seus trabalhadores em porta-vozes da empresa. As competências profissionais tornam-se competências de formação. Na sua ligação com os públicos apoiados, ou com as associações parceiras dos

seus projetos, as empresas tornam-se atores privilegiados não só pelo apoio monetário que prestam, mas pela sua expertise.

Este maior alinhamento com o *core business* pode trazer óbvias vantagens para um projeto, mas não deixa de levantar algumas questões em relação aos critérios de seleção e apoio das iniciativas. Spence e Thomson (2009), por exemplo, alertam para o facto de que, apesar de estes projetos serem frequentemente enquadrados como aqueles que a empresa tem a perícia para ajudar, a verdade é que o alinhamento com o “*core business*” significa necessariamente também que os projetos passam a ter que ter determinadas características e orientações. Ou seja, o mérito de um projeto passa a ser avaliado não pelas suas características, mas a partir de critérios determinados pelos objetivos estratégicos da empresa. Por outro lado, são vários os autores que têm chamado a atenção para práticas de *whitewashing* associadas a este tipo de iniciativas. Muitas iniciativas são desenvolvidas em áreas estratégicas onde as empresas não apenas têm interesses comerciais (Spence & Thomson, 2009), mas onde as suas práticas empresariais estão particularmente vulneráveis a críticas, havendo por isso um alinhamento problemático entre iniciativas que visam minorar problemas que as próprias empresas são acusadas de causar (Brei & Böhm, 2014; Pinkse, Hahn, & Figge, 2019)¹²⁴.

A análise dos discursos sobre voluntariado empresarial veio evidenciar o lugar central que esta forma de investimento social ocupava na altura nas práticas e discursos das empresas. Se a filantropia era desvalorizada por não ser uma prática integrada, o voluntariado pelo contrário é valorizado como “a forma mais cabal de intervenção social da empresa”, a forma de investimento que, de forma mais direta, permite alinhar práticas solidárias com objetivos estratégicos. De facto, este possibilita a obtenção de repercussões positivas em termos de imagem - junto dos trabalhadores, populações apoiadas e sociedade em geral - mas também efeitos a nível de gestão interna, nomeadamente a nível dos recursos humanos. Por outro lado, verificámos também, existir, entre alguns atores empresariais, uma crescente valorização de uma abordagem mais alinhada com o *core business* da empresa que neste caso se traduzia na aposta em projetos de voluntariado especializados. Não sendo algo exclusivo do voluntariado, esta procura pelo alinhamento com a área de negócio, evidenciava a forma como o *business case* transformava formas de pensar e implementar iniciativas sociais, introduzindo uma redefinição progressiva das fronteiras discursivas da RSE no sentido de uma maior integração e *estrategificação* dessas práticas.

Do ponto de vista do *boundary work* dos atores empresariais, o voluntariado era, portanto, evidenciado como uma forma de investimento social ilustrativa daquilo que eram os

¹²⁴ Um caso paradigmático de alinhamento de iniciativas com finalidade sociais e área de negócio tem sido o investimento de empresas da área da alimentação e *fast food* em projetos de prevenção da obesidade nas crianças (Powell, 2020).

entendimentos partilhados sobre a RSE. Mais do que qualquer outro tipo de práticas, o voluntariado apresentava-se como um tipo de investimento social consensual, que permitia, articular motivações de ordem moral e estratégica de forma aparentemente não contraditória por parte dos atores sociais.

6.3.5. Marketing social

Em meados da primeira década do século XXI, na altura em que realizamos as nossas entrevistas, o tema do marketing social estava particularmente presente nos discursos públicos sobre a intervenção social das empresas. Projetos que associavam a compra de um produto a uma doação para umas instituições, ou campanhas de marketing que associavam a marca das empresas ao programa de solidariedade estavam a tornar-se relativamente comuns. As orientações normativas introduzidas pela difusão do conceito de RSE, e a maior visibilidade de práticas como as de marketing por uma causa, resultaram numa maior atenção a estes temas e num maior interesse dos departamentos de marketing por este tipo de iniciativas.

O marketing social surge assim como uma forma específica de investimento social, que usa conceitos e técnicas de marketing para obter mudanças de comportamento ou melhorias sociais (Austin & Seitanidi, 2014). O seu lugar no contexto da RSE estava, na altura em que foram realizadas as entrevistas, longe de ser consensual, existindo entre os entrevistados entendimentos muito diferenciados sobre o tema. Talvez por isso, e tal como o conceito de filantropia, assumia um lugar fundamental no *boundary work* dos atores sociais na definição das fronteiras da RSE, neste caso para gerir uma crescente orientação das práticas sociais das empresas para fins estratégicos e para clarificar o posicionamento da empresa em termos de RSE.

Assim, foram vários os entrevistados que reconheceram a importância que as práticas de marketing social estavam a ganhar entre as empresas, para, no entanto se distanciar dessa posição. Para a responsável pela área de RSE de uma empresa com um papel importante numa das associações de RSE em Portugal, esse problema advém da confusão entre os dois termos, havendo, na altura, muitas empresas a apostar em iniciativas de marketing social e utilizando a designação responsabilidade Social:

Eu acho que [a RSE] está a evoluir de uma forma exponencial. Principalmente no último ano, e este ano, tem havido um boom nesta área da responsabilidade social. *Mas também há muita gente a falar de responsabilidade social que não sabe o que é a responsabilidade social! Ainda há muita confusão entre o marketing social e a responsabilidade social.* Mas eu acho que se estão a começar a fazer coisas muito interessantes, principalmente nas grandes empresas. Até porque essas normalmente são as que têm maiores recursos.

Gestora, Empresa D (PME, comunicação e design)

Noutros casos, os entrevistados explicitam claramente que a abordagem da empresa à RSE não passa pela aposta em iniciativas mais mediáticas de carácter social. Para o responsável da empresa M, os objetivos da empresa em termos de RSE estão muito mais direcionados para a fidelização dos colaboradores e comunicação interna, e nesse sentido excluem uma aposta mais forte em iniciativas de marketing e comunicação de empresas.

E só na comunicação do relatório de responsabilidade corporativa é que, de alguma maneira, escolhemos as melhores práticas para dar como exemplo daquilo que a empresa tem feito. *Não é nosso objetivo estarmos a fazer estas ações para serem utilizadas massivamente em termos de marketing e de comunicação da empresa. Claramente, não é esse o objetivo.* É muito mais para comunicação interna, para fidelização dos nossos colaboradores e para criar uma dinâmica no sentimento de pertença à empresa.

Diretor, Empresa M (grande empresa, retalho Imobiliário)

No mesmo sentido vão as declarações do responsável de uma outra empresa na área das tecnologias da informação. Mais uma vez descola-se do rótulo de marketing social, evidenciando a falta de aposta na comunicação externa das iniciativas sociais por parte da empresa.

Nós na [nome empresa] a Responsabilidade Social não a vemos numa questão de Marketing social. Não fazemos publicidade do que fazemos, não é nosso apanágio fazer esse tipo de ações para sermos vistos ou sermos reconhecidos como... notícias bonitas nos jornais com coisas bonitas que fizemos. Não temos essa perspetiva, somos mais humildes nessa componente. É uma posição que nós temos e vamos continuar a manter. Nós não deixamos também de ter a visão de que uma cidadania... sermos bons cidadãos deste país, traz uma mais valia para o nosso negócio, isso é um facto. E é dentro dessa consciência global que nós atuamos. Conscientes que traz mais valias para o negócio.

Diretor, Empresa Z (Multinacional, Tecnologias da Informação)

A responsável da fundação de um grande grupo empresarial mais uma vez posiciona a intervenção da empresa em termos de responsabilidade social, fora da esfera do marketing. Neste caso, e noutros casos, as iniciativas pontuais de marketing não são excluídas, no sentido que são várias as empresas que já participara em campanhas de marketing por uma causa. Há, no entanto, uma ênfase na diferenciação na forma de abordar a RSE, como sendo algo mais abrangente, que engloba outras dimensões da ação empresarial (recursos

humanos, ambiente, etc.), mas também formas de investimento social menos associado a uma ideia de retorno direto.

Com a privatização [da empresa] nesta área ainda tomou uma dimensão mais... no início, sem dúvida, *muito naquela componente do Marketing social, do Marketing que também é uma componente que nós somos capazes de desenvolver, casuisticamente, mas que não é a nossa forma de intervir. Não quer dizer com isto que não se possa fazer, como nós já fizemos várias iniciativas do estilo “agora, as compras que forem feitas nas lojas, 2 % reverterem a favor... “. Isso é o Marketing social. Marketing por uma causa. Mas a nossa parte vai para além disso e está mesmo absolutamente instituído na nossa na nossa...*

Diretora fundação, Empresa L (grupo empresarial, telecomunicações)

Considero que nesta coisa da responsabilidade social, eu acho, como economista que sou e como gestor que sou acho que a componente de gestão, quase mercadológica e a componente comercial da responsabilidade social é muito difícil deixá-la de fora... Quer dizer, não é deixá-la de fora, depende do ângulo de análise que se está a fazer. Tenho para mim que há uma *componente comercial e de marketing muito forte* naquilo que são as ações de responsabilidade social que as empresas fazem. E hoje em dia no estado em que vejo de desenvolvimento da responsabilidade social acho até que é aquilo dominante. É o sentido de imagem que a empresas projetam através das suas políticas de responsabilidade social. E isso faz-se muito à custa de um discurso, não é?

Assessor do Presidente, Empresa B (grupo empresarial, construção civil)

Mais explícita em relação à total exclusão de iniciativas de marketing social da esfera da RSE é a Diretora de comunicação de uma empresa farmacêutica. Neste caso, a entrevistada associa claramente o marketing social à tentativa de obtenção de lucros por parte da empresa e critica a utilização de causas sociais para incentivar os cidadãos a comprar um produto. A questão apontada é para a fronteira que se pode, e deve, estabelecer entre RSE e marketing.

Outra coisa que me irrita solenemente. *Eu acho é que se misturam muitos conceitos em termos da vertente de Responsabilidade Social e quando oiço falar na palavra Marketing Social fico arrepiada do princípio ao fim. E como é que eu vejo o Marketing social: Se eu tenho um produto A que é um produto de venda, eu estou a promover e a fazer publicidade sobre este produto que vai beneficiar uma instituição. Ou seja, este produto está-se a usar uma instituição, fazer-nos nós portugueses ou nós cidadãos ficar com pena e comprar o produto. O produto não é mais barato, pelo contrário, por vezes até encarece, ganha, logicamente, a instituição... a instituição não- governamental ou a associação, mas*

também ganha muito a empresa que está a ... *portanto isto, para mim, a partir do momento em que há lucro, para mim, deixa de ser Responsabilidade Social para ser Marketing puro, e não lhe chamo Marketing social, chamo-lhe Marketing.*

Diretora, Empresa T (multinacional, farmacêutica)

O grande problema apontado pela entrevistada é a falta de isenção para lidar com o tema da responsabilidade social, porque necessariamente orientado para o produto e para a venda de produto. A “verdadeira RSE”, para esta profissional, requer maior independência face aos objetivos económicos e estratégicos da empresa,

Para fazer este trabalho é interessante. ... e portanto, eu acho que a mentalidade tem de mudar, e as culturas e a postura das empresas têm de mudar. Não podem ser logicamente ... monopolizadas ou... este é o tipo de situações que não devem em circunstância alguma ser... guiadas pela área do marketing ou pela área comercial, porque por mais que a gente a queira não conseguem isentos. E a isenção vem exatamente, eu não tenho formação, não tenho formação de produto, de propósito, não quero. Logicamente de vez em quando, assisto a coisas e, porque eu também tenho que ter uma competência interna... e se vier um jornalista e perguntar uma coisa qualquer também tenho de saber, mas... não é a formação em... é lambidinho: Indicações, contra-indicações, modo de ação, etc., etc. Isso é a formação que eu tenho. Agora de resto não quero ter mais do que isso. Não estou dentro das estratégias de marketing, não quero estar. Porque isso garante-me automaticamente a isenção. e dá-me muito gozo isso. Portanto, isto é a verdadeira Responsabilidade Social, se é que eu posso dizer, mas eu como eu a vejo, é a minha opinião.

Diretora, Empresa T (multinacional, farmacêutica)

Esta tensão colocada pela aproximação do marketing à esfera do investimento social e da RSE, é sentida como algo transversal ao mundo empresarial, ou seja, como uma moda, que incentiva as empresas a destacarem-se umas das outras, desenvolvendo iniciativas com mais visibilidade ou com uma componente comercial mais marcada. No contexto das empresas, no entanto, essas pressões sentem-se também na forma como a RSE e as iniciativas de carácter social são enquadradas do ponto de vista organizacional e o peso que os diferentes departamentos têm na sua definição. Assim, por exemplo, a Diretora-adjunta de Corporate Affairs de uma empresa financeira explica-nos a importância que teve para o desenvolvimento da área dentro da empresa a separação da RSE do marketing. Para esta profissional, a área do marketing tem sempre uma abordagem muito marcada para a venda de produtos, que poderá levar a uma visão da RSE demasiado orientada para fins comerciais.

O importante, não está dito: esta área reportava à Direção de Marketing. Eu não concordo que ela reporte à direção de marketing. Acho que inicialmente ela devia reportar mesmo ao presidente. Mas compreendo que o presidente tem mais o que fazer, e de facto no passado já foi assim, reporta a alguém em direto na comissão executiva, também. *Acho que o estar associado ao marketing tem alguns inconvenientes. O marketing tem tendência a utilizar e a manobrar toda esta área para o interesse da sua venda final de produtos e as coisas não podem ser confundidas.* Não quer dizer com isso que não se possa fazer campanhas, não sou contra elas.

Diretora-adjunta, Empresa H (multinacional, financeiro)

Mais uma vez surge a ideia da necessidade de separação da RSE do marketing, no sentido de garantir autonomia do setor que gere a RSE no contexto da empresa. No mesmo sentido, vai a opinião do responsável de comunicação de uma empresa na área do retalho alimentar. Este profissional também aponta a dificuldade em definir fronteiras entre RSE e marketing, e as discussões internas que diferentes entendimentos sobre o tema causam a nível da organização. Para o entrevistado esta não é uma questão simples, pois, mesmo entre os especialistas da RSE há posicionamentos diferenciados, e uma cada vez maior orientação para a comunicação externa das iniciativas levadas a cabo pela empresa.

Porque nós temos algumas dificuldades em termos de comunicação e muitas vezes nestas questões *colocam-se dúvidas onde é que está fronteira entre a Responsabilidade Social e o Marketing Social. E depois isto gera discussões internas e muitas vezes não é fácil encontrar a linha do equilíbrio.* Inclusivamente nós, a única publicidade que fizemos relativamente à certificação foi quase por uma obrigação... da própria certificação. (...) Como é que o podemos fazer? Porque isto tem havido também diversas versões, diversas opiniões, mesmo dentro da própria área, os próprios especialistas... portanto, de alguma forma nós também temos sido incentivados a comunicar.

Gestor, Empresa P (grande empresa, retalho alimentar)

A gestão das fronteiras entre RSE e marketing social era, portanto, feita de forma diferenciada. Alguns excluía categoricamente esse tipo de iniciativas do contexto da RSE, demonstrando-se muito críticos daquilo que apelidavam de moda e que resultava de uma confusão entre os conceitos. Outros, distanciando a RSE do marketing (por ser um conceito muito mais abrangente e multidimensional), não excluía a possibilidade de as empresas desenvolverem iniciativas pontuais dessa natureza. Outros ainda, de forma mais aberta,

faziam um discurso onde o marketing era uma forma legítima da empresa demonstrar a sua responsabilidade social, não havendo necessidade clara de estabelecer fronteiras.

Talvez não seja surpreendente que o único entrevistado que fez um discurso sobre as iniciativas da sua empresa abertamente orientado para o marketing pertença a uma empresa onde a RSE está alocada a este departamento. Durante a entrevista explicita várias vezes essa ligação e situa a sua orientação ao tema no contexto da sua formação. Introduce a ideia da necessidade de uma maior ligação da empresa à comunidade, mas através de iniciativas muito associadas às marcas:

No meu caso concreto, eu sou da área de marketing, estou na Comissão Executiva, mas com a responsabilidade de marketing. *E, pronto, em marketing estamos a falar também muito da componente social das marcas. Muitas das iniciativas de relação com a comunidade são feitas no âmbito da afirmação da marca... é nossa estratégia termos marcas próximas das comunidades. É importante. A confiança é um dos principais papéis que incide na escolha de uma loja no nosso sector e essa proximidade [imperceptível]. Assim sendo, muitas dessas iniciativas foram desenvolvidas porque nós achávamos que, independentemente daquela componente mais social, para as nossas marcas também fariam sentido estar mais próximo da comunidade. E portanto, muitas das iniciativas que temos hoje de sustentabilidade, da área social, estão na esfera do marketing.*

Diretor, Empresa N (grande empresa, retalho alimentar)

A propósito da campanha mais importante da sua empresa explica-nos que a ideia deste tipo de iniciativas é criar uma “espiral positiva”, ou seja trazer benefícios para todos, incluindo para as marcas:

Desenvolvemos um produto, (...), vamos tentar vender aos clientes em que dizemos “Olhe, este [tipo produto] custa dois euros, um euro vai automaticamente para...” e explicamos para o que é que vai. Vai para o Hospital... sei lá, Hospital Nossa Senhora da Leveza, Guimarães, e eles vão comprar um ventilador, não sei quê. E há uma série de equipamentos. As pessoas gostam de colaborar e voltam, os media também dão-nos apoio e portanto há ali toda uma espiral positiva para as nossas marcas, o que para nós é importante, há uma espiral positiva no sentido de envolver a nossa marca com benefício para a população nossa cliente, onde nós estamos.

Diretor, Empresa N (grande empresa, retalho alimentar)

A questão da importância da criação de valor para as marcas surge de novo, mais adiante, quando explicita as motivações da empresa para desenvolver estas iniciativas:

Há duas motivações. Há uma motivação intrínseca, de ajudar, apoiar e estar envolvido com a comunidade local. Por exemplo, nós em Mafra queremos ser vistos como... não como pessoas de Lisboa ou do Porto que estão lá... nós queremos também investir em Mafra. Agora, por outro lado, acho que a questão da comunicação é extremamente importante para aportar estes valores de algumas coisas que fazemos para as nossas lojas. (...) Talvez não diretamente, mas as pessoas vão gostar um bocadinho mais de nós e depois se tudo o resto for indiferente, preço, variedade, pelo menos o fator marca pode ser decisivo.

Diretor, Empresa N (grande empresa, retalho alimentar)

É interessante perceber que, quando os entrevistados defendem de forma mais explícita uma abordagem à RSE associada à criação de valor direta para a empresa em termos de valorização de marcas (empresa N), ou com uma componente comercial ou mercadológica (empresa B), façam-no explicitando a sua formação de base enquanto profissionais (marketing ou economia). É a partir desse olhar marcado pela racionalidade empresarial que as iniciativas sociais da empresa são justificadas de forma mais estratégica e associadas de forma explícita a ganhos diretos para a empresa.

Ainda assim, é de notar que discursos onde era feita uma inclusão explícita de objetivos de caráter mais comercial era muito minoritária. A maioria dos entrevistados, apesar de não excluírem a possibilidade de as empresas desenvolverem iniciativas de marketing social, em geral distanciavam-se desse tipo de abordagem. As iniciativas de marketing eram criticadas sobretudo por representarem uma visão pobre da RSE: um efeito de moda, demasiado orientadas para a procura de visibilidade, mas com pouco impacto a nível do funcionamento da organização. Os mais críticos, por sua vez, acusavam o marketing de “falta de isenção”, “demasiada orientação ao produto”, “foco no retorno económico”.

A progressiva orientação da RSE para finalidades de caráter mais estratégico e com retorno direto para as empresas encontrava na altura resistência por parte de profissionais que tentavam dar sentido às políticas de responsabilidade social das suas empresas, muitos dos quais tinham já um envolvimento longo com iniciativas de caráter social. Apesar de quase todos apresentarem uma abordagem racionalizada de investimento social, ou seja, mais enquadrada por objetivos de gestão, a abordagem do marketing era a fronteira que a maioria dos entrevistados não queria ver ultrapassada, ou que pelo menos gostaria de ver controlada. O marketing representava assim uma abordagem “amoral” de investimento social (Smith & Higgins, 2000), onde escolhas éticas deixam de ser uma questão de julgamento moral e são transformadas em promoção de produtos e decisões de compra. Essa abordagem punha em questão uma visão mais abrangente, integrada e multidimensional da RSE e do investimento social ambicionada pelos profissionais entrevistados.

Ao contrário do que acontecia no caso da filantropia, em que a sua exclusão da esfera da RSE e mobilização para a definição de fronteiras do conceito era mais consensual e advinha de uma orientação normativa da retórica internacional sobre responsabilidade social, no caso do marketing social a sua inclusão/exclusão da esfera da RSE é bastante mais individualizada. Neste caso o marketing social é sobretudo referenciado quando os atores empresariais sentem a necessidade de clarificar o seu entendimento pessoal e/ou o posicionamento da empresa face à RSE, sobretudo no contexto de uma maior pressão, interna e externa, para uma progressiva *estrategificação* das práticas de investimento social para fins comunicacionais e comerciais. A exclusão do marketing social da esfera da RSE servia, portanto, para estabelecer fronteiras entre aquela que defendiam ser a “verdadeira RSE” (associada a valores de cidadania, à obtenção de retornos de carácter simbólico e reputacional, à coesão empresarial, etc.) e formas desvirtuadas de responsabilidade social, demasiado orientadas por objetivos instrumentais e direcionadas para atividades de consumo.

6.4. Conclusão

O *boundary work* realizado pelos atores empresariais durante as entrevistas revela-nos a forma como a RSE se afirmou como discurso dominante no campo e como é interpretada e questionada pelos atores empresariais. Como referimos no início do capítulo, a RSE é um conceito que é muitas vezes definido pelo que não é, ou seja, que para ganhar significância no campo discursivo do investimento social, é colocado em oposição a outros discursos concorrentes. Isso significa que, para que a RSE se pudesse afirmar de forma sistematizada e com alguma estabilidade no contexto empresarial português, teve de estabelecer uma relação de antagonismo com um exterior. Um exterior que, do ponto de vista da teoria do discurso, não pode ser apenas mais uma diferença ‘positiva’, porque nesse caso “seria simplesmente parte do interior, do domínio das diferenças. Tem de ser de uma natureza radicalmente diferente: diferente de todas as outras diferenças” (Marchart, 2014, p. 277).

No caso do campo do Investimento social das empresas, como pudemos verificar, caridade e a filantropia assumem essa função antagónica. Para que a RSE assumira uma identidade positiva, ela tem que se opor à identidade negativa da filantropia e da caridade. Negativa não no sentido de algo que é visto como mau, mas como algo que nega a própria natureza da RSE e que por isso é excluído de, e define, as suas fronteiras. Caridade e filantropia não são assim apenas formas desvalorizadas de investimento social, elas são a condição *sine qua non* para que a RSE se afirme neste campo discursivo de forma sistematizada e são também a condição a partir da qual se revelam os seus pontos-limites. O que a análise empírica evidenciou é que caridade e filantropia são excluídos das fronteiras da RSE porque são associadas a motivações altruístas e a práticas discricionárias e pouco

racionalizadas. Por oposição, a RSE afirma-se como uma forma de intervenção social marcada pela racionalidade empresarial, pela proatividade, e pela atenção ao retorno. Ou seja, nos discursos dos entrevistados a RSE define-se sobretudo a partir da sua articulação com objetivos estratégicos da empresa, articulados à noção de *business case* (Spence, 2007).

Como tivemos oportunidade de ver, na teoria do discurso os antagonismos são construídos com base em práticas articulatórias entre diferenças discursivas (Laclau & Mouffe, 1985), que têm como ponto de referência pontos nodais a partir dos quais os atores sociais podem identificar uma lógica comum que une um conjunto de significantes particulares (Marttila, 2015). O *business case* assume esse papel nas práticas discursivas dos atores empresariais, sendo o ponto nodal a partir do qual estes se posicionam para dar sentido às suas práticas de investimento social. É esta racionalidade empresarial, que defende uma abordagem estratégica e integrada do investimento social, com uma clara ênfase no retorno, que explica a forma como são atribuídos novos significados às práticas de cariz social das empresas. É este ponto nodal da RSE que introduziu em Portugal, no início do século, uma deslocação dos significados do campo do investimento social das empresas. É sobretudo a partir deste ponto nodal que diferentes elementos, neste caso formas de investimento social, são incluídos ou excluídos nos discursos da RSE.

O trabalho de definição de fronteiras dos atores empresariais é, nesse sentido, orientado pelas tensões decorrentes da difusão da noção de *business case* numa área de ação da empresa que até há pouco tempo era discursivamente marcada por um maior discricionarismo e por justificações de ordem moral ou caritativas. Analisando os discursos dos entrevistados a partir do prisma da análise do discurso, e do ponto nodal do *business case*, torna-se muito mais fácil de compreender a forma como diferentes tipos de iniciativas e formas de investimento social eram socialmente avaliados e valorizados na altura.

Caridade e filantropia têm, como vimos, uma relação antagónica com a RSE, sendo definidas como práticas associadas a motivações altruístas, discricionárias e pouco racionalizadas. A noção de filantropia mobilizada por parte dos entrevistados, era, como verificamos, relativamente restrita, ou seja, no contexto da cadeia de diferenças articulada pelo *business case* ela assumia uma conotação específica, que a colocava para lá dos limites do discurso da RSE. A noção de filantropia estratégica (Porter & Kramer, 2002), que tem uma mais clara articulação com a noção de *business case*, não surgiu durante as entrevistas.

O marketing social, por sua vez, tem uma relação ambígua com a noção de RSE. Este era considerado, pela maioria dos entrevistados, uma forma desadequada de investimento social por representar uma “visão pobre” de RSE, demasiado orientado para o produto e retorno de carácter económico. É, no entanto, relevante notar que não era necessariamente excluído da sua esfera. Ao contrário do que acontecia com a caridade ou a filantropia, o marketing social não punha em causa a própria natureza de RSE. Este era questionado por

levar longe demais algumas das suas orientações normativas, mas dentro daquela que poderíamos definir como uma cadeia de diferenças do discurso da RSE. Eram os entrevistados que questionavam a centralidade do *business case* que mais abertamente criticavam o protagonismo do marketing social no campo do investimento social.

O voluntariado, e em particular o voluntariado especializado, por sua vez, era considerado a “assunção final da RSE”. Trata-se de um voluntariado eminentemente empresarial, que assume, no contexto da RSE, características específicas, onde é valorizada a associação à imagem da empresa, a sua capacidade de mobilizar trabalhadores e garantir ganhos de carácter organizacional e simbólico. Ou seja, o voluntariado é um tipo de atividade que neste contexto permite, mais do que outro tipo de iniciativas, o alinhamento de objetivos de carácter moral com racionalidades económicas.

Mecenato e patrocínio, como pudemos ver, têm um estatuto muito mais híbrido no contexto deste campo discursivo. Ainda assim, é de relevar que nos discursos de alguns entrevistados a importância da lei do mecenato, que, do ponto de vista legal, estrutura a noção de “princípio de gratuidade do doador”, e que está associado ao direito a benefícios fiscais por parte das empresas, era desvalorizada como motivação para o investimento social das empresas.

Quadro 6.1 Visão geral dos principais entendimentos sobre diferentes formas de investimento social e a sua relação com a RSE

	Principal entendimento	Relação com a RSE	Significação da relação
Caridade	Doações de cariz solidário associadas à caridade cristã e a organizações de cariz religioso	Antagónica	Valorização da lógica racionalista das empresas vs abordagem caritativa (de carácter altruísta e ineficaz)
Filantropia	Práticas de doação financeira realizadas por motivos altruístas sem articulação com a empresa	Antagónica	Valorização de abordagens associadas ao “ <i>core business</i> ” vs abordagens discricionárias e doações financeiras
Patrocínio	Pedidos de financiamento ou iniciativas com componente comercial.	Sem relação	Inexistente
Mecenato	Práticas de financiamento de iniciativas culturais ou lei que permite obter benefícios fiscais	Ambígua	Valorização de outro tipo de retornos de carácter simbólico e reputacional vs benefícios fiscais no âmbito da lei do mecenato
Voluntariado	Práticas de voluntariado envolvendo trabalhadores da empresa, podendo ser de carácter geral ou especializado	Integrada	Valorização do voluntariado como forma integrada e estratégica de RSE

Marketing social	Práticas de cariz social associadas a produtos ou marcas com finalidades explícitas de capitalização em termos de imagem, ou retorno económico	Ambígua	Valorização de outro tipo de retornos de carácter simbólico vs retorno direto associados a marcas e produtos
-------------------------	--	---------	--

Fonte: elaboração própria.

A integração de diferentes formas de investimento social no contexto da RSE dependia, portanto, da sua capacidade para ser articulada com a noção de *business case*, ou, no sentido contrário, de incorporar a sua lógica articulatória. É a partir da mobilização dessas formas de investimento social por parte dos atores empresariais que este ponto nodal ganha conteúdo e que a lógica associada à RSE se torna aparente. No sentido contrário, é a partir das formas de investimento social que o discurso exclui que as suas fronteiras se tornam visíveis.

De forma geral, a RSE surge associada a lógicas *win-win*, proatividade, articulação com a área de negócio, retornos de carácter simbólico, ferramenta de gestão de recursos humanos. É distanciada de motivações de carácter moral, doações financeiras, reatividade, mas, também, de excessivo enfoque no retorno económico direto. A gestão da articulação entre motivações morais e instrumentais é, neste cenário, por vezes complexa e diversificada, mas de forma geral existia na altura um consenso em relação à valorização da noção de RSE, uma apreciação em relação ao espaço que a RSE tinha permitido criar para este tipo de iniciativas no contexto das empresas. Apesar de uma variação de entendimentos em relação à importância das lógicas do *business case*, existia entre os entrevistados uma aceitação da aplicação de uma abordagem mais racionalista ao investimento social.

Ainda assim, é de notar que a forma de interpretar e aplicar os princípios do *business case* era muito diversificada. Se alguns dos discursos eram abertamente estratégicos, fazendo referência a ganhos diretos para a empresa, na maioria dos casos a referência ao processo de *estrategificação*, já ocorrido, a decorrer, ou planeado, era mais subtil, centrado em iniciativas como o voluntariado, onde era mais facilmente possível encontrar formas de equilíbrio entre motivações pessoais¹²⁵, objetivos sociais dos projetos e objetivos de carácter mais estratégico da empresa.

Por outro lado, era também verdade que, a dominância do *business case* não deixava de criar apreensão junto de alguns entrevistados, evidenciando as tensões que a deslocação introduzida no campo do investimento social causava. As críticas levantadas prendiam-se com os efeitos das suas orientações normativas, que não só incentivavam o apoio e desenvolvimento de projetos sociais que alguns responsáveis consideravam demasiado centrados nos objetivos comerciais da empresa, como levavam à desvalorização de iniciativas menos alinhadas com o *core business* da empresa. Ou seja, o que era criticado não era o

¹²⁵ Ver, por exemplo, no capítulo 5, os discursos sobre o indivíduo moral.

conceito em si, mas a forma como as suas fronteiras estavam a ser (re)definidas, colocando em causa motivações e iniciativas já existentes e incentivando um maior alinhamento entre os objetivos comerciais da empresa e iniciativas sociais.

Para outros profissionais, pelo contrário, a adesão ao conceito de RSE por parte da sua empresa era encarada como uma oportunidade para legitimar as suas agendas pessoais em termos de investimento social. Neste caso, o *business case* era visto como algo que pode ser manipulado (Spence, 2007), um argumento retórico que pode ser utilizado para legitimar determinadas práticas dentro da empresa e ganhar o apoio dos níveis superiores. A lógica racionalista da RSE era vista como uma forma de promover iniciativas sociais, um modo persuasivo de mudar comportamentos empresariais (Joutsenvirta, 2009). Este tipo de estratégias, no entanto, só evidenciavam o caráter estruturante do *business case*, porque, como nos lembra Spence “a natureza potencialmente retórica do *business case* pode, na realidade, reforçar a sua importância, exigindo argumentos e lógicas comerciais para iniciativas que possam ter tido originalmente motivações mais altruístas” (Spence, 2007, p. 868).

Preocupações morais de responsáveis e trabalhadores, iniciativas de voluntariado, práticas mais antigas de solidariedade social, colaborações com associações do terceiro sector, são integradas dentro de um discurso sobre RSE que, pela sua natureza, incentiva não só uma maior orientação das práticas para o *business case*, mas a adoção de um discurso disciplinado por uma linguagem e formas de justificação aceitáveis pelos atores empresariais (Blowfield & Frynas, 2005).

Ainda assim, é preciso ver que esta capacidade para a integração de agendas e posicionamentos diversificados era uma das principais armas de afirmação da RSE como discurso dominante no campo. As críticas levantadas pelos entrevistados tinham duas características principais: eram direcionadas às abordagens à RSE de outras empresas; e/ou criticavam sobretudo a forma como as fronteiras da RSE estavam a ser definidas. Ou seja, os entrevistados apresentavam de forma geral um retrato positivo das práticas das suas empresas, onde eram articuladas de forma satisfatória objetivos sociais e estratégicos. Quando criticavam a forma como a RSE estava a ser implementada era para se distanciar de outras abordagens ou interpretações que não consideravam adequadas.

Por outro lado, as críticas nunca punham em causa o próprio conceito de RSE, ou mesmo a sua “natureza”. A principal crítica levantada pelos atores do campo na altura era o seu progressivo fechamento em torno do ponto nodal do *business case*, ou seja, a forma como este ponto nodal determinava aquela que era a cadeia articulatória do discurso da RSE, excluindo e incluindo, de forma que consideravam “abusiva”, determinadas formas de investimento social. Apesar de as fronteiras da RSE serem na altura definidas a partir de uma relação de antagonismo que opõe a racionalidade económica a formas morais de pensar a

intervenção social, os argumentos de carácter moral não eram necessariamente excluídos da sua esfera, pelo contrário. O que verificámos durante a análise é que a relação entre moralidade e racionalidade económica é estruturante da própria natureza deste campo. O que assistíamos na altura era à crescente (re)articulação de preocupações de carácter moral com objetivos estratégicos explícitos, o que se traduzia numa moralidade integrada na racionalidade económica. (Shamir, 2008), em que a partir do ponto nodal de *business case* a RSE é casada de forma mais explícita com preocupações comerciais e com questões de reputação (Spence, 2007).

“Temos que Devolver à Comunidade”: Investimento Social, Formas de Nomeação e Ética de Responsabilidade Comunitária

Na introdução desta tese apontámos como uma das interrogações que tínhamos, o facto de as iniciativas sociais das empresas, não terem, em Portugal, uma designação específica que as diferenciasse do conceito mais alargado de RSE. Esta questão era relevante sobretudo porque na literatura internacional essas designações, apesar de apresentarem alguma variedade, existiam. Investimento social privado no Brasil, filantropia empresarial nos Estados Unidos, investimento na comunidade ou envolvimento na comunidade no Reino Unido, mecenato social em França, entre outros. No capítulo 3 da tese apontamos como hipótese explicativa para essa ausência de designação o facto de, ao contrário do que aconteceu noutros países, não ter existido em Portugal um processo histórico de institucionalização de práticas de cariz social pré-difusão do conceito de RSE, tendo-se criado por isso espaço para que estas fossem integradas e articuladas com uma noção abrangente de responsabilidade social. Esta falta de designação, no entanto, não deixava de criar um vazio ao falar deste tema, sobretudo, porque, como frisaram várias vezes os nossos interlocutores durante o trabalho de campo, a RSE não se resume apenas a iniciativas sociais, sendo um erro confundir as duas.

Mas, se não existia na altura uma forma consensual de designar as práticas de cariz social para públicos externos entre as empresas e se existia uma crescente preocupação em diferenciá-las do conceito mais abrangente de RSE, como é que as empresas se referiam a esta área de atuação da sua empresa? Qual o nome atribuído aos seus programas direcionados para públicos externos? De que forma é que definiam esta área internamente e como é que a comunicavam para públicos externos? Essas questões levaram-nos a colocar a pergunta na altura, e a problematizar agora quais os significados associados às formas de designação utilizada.

7.1. O que há num Nome?

A importância da nomeação, ou seja, da atribuição de um nome a uma determinada prática é importante para perceber como é que um objeto ganha significado num contexto mais alargado. Os nomes, como nos explicam Galasiński e Skowronek, “são um meio de domar a

realidade. São uma forma cultural de fazer distinções entre o que rodeia as pessoas. Um nome distingue uma entidade no sentido em que a coloca dentro do contexto da realidade cultural.” (Galasiński & Skowronek, 2001, p. 1).

A nomeação assume também um papel importante no contexto da teoria do discurso pós fundacional de Laclau (2012) já referenciada no capítulo 6. Para este autor, os objetos, ou fenómenos, não têm uma existência prévia ao nome que lhes é atribuído, não têm necessariamente uma essência comum que os ponha em relação com esse nome. Pelo contrário, a identidade e unidade de um objeto resultam da própria operação da nomeação (Laclau, 2012), ou seja, é só através da nomeação que um fenómeno ganha significado, e não o contrário. Segundo esta perspetiva:

por "nome" não se deve entender uma mera "etiqueta" atribuída a uma entidade que tenha preexistido ao próprio processo de atribuição de denominação, mas o que constitui a base de uma entidade, razão pela qual a própria existência de algo dependerá de um processo de denominação e não simplesmente de predicação. (Marchart, 2007, p. 11)

O nome passa a ser assim o elemento que define quais os elementos que fazem parte de uma cadeia articulatória, assumindo a função de ponto nodal na construção dos significados de um determinado discurso. Como já referimos no capítulo 6, os pontos nodais são elementos do discurso (significantes privilegiados) à volta do quais os outros elementos do discurso estão ordenados (através de cadeias articulatórias) e que permitem a fixação parcial de significados. É a partir da sua relação com esses pontos nodais que os significados desses outros elementos ganham conotações específicas.

Para que um ponto nodal possa desempenhar uma função de nomeação e possibilitar a inclusão de diversos elementos e posições sob um só rótulo, este, no entanto, tem que ser esvaziado de um significado específico, ou seja, tem que assumir o papel de “significante vazio” (*empty signifier*) (Laclau & Mouffe, 1985; Marchart, 2007). Isso significa que deixa de ser um elemento específico do discurso e passa a representar uma cadeia articulatória composta por outros elementos do discurso, cujos significados passam a ser nomeados por ele.

Os pontos nodais são, como vimos no capítulo 5, “termos discursivos centrais que são vazios de conteúdo, mas que mantêm discursos díspares e ambíguos juntos” (Cederström & Spicer, 2014, p. 186). São estes que unem um sistema de significados particular. A articulação de um discurso, ou a sua estruturação, só pode ocorrer então à volta de um “significante vazio” que funciona como ponto nodal. O seu “vazio” é uma característica essencial para que um discurso se possa hegemonizar, para se tornar dominante num determinado campo discursivo (Howarth & Stavrakakis, 2000).

Os significantes vazios podem suturar temporariamente divisões sociais providenciando um ponto de referência único para posições de outra forma divergentes. Por exemplo, Stavrakakis (1997) descreve como as diferentes práticas sociais foram autorizadas a fazer parte do discurso "verde" ao serem simplesmente nomeadas "verdes". Os significantes vazios representam a "sistematização do sistema [discursivo]". (Zueva & Fairbrass, 2019)

Por outro lado, é relevante notar que a forma como os significantes se tornam pontos nodais de um discurso não é arbitrária. Mantêm sempre "restos" de significados, que podem derivar de uma variedade de "instituições residuais" - articulações mais antigas, quadros normativos existentes ou outros discursos mais amplos estabelecidos - que os tornam particularmente significativos e legítimos para muitos atores (Zueva & Fairbrass, 2019). Assim, um significante vazio será sempre apenas tendencialmente vazio. Quanto mais longa for uma cadeia articulatória, mais "vazio" será o significante que lhe serve de ponto nodal (Marchart, 2007).

Além de estarem vazios de qualquer conteúdo específico, os pontos nodais têm a capacidade de determinar em grande medida outros elementos. Isto significa que os elementos que ainda não estão definidos (os chamados significantes flutuantes), ganham um significado específico ao serem ligados a um ponto nodal. Considere-se, mais uma vez, o empresário. Palavras como "necessidade de realização", "controlo", "auto-suficiência", "extração", todas assumem um significado particular quando ligadas ao discurso empresarial. (Cederström & Spicer, 2014, p. 190)

Cederström e Spicer (2014), no entanto, diferenciam formas diferentes de utilização destes elementos do discurso. Em alguns casos estes refletem apenas uma mobilização ocasional de um significante específico. Noutros, um destes significantes passa a assumir um lugar central para a organização e a sua auto-imagem. Dão o exemplo de um termo como conhecimento (*knowledge*) e a forma como ele se impõe a partir de certa altura como algo que sempre fez parte da organização, passando a definir retroativamente os outros elementos do discurso utilizado pela empresa. Essa operação não só torna invisível a natureza historicamente contingente da identidade da corporação, como determina todos os seus aspectos: "Após tal operação, as tecnologias de informação tornam-se o meio de transferência e gestão do conhecimento; a organização torna-se na "organização orientada para o conhecimento», (...); as competências são a forma reificada de atribuição efectiva do conhecimento, e assim por diante." (Cederström & Spicer, 2014, p. 190).

Para além disso, a teoria do discurso refere também a importância da dimensão afetiva dos discursos para o seu sucesso, ou seja, o motivo pelo qual as pessoas são atraídas para um determinado elemento, ou ponto nodal. Apelidando-o de *objet petit*, este afeto refere-se à sublimidade de um ponto nodal e à sua capacidade de representar e incorporar uma visão ideal e perfeita do social. Funciona assim como uma projeção de desejos, que garante a sua atratividade e permite ultrapassar as suas inconsistências ou falta de clareza (Marttila, 2015). O *objet petit* designa então o objeto ao qual se dirige o nosso desejo, mas também o objeto que provoca desejo. Um exemplo é a forma como os anúncios focam características conhecidas de um objeto, “(...) que nos faria acreditar que o produto não é apenas a mera representação do que vemos, mas também algo mais” (Cederström & Spicer, 2014, p. 191).

Percebe-se assim como os pontos nodais ganham um espaço central no processo de nomeação de determinados fenómenos, associando-se aos significados dos seus diferentes elementos e definindo retroativamente a sua identidade. A nomeação passa assim a ser produtiva “porque já não se limita ao ato de mera designação, (...), mas assume uma dimensão de performatividade” (Marchart, 2007, p. 8).

7.1.1 A nomeação do investimento social

A teoria do discurso pós-fundacional serve assim de base para refletir sobre a importância que o nome atribuído à área do investimento social tem na construção e afirmação discursiva da ação social das empresas e da noção de RSE. O que nos interessa perceber é como este tipo de práticas se significam no contexto do conceito mais abrangente de RSE e de que forma a nomeação (ou ausência de nomeação) do investimento social nos dá pistas para entender o significado que estas práticas têm para a construção de uma identidade empresarial socialmente responsável e para o papel da empresa na sociedade.

Como verificamos no capítulo 3, existia na altura em que foram feitas as entrevistas uma certa confusão semântica entre o termo RSE e as práticas de cariz social da empresa. A confusão ocorria sobretudo junto da opinião pública, sendo comum publicações em jornais e revistas falarem sobre empresas responsáveis centrando-se exclusivamente nas iniciativas sociais para públicos externos. Sentia-se por isso uma preocupação por parte dos atores empresariais em fazer uma distinção, apontando sempre que possível a diferença entre os termos e evidenciando a multidimensionalidade do conceito de RSE. Essa tentativa de distanciar o conceito de RSE do investimento social colocava, no entanto, o problema do nome atribuído a esse tipo de práticas, num país onde, ao contrário de outros, não existia uma terminologia consensual sobre como as definir.

Uma das questões que colocámos aos entrevistados durante a entrevista foi precisamente essa. Qual o termo utilizado pela empresa para definir oficialmente a sua

intervenção na área social¹²⁶? As respostas foram de âmbito variado. A falta de um nome consensual para designar esta área levou vários entrevistados a responder à pergunta com o nome das campanhas, iniciativas ou projetos sociais por si dinamizados. Os nomes variavam, mas correspondiam de forma geral ao nome utilizado para denominar ou comunicar uma campanha ou conjunto de iniciativas. Estes eram em geral os nomes que apareciam nos relatórios de RSE e nos websites empresariais, junto da descrição das iniciativas e de imagens de voluntários em ação, logo a seguir a uma mensagem do diretor geral a referir a importância deste tipo de ações para a empresa. Eram também os nomes que eram utilizados para comunicar a iniciativa junto de públicos externos, nomeadamente *stakeholders*, consumidores e media.

Estes nomes tinham como particularidade estarem por um lado muito centrados em expressar o valor social positivo destas iniciativas, e utilizavam muitas vezes expressões¹²⁷ que incluíam palavras como: “coração”; “sorrisos”; “riso”; “mão” “sonhos”, “mãos”, “solidário”, “acreditar”, “aproximar”. Outros, por sua vez integravam expressões (neste caso verbos) como: “Integrar”; “criar”; “potencial”; “realizar”.

No primeiro caso, estamos longe da linguagem empresarial orientada pelo *business case* que caracterizou muito dos discursos sobre as práticas da empresa durante as entrevistas. Se os entrevistados, como vimos, faziam questão de distanciar as suas iniciativas de formas de investimento social associadas a motivações morais ou altruístas, esse distanciamento das motivações morais era muito menos aparente no nome definido para algumas das suas iniciativas. Neste caso, os nomes escolhidos tinham um valor conotativo junto do público eminentemente positivo, permitindo uma leitura muito mais próxima de motivações solidárias ou humanistas deste tipo de iniciativas (La Cour & Kromann, 2011). Não é por acaso que estes são muitas vezes os nomes utilizados para nomear programas de voluntariado. São formas de comunicação que remetem para um imaginário de ligação entre a empresa, os seus trabalhadores, e as populações apoiadas (“dar a mão”, “criar pontes”, etc.), cujo principal público-alvo são os trabalhadores da empresa, potenciais participantes dos programas, e os públicos externos a quem se quer dar a conhecer as iniciativas.

No segundo caso são mobilizados verbos de ação, mais próximos daquilo que poderíamos dizer que seria uma linguagem empresarial. Esses verbos não só são relativamente comuns noutras áreas de comunicação da empresa, como remetem para um ideal onde as empresas são vistas como (potencial) motor de mudança na sociedade. Neste caso, estes projetos tendiam a estar mais centrados em projetos educativos (muitas vezes

¹²⁶ A pergunta “Com que termo é que a empresa define oficialmente a sua intervenção na área social?” foi sempre que necessário adaptada aos casos específicos devido às diferenças na forma como as empresas enquadravam este tipo de iniciativas a nível organizacional (no contexto de políticas de RSE mais ou menos estruturadas).

¹²⁷ Por serem nomes únicos e facilmente reconhecíveis não os iremos reproduzir na íntegra.

relacionado com a área de negócio da empresa), iniciativas de formação ou de integração de populações vulneráveis em atividades remuneradas na empresa, ou de criação de autoemprego (microcrédito). Neste caso a empresa é vista como educadora, potenciadora de mudança de comportamentos. As iniciativas, quando integram os trabalhadores da empresa, estão muito mais próximas de iniciativas de *mentoring* do que do voluntariado clássico, e os apoios mais próximos de noções de empreendedorismo. Os projetos tendem também a estar mais claramente alinhado com a área de negócio da empresa e a incluir iniciativas relacionadas com literacia digital ou financeira. Refletem, por isso, uma maior aproximação das iniciativas ao *business case*, e uma proximidade não só à área de negócio, como a modos de fazer valorizados pelas empresas.

A questão das formas de nomeação torna-se mais complexa quando os entrevistados se referem ao nome que utilizam para definir oficialmente esta área no contexto das suas políticas mais alargadas de RSE. De forma geral, o que verificámos é que era bastante evidente a falta de orientação normativa existente na altura sobre como designar esta área. Em alguns casos, os entrevistados indicavam utilizar o conceito de RSE para se referir às práticas sociais da sua empresa, enquadrando-o no contexto de outros conceitos, considerados mais abrangentes, como o de sustentabilidade, ou cidadania empresarial. Outros entrevistados referiram apenas o nome atribuído a iniciativas ou programas específicos. Havia também quem se tivesse mostrado surpreendido com a pergunta, admitindo nunca ter feito essa reflexão. Por outro lado, algumas empresas, que tinham já programas sociais estruturados antes de adotar o conceito de RSE, acabavam por incorporar a terminologia utilizada anteriormente nas suas políticas de responsabilidade social:

[Chama-se] Projeto Humanitário. Para isso sim, para essa... chama-se Projeto Humanitário para esta questão do apoio às instituições. Só para isso. Foi uma coisa que já começou antes, começou com o tal projeto 2001-2005. Agora nós, entretanto evoluímos. E hoje nós temos isto numa visão muito mais lata e, portanto, entra dentro da Responsabilidade Social, e digamos que isso é uma das componentes da Responsabilidade Social.

Gestor, Empresa P (multinacional, retalho alimentar)

Apesar dessa variabilidade era, no entanto, possível começar a ver alguma convergência na terminologia utilizada, sobretudo junto das empresas multinacionais. Essa era feita em torno da noção de comunidade e de expressões utilizadas pelo grupo empresarial a nível internacional para definir esta área. Muitas vezes o nome surgia em inglês e podia assumir diferentes formulações. *Community affairs* no caso da empresa Y:

Nós chamamos *community affairs*. É claramente *community affairs*. Depois entram na área de *corporate citizenship*. Na [nome do grupo internacional] encontrará. Mas nós somos claramente uma área de responsabilidade social, de *community affairs*.

Diretor, Empresa Y (Multinacional, tecnologias da informação)

Community partnerships no caso de uma multinacional da área farmacêutica:

São áreas distintas. Dentro da companhia existe a área comercial, existe a área financeira, existe a área de vendas, existe os centros de excelência, existe *patient advocacy* a reportar ao presidente e existe *community partnership* a reportar ao presidente. Portanto estão exatamente todos ao mesmo nível. É uma estrutura que tem as vertentes todas organizacionais de uma empresa e ambas fazem parte.

Diretora, Empresa T (multinacional, farmacêutica)

Ou *Corporate community relations* no caso da empresa XX:

P- Falou-me num nome em inglês...

R- *Corporate community relations*...

P- Como é que traduzem para português?

R- Eu, eu traduzo por responsabilidade social e empresarial. *Corporate community relations*... responsabilidade social ou... é integração da empresa na comunidade. Portanto, é responsabilidade social empresarial.

Diretora, Empresa XX (multinacional, tecnologias da comunicação)

Este último excerto de diálogo é particularmente relevante porque evidencia o quanto era recente na altura a importação destas expressões, comuns na literatura e no mundo empresarial anglo-saxónico, para o contexto português. Investimento na comunidade, envolvimento na comunidade, relações com a comunidade, eram expressões referidas pelos entrevistados para falar das iniciativas das suas empresas, mas não eram ainda formas consensuais de designar esta área de intervenção. Estas expressões foram-se tornando mais comuns ao longo do tempo¹²⁸, mas, em 2007, a sua utilização era mais tímida, sendo muitas vezes referidas em inglês.

É de notar, no entanto, que apesar de muitos entrevistados não nos terem indicado uma forma específica de designar a área, o termo comunidade surgiu repetidamente durante as

¹²⁸ Uma pesquisa no Google a partir destas expressões evidencia como estas foram sendo progressivamente adotadas por inúmeras empresas portuguesas, sendo hoje relativamente comuns e consensuais em relatórios e websites corporativos.

entrevistas, sobretudo quando estes nos explicaram a forma como a empresa foi estruturando as suas práticas de RSE. Assim, por exemplo, a diretora de comunicação de uma multinacional na área financeira, que nos tinha dito que esta área não tinha um nome específico, explicou-nos que a missão do grupo é “trabalhar com os clientes, colaboradores e a *comunidade* na qual nos inserimos” (Empresa H). A entrevistada de uma grande empresa nacional na área financeira refere trabalhar a Responsabilidade Social em duas vertentes: “uma, para apoiar a *comunidade*; outra, pode ser também pela nossa vertente de negócios” (Empresa I). No mesmo sentido o responsável da empresa P explica-nos que uma das vertentes do projeto de RSE é a relação com a comunidade envolvente:

Mas eu penso que começámos principalmente com o projeto, 2001-2005, o projeto [nome empresa] que tinha quatro vertentes, se assim poderemos dizer: uma vertente económica, uma vertente de colaborador, uma vertente de meio envolvente e, portanto, nessa vertente de meio envolvente estava esta questão da *relação com a comunidade envolvente* que se traduz num conjunto de coisas.

Gestor, Empresa P (multinacional, retalho alimentar)

Também o responsável da Empresa J explicou-nos que apesar do programa da empresa só se ter tornado mais público a partir de 2003, a empresa já tinha inúmeras práticas a nível dos colaboradores, a nível cultural e com a comunidade:

Talvez tenha sido mais público a partir de 2003, 2004. Mas é um conceito que está subjacente à criação do Banco porque, desde o princípio, o Banco tem tido práticas muito divulgadas e conhecidas de Responsabilidade Social, quer ao nível dos colaboradores, quer ao nível cultural, *com a comunidade* e por aí fora.

Gestor, Empresa J (grande empresa, financeiro)

Assim, apesar de ter sido pouco referenciada pelos entrevistados quando estes foram questionados diretamente sobre o assunto (com as exceções já mencionadas), verificou-se que a utilização do termo para referir a área era já relativamente comum, assumindo um lugar importante nos discursos dos entrevistados. Para perceber a importância que a noção de comunidade tem para os discursos da RSE, e para a progressiva transformação das formas de pensar o investimento social no nosso país, consideramos ser importante perceber qual o valor discursivo de um termo que começava na altura a afirmar-se como forma de designação do investimento social da empresa em Portugal.

7.2. Comunidade como Conceito Elusivo

Falar da importância da noção de comunidade como um conceito essencial para se perceber como se constrói e reconstrói discursivamente a relação da empresa com a sociedade e o papel das iniciativas de cariz social pode parecer estranho, sobretudo se considerarmos a importância que este termo teve e tem tido ao longo do tempo nos discursos sobre RSE no contexto anglo-saxónico. É de notar, por exemplo, que a primeira organização mundial de RSE, criada em Inglaterra em 1982, chamava-se *Business in the Community* (Kinderman, 2012). Não só isso, as teorias de gestão, as empresas e a bibliografia internacional sobre iniciativas sociais das empresas para e com públicos externos tende a utilizar esta expressão, normalizando a nível internacional a utilização de nomes como “*corporate community involvement*” (Gold, Muthuri, & Reiner, 2018; Hamil, 1997; Lakin & Scheubel, 2010a; Seitani & Ryan, 2007; van der Voort et al., 2009), “*corporate community investment*” (Moon & Muthuri, 2008; Rowe et al., 2014), “*community engagement*” (Bowen, Newenham-Kahindi, & Herremans, 2010), “*corporate community programs*” (Rehbein & Schuler, 2015), para citar só algumas que podemos encontrar nos títulos de artigos académicos sobre o tema. A ISO26000, por exemplo, utiliza a designação “*envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento*” para definir esta área¹²⁹. Mesmo quando não utilizada como forma de nomeação, a ideia de comunidade está tão enraizada nas retóricas da RSE que o seu uso é dado por adquirido e é raramente questionado nos discursos académicos e empresariais.

Na sua análise sobre a utilização do conceito de comunidade, Collins (2010) identifica a forma como “a ideia de comunidade é uma construção social elástica, política e teórica que contém uma variedade de significados contraditórios em torno dos quais ocorrem diversas práticas e entendimentos sociais” (Collins, 2010, p. 75). Para esta autora, a noção de comunidade apresenta várias características que a tornam num conceito com uma dimensão política importante para perceber como se estruturam relações sociais. Em primeiro lugar, trata-se de um conceito ubíquo, quer no dia a dia, quer junto da academia, que se traduz na utilização de uma “linguagem de comunidade” proeminente em múltiplas áreas sociais. Em segundo lugar, trata-se de um termo versátil, maleável, e facilmente utilizável, o que o torna também numa noção elusiva e difícil de definir. Em terceiro lugar, é um termo com significados muito diferentes, por isso associado a práticas diversificadas e, por vezes, contraditórias. Em quarto lugar, é uma noção mobilizadora, que convoca emoções e valores, incentivando à ação. Por fim, é um conceito utilizado para dar sentido e organizar relações sociais, nomeadamente entre indivíduos e instituições sociais.

Comunidade é um termo de tal forma ubíquo, está de tal forma presente na nossa forma de falar e explicar o mundo, que a função que assume ou pode assumir em determinados

¹²⁹ Ver capítulo 2.

discursos passa despercebida. No entanto, até o seu uso aparentemente não político está conotado com determinados entendimentos sobre relações sociais. Trata-se também de um tema extensivamente abordada pela sociologia desde os seus primórdios, sobretudo a partir de análises como a de Tönnies (1963), que punha ênfase na passagem da comunidade (*Gemeinschaft*), caracterizada por laços de intimidade, contactos pessoais e estabilidade, para a sociedade (*Gesellschaft*), caracterizada por relações descontinuadas e numa atividade social baseada numa vontade racional.

A natureza elusiva do conceito (Titz, Cannon, & Krüger, 2018), no entanto, faz com que este assuma muitas vezes um valor retórico, performativo, sendo a sua mobilização não neutra. Os limites de uma comunidade não são apenas imaginados (Anderson, 2006), eles estão muitas vezes abertos a contestação, uma vez que a sua definição implica sempre fazer escolhas, selecionar critérios, impor uma ordem que não corresponde sempre às necessidades e experiências das pessoas em causa (Kapelus, 2002). A sua maleabilidade contribuí assim para o seu sucesso, sendo muitas vezes utilizado “para identificar, apoiar, legitimar ou popularizar iniciativas políticas, incluindo recentes mudanças neoliberais que visam uma redução do tamanho e do âmbito do Estado e de uma diminuição das responsabilidades governamentais” (Walker, 2011, p. 777).

Na área do desenvolvimento, por exemplo, Titz et al. (2018) põem em evidência a forma como o conceito tem vindo a ganhar cada vez mais espaço, afirmando-se como a terminologia padrão para referir iniciativas a nível local. Neste caso, comunidade tornou-se num termo incontornável para discutir ou problematizar temas no âmbito de intervenções com uma abordagem “*bottom-up*”, ou seja, qualquer área onde a atenção esteja dirigida ao local, às pessoas, às interações humanas. Para estes autores, a noção de comunidade consubstancia uma suposição de “ator coletivo”, sendo muitas vezes utilizada como uma “licença moral” para os interventores, uma vez que “incluí um conjunto de pessoas (numa determinada localidade) que se pode assumir terem interesses comuns” (Titz et al., 2018, p. 2).

Por outro lado, os significados que lhe são atribuídos e a forma como o termo é mobilizado podem diferir entre contextos, países e línguas. A “linguagem da comunidade” é particularmente ubíqua nos Estados Unidos (Collins, 2010), e de forma mais geral na língua inglesa, podendo assumir significados específicos, face, por exemplo, à sua utilização noutras línguas e contextos (Norton & Bieri, 2014; Scherzer, Berg, Lein, & Setten, 2020). Norton e Bieri (2014), por exemplo, evidenciam a forma como termos como comunidade podem introduzir confusões semânticas em estudos comparativos, devido à variação de significados entre países. Essas variações tendem a ser muitas vezes mascaradas pelo uso do inglês ou por “semelhanças dentro dessas tradições, que fornecem apenas verosimilhança suficiente para mascarar desconexões” (Norton & Bieri, 2014, p. 380). Joas (1995), por sua vez, compara a utilização do termo comunidade nos Estados Unidos e a Alemanha, evidenciando

a natureza política das diferenças. Para o autor, a diferença de entendimentos do termo comunidade está relacionada com o facto de nos EUA, comunidade “sempre ter sido parte integrante da comunicação numa sociedade liberal-democrática, enquanto na Alemanha (...) o debate teve lugar numa sociedade fundamentalmente iliberal e sempre teve a tendência de questionar os princípios do individualismo moderno, da economia de mercado e do auto-governo democrático” (Joas, 1995, p. 3). Percebe-se assim porque é que nos Estados Unidos, mais do que noutros contextos, comunidade tende a ser considerada uma palavra “especial”, quase sempre vista de forma positiva (Joas, 1995).

A natureza apelativa do conceito faz com que muitas vezes seja mobilizada como algo inequívoco, indicador de qualidade de vida, de compreensão humana ou de pertença (Joseph, 2002). Estas conotações permitem-lhe mobilizar apoio não apenas para um grande conjunto de causas, mas também para o orador que utiliza o termo (Joseph, 2007). Comunidade é, assim, uma escolha aparentemente genérica e segura por comparação com outros conceitos como cultura, sociedade, nação (Creed, 2001), o que a torna numa preciosa ferramenta retórica para diferentes atores. Por outro lado, qualquer uso ou interpretação do termo será sempre necessariamente marcado pelos seus múltiplos significados. Isso significa que a sua crescente mobilização por parte de agendas e objetivos muito diversificados acarreta sempre o risco que estes se apoiem (e reforcem) inadvertidamente (Creed, 2001).

Apesar de, ou por causa de, todas estas contradições, o termo comunidade tem vindo a ganhar espaço, bem como novas utilizações e conotações semânticas. No caso das empresas, o que verificamos é que a adesão global ao conceito de RSE, e a multiplicação de narrativas empresariais sobre o tema, trouxe um crescente protagonismo da noção de comunidade nas retóricas das empresas um pouco por todo o mundo.

À medida que as empresas começaram a adotar programas de RSE, um tema tem sido dominante. Trata-se do compromisso da empresa para com as comunidades locais em que operam. A literatura empresarial sobre RSE está permeada de referências à forma como as empresas se veem a si próprias como parte da comunidade. Tais compromissos são tipicamente concretizados tanto em termos de princípios que definem a base da relação, como de diretrizes que fornecem instruções mais práticas aos gestores sobre como estabelecer boas relações com "a comunidade". (Kapelus, 2002, p. 279)

Comunidade tem-se assumido assim numa noção incontornável para pensar a responsabilidade social das empresas em geral e as suas iniciativas de investimento social em particular. Olhar para a forma como o termo é utilizado nos discursos empresariais sobre investimento social permite-nos perceber não só qual, ou quais, as noções de comunidade

mobilizadas, mas também problematizar o seu papel na (re)configuração de um campo discursivo do investimento social em Portugal.

7.2.1. “A Comunidade” como conceito norte-americano

Se falar sobre um conceito elusivo como o de comunidade é difícil, identificar a sua genealogia no contexto de um discurso é uma tarefa ainda mais complexa. No caso da RSE, no entanto, não se pode falar da importância do termo sem se ter em conta as raízes puritanas e norte-americanas do conceito¹³⁰. Como vimos no capítulo 2, a RSE enquanto conceito académico é uma expressão cunhada por Howard Bowen em 1953, no *The Social Responsibilities of the Business Men* (Bowen, 1953), uma obra que procurou fazer um esforço de sistematização dos pensamentos e discursos em vigor sobre o tema até a esse momento nos Estados Unidos. Nesta o autor dá particular importância às considerações éticas de *Stewardship* que estão na base da noção de responsabilidade social empresarial, associando-as a elementos fundadores da cultura americana, nomeadamente a pertença a uma comunidade (Acquier & Aggeri, 2015).

Esta ética de *Stewardship*, surge ilustrada no já citado “Gospel of Wealth” de Carnegie publicado em 1889. Neste, Carnegie (1889) defende que o homem de posses, ou seja o filantropo, tem o dever moral de “devolver à comunidade” uma parte do que ganhou de forma a demonstrar a sua gratidão pessoal à comunidade que lhe permitiu construir a sua riqueza. A ideia do “*give back to the community*”, põe assim a comunidade no centro da retórica da RSE. Um “dever filantrópico” que se exprime não apenas em relação à sociedade em geral, mas como um ideal comunitário, de proximidade, tendo expressão não apenas junto dos indivíduos, mas também, e a partir da noção de ética empresarial, junto do mundo dos negócios (Bory, 2009, p. 9).

Com a passagem do século XIX para o século XX, a RSE como argumento institucionalizou-se, tendo passado do nível pessoal (individual) para o nível organizacional (empresarial) (Jean Pasquero, 2004). A responsabilidade individual do homem rico, evoluiu assim para a da empresa, levando a uma nova conceptualização sobre o papel da empresa a partir da sua relação com a comunidade (Heald, 1988, p. 19). A expressão “*Give back to the community*” era assim importada para o mundo empresarial e do voluntariado, inscrevendo uma motivação de ordem moral na esfera da cidadania através de uma “ética de responsabilidade comunitária” (Simonet-Cusset, 2002).

¹³⁰ Como enfatiza Abend no seu artigo “*How to tell the story of Business Ethics*”, a genealogia da RSE é antiga, complexa e tem múltipla linhagens, nomeadamente a caridade, filantropia e o *stewardship*; a história da profissionalização das empresas e a história do direito das empresas; e diferentes tipos de paternalismo industrial, capitalismo de bem-estar e liberalismo empresarial (Abend, 2016, p. 59). Limitamo-nos aqui a enfatizar a linhagem que nos parece central para perceber a importância do termo comunidade na retórica atual da RSE.

Deixando de lado a questão concreta de saber se as empresas contribuem para o declínio da comunidade através da redução constante da sua força de trabalho ou se a revitalizam através do investimento comunitário, esses sabem o que as empresas devem fazer: tratar a comunidade com a mesma lealdade que desejam receber dela, as empresas têm a obrigação de "fazer parte de uma comunidade, apoiar eventos comunitários, fazer a diferença". (Simonet-Cusset, 2002, p. 185)

Para Jean Pasquero (2004), as características culturais e institucionais dos EUA, que nos permitem perceber aquela que é a visão americana da RSE, são o seu individualismo, o pluralismo democrático, o moralismo e o utilitarismo. No que se refere ao moralismo em particular, o autor enfatiza o papel que a moral cívica, a moral religiosa e a moral social têm nesse país. A primeira sublinha o papel dos cidadãos (*law abiding citizen*) e a importância do seu comportamento exemplar (contra a necessidade de controlo por parte do Estado). A segunda refere-se aos princípios religiosos, herdados do puritanismo, que são ainda hoje visíveis na vida pública (e económica) americana. A terceira prende-se com a obrigação de cada cidadão de se preocupar pelo bem-estar do outro, nesse caso da sua comunidade.

No caso da empresa, esta obrigação estende-se ao seu ambiente direto (*community*¹³¹). Este termo é particular. Não tem equivalente direto em francês. Ele abrange mais uma comunidade de pertença, ou uma comunidade escolhida como tal, do que uma divisão territorial ou administrativa (como, por exemplo, as "*colectivités locales*"¹³² francesas). Ele inclui, antes de mais, as instituições cívicas, culturais, educacionais, de saúde - e mesmo religiosas - da cidade ou região onde a empresa está estabelecida." (Jean Pasquero, 2004, p. 261)

A tradição individualista e puritana tende por isso a enquadrar a caridade como uma virtude privada, com fortes bases comunitárias, em que os apoios (individuais e empresariais) são prestados não tanto através de estruturas nacionais impessoais, mas através de contribuições diretas para o bem-estar da sua vizinhança imediata (Pasquero, 1992). A expressão *community* assume assim um papel fundamental nas relações sociais norte americanas, e sobretudo na ética que regula o trabalho e as relações da empresa com a comunidade. Essa reflete uma visão em que a riqueza acumulada pela empresa não deve beneficiar apenas os seus acionistas, mas deve ser posta ao serviço do bem comum, não a

¹³¹ Em inglês no original.

¹³² Em francês no original.

partir das estruturas verticais do Estado, mas através do envolvimento direto com “A Comunidade”. “*The community*” (Abend, 2016) não é por isso um termo que descreva um contexto sociogeográfico concreto. Trata-se de uma visão geral da sociedade, baseada numa lógica de responsabilidade comunitária, ou seja, numa responsabilidade individual e corporativa em relação à comunidade de pertença, caracterizada por laços horizontais e não mediados.

Segundo Anne Bory (2013), no caso dos projetos de voluntariado empresarial nos Estados Unidos da América, esta ética de responsabilidade comunitária é comum tanto junto dos responsáveis empresariais, representantes de atores económico de sucesso que tem o “dever de devolver à comunidade”; como junto dos trabalhadores voluntários, eles próprios guardiões desta ética enquanto cidadãos americanos.

Esta ética da dádiva está subjacente à construção de políticas de filantropia empresarial e de voluntariado nos Estados Unidos, em paralelo com a racionalização da filantropia empresarial no que se refere ao sector não lucrativo. Esta desenvolveu-se ao mesmo tempo que o capitalismo americano, com uma dupla vontade de lutar contra o aumento da intervenção estatal e da influência social sobre as “classes perigosas” geradas pela industrialização.” (Bory, 2013, p. 56)

Segundo a autora, o tema do “*giving back to the community*” continua hoje em dia omnipresente nos discursos dos atores empresariais americanos, em paralelo ao (ou apesar do) desenvolvimento de um argumentário económico (concretizado pelo *business case*). “A dimensão estratégica do voluntariado empresarial nos Estados Unidos é, portanto, concomitante com a sua inclusão na ética comunitária da responsabilidade” (Bory, 2013, p. 57). Sendo ao mesmo tempo uma ferramenta de mobilização da força de trabalho e uma força de consolidação da existência do sector privado face à ação pública.

Apesar de os Estados Unidos e a Europa serem semelhantes a nível do sistema democrático e capitalista, estes ainda assim apresentam diferenças a nível dos seus quadros institucionais historicamente construídos, nomeadamente no que se refere ao sistema económico e empresarial (Matten & Moon, 2008). Essas diferenças, manifestam-se não apenas a nível das ambições e amplitude da participação das empresas na construção do bem comum, mas também na linguagem utilizada. O paternalismo europeu de raiz católica, por exemplo, sempre manteve uma linguagem marcada por termos como “obra social”, que consistia na “assistência social, económica e moral” aos operários e famílias da região (Almeida, 1993; Alves, 1995; Pires de Lima, 1982) (ver capítulo 1). A política de ação social de raiz católica, por sua vez, falava no dever de apoio aos necessitados, aos “pobres infelizes” ou “desamparados” (Martins, 2009).

Por outro lado, na Europa “o dever de ajudar, tal como o dever de entreaajuda, tem sido tradicionalmente considerado uma virtude pública, a ser expressa através de instituições sociais especializadas que enfatizam a igualdade de acesso para todos os beneficiários” (Pasquero, 1992, p. 8). É o caso também do Catolicismo Social, a doutrina oficial do Vaticano desde 1891 que, seguindo essa lógica, defende que a luta contra as desigualdades sociais deve ser canalizada através das instituições, nomeadamente a Igreja¹³³. No caso português, essa mediação é materializada pelas instituições de caridade de cariz católica, com particular relevância para o papel que as misericórdias sempre tiveram no contexto da ação social (ver capítulo 3).

Para além disso, no contexto europeu, ao longo do século XX, assistiu-se a uma crescente intervenção do Estado, nomeadamente a nível da esfera económica e social. Isso levou a uma maior integração da ação das empresas num quadro institucional onde as relações sindicais, direito do trabalho e governação empresarial ganharam prevalência sobre outro tipo de intervenção de carácter mais individual, moral, e utilitário (Matten & Moon, 2008). Em Portugal, essa integração foi, como vimos no capítulo 3, mais tardia, tendo sofrido profundas transformações no período pós-25 de Abril.

Assim, ao contrário do que sucede nos Estados Unidos, na Europa continental, o termo comunidade nunca assumiu (pelo menos, até recentemente) um lugar central nas formas de pensar, ou definir a responsabilidade social das empresas. Apesar de o termo comunidade ser utilizado, sobretudo na sua conotação mais descritiva, para descrever a inserção de uma empresa num determinado contexto geográfico e social, esse nunca teve um lugar tão preponderante nas retóricas empresariais como no contexto anglo-saxónico, onde este é utilizado de forma mais abrangente para descrever a relação das empresas com a sociedade.

A difusão de uma noção comunitarista de responsabilidade social, através da difusão do conceito de RSE em países e contextos nacionais com tradições diferentes, não significa que o conceito de comunidade por essa veiculada não seja transformado e apropriado a nível nacional¹³⁴. Ainda assim, o seu significado tem sempre de ser negociado no contexto de orientações normativas mais abrangentes sobre a responsabilidade empresarial e o papel da

¹³³ É interessante verificar que a única referência a “comunidade” na tradução portuguesa do documento fundador do catolicismo Social, o *De Rerum Novarum*, surge na parte onde é referido o papel do Estado, ou seja onde se enfatiza a importância das instituições na proteção dos cidadãos: “Entretanto, aos governantes pertence proteger a comunidade e as suas partes: a comunidade, porque a natureza confiou a sua conservação ao poder soberano, de modo que a salvação pública não é somente aqui a lei suprema, mas é a própria a causa e a razão de ser do principado; as partes, porque, de direito natural, o governo não deve visar só os interesses daqueles que têm o poder nas mãos, mas ainda o bem dos que lhe estão submetidos” (Leão XIII, 1891).

¹³⁴ Por exemplo, na sua análise semântica da apropriação do conceito de Responsabilidade Social Empresarial em França e em Itália, Françoise Rigat (2010) mostra não homogeneidade relativa do uso da noção nos dois países, evidenciando a sua associação ao conceito de ética em Itália e ao conceito de cidadania em França.

empresa na sociedade, em parte importadas do contexto norte-americano, orientações essas muito marcadas por lógicas de responsabilidade comunitarista.

A mobilização de termos e argumentos centrados na “linguagem de comunidade” da retórica da RSE vem assim alterar a forma como encontramos estes termos nos discursos dos interlocutores empresariais, que se vêm confrontados com a progressiva institucionalização de termos como “*corporate community involvement*”¹³⁵, ou de argumentos baseados em lógicas de retorno para a comunidade.

7.2.2. Comunidade como stakeholder da empresa

Segundo Lépineux (2005), na teoria dos *stakeholders* “o termo comunidade é mais frequentemente citado do que o de sociedade, como um dos numerosos grupos para com os quais uma empresa deve agir responsavelmente: no entanto, o significado desta noção não é muito mais claro do que o da sociedade.” (Lépineux, 2005, p. 100). O termo é geralmente utilizado para indicar o meio envolvente de uma empresa, a sua comunidade de vizinhança, mas, para o autor, a utilização da noção comunidade como *stakeholder* não deixa de ser confusa e presta-se a ambiguidades: não só é complexo definir o que é uma comunidade de vizinhança, como, no caso específico americano, comunidade é um termo muitas vezes utilizado como sinónimo de sociedade, tornando difícil a sua operacionalização.

A centralidade que a noção de comunidade assumiu para as teorias da RSE no contexto norte-americano torna-se particularmente evidente se olharmos para a análise levada a cabo por Waddock and Boyle (1995), sobre as relações entre empresa e comunidade, que evidenciava a forma como os entendimentos sobre este tema se tinham vindo a alterar desde os anos 1980 nesse país. Para estes autores, mudanças estruturais na forma de operar das empresas ao longo da década de 1980 e 1990, nomeadamente no contexto de uma maior globalização, aumento das pressões competitivas, restrição de recursos, e reestruturações, tinham incentivado uma mudança na forma de conceptualizar a comunidade. Esta deixou de ser entendida como uma simples gestão das relações entre a organização e o seu contexto local, tornando-se numa função estratégica da empresa, tendo essa relação passado a ser conceptualizada em termos da integração dos interesses das partes interessadas, particularmente os interesses dos empregados e das comunidades, com os da empresa.

Neste contexto, a perceção do que é uma comunidade expande-se, deixando de poder ser definida como “comunidade” e passando a integrar múltiplas “comunidades”. Waddock e Boyle notam, por exemplo, que a associação à noção de *stakeholder* transforma a própria noção de comunidade. Para muitas empresas americanas os clientes passam a ser

¹³⁵ A nível internacional o termo CCI tem vindo cada vez mais a ser utilizado para definir uma área da RSE onde estão enquadradas as práticas de cariz sociais direccionadas para públicos externos: ver por exemplo a discussão sobre a norma ISO26000 no capítulo 2.

considerados parte da comunidade, uma mudança que aproxima ainda mais a noção de gestão de comunidade com o *core business* da empresa. Com maiores pressões sobre as empresas a nível financeiro, Waddock e Boyle notavam como a própria definição de comunidade, e, portanto, de relações comunitárias, também estava a mudar. Na mudança, "comunidade" torna-se "comunidades" - já não apenas a comunidade local ou da sede, mas sim múltiplas e dispersas por quaisquer locais onde a empresa opera (Waddock & Boyle, 1995, p. 128).

Estas mudanças incentivam assim, uma maior aproximação entre a noção de *stakeholders* e comunidade. Esta "construção americana de 'comunidade'" (Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005, p. 8) passa assim a ser integrada no conjunto de *stakeholders* em relação a quem as empresas se devem comportar de forma responsável. Comunidade passa a ser um conceito central não só para pensar a responsabilidade das empresas (*community responsibility*), mas uma ferramenta de gestão, uma forma de operacionalizar, através da teoria dos *stakeholders*, as relações das empresas com o seu meio envolvente. Comunidade, no sentido norte-americano, passa assim a ser um conceito incontornável para perceber as mudanças que se verificaram a nível do investimento social das empresas a partir dos anos 1980 e 1990 nos EUA e em Portugal a partir do início do século XXI: maior centralidade de contribuições em espécie ou voluntariado e mobilização do tempo como moeda da relação.

Os empregadores estão à procura de novas formas de fomentar a lealdade e o empenho dos funcionários, e as Relações entre Empresa e Comunidade têm o potencial de se tornarem um meio útil para alcançar a estabilidade da força de trabalho, ao mesmo tempo que encoraja um maior envolvimento dos funcionários na ação direta da comunidade. (Waddock & Boyle, 1995, p. 131)

Por outro lado, a noção de comunidade surge também no centro das teorias da *social licence* ou *licence to operate* que têm vindo a emergir no contexto mais alargado das teorias de RSE e sustentabilidade empresarial (Parsons & Moffat, 2014). O termo surgiu nos anos 1990 no contexto das retóricas de RSE e é conceptualizado com base na ideia de que "a empresa existe num universo de interdependências que impõe restrições e obrigações. Ela deve "negociar" com a sociedade civil em que opera, a aquisição e utilização de recursos que consome na sua atividade de produção de bens e serviços." (Capron, 2003).

Segundo Michetti (2013) o significado de *licença para operar* foi evoluindo no contexto das retóricas da RSE. A partir da análise de alguns dos principais documentos produzidos sobre o tema, o autor identifica a forma como o termo foi inicialmente associado a questões de reputação (legitimidade), tendo passado depois a ser relacionado com vantagens competitivas (abordagem estratégica), com a ideia que as empresas têm que ir para além dos

suas obrigações legais de forma a irem de encontro às expectativas da sociedade, e por fim à ideia da gestão da relação com as comunidades locais, de forma a garantir vantagens materiais e confiança. “Muitas vezes a ênfase está colocada na possibilidade de “construir” uma licença social com práticas específicas e processos de envolvimento comunitário. A ideia aqui é que as percepções e expectativas sociais podem ser de alguma forma controladas, e que a licença para operar é um ativo intangível que deve ser criado e bem gerido”. (Michetti, 2013, p. 21).

O termo surge assim da “nebulosa ideia de que as empresas precisam de uma licença não só dos reguladores, mas também da sociedade e/ou das comunidades locais” (Parsons, Lacey, & Moffat, 2014, p. 84). A noção de “licença social”, traz assim uma maior atenção às relações entre empresa e comunidade, mas sobretudo põe a comunidade e a gestão estratégica das relações com a comunidade no centro das teorias da RSE. De facto, segundo Parsons et al (2014), os responsáveis empresariais tendem a ver as licenças sociais “não como uma licença em si, mas como uma metáfora para processos de envolvimento com “a comunidade” a fim de obter aprovação ou aceitação implícita.” (Parsons et al., 2014, p. 88). Essa ideia vai ao encontro da percepção de Michetti (2013), para quem a expressão tem vindo não só a ganhar importância no contexto das retóricas da RSE, como a ser crescentemente interpretada de forma estratégica, i.e. não tanto como uma forma de pensar e refletir sobre as relações entre empresa e sociedade, mas como uma ferramenta para controlar e obter resultados positivos por parte da empresa.

A difusão destes entendimentos sobre a noção de comunidade e a sua crescente integração nas teorias da RSE fizeram com que este termo viesse a assumir uma importância crescente junto das práticas empresariais de empresas em todo o mundo. Isso não significa, no entanto, que este seja necessariamente interpretado e adotado da mesma forma em todos os contextos. A circulação de conceitos transnacionais entre contextos nacionais e linguísticos diferentes tem sempre especificidades, criando situações de não-homogeneidade relativa, onde termos aparentemente iguais, são na realidade mobilizados de forma diferente, permitindo explorar diferentes valores semânticos, simbólicos e conotativos da palavra (Rigat, 2010).

Essa diferença, nos entendimentos do conceito de comunidade, ocorre, por exemplo, entre o contexto americano (ou de forma mais geral o mundo anglo-saxónico), e outros países europeus. Assim, por exemplo, Chen e Bouvain (2009) identificaram no seu estudo uma diferença na utilização da noção de comunidade nos relatórios de empresas dos EUA, Reino Unido, Austrália e Alemanha. Os relatórios no Reino Unido, EUA, e Austrália davam importância à noção de comunidade, mas associando-a a diferentes temas (no Reino Unido à saúde e segurança, nos EUA às relações com comunidade e trabalhadores e na Austrália

aos clientes). As empresas alemãs, por sua vez, tendiam a dar mais ênfase a temas sociais e ambientais.

No caso da comunidade (...) as pontuações são invertidas, com as empresas alemãs a fazerem pouca menção à comunidade em comparação com as empresas americanas, britânicas e australianas. Uma análise mais aprofundada do texto nos relatórios indicou que havia alguma sobreposição na utilização dos termos 'social' e 'comunidade', com as empresas alemãs a preferirem a utilização da palavra 'social', enquanto que as empresas americanas, britânicas e australianas preferiam a utilização da palavra 'comunidade' para descrever atividades semelhantes". (S. Chen & Bouvain, 2009, p. 307)

No mesmo sentido vão os resultados de Hartman et al. (2007) que no seu estudo comparativo dos relatórios sociais anuais de empresas europeias e americanas identificaram uma diferença na mobilização do termo *community*:

Ao longo dos seus relatórios, as multinacionais baseadas na UE no nosso estudo referiam-se consistentemente ao termo "comunidade" em relação com o papel de uma empresa na comunidade externa. Pelo contrário, as empresas americanas incluídas na nossa análise abordaram o termo "comunidade" em termos das suas responsabilidades para com as comunidades que as rodeiam. (2007, p. 383)

Segundo os autores, isso denota uma diferença na forma como o termo é invocado, no sentido em que as empresas europeias utilizam a expressão para explicar o seu papel no seu contexto ou no ambiente ao seu redor, enquanto as empresas americanas usam-no para explicitar a sua responsabilidade geral, "no sentido de que estavam separadas, mas ligadas à comunidade" (2007, p. 385).

Estas diferenças põem em evidência a forma como o termo tem sempre que ser interpretado no contexto do horizonte de expectativa dos países onde é mobilizada. Ainda assim é de evidenciar que a noção de comunidade tem vindo a tornar-se cada vez mais transnacional, tal como é, por exemplo, evidenciado num estudo comparativo de empresas em França, Alemanha, Países Baixos e Espanha. Neste os autores identificam uma crescente utilização do termo *community involvement* nos relatórios das empresas, o que os levou a concluir que o termo "envolvimento da comunidade" se tinha tornado no mais comum para definir atividades de cariz social (ou filantrópicas) (de-Miguel-Molina, Chirivella-González, & García-Ortega, 2015). Assiste-se por isso à progressiva adesão do termo comunidade por parte do mundo empresarial, mesmo em países onde esse tinha menor tradição.

7.3. O(s) Uso(s) do Termo Comunidade

O modo como o termo comunidade passou a assumir, a partir de determinada altura, um lugar central nos discursos dos atores empresariais em Portugal no contexto das suas políticas de RSE oferece-nos uma oportunidade para refletir sobre os seus diferentes sentidos, e o papel estruturante que assume no contexto das retóricas da RSE.

Quando olhamos para o valor e significado do termo a partir do caso português há certos processos discursivos que se tornam visíveis e explícitos. Comunidade é obviamente um termo que sempre foi utilizado, mas que, ao contrário do que acontece nos países anglo-saxónicos, nunca teve um papel central nas retóricas sobre investimento social, ação social da empresa, ética empresarial, e, como consequência, na construção da relação da empresa com a sociedade. Comunidade, quando utilizado no contexto paternalista, por exemplo, assumia uma conotação específica, referente à comunidade da empresa na qual estava também incluída parte da comunidade local.

A análise da utilização do termo ao longo das nossas entrevistas evidencia duas tendências: o termo surge quase sempre de forma espontânea durante as entrevistas e é utilizado de forma muito extensiva por alguns dos entrevistados. Das 27 empresas entrevistadas, 24 mencionaram o termo comunidade, o que mostra a importância que o termo tem nos discursos dos atores empresariais sobre as práticas sociais da sua empresa. Dentre estas, 12 destacam-se por mobilizarem o termo frequentemente (12 vezes ou mais), e 7 muito frequentemente (21 ou mais vezes) pondo em evidência, neste caso, a centralidade do termo nas retóricas da RSE e de investimento social, sobretudo nos discursos de algumas empresas¹³⁶.

A análise dos discursos dos entrevistados permite-nos identificar alguns dos sentidos¹³⁷ para o termo comunidade no contexto dos discursos sobre RSE e investimento social: um primeiro centrado na noção de comunidade local, em que comunidade é mobilizada para explicitar a relação da empresa com o seu contexto social e geográfico; e um segundo, onde comunidade é utilizada num sentido muito mais abrangente, estando mais próximo da noção “*The community*” norte-americana.

¹³⁶ Não é possível identificar um padrão claro entre a utilização do termo e o tipo de empresa, exceto o facto que este está claramente presente nas empresas com forte implantação regional. De entre as empresas que utilizaram mais o termo duas eram multinacionais, duas empresas nacionais de implantação regional, três empresas nacionais com implantação em todo o território. De entre as que não mencionaram, duas eram multinacionais e uma era uma grande empresa pública.

¹³⁷ O termo foi ocasionalmente utilizado de outras formas, nomeadamente para falar da comunidade empresarial, a comunidade interna de uma empresa, etc. Essas utilizações foram, no entanto, muito pontuais, não assumindo um papel estruturante nos discursos dos entrevistados.

7.3.1. A Comunidade como comunidade local

A principal utilização de “comunidade” pelos responsáveis das iniciativas sociais das suas empresas é a que associa o termo à uma ideia de comunidade local. Estamos aqui numa aceção do termo que visa problematizar a responsabilidade social da empresa em termos da sua inserção social e geográfica numa determinada localidade. Esta conceção não é estranha, por exemplo, à linguagem do paternalismo clássico (ver capítulo 1), que tendia a enfatizar não só a ideia da empresa como família, mas também como uma atividade com raízes profundas na comunidade local.

O termo comunidade surge preponderante nos discursos das empresas com forte implantação regional e local. Neste caso, comunidade não é mobilizada como um conceito abstrato ou para designar uma localidade específica. Ela surge quando o entrevistado ancora a responsabilidade da empresa na sua relação com o território e na interligação entre a empresa, os seus trabalhadores e o tecido social local.

É, por exemplo, o caso do discurso do responsável de uma empresa familiar e regional na área de alimentação e bebidas. Esta empresa em particular é sempre dada como exemplo de uma empresa socialmente responsável com forte implantação local. O discurso do responsável entrevistado reproduz essa ideia atribuindo ao fundador o estatuto de “empresário da responsabilidade social” exatamente por causa dessa ligação à comunidade.

Isto remonta muito à história do [nome fundador]. O [nome fundador] sempre viu mais além em relação às questões da época, não é? *Sempre muito ligado à comunidade.* Daí ser o grande, ser o empresário da responsabilidade social.

Gestor, Empresa R (Grande Empresa; Alimentação e Bebidas)

No discurso deste responsável a responsabilidade social da empresa surge associada a três noções de comunidade: comunidade interna (os trabalhadores da empresa), a comunidade local (a localidade onde está sediada a sede da empresa) e a comunidade externa (países onde a empresa opera e desenvolve iniciativas). A comunidade faz parte da própria identidade da empresa e como esta se posiciona socialmente:

Voltando um pouco atrás no tempo, nós temos que olhar mais uma vez para o nosso exemplo, para este ADN que nós temos cá. O [nome fundador], na altura, foi uma pessoa sempre muito preocupada, mais uma vez, com os colaboradores, com a comunidade [nome localidade]. E há aqui duas práticas que ele fez que são extraordinariamente interessantes para a vinculação de [nome localidade] a um processo de sucesso, como é o caso atual. Um é a vertente muito social, e *preocupação da comunidade*, para os colaboradores, mas para os [habitante localidade] em geral. Ok? (...) Portanto, confunde-

se muito esta personalidade, não é? Não se consegue tirar o [nome fundador] desta vertente social e empresarial. Portanto, explica um pouco como é que numa única pessoa conseguimos já ver esse começo de interligação de boas práticas entre a comunidade e a sociedade. Aliás, ele deve ter percebido – não sei, nunca lhe perguntei isso – que a sociedade se não fosse competitiva, é lógico que o tecido empresarial que ele constituiria também não podia ser competitivo. Precisava aqui de gerar um modelo de sucesso. E a segunda decisão que ele tomou, que vincula o que eu estou a dizer, dá autenticidade ao que eu estou a dizer, é que ele faz todos os seus investimentos em [nome localidade]. (...) Portanto, entramos aqui nesta *dinâmica de comunidades competitivas, empresas competitivas*, gera-se mais valor, maior distribuição, um aumento de partilha e as coisas funcionam. É um ciclo motivacional normal que se faz na gestão de recursos humanos. Se calhar também não estamos a falar de coisas tão diferentes. Por isso é que quando se fala no chavão de responsabilidade social, se formos a ver, se formos mitigá-los, se formos cortá-lo, vamos ver que os conceitos separados já existem há muito tempo. (...) Portanto, há aqui uma forte sensação de pertença ao grupo, que é positiva na geração de motivação e também na partilha de valor. Portanto, as *preocupações com a comunidade* desde sempre surgiram e foram...

Gestor, Empresa R (Grande Empresa; Alimentação e Bebidas)

O discurso sobre a responsabilidade social desta empresa surge assim ancorado na fusão dos domínios económico e político e da imagem do líder, da empresa e comunidade (Le Chêne & Haufflet, 2005). A questão do espaço, do envolvimento geográfico, surge então de forma central para pensar e comunicar a responsabilidade. Apesar deste tipo de relação social poder remeter para as lógicas do paternalismo clássico, o discurso atual da empresa, insere-o no contexto das teorias da RSE, fazendo ênfase na noção de “comunidades competitivas”, gestão de valor, aumento da partilha, etc.

Discurso similar, em termos da relação entre empresa e comunidade, é o do Assessor do presidente de um outro grupo na área da construção civil com forte implantação regional. Aqui, a figura do fundador não está presente e é substituída pela natureza familiar e regional do grupo. Neste caso, a ligação à comunidade é explicitada a partir das múltiplas atividades económicas desenvolvidas pelo grupo, pelos laços pessoais dos trabalhadores, pelas atividades voluntárias desenvolvidas por estes na região. Esse envolvimento com a comunidade segundo o entrevistado diferencia as empresas familiares e com implantação regional de empresas de grandes grupos económicos sediadas, por exemplo, em Lisboa, para quem “essa realidade social é uma abstração”. A responsabilidade social do grupo é assim apresentada como estando ancorada numa realidade social concreta, interligada e com fortes bases comunitárias:

Sendo uma empresa familiar, regional e com uma forte posição no contexto da região onde se insere, é fácil sentir a sua própria responsabilidade perante o *desenvolvimento das comunidades*. Isto é as pessoas que trabalham no [nome grupo] são pessoas com vínculos familiares ou vínculos de vizinhança entre elas, bem como entre os gestores e os próprios colaboradores; E, portanto, são essas mesmas pessoas que desenvolvem atividades nas coletividades, alguns deles são bombeiros voluntários. São principalmente essas pessoas que usufruem, que são utilizadores desses serviços, e, portanto, o grupo naturalmente tem uma proximidade muito grande no terreno. Contrariamente ao que acontecerá com empresas sediadas em Lisboa e que são empresas de uma natureza diferente, como um banco ou uma PT, em que a realidade social é uma abstração. No caso do [nome grupo] não é. É algo que tem a ver diretamente com a sua atividade e com os seus colaboradores. E, portanto, surge muito neste contexto da *inserção da empresa na comunidade onde opera, onde os seus recursos humanos vivem*.

Assessor do Presidente, Empresa B (grupo empresarial, construção civil)

Nos dois casos, as fronteiras da comunidade tendem a ser definidas a partir da sua relação com as empresas do grupo. Nos discursos dos entrevistados, essas relações são enfatizadas, e valorizadas, sempre de forma positiva. A empresa é acima de tudo apresentada como um elemento catalisador da comunidade local, a nível económico e social.

No caso das empresas de maior dimensão, os discursos sobre a importância da comunidade e o trabalho desenvolvida a nível da comunidade também surge referenciado com frequência. Aqui o termo comunidade surge sobretudo para destacar o trabalho que as unidades, lojas ou franchisados fazem no terreno. Comunidade aqui é plural e é sempre utilizada como sinónimo de localidade, ou seja, comunidade exprime as múltiplas inserções geográficas da empresa, sejam essas a nível da freguesia, município, vila, cidade ou região.

Sempre houve uma preocupação social, sempre houve uma preocupação com o *envolvimento com comunidade, de relacionamento com a comunidade*. Nomeadamente, quando abríamos loja numa determinada cidade, tentamos ser próximos da comunidade, nas mais diversas vertentes. Não só na vertente de termos um impacto económico lá na região, criamos estradas, criamos rotundas, o próprio edifício normalmente também é valorizador da própria cidade. Mas para além disso, apoiamos produtos locais, apoiamos produtores locais, e depois contribuindo para projetos de relevo, através de patrocínios, daquela localidade, as festas locais... e depois apoiando instituições mais carenciadas, também, das próprias regiões.

Diretor, Empresa N (grande empresa, retalho alimentar)

“Envolvimento com as comunidades”, “relacionamento com a comunidade” “ligação com comunidades locais” são expressões utilizadas para definir muitas das iniciativas sociais destas empresas a nível local. Comunidade surge aqui como uma expressão genérica para descrever os locais de inserção das unidades da empresa. O que é valorizado é a capacidade de cada unidade de desenvolver iniciativas a nível local, de estabelecer parcerias com organizações locais. Trata-se de uma definição de comunidade que não procura defini-la, nem questiona a composição da mesma, ou seja, em que estas são “entidades pré-existentes, com base local” (Mayes, McDonald, & Pini, 2014, p. 400). Estas iniciativas locais são dadas como prova de uma cultura empresarial de RSE enraizada a diferentes níveis da empresa, sendo muitas vezes apresentadas como contraponto a outras iniciativas da empresa, mais centralizadas e próximas de decisões estratégicas.

Em alguns casos, a comunidade deixa de ser apenas o local onde é desenvolvida a intervenção social da empresa e torna-se também num critério técnico que permite à empresa desenhar projetos, definir prioridades e identificar os públicos-alvo. Esse é, por exemplo, o caso de uma grande empresa na área da alimentação e bebidas, que no âmbito da sua adesão ao conceito de RSE e ao progressivo desenvolvimento dos seus projetos de Investimento social sentiu necessidade em apostar noutras localidades de inserção para além da sede, criando, para isso, um programa focado em área definidas pela empresa e direcionado para duas das comunidades da empresa.

Para nós fez, como empresa...com esse valor naturalmente faz-nos olhar muito mais atentamente *para a comunidade onde nós estamos*. E o [nome grupo] é um grupo nacional, a sede é aqui em [nome localidade], mas temos estabelecimentos não só centros produtivos, mas também unidades de distribuição, centros logísticos, de norte a sul do país. Estamos de [nome localidade] até [nome localidade], o que nos faz naturalmente ter uma atenção redobrada para *as comunidades onde nós estamos*, e não pode ser só a sede, porque nós estamos com 21 estabelecimentos, se não estou em erro, que nós temos neste momento. Começamos a falar de Responsabilidade Social quando...foi quando nos vimos obrigados a redefinir a nossa política de apoio institucional. Aquilo nós fazíamos era... tentávamos ajudar tudo e todos, para não estarmos a dizer que não, mas aquilo que sentíamos era que acabávamos por não *apoiar projetos estruturantes para as próprias comunidades*, e também que considerássemos estruturantes para a [nome grupo] (...). Ao sentirmos a necessidade, digamos, de que *as comunidades não estavam satisfeitas* com o apoio que era prestado pela [nome grupo], aquilo que nós fizemos foi redefinir essa política de apoio de forma a que conseguíssemos estar *mais próximos das comunidades*, e...não teríamos um dinheiro suplementar, um

orçamento maior, mas com o orçamento que temos disponível conseguíssemos estar mais próximos e *satisfazer mais as comunidades (...)* De dois em dois anos *selecionamos duas comunidades*, onde desenvolvemos projetos em áreas que estão previamente estabelecidas por nós. O nosso objetivo é aquilo que nós nos queremos assumir é *sentirmos que as comunidades que ajudamos reconhecem o papel que a [nome grupo] tem*, o papel ativo e pró-ativo, é um bocadinho disso que nós tentamos fazer...na área da educação, educação é um termo vasto, então definimos mais 3 vetores de atuação direta: educação para a cultura, para a cidadania, e para o ambiente.

Gestora, Empresa Q (grupo empresarial, alimentação e bebidas)

Aqui o termo comunidade surge como sinónimo claro de localidade, e a sua mobilização advém daquilo que é percecionado como uma tentativa de corrigir um desequilíbrio nas iniciativas desenvolvidas pela empresa até então. Junto da sede e nos grandes aglomerados urbanos, a empresa acaba por dinamizar inúmeras iniciativas ao longo do ano, o mesmo não sucedendo noutras zonas onde a empresa opera. Comunidade é, assim, acima de tudo utilizada como termo ou ferramenta para descentralizar as iniciativas da empresa e responder a críticas de falta de investimento nas localidades onde operam.

A ideia de que as iniciativas a nível local são estruturantes não só para as comunidades, mas para a própria empresa, surge nos discursos de outros entrevistados também. Em alguns casos é explicitada a ideia que a atenção ao envolvimento com a comunidade não advém de motivações altruístas, ou de forma orgânica, mas que esse traz claras vantagens para a empresa. Uma primeira vantagem tem a ver com a capacidade de responder a críticas por parte da própria comunidade. Segundo a entrevistada da empresa Q, o desenvolvimento do projeto veio sobretudo responder à insatisfação das comunidades de inserção da empresa.

Pelo relacionamento que vamos tendo com elas, que nos diziam "vocês não têm projetos abrangentes na comunidade", ou "têm mais nas grandes comunidades onde não estão"...porque isto que nós sentimos foi um bocadinho destas comunidades mais pequenas, longe do litoral...

Gestora, Empresa Q (grupo empresarial, alimentação e bebidas)

A escolha de duas localidades por parte desta empresa será, no entanto, sempre discricionária, não podendo abranger todos os seus locais de inserção. Mas a existência do projeto permite à empresa justificar as suas opções e garantir a existência de uma política que dá atenção às "comunidades" da empresa:

Quando há projetos de outras comunidades que se enquadram naquilo que é nossa política de apoio... aquilo que nós explicamos é "nós neste momento não podemos, temos este projeto assim... a vossa comunidade será naturalmente abarcada por este projeto mais cedo ou mais tarde"... depois acaba por ser, não é? Aquilo que nós temos sentido é que até é uma melhor forma de nós conseguirmos atuar e de nós conseguirmos estar junto das comunidades onde atuamos.

Gestora, Empresa Q (grupo empresarial, alimentação e bebidas)

Uma outra empresa pública na área dos resíduos explica-nos que desenvolve múltiplas iniciativas com a comunidade local, nomeadamente a cedência de infraestruturas. A natureza da área de intervenção da empresa (resíduos), sempre expôs a empresa a críticas por parte da comunidade. A recente aposta numa política de RSE e sustentabilidade veio também dar resposta a essas questões, através de uma maior abertura à comunidade:

[o auditório] Tem 250 lugares, tem cabinas de tradução simultâneo, projeção, tem tudo... e efetivamente quando estávamos a fazer isso pensámos assim: temos aqui este auditório, ao qual vamos dar uma ocupação de cerca de 20/30% num ano, por isso porque *não ceder o auditório à comunidade?* Neste momento, está disponível para as juntas de freguesia, coletividades, quem quiser aqui à volta ter um auditório, ter um espaço para uma festa de Natal... Já tivemos tertúlias de poesia, teatro de marionetas com miúdos... Portanto, acaba por ter esta abertura à comunidade, que é um bocado aquilo que começou com esta nova época. Nos anos 1990, uma das principais questões que nós tínhamos era a *antagonização da comunidade* em relação aos nossos projetos.

Gestor, Empresa F (PME pública, tratamento de resíduos)

Estes discursos, que tendem a enfatizar a necessidade de responder às críticas e insatisfações das comunidades locais, associam-se àquilo que tem vindo a ser definido no contexto da literatura da RSE como a gestão das relações com as comunidades no âmbito do conceito mais alargado da 'licença para operar'. Não é por acaso que este tipo de discurso surge nas entrevistas de duas empresas na área dos resíduos, onde é enfatizada a necessidade de gestão da relação com a comunidade local.

Temos uma fábrica ou uma unidade ou uma empresa que atua num determinado local, tem mais é que ser responsável pela população à volta. Então se tiver impactos ambientais, ou se tiver um impacto que possa ser negativo, ou que de alguma forma possa *interferir muito de alguma forma naquela comunidade*, tem mais é que estar inserida. E

tem vantagens, também. Depois ainda é reconhecida. Mas não é fazer uma coisinha e pumba...

Diretora, Empresa G (empresa pública, tratamento de resíduos)

Ainda assim, a expressão “licença para operar” aparece de forma explícita apenas no discurso do responsável de uma empresa na área do imobiliário e retalho. Neste caso são mobilizadas várias noções que estão presentes nas teorias da RSE: a ideia de que as empresas têm impacto nas suas comunidades, que têm que potenciar os impactos positivos, e que a “licença para operar” de uma empresa advém das suas relações com as comunidades de inserção.

O núcleo de responsabilidade corporativa é o chapéu-de-chuva, digamos, que está acima de tudo isto. E veio do reconhecimento que, tal como todos os negócios, *a nossa empresa tem um impacto na sociedade e nas comunidades onde se insere*. E é nosso objetivo fazer com que este impacto seja o mais positivo possível e minimizar todo e qualquer incómodo que esse impacto pode ter. Porque o impacto é sempre positivo e negativo, tem sempre duas características. Portanto, o nosso objetivo é potenciar ao máximo as características positivas do impacto que o nosso negócio possa ter. Nós consideramos que, de futuro, as empresas vão necessitar de ter aquilo a que nós chamamos “uma licença para operar” e essa licença para operar não é meramente uma questão legal, mas terá a ver, também, com a imagem que a empresa tem para os seus *stakeholders* e *para as comunidades locais*.

Diretor, Empresa M (multinacional, retalho Imobiliário)

Por outro lado, para a empresa N, que, como já vimos no capítulo 6, tem uma abordagem a estes temas mais próxima do marketing, a noção de comunidade surge explicitamente associada às marcas e aos objetivos estratégicos da empresa. Neste caso, a estratégia implica uma “aproximação às comunidades”, desenvolver estratégias “para as comunidades” e “pensadas para as comunidades” de forma a desenvolver “a componente social” das marcas.

E, pronto, em marketing estamos a falar também muito da componente social das marcas. Muitas das iniciativas de *relação com a comunidade* são feitas no âmbito da afirmação da marca... é nossa estratégia termos marcas *próximas das comunidades*. É importante. A confiança é um dos principais papéis que incide na escolha de uma loja no nosso sector e essa proximidade [impercetível]. Assim sendo, muitas dessas iniciativas foram desenvolvidas porque nós achávamos que, independentemente daquela componente

mais social, para as nossas marcas também fariam sentido *estar mais próximo da comunidade*. E portanto, muitas das iniciativas que temos hoje de sustentabilidade, da área social, estão na esfera do marketing.

Diretor, Empresa N (grande empresa, retalho alimentar)

Os argumentos aqui invocados são explicitamente instrumentais. A procura de uma forma de diferenciação das marcas passa por acrescentar valor social à marca, o que é feito também a nível das diferentes comunidades de inserção.

Em termos de diferencial, nós queremos que as nossas marcas sejam mais queridas do que as marcas dos nossos concorrentes para as comunidades onde estamos inseridos. Portanto, *fazemos um conjunto de iniciativas com a comunidade*. Nós agora estamos a fazer uma aposta grande na marca [nome marca empresa] no segmento sénior. Conhece a Universidade da Terceira Idade? Nós estamos a abrir universidade da terceira idade em muitos locais onde eles não existiam. Como é que fazemos? Disponibilizamos espaços nas nossas lojas para aulas, para eles lá irem a aulas dois ou três dias por semana e nós apoiamos essa aula e depois, quando eles têm estruturas, podem voar por si só. No fundo, ocupar também os nossos clientes mais velhos que têm tempos livres e que precisam de crescer. E achamos que... se isso nos vai dar vendas, as pessoas vão passar a ir ao [nome marca] por causa disso? Talvez não diretamente, mas as pessoas vão gostar um bocadinho mais de nós e depois se tudo o resto for indiferente, preço, variedade, pelo menos o facto marca pode ser decisivo.

Diretor, Empresa N (grande empresa, retalho alimentar)

Articulada ao *business case*, comunidade torna-se num critério técnico, para ser operacionalizado no contexto das práticas de gestão da empresa. A sua utilização, é aqui sobretudo estratégica, mobilizada numa lógica *win-win*, a partir da qual os benefícios para a empresa e para as comunidades são vistos como estando alinhados e como sendo facilmente conciliáveis.

A adoção de um discurso centrado na importância das comunidades locais torna-se, por sua vez, mais difícil no caso de grandes empresas com fronteiras fluídas e múltiplas formas de implantação “para quem a realidade social é uma abstração”, como nos indicou o entrevistado da empresa B. O responsável desse grupo volta a referir a questão na sua entrevista, fazendo uma clara distinção entre as empresas com forte ligação às comunidades e outras empresas cujos responsáveis têm que pensar as suas iniciativas sem conhecerem a realidade no terreno.

Penso que isto é uma coisa mais ou menos intuitiva e, por isso, também lhe disse no início que as empresas que têm uma dimensão mais regional, *uma ligação mais direta às comunidades sentem isto de forma muito direta*. Aqueles que estão sentados num oitavo andar de Picoas, rodeados de luxo, que entram com um motorista pela cave e sobem ao seu andar sem verem o mundo cá fora, não sentem nada disto. Precisam de o sentir de outra maneira, precisam que lhes digam de outra maneira, precisam de o saber de outra maneira. Agora, as pessoas que estão no seu dia a dia no terreno, que contactam de uma forma próxima com os seus colaboradores, sentem isto como uma coisa natural.

Assessor do Presidente, Empresa B (grupo empresarial, construção civil)

Para este profissional, o investimento social destas empresas será sempre necessariamente diferente. Implícito nos seus discursos está não só uma valorização do tipo de intervenção que as empresas regionais desenvolvem, como a ideia que as iniciativas das grandes empresas centralizadas terão sempre de ser definidas e pensadas a partir de um ponto de vista necessariamente indireto, no qual o conceito de “comunidade” será sempre mobilizado de forma abstrata.

Essa diferenciação entre o tipo de intervenção social de uma empresa com ligação ao terreno e implantação regional ou local e das grandes empresas sediadas nos grandes núcleos urbanos é também reconhecida pelo Presidente da fundação de uma grande empresa na área da energia:

Porque quando estamos a falar de entidades mais pequenas, sobretudo de entidades... Quando a gente está a falar de Lisboa e Porto é sempre... Quando digo Lisboa e Porto, digo os dois aglomerados. Lisboa e Porto é só para dar o exemplo. Quando se está a falar de vila ou alguma cidade do interior em que a importância relativa da empresa que lá tem a fábrica é significativa, há muitas coisas que essa empresa começa a fazer para aquele pequeno meio, se calhar com a escola local, com uma instituição qualquer de solidariedade local, que não tem o âmbito nacional das grandes empresas, mas tem um âmbito local relevante. E isso também há muitas coisas. Se calhar, o exemplo mais nítido, porque também é maior, é por exemplo é o [nome empresa R]. Estamos a falar de uma zona em que é óbvio... Eu sei que estou a falar de um exemplo, um exemplo extremo, não é? É óbvia a influência da empresa numa vila do interior, relativamente pequena. A influência daquela empresa foi, foi e é decisiva localmente também a este nível. Aliás, a [nome empresa R] tem tido muitos programas nesta área.

Presidente Fundação, Empresa U (grande empresa, energia)

A Diretora da fundação de uma grande empresa nacional refere a mesma questão. Neste caso, ela começa por associar o termo à noção de sociedade (“trabalhamos para a sociedade, para a comunidade”) para depois se referir a comunidades mais ou menos restritas. A noção de comunidade é assim associada à dimensão da empresa, sendo alargada a todo o país no caso de uma empresa de âmbito nacional:

Eu costumo dizer nas apresentações que faço... porque a [nome empresa] realmente é um gigante... que a [nome empresa] são as pessoas que lá trabalham, são os projetos que são desenvolvidos pelas pessoas que lá trabalham... nós não somos uma caixa preta que trabalhamos para outras caixas pretas. *Trabalhamos para a sociedade, para a comunidade. Depois a comunidade pode ser mais restrita se a empresa for mais pequena*, a [nome empresa] sendo uma empresa de âmbito nacional, os projetos que desenvolvemos, desenvolvemos com âmbito nacional. Não que dizer que casuisticamente não façamos uma coisa local, mas como estamos em todos os locais, muitas vezes o local é em todos os pontos do país. Mas aquilo que nós procuramos fazer é projetos de âmbito nacional

Diretora fundação, Empresa L (grupo empresarial, telecomunicações)

Mais tarde, no entanto, explicita:

Portanto nós estamos muito habituados a trabalhar com as instituições no terreno, mesmo com quem precisa, e a quem se destinam os projetos. Não fazemos projetos de gabinete, é uma coisa que não fazemos. É projetos de terreno, projetos de disseminar, *envolver a comunidade, para beneficiar a comunidade*. A comunidade podem ser o João ou a Joana ou a instituição, a IPSS ou a ONG. Mas trabalhamos sempre em parceria, acho que é um vício e depois quando se começa a trabalhar dessa maneira...

Diretora fundação, Empresa L (grupo empresarial, telecomunicações)

Para esta entrevistada, comunidade é, portanto, uma noção elástica, que surge acoplada à noção de sociedade; pode ser mais ou menos restrita dependendo da dimensão da empresa; mas pode também referir-se apenas uma pessoa, ou uma instituição. Tal como noutros casos, é um termo que surge muito associado a “iniciativas no terreno”, a iniciativas diretas com pessoas, próximas, como nos disse o entrevistado da empresa B, de “uma realidade social” concreta.

Estamos aqui próximos de uma aceção de comunidade similar à que é mobilizada em projetos de desenvolvimento social ou em projeto de cariz participativo, onde o termo é utilizado, muitas vezes, como sinónimo de trabalho direto com as pessoas (Titz et al., 2018).

A comunidade, neste sentido, ganha valor nos discursos das empresas não só por permitir ancorar as iniciativas sociais da empresa numa realidade concreta (mas suficientemente indefinida), mas também porque ela dá à empresa um “outro”, um espaço de legitimação externa, que humaniza, equilibra, mas que também possibilita o seu projeto económico (Joseph, 2002; Mayes et al., 2014).

7.3.2. “A Comunidade”

Um segundo tipo de referência à noção de comunidade que surge nos discursos dos entrevistados distingue-se do primeiro porque não está necessariamente associado a uma ideia de comunidade geográfica e pode ser enquadrado naquilo que definimos inicialmente por uma ética de responsabilidade comunitária mais abrangente. Neste o significado de comunidade está mais próximo do de sociedade e a sua mobilização é feita para explicitar a forma como a empresa constrói a sua noção de responsabilidade social:

Há uma coisa que eu considero extremamente importante: As empresas são organizações humanas, distinguem-se das outras organizações humanas, instituições de solidariedade social, igreja católica, o exército, a Polícia, são tudo instituições. Mas uma empresa tem uma missão específica que é criar riqueza, ganhar dinheiro. E criar riqueza não é de qualquer maneira. Olhando para um lado, fazendo reservas para desenvolver novos produtos, para criar perspectivas de carreira aos seus colaboradores, para dar formação adequada, isto numa perspectiva interna. E, numa perspectiva externa, *não provocando danos na comunidade, ou seja, protegendo a componente ambiental*. E começa a perceber-se que *se tenho de proteger a comunidade no especto ambiental, porque é que não a protejo noutros aspetos?* E então aprende-se finalmente a responsabilidade social.

Diretor fundação, Empresa S (multinacional, restauração)

A referência à comunidade não exclui necessariamente uma leitura mais próxima da de comunidade local, mas a ênfase está na responsabilidade da empresa para com uma comunidade que é definida de forma propositadamente abrangente, como sinónimo ou complemento de sociedade.

Vamos lá ver: estes apoios não são concebidos numa lógica de curto prazo, mas damos hoje para receber amanhã. São feitos numa lógica de longo prazo e de *contribuir para que a nossa comunidade, como ela existe, continue a existir e a evoluir*. Essa é a lógica. Não é tanto uma lógica de negócio normal, não é? E, portanto, o objetivo, aqui, mais uma vez é contribuir para a sociedade, porque sem ela nós não existimos. Lógica muito

simples, não é? [risos] Portanto, *se não existir a comunidade como nós a conhecemos e se não insistirmos no progresso. Senão, o próprio Banco fica em causa.*

Gestor, Empresa J (grande empresa, financeiro)

Também estes discursos se inserem no contexto da noção da “licença para operar” em que o investimento na comunidade é justificado em termos da própria sobrevivência da empresa. Neste caso, a mesma ideia, que tinha sido anteriormente referida a partir do investimento nas comunidades locais, é aqui enunciada numa perspetiva mais abrangente sobre a relação entre empresa e sociedade.

A dupla referência a comunidade e sociedade, no entanto adiciona uma outra leitura. Estas não aparecem em oposição, como ocorre, por exemplo, nas leituras clássicas da sociologia - Durkheim, Weber, Tönnies - que tendem a ver a comunidade como oposta à sociedade. Comunidade é aqui um complemento, uma construção não demasiado distante da de sociedade, mas que se diferencia desta por lhe permanecer subordinada (Creed, 2001).

Nós distinguimos muito bem o que são projetos financiados pela [nome da empresa] e pela [nome fundação da empresa]. Sempre que possa haver... todos os projetos que beneficiem *a sociedade em geral, a comunidade*, sem qualquer ligação à [nome da empresa], serão projetos que são financiados pela nossa Fundação. Se houver alguma ligação, ténue ainda que seja, à empresa [nome da empresa], depois eles são financiados pela empresa e não pela Fundação.

Diretora, empresa K (multinacional, telecomunicações)

As nossas abordagens em termos de responsabilidade social de uma forma genérica assentam em cinco grandes pilares, que são aquelas que nós elegemos como as principais partes interessadas. Temos as pessoas que trabalham na empresa, os nossos clientes, os nossos parceiros, *a sociedade*, que inclui a *comunidade* e o ambiente, e os acionistas. É lógico que depois existem muitas outras partes interessadas, com quem nós também temos muitos cuidados, mas nós também tivemos que nos focar!

Diretora, Empresa W (multinacional, logística e transporte)

O significado de comunidade está, portanto, neste caso, muito mais próximo da construção americana de comunidade e da noção de ética de responsabilidade comunitária. Comunidade não remete tanto para relações de proximidade, mas sobretudo para relações horizontais, não mediadas pelo Estado.

Esta aproximação a uma visão americana de comunidade e de responsabilidade social torna-se mais visível no caso dos entrevistados que utilizam uma retórica do dever filantrópico

para justificar o seu investimento social. Neste caso expressões típicas da responsabilidade comunitarista norte-americana surgem de forma explícita. É sublinhada a ideia de que a empresa tem que “devolver à comunidade”, estando aqui incorporada num discurso sobre “licença para operar”, em que o contributo da empresa é necessário para garantir a sua sobrevivência.

A perspetiva do [tipo empresa], independentemente de agora de agora ser mais falado a sustentabilidade e a Responsabilidade Social, *sempre foi devolver à comunidade parte do valor que se gera pela existência dessa própria comunidade, não é? Nós só somos banco porque existe uma comunidade*, país, os vários mercados onde estamos presentes, que nos suportam enquanto atividade económica, portanto nós devolvemos uma parte. Essa é a lógica subjacente a termos este tipo de intervenções. E tentamos valorizar ao máximo, que as intervenções que nós devolvemos à comunidade sejam incentivos ao progresso social, ao dinamismo para a cultura, enfim, esse tipo de vertentes que achamos que é fundamental para uma sociedade evoluir. Portanto, essa é a lógica do Banco: *devolver à comunidade parte daquilo que retira dela*, enfim, porque é uma atividade económica normal.

Gestor, Empresa J (grande empresa, financeiro)

O discurso do “dever filantrópico”, típico dos discursos americanos do voluntariado e responsabilidade social, surge de forma explícita e quase tipificada. A ética de responsabilidade comunitária de origem norte-americana e puritana é aqui adotada por empresas portuguesas a partir de formas discursivas tipificadas e facilmente reconhecíveis da retórica internacional da RSE.

É nessa ótica que nós consideramos em termos de práticas, de boas práticas de responsabilidade social, *que temos que devolver à comunidade*, quer através dos empregados, quer através das partes interessadas com quem nos relacionamos, da melhor forma, *e tratar da melhor forma, o que dela, comunidade, recebemos no dia-a-dia...* que é esforço de trabalho, que é esforço de investimento de clientes, que é esforço de investimento de acionistas, de parceiros, de fornecedores, de todas as associações, de todas as entidades com quem interagimos no âmbito da nossa... da nossa atividade empresarial..

Diretora, Empresa XX (multinacional, tecnologias da comunicação)

Apesar de existir variabilidade nas formas de apropriação da noção de comunidade por parte das diferentes empresas, o retrato que se desenha é que as iniciativas sociais das

empresas não são assim filantropia, não são caridade, não são também mecenato, elas são sobretudo reflexo do envolvimento da empresa com a(s) sua(s) comunidade(s), ou “a comunidade”. É essa a relação que passa a exprimir a natureza do papel da empresa.

Independentemente das diferentes formas de implantação territorial das empresas, a nível discursivo o que se destaca é a dimensão simbólica associada à noção de comunidade (Collins, 2010). As suas imprecisões e múltiplos significados permitem às empresas mobilizar a noção de comunidade para se posicionarem como ator produtor de bem comum, independentemente, como nos lembra Salmon (2009a), da sua eventual falta de demonstração de eficácia, ou mesmo de ancoragem democrática.

7.4. Comunidade como Ponto Nodal

Nas seções anteriores vimos como o termo comunidade foi ganhando espaço no contexto das retóricas da RSE e no campo discursivo do investimento social em particular. Esta multiplicidade de entendimentos, e a importância que vinha assumindo nas retóricas da RSE a nível internacional e nacional, leva-nos a problematizar este termo como um “ponto nodal” (Laclau & Mouffe, 1985) do campo discursivo da RSE em geral e do investimento social em particular.

O que diferencia o uso atual de comunidade nos discursos sobre investimento social e RSE, face a outros no passado, é que comunidade não descreve mais um conjunto de indivíduos que trabalham no mesmo espaço ou o território envolvente a uma empresa. Comunidade assume-se no contexto dos discursos sobre RSE como “significante vazio”, um ponto nodal a partir do qual os seus significados são negociados e onde projetos hegemónicos podem ser articulados (Islam, Holm, & Karjalainen, 2017).

A análise do uso do termo nos discursos dos entrevistados permitiu-nos fazer um retrato mais pormenorizada dos múltiplos significados que o termo podia assumir nos discursos dos atores empresariais. A confluência de entendimentos cruzados entre comunidade como localidade, comunidade como contexto de inserção social, comunidade como pessoas, e comunidade como sociedade, entre outros, traduzia-se numa crescente utilização do termo e na sua afirmação como forma de nomeação.

Comunidade assume de facto um lugar central para explicar, organizar e justificar o investimento social das empresas. Nos discursos dos entrevistados a empresa está ligada/inserida na comunidade; quer beneficiar/dar/contribuir algo à comunidade, envolvendo-a. Demonstra também preocupação em relação à comunidade, olhando por ela, apostando no seu desenvolvimento/competitividade, evitando provocar danos, e minimizando o seu impacto/interferência. Esse investimento é justificado porque é necessário devolver à

comunidade o que dela se recebe, contribuindo, em última análise, para que a empresa possa existir e prosperar.

Se em alguns casos, comunidade é o conceito para descrever a relação com a comunidade local, ou para operacionalizar as iniciativas, estando diretamente relacionado com o investimento social, noutros é mais um ideal que sintetiza, de alguma forma, o tipo de relação ambicionada pelas empresas e os atores empresariais nas suas relações sociais.

Comunidade passa assim a estruturar significados de outros elementos do campo discursivo do investimento social de forma retroativa: o voluntariado passa a ser definido como envolvimento com a comunidade, as parcerias com associações do terceiro sector são relações com a comunidade. Os projetos sociais passam a ser orientados para a comunidade, implementados na comunidade, justificados em termos de uma relação com a comunidade. As iniciativas sociais das empresas passam a ser enquadradas, de forma crescente, debaixo do chapéu “comunidade” e por vezes apelidadas de comunidade.

A sua importância para o campo do investimento social em Portugal deve-se ao facto de que é em torno deste termo que esta área se autonomiza (ou estrutura) face ao conceito mais alargado de RSE. Ou seja, seguindo Laclau (2012), é a partir da noção de comunidade que esta área assume uma identidade e se constitui enquanto discurso autónomo no contexto da RSE. Comunidade passa, portanto, a desempenhar um papel central para a empresa e para a sua autoimagem enquanto empresa responsável produtora de iniciativas de cariz social. A afirmação de comunidade como ponto nodal do investimento social não ocorre por acaso, e deve-se a várias características do próprio termo.

Em primeiro lugar, é um ponto nodal que se afirma porque se expande historicamente da linguagem do dever filantrópico norte americano, para a ética empresarial, e sucessivamente para a retórica tecnicista da RSE atual. Essa passagem é menos visível no contexto anglo-saxónico, onde o termo é profusamente utilizado, mas torna-se mais evidente quando estes discursos são analisados a partir do olhar de países onde esta “linguagem da comunidade” tem menor tradição. É o caso de sociólogos franceses que, na fase de expansão da noção de RSE para a Europa, evidenciavam a construção eminentemente americana do termo dentro das teorias e discursos da RSE (Bory, 2013; Lépineux, 2005; Jean Pasquero, 2004). É também o caso de países como Portugal, onde até recentemente preponderava entre as empresas uma linguagem da dívida muito mais marcada pela terminologia do catolicismo social.

Em segundo lugar, porque é um termo que incorpora “restos” de significados de articulações mais antigas, outros quadros normativos ou outros discursos mais amplos (Zueva & Fairbrass, 2019). O facto de comunidade ser um termo relativamente comum no contexto empresarial, nomeadamente na linguagem das iniciativas de cariz paternalista (se bem que com uma aceção específica), faz com que este mais facilmente se afirme como algo que

sempre esteve presente na forma das empresas (portuguesas) pensarem a sua própria identidade e responsabilidade.

Em terceiro lugar, é um termo que põe em articulação agendas muito diversificadas. A conotação inerentemente positiva de comunidade (Joseph, 2002), e a sua maior neutralidade face, por um lado, a expressões conotadas com a esfera da caridade e do altruísmo, e por outro, à linguagem tecnicista de abordagens iminentemente estratégicas de RSE, tornam o termo particularmente útil para as empresas, pois permite-lhes apresentarem-se ao mesmo tempo como agentes económicos e sociais num determinado espaço social. Esse processo é tão mais legitimado pelo facto de a “linguagem da comunidade” ser comum aos múltiplos atores sociais da área do desenvolvimento social (Parente, Santos, Marcos, Costa, & Veloso, 2012; Titz et al., 2018), permitindo assim que as empresas se afirmem como atores legítimos na área da intervenção social (Mayes et al., 2014).

Em quarto lugar, temos também que olhar para a importância da força afetiva dos pontos nodais, pois é essa que explica “porque gravitamos em direção a alguns pontos nodais em vez de outros” (Cederström & Spicer, 2014, p. 191). Como vimos no início do capítulo, o sucesso do termo comunidade deve-se também aos sentimentos positivos que representa. Pertencer a uma comunidade, ter laços com uma comunidade, apoiar uma comunidade são formas inerentemente positivas de relação, muito menos problemáticas do que, por exemplo, as associadas à noção de sociedade (Creed, 2001). Comunidade assume dessa forma facilmente o lugar de *objet petit* (Laclau & Mouffe, 1985; Marttila, 2015) do campo discursivo do investimento social.

Assim, ao assumir um papel cada vez mais central nos discursos sobre investimento social, e para poder ser utilizada como forma de designação, comunidade tem que se ir esvaziando progressivamente dos seus significados específicos: “Quanto mais a cadeia de equivalências for alargada, mais fraca será a sua ligação às exigências particularistas que assumem a função de representação universal.”(Laclau, 2012, p. 108). Dito de outra forma, para que comunidade para as empresas possa nomear *uma realidade social concreta*, mas também *uma realidade social abstrata*, parafraseando aqui as palavras do entrevistado da empresa B, essa cada vez mais tem de assumir um lugar de significante vazio dentro do discurso do investimento social e da RSE.

Para além dos pontos mencionados anteriormente, é preciso também destacar que, para que comunidade se afirme como ponto nodal do investimento social, esta tem de entrar em articulação com a noção de *business case*, que, como vimos no capítulo 6, é um ponto nodal importante da RSE. Essa articulação é possível a partir de construções teóricas e noções técnicas como a de “licença para operar” ou “comunidades competitivas” que permeiam as retóricas da RSE. O investimento/envolvimento com a comunidade segundo estas perspetivas nunca é discricionário ou altruísta, nem é apenas uma forma de descrever uma relação. Esse

torna-se numa ferramenta de gestão, que pode ser operacionalizada, medida, avaliada e comunicada. Esse ocorre, também, porque em última análise as empresas podem justificar junto dos seus acionistas que existe um interesse de carácter económico no seu investimento na comunidade, ou nas suas comunidades, uma vez que é a existência dessas comunidades que lhe “permite existir” e prosperar economicamente.

De facto, trata-se de uma conceção específica de comunidade, baseada numa noção individualista de responsabilidade, onde são referidas formas de interdependência, mas numa lógica que tende a colocar a empresa no lugar de definidora do que é a comunidade. Comunidade, no contexto das retóricas da RSE, raramente assume o significado de grupo, no sentido de entre iguais. Pelo contrário, tal como nos explica Jenkins (2004), nessas retóricas as empresas tendem a afirmar-se como elementos centrais das comunidades onde operam e como agentes do seu desenvolvimento económico.

Assim, a “linguagem da comunidade” e a ideia de que as empresas fazem parte, apoiam e participam na construção de uma comunidade assume uma conotação iminentemente política e aspiracional (Collins, 2010). A ligação à comunidade posiciona a empresa não só como um ator económico, com impactos complexos no seu tecido económico e social, mas como ator social, com um papel central no seu desenvolvimento, e como figura incontornável da construção do seu bem comum.

Por outro lado, comunidade remete para determinados entendimentos sobre a forma como se constroem as relações sociais (Collins, 2010). Comunidade, quando é utilizada em alternativa ou complementarmente à noção de sociedade, contrapõe à solidariedade vertical mediada pelo Estado, a solidariedade horizontal voluntária e não mediada das relações comunitárias (Sebastiani, 2004). Ou seja, a ênfase das retóricas da RSE numa ética de responsabilidade comunitária coloca as discussões sobre responsabilidade social da empresa a nível das relações horizontais, diretas, típicas de um determinado tipo de relação social. Permite assim a construção de uma responsabilidade social voluntária, autodefinida, mais fácil de controlar e de associar aos objetivos estratégicos e económicos da empresa.

Considerando a perspetiva de Creed (2001), pode-se dizer então que a noção de comunidade se torna particularmente útil para a retórica empresarial quando estas são “transformadas em meras unidades de consumo e representação” (Creed, 2001, p. 7). Isto torna-se particularmente mais evidente quando as atividades de “envolvimento com a comunidade” se tornam mais articuladas com o *business case* da empresa. Nestes casos comunidade assume uma dupla valência. Por um lado, é um local de legitimação de uma responsabilidade social voluntária e não mediada; por outro, é também palco de processos de comoditização das suas necessidades, uma vez que estas que passam a ser pensadas e definidas a partir dos critérios e objetivos estratégicos das empresas.

7.5. Conclusão

Iniciamos o capítulo evidenciando que na altura em que foram realizadas as entrevistas não existia um consenso sobre como designar as iniciativas e investimento social no contexto da RSE. Essa falta de orientação normativa levava a existência de formas diferentes de designar a área, e alguma confusão semântica entre o conceito mais alargado de RSE e as práticas de investimento social. Era, no entanto, já visível na altura, sobretudo no caso das empresas multinacionais, uma crescente tendência para referir os projetos sociais em termos de investimento na comunidade, adotando assim uma terminologia que era comum quer na bibliografia académica anglo-saxónica sobre o tema, quer nas retóricas empresariais internacionais da RSE

Essa centralidade da noção de comunidade levou-nos a explorar a natureza elusiva do conceito e a sua origem histórica no contexto das retóricas da RSE.

A análise dos discursos dos entrevistados evidenciou não só a importância que o termo assumia para o investimento social, mas também a multiplicidades de significados a esse associado. Verifica-se não só uma confluência de significados entre comunidade local, comunidade como território, comunidade como pessoas, mas também a utilização de uma noção mais abrangente de comunidade, mais próxima da noção de sociedade. As empresas incorporavam expressões e teorias das retóricas tipificadas da RSE, definindo cada vez mais as suas iniciativas sociais em termos comunitários: orientadas para a comunidade, implementadas na comunidade, envolvendo a comunidade.

Comunidade evidenciava-se assim como um ponto nodal dos discursos sobre investimento social, a partir do qual este era pensado, implementado e justificado. Os apoios não são mais pensados ou dados a pedido de instituições locais para colmatar necessidades, mas são sim estruturados em torno de uma noção de desenvolvimento comunitário, onde a comunidade é definida pela empresa e alinhada com as suas prioridades. Verifica-se por isso uma ênfase nas retóricas de interligação, em que o papel da empresa na sociedade se define pela sua relação com a comunidade e com o seu investimento em relações “horizontais” com ela.

Conclusões

No início do Século XXI, em Portugal, assistiu-se a um aumento do investimento das empresas privadas em projetos de cariz social direcionados para públicos externos: campanhas de marketing social, voluntariado empresarial, apoios financeiros e em espécie, entre outras. Estas iniciativas ganharam neste período mais diversidade e visibilidade, tornando-se muitas vezes na face visível das políticas de Responsabilidade Social das Empresas. O investimento social das empresas não é, no entanto, um fenómeno recente, sendo que a análise e compreensão destas práticas em Portugal só é possível se tivermos em conta, por um lado, as suas articulações com o conceito mais abrangente de RSE e, por outro, a sua genealogia histórica a nível nacional e internacional.

Do ponto de vista histórico há três questões em particular que se evidenciam importantes para o seu enquadramento.

Em primeiro lugar, os padrões de permanência e mudança que é possível identificar em diferentes modelos de intervenção social das empresas ao longo do tempo. Destacámos na tese, em particular, diferenças entre o paternalismo clássico europeu, a filantropia dos grandes industriais americanos, a filantropia empresarial e a filantropia estratégica americana, os novos modelos de intervenção social integrada e o filantropocapitalismo. Estes permitiram-nos evidenciar, por exemplo, a progressiva tendência para um entendimento estratégico do investimento social, que se torna mais evidente na filantropia americana desde os anos 1970, e que, com a progressiva globalização económica e a difusão da RSE, se foi generalizando a partir dos anos 1990 em vários pontos do mundo; a crescente valorização de uma visão eminentemente empresarial na área da intervenção social das empresas; e o aumento do poder que as empresas privadas ganharam ao longo das últimas décadas a nível da regulação do bem comum.

Em segundo lugar, destaca-se a importância de perceber o papel que a progressiva institucionalização do conceito de RSE, enquanto conceito académico, empresarial e político, assumiu no processo de redefinição do papel das empresas privadas na sociedade. Neste caso, é de relevar a forma como a postura pró-ativa do sector empresarial face a estes temas e a sua crescente mobilização naquele que definimos como o movimento da RSE consolidou o papel das empresas na gestão do bem comum e incentivou uma progressiva aproximação do conceito a abordagens eminentemente empresariais.

Por último, é importante, também, perceber de que forma as especificidades históricas portuguesas a nível da gestão da questão social, nomeadamente durante o Estado Novo e no período pós-revolução, marcaram a história recente do investimento social das empresas em

Portugal. A intervenção das empresas nesta área manteve até tarde um caráter paternalista, caracterizado por iniciativas de caráter algo disperso e discricionário. É apenas nos anos noventa que se assiste ao despertar da atenção do setor empresarial para estas questões, que se traduziu na criação de várias redes empresariais associadas ao tema e, posteriormente, no surgimento de múltiplas associações empresariais de RSE. A difusão do conceito de RSE, e das práticas a ele associado, veio assim marcar profundamente as formas de entendimento das empresas sobre as suas práticas de investimento social, alterando os seus significados e introduzindo novas formas, mais estruturadas, de pensar e implementar este tipo de práticas.

A Responsabilidade Social Empresarial e o investimento social

A RSE é um conceito fluido e contestado, impulsionador não apenas de determinado tipo de práticas, mas também de entendimentos específicos sobre o lugar da empresa na sociedade. Trata-se de um conceito que é muitas vezes definido pela negativa, que tem vindo ao longo dos últimos anos a incorporar novos temas e problemáticas, mas que tem também procurado distanciar-se de noções morais e discricionárias de responsabilidade social, aproximando-se de uma visão neoliberal da RSE, assente na crença de uma maior eficiência das lógicas de funcionamento do setor privado.

Essa crescente orientação normativa associada à RSE era já visível nos discursos dos atores empresariais em 2007. Nas narrativas dos responsáveis empresariais é destacado o processo de racionalização e *estrategificação* das iniciativas sociais através da criação de programas mais estruturados, pró-ativos, mas sobretudo mais associados ao “*core*” da empresa. O maior peso de dimensões tecno-rationais do investimento social revela-se por exemplo, pela crescente utilização de uma linguagem estratégica ou “*business-like*”, permeada de termos técnicos, muitos dos quais de origem inglesa, e pela mobilização de *buzzwords* comuns na retórica da RSE nomeadamente expressões como sustentabilidade empresarial e *win win*.

Da mesma forma, assiste-se a uma crescente racionalização do termo comunidade. Nos projetos direcionados para a comunidade, esta torna-se num critério técnico que permite à empresa desenhar projetos, definir prioridades e identificar públicos-alvo. Comunidade deixa de ser apenas o local onde é desenvolvida a intervenção social da empresa e torna-se numa ferramenta de gestão, que pode ser operacionalizada, medida, avaliada e comunicada.

A RSE surge assim claramente associada a uma mudança qualitativa e quantitativa do investimento social e à crença de que as ferramentas e conhecimento de gestão são um elemento central na sua otimização. Nos discursos dos entrevistados enfatiza-se a mensurabilidade, a eficiência, mas sobretudo a importância da pró-atividade. A empresa tem que ser pró-ativa na escolha dos temas, na definição dos projetos, na identificação de

parceiros, ou seja, tem de procurar alinhar as suas práticas solidárias com a sua área de negócio no sentido de garantir maior eficácia e eficiência.

Neste contexto, assiste-se também à desvalorização de formas de investimento social consideradas desatualizadas e desadequadas. A análise do trabalho de definição discursiva de fronteiras dos responsáveis empresariais (*boundary work*) evidenciou a forma como a caridade e a filantropia são ativamente criticadas para evidenciar aquelas que são as características valorizadas no investimento social à luz da RSE. Caridade e filantropia são excluídas dessas fronteiras porque associadas a motivações altruístas e a práticas discricionárias e pouco racionalizadas. O investimento social preconizado pela RSE é, por oposição, associado à racionalidade empresarial e surge articulado à noção de *business case*.

O *business case* assume assim centralidade nos entendimentos dos atores empresariais sobre estes temas. É a partir deste ponto nodal, centrado numa racionalidade empresarial, que defende uma abordagem estratégica e integrada do investimento social, que se opera a progressiva deslocalização dos significados do seu campo discursivo e que se definem que formas de investimento social são incluídos ou excluídos da esfera da RSE.

Objetivos morais e racionalidades económicas

Esta progressiva racionalização das iniciativas de cariz sociais introduziu, ou reatualizou, tensões a nível discursivo. Apesar de as fronteiras da RSE serem definidas a partir de uma relação que opõe a racionalidade económica a formas morais de pensar a intervenção social, isso não significa que os argumentos de carácter moral sejam excluídos da esfera do investimento social, mas apenas que estes têm de ser reorganizados e reinterpretados.

No caso das narrativas dos responsáveis empresariais sobre as práticas sociais da sua empresa ao longo do tempo, evidenciamos a sua natureza híbrida, ou seja, a tendência que têm para incorporar discursos de ordem diversificada que conceptualizam (e legitimam) o investimento social da empresa e as iniciativas sociais da organização com diferentes bases normativas: moralidade individual, autenticidade dos valores coletivos, ou objetividade da abordagem empresarial. Assim, para além do discurso do Investimento social como ferramenta de gestão, identificamos outros tipos de discursos que assumiam um carácter estruturante nestas narrativas. Um primeiro que apelidámos de “indivíduo moral”, no qual as iniciativas são apresentadas como reflexo dos valores e características pessoais de um indivíduo. Trata-se de um tipo de discurso que enfatiza uma orientação vocacional ou moral do investimento social e em que as iniciativas são apresentadas, pelo menos na sua origem, como o resultado de um compromisso pessoal e ético. Um segundo tipo de discurso, por sua vez, mobiliza a “identidade coletiva” da organização para explicar e justificar o investimento social da empresa. Neste caso são mobilizados diferentes elementos simbólicos (“cultura”, “valores” “espírito”, “sangue” ou “código genético”), que enfatizam determinadas

características da empresa e dos seus trabalhadores, e que permitem que as suas iniciativas sociais sejam apresentadas como reflexo de “valores autênticos” da organização.

É de notar que estes diferentes discursos não são apenas transversais às narrativas individuais dos entrevistados, eles integram uma estrutura narrativa que organiza o investimento social da empresa segundo uma lógica específica, na qual o passado é mais permeável a argumentos de ordem ético-moral (e ações mais discricionárias) e o presente é marcado por uma crescente lógica técnico-racionalista (de carácter eminentemente empresarial). Os entrevistados conseguem, assim, construir narrativas coerentes onde a responsabilidade social da empresa é apresentada ao mesmo tempo de forma estruturada e estratégica, mas também genuína e “autêntica”.

No caso das fronteiras discursivas, a análise do *boundary work* dos entrevistados pôs em evidência não só a exclusão da filantropia da esfera da RSE, mas também a centralidade do voluntariado empresarial. Se a filantropia era desvalorizada por ser uma prática associada a motivações altruístas e a práticas discricionárias, o voluntariado era valorizado como sendo “a assunção final da RSE”, a forma de investimento que permite de forma mais direta alinhar práticas solidárias com objetivos estratégicos. Trata-se de um voluntariado eminentemente empresarial, que é valorizado, no contexto da RSE, pela sua capacidade de mobilizar trabalhadores e garantir ganhos de carácter organizacional e simbólico. Ou seja, o voluntariado é um tipo de atividade que, neste contexto, permite, mais do que qualquer outra forma de investimento social, o alinhamento de objetivos de carácter moral com racionalidades económicas.

Por fim, é de destacar também o papel que a importância crescente do termo comunidade tem para a articulação de objetivos morais e instrumentais. A natureza eminentemente elusiva do conceito, o facto ser um termo com conotações positivas, que permite a articulação da ação de atores muito diversificados, faz com que o termo ganhe uma dimensão performativa dentro das retóricas da RSE. Essas características permitem que este assuma um duplo papel na construção de uma imagem socialmente responsável. Por um lado, a comunidade torna-se no local de legitimação de uma responsabilidade social voluntária e não mediada, na qual a empresa assume um papel de agente de desenvolvimento social e de figura incontornável da construção do seu bem comum. Por outro a comunidade torna-se também palco de processos de comoditização, cujas necessidades passam a ser pensadas e definidas a partir dos critérios e objetivos estratégicos das empresas.

Assim, verificámos na altura que a difusão do conceito de RSE tinha introduzido no campo do investimento social uma crescente (re)articulação de preocupações de carácter moral com objetivos estratégicos explícitos, que incentivava a mobilização por parte dos atores empresariais de múltiplas estratégias discursivas de normalização e legitimação destas novas formas de intervenção por parte das empresas.

Iniciativas sociais das empresas e a construção discursiva da RSE

Se até agora pusemos em evidência a forma como a RSE veio alterar as práticas de investimento social das empresas, faz também sentido olhar, de forma inversa, para “o que o investimento social faz à RSE”¹³⁸. Neste caso centramo-nos num outro nível de análise onde se torna evidente o carácter eminentemente construído e negociado da RSE e o papel que as iniciativas de cariz social assumem nesse processo.

Esta questão é tão mais pertinente porque, como tivemos já oportunidade de referir, a crescente orientação para uma amoralização do discurso empresarial sobre temas relacionados com a responsabilidade social era mais difícil de gerir no caso das iniciativas sociais para públicos externos, uma área tradicionalmente marcada por discursos de carácter solidário, cujo apelo emocional funciona junto dos múltiplos públicos da empresa.

Assim, no caso das narrativas sobre o investimento social ao longo do tempo, põs-se em evidência a forma como as iniciativas do passado assumem um papel central na construção de uma identidade socialmente responsável, uma vez que são elas que permitem fazer a ligação entre o passado e o presente, criando uma ilusão da inevitabilidade da continuidade histórica. Estas assumem assim um papel de “prova” no contexto da RSE. Prova, não tanto do investimento socialmente responsável em si, mas da natureza intrínseca e autêntica das iniciativas da organização nesta área. As iniciativas do passado podem assim ser mobilizadas para criar continuidades e descontinuidades temporais no sentido de melhor dar sentido às mudanças introduzidas pelas orientações normativas da RSE e controlar a imagem socialmente responsável da empresa.

Da mesma forma, podemos olhar para o papel das iniciativas de cariz social na definição das fronteiras discursivas da RSE. Como foi referenciado, a RSE tende a ser definida pela negativa e em oposição à filantropia. “Para além da filantropia” é uma expressão de *boundary work* utilizada nas retóricas empresariais para explicitar a natureza racionalizada da RSE. As conotações morais e discricionárias atribuídas à filantropia são, de facto, mobilizadas para que a RSE se possa afirmar de forma sistematizada. As iniciativas sociais da empresa não preconizadas são assim ativamente mobilizadas para revelar os pontos limites da RSE. É a partir da valorização e desvalorização de determinadas formas de investimento social por parte dos atores empresariais que a lógica associada à RSE se torna aparente. No sentido contrário, é a partir da exclusão de determinadas formas de investimento social que as suas fronteiras se tornam visíveis. É só assim que a RSE, enquanto conceito articulado ao *business*

¹³⁸ Parafraseamos aqui o título do livro de Nathalie Heinich “Ce que l’art fait à la sociologie” (Heinich, 1998).

case, se afirma enquanto forma racionalizada de responsabilidade social, marcada por um discurso disciplinado pelo olhar eminentemente empresarial.

Por último, é também de destacar a importância da noção de comunidade para a construção de uma identidade socialmente responsável da empresa. Este termo tem-se vindo a assumir como um “ponto nodal” do investimento social e da forma como este é conceptualizado e nomeado. Tal ocorre porque este se afirma, no contexto dos discursos sobre RSE, como “significante vazio”, um ponto nodal a partir do qual os significados da RSE são negociados e onde projetos hegemónicos podem ser articulados. Comunidade passa assim a estruturar significados de outros elementos do campo discursivo do investimento social de forma retroativa, passando a desempenhar um papel central para a empresa e para a sua autoimagem enquanto empresa responsável produtora de iniciativas de cariz social. As iniciativas sociais são cada vez mais justificadas em termos comunitários: orientadas para a comunidade, implementadas na comunidade e envolvendo a comunidade.

Esse termo, no entanto, assume uma importância para a empresa que vai muito para além da área do investimento social. As iniciativas sociais, na comunidade e para a comunidade, funcionam também como base normativa de uma ética de responsabilidade comunitária, que, por assentar em determinados entendimentos das relações sociais, horizontais, de proximidade (por oposição a outros tipos de solidariedade verticais e mediadas pelo Estado), permite a construção de uma RSE voluntária, auto-definida, mais fácil de controlar e de associar aos objetivos estratégicos e económicos das empresas.

As iniciativas sociais da empresa tornam-se assim num elemento retórico central para a construção de uma imagem de empresa socialmente responsável que se quer a mesmo tempo, legítima, eficiente, eficaz, *business-like* e autêntica, e que coloca a empresa como um ator legítimo e incontornável da construção do bem comum.

A afirmação da Responsabilidade Social Empresarial

Em 2007, a RSE estava a assumir um carácter hegemónico no contexto empresarial português, ou seja, a sua conceção distintiva do mundo tinha evoluído para uma partilha intersubjetivamente partilhada e socialmente dada como adquirida (Marttila, 2015), sendo que era apenas a partir da sua natureza necessariamente contingente, que o conceito era criticado e que os seus significados negociados.

A capacidade da RSE de ser percebida pelos atores do campo como algo que “faz sentido” deve-se sobretudo à sua capacidade de articular preocupações morais com objetivos empresariais. De facto, como verificámos durante a análise, apesar das tentativas de fechamento dos significados da RSE, as suas fronteiras eram suficientemente abrangentes para que os atores empresariais pudessem negociar os seus significados no contexto das práticas das suas empresas. Isso era particularmente visível na altura em que foram

realizadas as entrevistas, numa fase em que esta área estava ainda em construção, em que existiam poucos departamentos especializados e em que estava sob a responsabilidade de profissionais com perfis muito diversificados. A RSE afirmava-se assim de forma auto-evidencial para muitos dos atores empresariais, sendo que a sua aceitação social advinha também da sua capacidade para ser percebida como algo que vem “naturalmente” dar expressão a um modo de fazer característico de um campo (Marttila, 2015), neste caso da ação empresarial.

Por outro lado, o nosso foco no investimento social das empresas pôs em evidência o caráter contingente e historicamente construído do processo de afirmação da RSE. Para perceber como a RSE é interpretada, e acionada, por parte de diferentes atores empresariais é preciso ter em conta a especificidade do campo discursivo onde essa se insere, e a própria natureza da discussão, ou seja, os parâmetros com que esta tem sido discutida. É só nesta dupla relação que é possível evidenciar, por exemplo, a forma como o ponto nodal do *business case* atua num campo discursivo, levando à progressiva transformação das práticas e discursos dos atores empresariais, ganhando um lugar hegemónico que introduz uma inevitável lente da racionalidade económica numa área que até recentemente era caracterizada por discursos de caráter mais moral e discricionário.

Ao olhar para como estas relações são discursivamente (re)construídas, torna-se mais visível o caráter eminentemente estrutural destas relações. Deste ponto de vista, os processos de racionalização do investimento social e os movimentos de amoralização/moralização evidenciam-se, sobretudo, como uma forma de atualização das relações do campo. Fazemos aqui referência às ideias de Laclau e Mouffe sobre o caráter iminente estrutural das relações de um campo discursivo (Laclau & Mouffe, 1985). Segundo os autores, as relações antagónicas estruturantes de determinados campos podem ficar “adormecidas” em determinados períodos. Elas só se tornam visíveis quando são reativadas por antagonismo, por reação a uma deslocalização introduzida no próprio campo. Os diferentes modelos de investimento social implementados pelas empresas ao longo do tempo sempre tiveram conotações morais específicas que marcaram a sua intervenção nesta área. Estes foram assumindo características diferenciadas dependendo dos períodos e dos contextos sociais, mas eram, em grande parte, caracterizados por uma moral mais dissociada de uma racionalidade económica.

O que a RSE trouxe de novo, no caso Português, foi a introdução de uma nova epistemologia no campo que incentiva a dissolução da distinção entre social e economia (Shamir, 2008) ou entre lógicas morais e económicas, e que surge associada a uma nova linguagem e a novos objetivos de caráter empresarial para este tipo de práticas. Esta moralidade racionalizada não tem, no entanto, um caráter objetivo, com fronteiras estabelecidas. A natureza híbrida das narrativas sobre as iniciativas sociais ao longo do

tempo, o trabalho de definição de fronteiras discursivas da RSE, os múltiplos significados atribuídos ao termo “comunidade” são exemplos da forma como os significados atribuídos à RSE são discursivamente negociados e de como se afirma esta moralidade racionalizada que a caracteriza.

Contribuições, limites e proposições

A análise das estruturas discursivas do investimento social e da RSE permitiu-nos fazer diferentes tipos de contribuições para o estudo desta área da intervenção empresarial. Em primeiro lugar, distanciamos-nos de abordagens normativas ou críticas à RSE que permeiam a literatura sobre o tema, centrando-nos no processo de produção dos seus significados. Esta opção, permitiu-nos não só identificar significados atribuídos a estes fenómenos (de natureza compreensiva), mas também dar atenção às estruturas discursivas que estruturam esses mesmo significados, e evidenciar a sua centralidade no contexto organizacional e na análise das retóricas da RSE. Essa análise, e o seu enquadramento teórico, teve um carácter inicial eminentemente indutivo, ou seja, foi incentivada por elementos retóricos tipificados dos discursos dos entrevistados que revelaram a centralidade de determinadas formas de organização dos significados do campo, e as relações antagónicas que o estruturam. A atenção dada à forma como o discurso é produzido e estruturado - narrativas, fronteiras discursivas e formas de nomeação - permitiu-nos assim articular perspectivas micro (responsável), meso (organização) e macro (retóricas da RSE), contribuindo assim para o conhecimento de como os significados da RSE e do investimento social são produzidos e articulados e de como a RSE é legitimada através destes processos.

Em segundo lugar, destacamos a atenção dada aos processos de mudança e estabilização discursiva. O nosso foco numa fase da história empresarial portuguesa em que a adoção da noção da RSE era recente, e em que havia uma procura ativa por parte dos atores empresariais em dar sentido às mudanças em curso, permitiu analisar esta construção de significados de forma dinâmica e ter em conta os seus efeitos a nível da organização. Esta atenção às mudanças introduzidas pela RSE nesta área foi, para além disso, potenciada pelo facto de ter passado mais de uma década entre a realização das entrevistas e a sua análise, o que permitiu um olhar mais reflexivo e refletivo sobre estes fenómenos e a sua melhor contextualização histórica e teórica.

Em terceiro lugar consideramos que, ao estudar o caso português, há determinados aspetos da construção discursiva da RSE que se tornam mais evidentes, e que surgem menos evidenciados na literatura internacional. Falámos várias vezes da ausência de formas de nomeação como um facto que nos levou a explorar o motivo pela qual esta área de ação empresarial tem nome noutros países e não em Portugal, centrando por isso a nossa atenção nos processos de nomeação. Evidenciamos também, como utilização do conceito de

comunidade acabou por ser explorada devido à mobilização de algumas expressões de origem americana por parte dos entrevistados. A singularidade histórica portuguesa e o facto de a adesão e estruturação de políticas de RSE por parte das empresas ter sido mais tardia do que noutros países permitiu assim pôr em evidência aspetos específicos dos processos de construção de significados destes fenómenos a nível das organizações.

Para além dessas contribuições, gostaríamos de sublinhar duas opções de análise que foram centrais na nossa abordagem, mas que também expõem aquelas que são algumas das suas limitações. Em primeiro lugar, consideramos que a escolha de estudar apenas a área do investimento social e a sua articulação com o conceito mais abrangente da RSE foi central para a compreensão das dinâmicas em questão. Esta questão foi abordada profusamente durante a tese, mas gostaríamos de destacar dois aspetos que nos parecem particularmente relevantes para justificar esta opção. Por um lado, o facto de os processos de mudança discursiva serem mais visíveis e inteligíveis quando analisados de forma localizada, ou seja, quando nos focamos nos efeitos que estes têm num campo discursivo específico e nos seus parâmetros de discussão habitual. Por outro lado, a relevância temática das iniciativas de carácter social para a melhor compreensão dos processos de amoralização e moralização nas retóricas da RSE.

É necessário referir, no entanto, que o investimento social é apenas uma das múltiplas dimensões associadas ao conceito de RSE. Os processos de construção de uma imagem socialmente responsável por parte das empresas são sempre multidimensionais, articulando áreas da ação empresarial muito diferenciadas. Nesse sentido, coloca-se, por um lado, a questão de se os processos discursivos aqui analisados têm correspondência noutras áreas de atuação da empresa onde a RSE tem assumido importância crescente ao longo das últimas décadas. Por outro, é importante relevar que a análise que empreendemos não tem em consideração esse carácter multidimensional da construção de uma identidade socialmente responsável, sendo necessário um estudo mais abrangente para analisar essa questão.

Em segundo lugar, consideramos que a opção de nos centrarmos na análise das estruturas discursivas do investimento social e da RSE permitiu-nos articular os processos interpretativos dos atores empresariais com aquelas que são as retóricas que estruturam os significados do que é uma empresa socialmente responsável. A multiplicidade de posicionamentos que pudemos encontrar junto dos nossos entrevistados revelou-se assim essencial, por um lado, para pôr em evidência aqueles que eram os elementos comuns das estruturas discursivas deste campo, que permitiam a sua estabilização de significados; por outro, para evidenciarem quais eram os espaços de negociação que essas mesmas estruturas permitiam, a partir dos quais certos entendimentos eram contestados e criticados.

É de relevar, no entanto, que esta opção, ao dar mais atenção àqueles que são os elementos comuns e partilhados de um discurso, pode ter invisibilizado, ou obscurecido,

entendimentos diferenciados, formas alternativas de dar sentido a estes fenómenos que não se encaixam necessariamente nas fórmulas retóricas importadas dos discursos formalizados sobre RSE ou das narrativas internacionais sobre o tema. Para além disso, só ocasionalmente procurámos indícios explicativos relacionados com o perfil do entrevistado ou da empresa. Esta opção teve motivações de ordem pragmática e teórica. Pragmática no sentido em que a diversidade da amostra em termos de perfis de entrevistados (percurso, cargo, antiguidade, conhecimento sobre o percurso da empresa, ligação à área da RSE, etc.), e de perfil/tipos de organizações limitou a nossa capacidade de fazer esse tipo de interpretações, sem correr o risco de reificar determinadas diferenças. Por outro lado, o nosso interesse pela natureza do discurso da RSE e do investimento social levou-nos a optar por uma análise em que os discursos dos atores sociais são interpretados não como representações individuais, mas como exemplos de “discursos empresariais” no contexto dos quais diferentes elementos discursivos são mobilizados e estruturados.

Por fim, gostaríamos de apontar algumas possíveis direções de investigação relacionadas com base na análise realizada. Em primeiro lugar a pertinência de analisar estes temas no atual contexto no sentido de perceber a permanência, solidificação ou alteração dos processos discursivos aqui analisados. De que forma a RSE e o investimento social são interpretados 14 anos depois das entrevistas originais? Como é que a progressiva estruturação e profissionalização da RSE a nível das organizações e as mudanças sociais e económicas ocorridas durante este período influenciou entendimentos e formas de pensar e implementar projetos de cariz social?

Uma outra questão que acabámos por não explorar está relacionada com a forma como é feita a gestão discursiva das iniciativas sociais que pelas suas características não podem ser incluídas dentro das fronteiras preconizadas da RSE. Apesar de os discursos das empresas enfatizarem uma crescente racionalização das práticas de investimento social, maior alinhamento com o *business case*, e uma maior integração e *estrategificação* na definição das iniciativas, na realidade durante o trabalho de campo constatámos que coexistiam nestas empresas práticas sociais de natureza muito diversificada. Nesse sentido, consideramos que uma análise que tenha em conta as articulações entre as práticas empresariais nesta área e os processos de construção discursiva identificados nesta tese poria em evidência outras dinâmicas e dimensões da construção social de uma identidade empresarial socialmente responsável.

Por fim, consideramos que o estudo da construção discursiva da RSE e do investimento social seria enriquecido se incorporasse a perspetiva de outros atores sociais para além dos responsáveis empresariais. Referimo-nos aqui não apenas a atores do mundo empresarial – associações empresariais de responsabilidade social, consultores, trabalhadores - e a atores sociais do terceiro sector – as associações parceiras dos projetos – mas também aos

beneficiários destas iniciativas. Estes últimos em particular têm sido o elemento invisível de uma área de estudo que tende a privilegiar os estudos das relações inter e intra organizacionais e os processos interpretativos dos seus atores. Pensamos, por isso, que seria importante o desenvolvimento de uma abordagem mais participativa, que procure ir além de entendimentos vagos sobre a “comunidade” e que tivesse em conta não só a forma como estes beneficiários são conceptualizados por parte das organizações que implementam estas iniciativas, mas também as suas perspetivas sobre estes processos e dinâmicas.

Referências Bibliográficas

- Aakhus, M., & Bzdak, M. (2012). Revisiting the Role of “Shared Value” in the Business-Society Relationship. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(2), 231–246.
<https://doi.org/10.5840/bpej201231211>
- Abend, G. (2016). How to tell the history of business ethics. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 17(1), 42–76.
- Abercrombie, N., & Hill, S. (1976). Paternalism and Patronage. *The British Journal of Sociology*, 27(4), 413–429.
- Abreu, R., Fátima, D., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3–18.
<https://doi.org/10.1108/14720700510630013>
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 387–413. <https://doi.org/10.3166/RFG.180.131-157>
- Acquier, A., Gond, J., & Igalens, J. (2005). *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion* (No. Cahier de recherche n°. 2005 – 166). Toulouse.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Almeida, A. N. De. (1993). Mulheres e famílias operárias: a “esposa doméstica.” *Análise Social*, XXVIII(120), 105–132.
- Alves, J. F. (1995). Fundação Narciso Ferreira - Indústria e obra social na têxtil nortenha. *O Tripeiro*, 7ª série(8), 242–248.
- Alves, J. F. (2002). Estruturas do Patronato e do Operariado no Vale do Ave. In J. A. Mendes & I. Fernandes (Eds.), *Património e Indústria no Vale do Ave* (pp. 112–125). Vila Nova de Famalicão: Adrave.
- Anderson, B. (2006). *Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*. London and New York: Verso books.
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32.
<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Ashley, P. A. (2006). *Ética e responsabilidade social nos negócios* (Vol. 6). São Paulo: Saraiva.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S004>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2014). *Creating Value in Non Profit - Business Collaborations: New Thinking and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baden, D., & Harwood, I. A. (2013). Terminology Matters: A Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 615–627.

- <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1498-9>
- Ballet, J., & Bry, F. de. (2001). L'entreprise et l'éthique. In *Points Economie*. Paris: Ed. du Seuil.
- Banks, G., Scheyvens, R., McLennan, S., & Bebbington, A. (2016). Conceptualising corporate community development in the Pacific. *Third World Quarterly*, 6597(March).
<https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1111135>
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: Soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48–62. <https://doi.org/10.1108/17471111211196566>
- Barthe, Y., de Blic, D., Heurtin, J.-P., Lagneau, É., Lemieux, C., Linhardt, D., ... Trom, D. (2013). Sociologie pragmatique : mode d'emploi. In *Politix* (Vol. 103).
<https://doi.org/10.3917/pox.103.0173>
- Bertrand, L. (2014). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable : les représentations sociales des salariés d'une multinationale. Une étude internationale: France, Mexique, Pologne*. École Doctorale Sciences de Gestion TSM, Université de Toulouse, Toulouse. Retrieved from: <http://publications.ut-capitole.fr/18325/>
- Bishop, M. (2006). The Birth of Philanthrocapitalism. *The Economist Survey of Wealth and Philanthropy*. In: *The Economist Newspaper Limited*, 23, 56.
- Blowfield, M. (2005). Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development? *International Affairs*, 81(3), 515–524. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00466.x>
- Blowfield, M. & Frynas, J. G. (2005). Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3), 499–513.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x>
- Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility : a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bodet, C., & Lamarche, T. (2007). La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de La Régulation*, 1(Juin/June), 1–18.
<https://doi.org/10.4000/regulation.1283>
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bory, A. (2007). L'étude de la RSE au travers du bénévolat d'entreprise : un terrain d' 'institutionnalisation du monde des grandes entreprises. *4ème Congrès Du RIODD*, 1–11.
- Bory, A. (2008a). De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis. Université Paris I, Paris. Retrieved from: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00348309>
- Bory, A. (2008b). Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise. *Revue de l'Ires*, 2(57), 141–167. <https://doi.org/10.3917/rdli.057.0141>
- Bory, A. (2009). Le monde des affaires à la tête du secteur non lucratif américain ? Un regard sociologique. *Entreprises et Histoire*, (56), 1–14. <https://doi.org/10.3917/eh.056.0117>
- Bory, A. (2013). Le bénévolat d'entreprise en France Une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes. *Travail et Emploi*, 133(janvier-mars), 53–62.
<https://doi.org/10.4000/travailemploi.5954>

- Bory, A. & Lochard, Y. (2008). La RSE, entre relations publiques et outil politique. *La Revue de l'ires*, 2(57), 2–21. <https://doi.org/10.3917/rdli.057.0003>
- Bosworth, D. (2011). The Cultural Contradictions of Philanthrocapitalism. *Society*, 48, 382–388. <https://doi.org/10.1007/s12115-011-9466-z>
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297–318. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Branco, M. C. (2015). CSR in Portugal: from a paternalistic approach to lacking contribution to sustainable development. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, & M. S. Fifka (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe. United in Sustainable Diversity* (pp. 399–411). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13566-3>
- Branco, M. C., & Delgado, C. (2011). Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 202–217. <https://doi.org/10.1108/174711111111141495>
- Branco, M. C., & Delgado, C. (2016). Corporate Social Responsibility Education and Research in Portuguese Business Schools. In H. Toker, D. Turker, & C. Altuntas (Eds.), *Social Responsibility Education Across Europe. CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (pp. 207–227). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-26716-6>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). The ebbs and flows of qualitative research. Time, change, and the slow wheel of interpretation. In Bryan C. Clift, J. Gore, S. Gustafsson, S. Bekker, I. C. Battle, & J. Hatchard (Eds.), *Temporality in qualitative inquiry: Theories, methods, and practices* (pp. 22–38). Routledge.
- Brei, V., & Böhm, S. (2014). “1L=10L for Africa”: Corporate social responsibility and the transformation of bottled water into a “consumer activist” commodity. *Discourse and Society*, 25(1), 3–31. <https://doi.org/10.1177/0957926513503536>
- Brejning, J. (2012). *Corporate Social Responsibility and the Welfare State*. Surrey: Ashgate.
- Brès, L., & Gond, J.-P. P. (2014). The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations. *Human Relations*, 67(11), 1347–1382. <https://doi.org/10.1177/0018726713519278>
- Brinkmann, S. (2014). Unstructured and Semi-Structured Interviewing. In P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of qualitative research* (pp. 277–299). Oxford: Oxford University Press.
- Brunel, S. (2004). *Le développement durable* (collection). Paris: PUF.
- Buchanan, A., & Weiss, K. (2013). Things genes can't do. Simplistic ideas of how genes 'cause' traits are no longer viable: life is an orderly collection of uncertainties. Retrieved September 22, 2019, from Aeon website: <https://aeon.co/essays/dna-is-the-ruling-metaphor-of-our-age>
- Burchell, J., & Cook, J. (2004). *The Challenges of Corporate Social Responsibility: Lessons from the EU Green Paper*. Brunel University. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper No. 10. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/123456789/714>
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen”. Shaping the discourse of corporate

- social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121–137.
<https://doi.org/10.1108/01443330610657188>
- Burchell, J., & Cook, J. (2013). CSR, Co-optation and resistance: The emergence of new agonistic relations between business and civil society. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 741–754.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1830-z>
- Chen, J. C., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics*, 82(1), 131–144.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9567-1>
- Capron, M. (2003). *L' économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l' épreuve de l' humanisation de la mondialisation*. *Economie Ethique* N° 7, 1-72.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La Responsabilité Sociale d'Entreprise. In *Repères*. Paris: La Découverte.
- Capron, M., & Quairel, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable acteurs, enjeux, stratégies. In *Entreprise & société*. Paris: La Découverte.
- Carnegie, A. (1889). Wealth. *The North American Review*, 148(391).
- Carollo, L., & Guerci, M. (2017). 'Activists in a Suit': Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work. *Journal of Business Ethics*, 148, 249–268.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3582-7>
- Caron, M.-A., & Turcotte, M.-F. (2006). La métaphore de la mesure: étude du potentiel régulateur des pratiques de divulgation en matière de développement durable. In P. de la Broise & T. Lamarche (Eds.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises* (pp. 155–176). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Cederström, C., & Spicer, A. (2014). Discourse of the real kind: A post-foundational approach to organizational discourse analysis. *Organization*, 21(2), 178–205.
<https://doi.org/10.1177/1350508412473864>
- Champion, E., & Gendron, C. (2005). De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative: L'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 18(1), 90.
<https://doi.org/10.7202/012198ar>
- Cheibub, Z. B., & Lock, R. M. (2002). Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social da empresas. In A. M. Kirschner, E. R. Gomes, P. Cappellin, & C. A. Vega (Eds.), *Empresa, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Chen, S., & Bouvain, P. (2009). Is corporate responsibility converging? a comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany. *Journal of Business Ethics*,

- 87(SUPPL. 1), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9794-0>
- Collins, P. H. (2010). The new politics of community. *American Sociological Review*, 75(1), 7–30. <https://doi.org/10.1177/0003122410363293>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, Bruxelas.
- Cornwall, A. (2007). Buzzwords and fuzzwords: deconstructing development discourse. *Development in Practice*, 17(4–5), 471–484. <https://doi.org/10.1080/09614520701469302>
- Costa, M. A. N. (2006). *As mudanças empresariais no Brasil Contemporâneo: o investimento social privado é uma nova forma de solidariedade?* Instituto de Planejamento Urbano e Regional (UFRJ/IPPUR)., Rio de Janeiro.
- Costa, M. A. N. (2011). Um estudo comparativo sobre padrões de responsabilidade social das empresas em Portugal e no Brasil. In M. A. N. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade Social - Uma visão ibero-americana* (pp. 25–57). Almedina.
- Crane, A. (2000a). Corporate Greening as Amoralization. *Organization Studies*, 21(4), 673–696.
- Crane, A. (2000b). *Marketing, Morality and the Natural Environment*. London and New York: Routledge.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics : managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (2^o edition). Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate Social Responsibility in a Global Context. In A. Crane, D. Matten, & L. J. Spence (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, 2, 3–26.
- Creed, G. W. (2001). Reconsidering Community. In G. W. Creed (ed.) *The Seductions of Community: Emancipations, Oppressions, Quandries*, James Currey Publishers, 1–20.
- Czarniawska, B. (2000). The uses of narrative in organization research. *Rapport Nr.: GRI Reports*, 42. Retrieved in: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2997>
- D'Almeida, N. (2004). Les organisations entre récits et médias. *Canadian Journal of Communication*, 29(1), 25–46.
- D'Almeida, N. (2006). La perspective narratologique en organisations. In P. de la Broise & T. Lamarche (Eds.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises* (pp. 27–39). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(November 2006), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Daly, S. (2011). Philanthropy as an Essentially Contested Concept. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 535–557. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9213-5>
- de-Miguel-Molina, B., Chirivella-González, V., & García-Ortega, B. (2015). Corporate philanthropy and community involvement. Analysing companies from France, Germany, the Netherlands and Spain. *Quality and Quantity*, 50(6), 1–26. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0287-9>
- de la Broise, P., & Lamarche, T. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des*

- entreprises?* Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.
- Debouzy, M. (1988). Permanence du paternalisme? *Le Mouvement Social*, (144), 3–16.
- Declercq, J., & Jacobs, G. (2019). "It's such a great story it sells itself"? Narratives of vicarious experience in a European pharmaceutical company. *Journal of Pragmatics*, 152(October), 89–102. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2018.01.008>
- Déjean, F., Gond, J.-P., Leca, B. (2006). La quantification comme instrument de légitimation? Une analyse du rôle joué par ARESE dans la construction de l'Investissement Socialement Responsable. In P. de la Broise & T. Lamarche (Eds.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises* (pp. 177–201). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Dèjean, F., & Gond, J. P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5–31.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dion, M. (2017). Corporate Citizenship, Social Responsibility, and Sustainability Reports as "Would-be" Narratives. *Humanistic Management Journal*, 2(1), 83–102. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0022-x>
- Djelic, M. L., & Etchanchu, H. (2017). Contextualizing Corporate Political Responsibilities: Neoliberal CSR in Historical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 641–661. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2879-7>
- Dolan, C., & Rajak, D. (Eds.). (2016). *The anthropology of corporate social responsibility*. New York Oxford: Berghahn Books.
- Du, S., & Vieira, E. T. (2012). Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1490-4>
- Duarte, F. (2010). Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355–368. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0470-9>
- Dupuis, J.-C., & Le Bas, C. (2009). Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises. *Revue Française de Socio-Économie*, 4(2), 83–98. <https://doi.org/10.3917/rfse.004.0083>
- Edwards, M. (2008). Just another emperor: the myths and realities of philanthrocapitalism. In *Demos*. New York: Demos.
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. *Communication*, (March), 15.
- Fairclough, N. (2005). Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, 26(6), 915–939. <https://doi.org/10.1177/017084060505054610>
- Fairclough, N. (2011). Discursive Hybridity and Social Change in Critical Discourse Analysis. In S. Sarangi, V. Polese, & G. Caliendo (Eds.), *Genre(s) on the Move: Hybridization and Discourse*

- Change in Specialized Communication* (pp. 11–26). Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Fanha, S. M. de J. C. (2002). *Responsabilidade Social das Empresas - O Caso Português*. ISEG - UTL, Lisboa.
- Feix, A., & Philippe, D. (2020). Unpacking the Narrative Decontestation of CSR: Aspiration for Change or Defense of the Status Quo? *Business & Society*, 59(1), 129–174.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0007650318816434>
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Freeman, M. (2017). *Modes of thinking for qualitative data analysis*. New York: Routledge.
- Friman, M. (2010). Understanding Boundary Work through Discourse Theory : Inter/disciplines and Interdisciplinarity. *Science Studies*, 23(2), 5–19.
- Frynas, J. G., & Stephens, S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483–509.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12049>
- Fundação Manuel Leão. (2001). *O voluntariado e as empresas : breve estudo exploratório do caso português*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários, D.L.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*. *Human Relations*, 55(6), 728.
- Gago, C. C., Cardoso, E. G., Campos, J. T., Vicente, L. M., & Santos, M. C. dos. (2005). *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas - 25 casos de referência*. Lisboa: Companhia das Cores.
- Galasiński, D., & Skowronek, K. (2001). Naming the nation: A critical analysis of names in polish political discourse. *Political Communication*, 18(1), 51–66.
<https://doi.org/10.1080/10584600150217659>
- Galaskiewicz, J., & Burt, R. S. (1991). Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 88–105. <https://doi.org/10.2307/2393431>
- Gan, A. (2006). The impact of public scrutiny on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 217–236. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9087-4>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gautier, A. (2015). Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 41(249), 13–32. <https://doi.org/10.3166/rfg.249.13-32>
- Gautier, A., & Pache, A. C. (2015). Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment. *Journal of Business Ethics*, 126(November), 343–369. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1969-7>
- Gendron, C. (2000). *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Cahier du CRISES, Collection Working Papers (N°ET0004), Québec.
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2003). *Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation?* Les cahiers de la Chaire – collection recherche (N° 12-2003). Québec.
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise

- mondialisée. *Relations Industrielles*, 59(1), 73–100. <https://doi.org/10.7202/009128ar>
- Ghadiri, D. P., Gond, J.-P., & Bres, L. (2015). Identity work of corporate social responsibility consultants: Managing discursively the tensions between profit and social responsibility. *Discourse & Communication*, 9(6), 593–624. <https://doi.org/10.1177/1750481315600308>
- Gibbs, G. R. (2013). Using Software in Qualitative Analysis. In U. Flick (Ed.), *SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 277–295). <https://doi.org/10.4135/9781446282243>
- Gieryn, T. F. (1983). Boundary-Work and the Demarcation of Science from Non-Science : Strains and Interests in Professional Ideologies of Scientists. *American Sociological Review*, 48(6), 781–795.
- Gill, D., & Broderick, A. (2014). Brand heritage and CSR credentials: A discourse analysis of M&S reports. In *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* (Vol. 6). [https://doi.org/10.1108/S2043-9059\(2014\)0000006026](https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2014)0000006026)
- Gil Sánchez, G. (2018). *Responsabilidad social corporativa: revisión crítica de una noción empresarial*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Girschik, V. (2020). Shared Responsibility for Societal Problems: The Role of Internal Activists in Reframing Corporate Responsibility. *Business and Society*, 59(1), 34–66. <https://doi.org/10.1177/0007650318789867>
- Gold, S., Muthuri, J. N., & Reiner, G. (2018). Collective action for tackling “wicked” social problems: a system dynamics model for corporate community involvement. *Journal of Cleaner Production*, 179, 662–673. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.197>
- Gond, J.-P., & Moser, C. (2021). The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and sociological approaches to ‘micro’ corporate social responsibility. *Human Relations*, 74(1), 5–40. <https://doi.org/10.1177/0018726719864407>
- Gond, J.-P., & Moon, J. (2011). Corporate social responsibility in retrospect and prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept. *ICCSR Research Paper Series*, 44(59), 1–40.
- Gond, J. P., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2018). How do things become strategic? ‘Strategifying’ corporate social responsibility. *Strategic Organization*, 16(3), 241–272. <https://doi.org/10.1177/1476127017702819>
- Haack, P., Schoeneborn, D., & Wickert, C. (2012). Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. *Organization Studies*, 33(5/6), 815–845. <https://doi.org/10.1177/0170840612443630>
- Hall, P. D. (2006). A historical overview of philanthropy, voluntary associations, and nonprofit organizations in the United States, 1600-2000. In W. W. Powell, Steinberg R. (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook - second edition* (pp. 66–88). Yale University Press.
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325–339. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9712-5>
- Hamil, S. (1997). *Corporate Community Involvement: a critical assessment*. (September), 8–10.
- Hamil, S. (1999). Corporate Community Involvement: a case for regulatory reform. *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 14–25. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00121>
- Hanquez, M. (2011). *Le processus de normalisation ISO 26000 : la formation d’un compromis*

- internationale et multipartite sur la définition de la responsabilité sociétale* (Université du Québec). Retrieved from <https://archipel.uqam.ca/3901/1/M12024.pdf>
- Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Empire*. Harvard University Press.
- Harrow, J. (2013). Contested Perspectives on Corporate Philanthropy. In J. Dillard, K. Haynes, & A. Murray (Eds.), *Corporate social responsibility: A research handbook* (pp. 234–254). Routledge.
- Harrow, J., & Jung, T. (2011). Philanthropy is Dead; Long Live Philanthropy? *Public Management Review*, 13(8), 1047–1056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.619062>
- Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373–389. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9513-2>
- Heald, M. (1988). *The Social Responsibilities of Business. Company and Community, 1900-1960* (2^o). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351317368>
- Heinich, N. (1998). *Ce que l'art fait à la sociologie*. Paris: Minuit.
- Heinich, N. (2000). *Être écrivain : création et identité*. Paris: La Découverte.
- Hespanha, P., & et. al., (2000). *Entre o Estado eo mercado: as fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110–125. <https://doi.org/10.2307/41166125>
- Hess, D., & Warren, D. E. (2008). The Meaning and Meaningfulness of Corporate Social Initiatives. *Business and Society Review*, 113(2), 163–197. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00317.x>
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090–1119. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1303>
- Himmelstein, J. L. (1997). Looking good and doing good: Corporate philanthropy and corporate power. In *Philanthropic Studies*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Hoffmann, J. (2018). Talking into (non)existence: Denying or constituting paradoxes of Corporate Social Responsibility. *Human Relations*, 71(5), 668–691. <https://doi.org/10.1177/0018726717721306>
- Howarth, D., & Stavrakakis, Y. (2000). Introducing discourse theory and political analysis. In D. Howarth, A. j. Norval, & Y. Stavrakakis (Eds.), *Discourse theory and political analysis Identities, hegemonies and social change* (pp. 268–292). Manchester and New York distributed: Manchester Inuversity Press.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2008). An analysis of corporate social responsibility at credit line: A narrative approach. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 403–418. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9426-0>
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., May, S., Øyvind Ihlen, Bartlett, J. L., & May, S. (Eds.) (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. John Wiley & Sons.
- Islam, G., Holm, M., & Karjalainen, M. (2017). Sign of the times: Workplace mindfulness as an empty

- signifier. *Organization*, 1–27. <https://doi.org/10.1177/1350508417740643>
- ISO/TMB/WG SR. (2006a). *Comments received on ISO/WD 26000, Guidance for Social Responsibility, document WG SR N 55 25-04-2006*. Gênebra: Organisation Internationale de Normalisation.
- ISO/TMB/WG SR. (2006b). *First Working Draft ISO Document 26000 N55 2006-03-28*. Gênebra: Organisation Internationale de Normalisation.
- ISO/TMB/WG SR. (2010). *ISO Final Draft International Standard 26000: Guidance on Social Responsibility. ISO/IFDIS 26000:201 O(E)*. Gênebra: Organisation Internationale de Normalisation.
- Jenkins, H. (2004). Corporate Social Responsibility and the Mining Industry: Conflicts and Constructs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 34(11), 23–34. <https://doi.org/10.1002/csr.50>
- Joas, H. (1995). *Communitarianism: A German Perspective*. Indiana.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59–67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Joseph, M. (2002). *Against the Romance of Community* (Vol. 4). Minneapolis; London: University of Minnesota Press.
- Joseph, M. (2007). Community. In S. B. Somerville (Ed.), *Keywords for American Cultural Studies*. NYU Press.
- Joutsenvirta, M. (2009). A language perspective to environmental management and corporate responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 18(4), 240–253. <https://doi.org/10.1002/bse.574>
- Kapelus, P. (2002). Mining, Corporate Social Responsibility and the “Community”: The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi Paul. *Journal of Business Ethics*, 39, 275–296.
- Karl, B. D. & Katz, S. N. (1981). The American Private Philanthropic Foundation and the public sphere 1890-1930. *Minerva*, 19(2), 236–270.
- Karl, B. D. & Katz, S. N. (1987). Foundations and Ruling Class Elites. *Daedalus*, 116(1), 1–40.
- Katz, S. N. (2006). Philanthropy. In V. Ginsburgh & C. D. Throsby (Eds.), *Handbook on the Economics of Art and Culture* (Vol. 1, pp. 1299–1321). North-Holland.
- Kiger, J. C. (2004). History of American Foundations. In D. Burlingame (Ed.), *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*. Santa Barbara: Abc-clio.
- Kinderman, D. (2012). Free us up so we can be responsible! the co-evolution of corporate social responsibility and neo-liberalism in the UK, 1977-2010. *Socio-Economic Review*, 10(1), 29–57. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr028>
- Klein, N. (2000). *No space, no choice, no jobs, no logo : taking aim at the brand bullies*. New York: Picador.
- Korten, D. C. (1995). *When corporations rule the world*. Kumarian Press.
- KPMG. (2007). *Estudo da KPMG sobre a Publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal*.
- Küpers, W. M. (2013). Embodied transformative metaphors and narratives in organisational life-worlds of change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 494–528.

- <https://doi.org/10.1108/09534811311328551>
- La Cour, A., & Kromann, J. (2011). Euphemisms and hypocrisy in corporate philanthropy. *Business Ethics*, 20(3), 267–279. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01627.x>
- Laclau, E. (2012). Populism: What's in a Name? In B. Aretxaga, D. Dworkin, J. Gabilondo, & J. Zulaika (Eds.), *Empire and terror: nationalism/postnationalism in the new millennium* (pp. 103–113). Nevada: Center for Basque Studies.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy*. London: Verso.
- Lakin, N., & Scheubel, V. (2010a). Corporate Community Involvement : What it is, what it is not. In *Corporate Community Involvement: The Definitive Guide to Maximizing Your Business' Societal Engagement* (Vol. 44, pp. 0–7). New York: Greenleaf Publishing.
- Lakin, N., & Scheubel, V. (2010b). *Corporate Community Involvement: The Definitive Guide to Maximizing Your Business' Societal Engagement*. Greenleaf Publishing.
- Lamarche, T. (2009). Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation. *Revue de l'organisation Responsable*, 4(Novembre), 4–18. <https://doi.org/10.3917/or.042.0004>
- Lapointe, A., Champion, E., & Gendron, C. (2004). Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire. In *Les Cahiers de la Chaire - Collection Recherche*. Retrieved from <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/18-2003.pdf>
- Le Chêne, M., & Haufflet, E. B. (2005). Parfum du pouvoir, le pouvoir du parfum. Le cas Yves Rocher à la Gacilly. In M.-F. B. Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité Sociale et Environnementale de L'Entreprise* (pp. 46–63). Presses de l'Université du Québec.
- Leão XIII, P. (1891). *Carta Encíclica "Rerum Novarum."* Retrieved from http://www.vatican.va/content/leo-xiii/pt/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html
- Lehmann-Vogelweid, N. (1997). *Uma leitura da perspectiva empresarial relativamente ao envolvimento com a comunidade em Portugal* (não publicado). Lisboa.
- Leite, C., & Rebelo, T. (2010). Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal. *Actas Do VII Simpósio Nacional de Investigação Psicologia*, (September), 17 (2209-2225).
- Lépineux, F. (2005). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/10.1108/14720700510562640>
- Licandro, O. (2017). Relationship Between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: Results of an Empirical Study. *Econviews*. XXX, BR. 1/2017. 67-83
- Liket, K., & Simaens, A. (2013). Battling the Devolution in the Research on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 126, 285–308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1921-x>
- Lima, A. P. de. (1999). Sócios e parentes: valores familiares e interesses económicos nas grandes empresas familiares portuguesas. *Etnográfica*, III(1), 87–112.
- Lima, M. da P. C. (coord.), Oliveira, L., & Carvalho, H. (1996). *Empresas Certificadas: Análise das Práticas de Coesão Social*. Lisboa: Dinâmia.
- Lisboa, M. (2002). *A indústria portuguesa e os seus dirigentes. Crescimento na segunda metade do*

- século XX e potencial de inovação das funções capitalistas, empresariais e de gestão*. Lisboa: Educa.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence*. *Journal of Management Studies*, 43(January), 115–136. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00585.x>
- Lopes, M. M. C., & António, N. J. dos S. (2016). Responsabilidade social empresarial em Portugal: do mito à realidade. *International Business and Economics Review*, 7, 110–138.
- Löwstedt, M., & Räisänen, C. (2012). “Playing back-spin balls”: Narrating organizational change in construction. *Construction Management and Economics*, 30(9), 795–806. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.693189>
- Luís, A. S. (2004). A Acção Social no Sistema de Segurança Social, Subordinação ou Autonomia? ISEG, Lisboa.
- Marchart, O. (2007). In the Name of the People: Populist Reason and the Subject of the Political. *Diacritics*, 35(3), 3–19. <https://doi.org/10.1353/dia.2007.0021>
- Marchart, O. (2014). Institution and dislocation: Philosophical roots of Laclau’s discourse theory of space and antagonism. *Distinktion*, 15(3), 271–282. <https://doi.org/10.1080/1600910X.2014.966272>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Marinetto, M. (1999). The historical development of business philanthropy: Social responsibility in the new corporate economy. *Business History*, 41(4), 1–20.
- Martins, A. (2004). Paternalismo, habitação, fidelização operária - o caso do bairro de Sta. Bárbara (APS, Ed.). *V Congresso Português de Sociologia*. Lisboa.
- Martins, E. C. (2009). A política portuguesa de educação e de assistência social no período do Estado Novo (1930-1974). *Série-Estudos - Periódico Do Mestrado Em Educação Da UCDB*, 27, 151–176.
- Marttila, T. (2015). *Post-Foundational Discourse Analysis. From Political Difference to Empirical Research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mason, J. (2002). Qualitative Researching. In *Qualitative Research Book* (2nd Editio). Sage.
- Matten, Dirk, & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54, 323–337. <https://doi.org/10.1007/b138371>
- Matten, Dirk, & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Mauthner, N. S., & Gárdos, J. (2015). Archival practices and the making of “Memories.” *New Review of Information Networking*, 20(1), 155–169. <https://doi.org/10.1080/13614576.2015.1114825>
- May, S. K., Cheney, G., & Roper, J. (2007). *The debate over corporate social responsibility*. USA: Oxford University Press.
- Mayes, R., McDonald, P., & Pini, B. (2014). “Our” community: Corporate social responsibility, neoliberalisation, and mining industry community engagement in rural Australia. *Environment and*

- Planning A*, 46(2), 398–413. <https://doi.org/10.1068/a45676>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Meadows, D. H., & Rome, C. of. (1972). The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. In *New York, Universe*.
- Mendes, F. R. (1995). Por onde vai a segurança social portuguesa? *Análise Social*, XXX(131–132), 405–429.
- Mescon, T. S., & Tilson, D. J. (1987). Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line. *California Management Review*, 29(2), 49–61. <https://doi.org/10.2307/41165238>
- Metze, T. (2008). Keep out of the dairy gateway: Boundary work in deliberative governance in Wisconsin, USA. *Critical Policy Studies*, 2(1), 45–71. <https://doi.org/10.1080/19460171.2008.9518531>
- Metze, T. (2010). *Innovation Ltd. Boundary work in deliberative governance in land use planning*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Michetti, G. (2013). *Institutional Processes and Discursive Strategies : Rhetoric and Vocabulary Analysis of CSR and Sustainability* (Università di Bologna). Retrieved from <http://amsdottorato.unibo.it/5736/>
- Michotte, E. (2008). *Controlling discourse on CSR : An analysis of the Belgian case*. 0–14.
- Moon, J. (2004). Government as a driver of corporate social responsibility. *ICCSR Research Paper Series*, 44(20), 1–27.
- Moon, J., & Muthuri, J. (2008). Corporate Community Investment : Trends, Developments and Attitudes. *ICCSR Research Paper Series* (No. 52). Nottingham: Nottingham University.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage
- Morri, L. (2009). Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa - un profilo interpretativo. In *Sociologia del Lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Morvaridi, B. (2015). *New Philanthropy and Social Justice: Debating the Conceptual and Policy Discourse*. Bristol, UK; Chicago, IL, USA: Bristol University Press
- Moura, R., Coelho, V., Moura, K., Raposo, R., Brites, R., Cardim, J., & Silva, A. C. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional*. Lisboa: MundiServiços.
- Mozzicafreddo, J. (1992). O Estado-Providência em Portugal: estratégias contraditórias. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 12, 57–89.
- Muthuri, J. N. (2008). Participation and accountability in corporate community involvement programmes: a research agenda. *Community Development Journal*, 43(2), 177–193. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsl053>
- Nadel, S. (2013). La Responsabilité sociale de l'entreprise comme forme de justification : quels impacts sur le travail ? *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 165–179. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0165>
- Nelkin, D., & Lindee, M. S. (2004). *The DNA Mystique*. Michigan: University of Michigan Press.
- Nelson, J., & Prescott, D. (2003). Business and the Millennium Development Goals: A framework for action. *International Business Leaders Forum*. Retrieved from <http://gbsn.org/wp->

content/uploads/2016/04/Business_and_MDGs2008.pdf

- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional Values and the Pressures of Transformation. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 303–314). Springer Netherlands.
- Ng, C. J. W., & Koller, V. (2013). Deliberate Conventional Metaphor in Images: The Case of Corporate Branding Discourse. *Metaphor and Symbol, 28*(3), 131–147.
<https://doi.org/10.1080/10926488.2013.797807>
- Noiriél, G. (1988). Du “ patronage ” au “ paternalisme ”: la restructuration des formes de domination de la main-d’oeuvre ouvrière dans l’industrie métallurgique française. *Le Mouvement Social, 144*, 17–35. <https://doi.org/10.2307/3778496>
- Norrick, N. R. (2013). Narratives of vicarious experience in conversation. *Language in Society, 42*(4), 385–406. <https://doi.org/10.1017/S0047404513000444>
- Norton, R. K., & Bieri, D. S. (2014). *Planning, Law, and Property Rights: A US – European Cross-national Contemplation*. *International planning studies, 19*(3-4), 379-397.
- Parente, C. (2005). Sobre as teorias da empresa. *Sociologia, Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto, 15*, 165–216.
- Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Costa, D., & Veloso, L. (2012). Perspectives of Social Entrepreneurship in Portugal: Comparison and Contrast with International Theoretical Approaches. *International Review of Social Research, 2*(2), 113–134.
- Parsons, R., Lacey, J., & Moffat, K. (2014). Maintaining legitimacy of a contested practice: How the minerals industry understands its “social licence to operate.” *Resources Policy, 41*(1), 83–90.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.04.002>
- Parsons, R., & Moffat, K. (2014). Constructing the Meaning of Social Licence. *Social Epistemology, 28*(3–4), 340–363. <https://doi.org/10.1080/02691728.2014.922645>
- Pasquero, J. (1992). La philanthropie d’entreprise, de la bienfaisance au calcul stratégique. *Revue Internationale de Gestion, 17*(4), 6–14.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique. In M.-F. B. Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise*. Sainte Foy: Presses de l’Université du Québec.
- Pasquero, Jean. (2004). Responsabilité sociales de l’entreprise: les approches nord-américaines. In J. Igalens (Ed.), *Tous Responsables* (pp. 257–272). Paris: Editions d’Organisation.
- Paul, K. T. (2008). *Thought for Food (Safety) in the EU: A discourse- analytical approach*. GARNET Working Paper (No. 38/08).
- Paul, K. T. (2009). Discourse analysis: an exploration of methodological issues and a call for methodological courage in the field of policy analysis. *Critical Policy Studies, 3*(2), 240–253.
<https://doi.org/10.1080/19460170903385692>
- Paul, K. T. (2012). The Europeanization of food safety: A discourse-analytical approach. *Journal of European Public Policy, 19*(4), 549–566. <https://doi.org/10.1080/13501763.2011.614136>
- Pereira, N. T. (1994). Pátios e Vilas de Lisboa, 1870-1930: a promoção privada do alojamento operário. *Análise Social, 127*(3º), 509–524.

- Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(2), 5–21.
<https://doi.org/10.1108/14720700510562622>
- Pinkse, J., Hahn, T., & Figge, F. (2019). Supersized Tensions and Slim Responses? The Discursive Construction of Strategic Tensions Around Social Issues. *Academy of Management Discoveries*, 5(3), 314–340. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0150>
- Pinto, G. R. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: Estado da Arte em Portugal*. Lisboa: CECOIA - Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins.
- Piquet, S., & Tobelem, J. M. (2006). Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire. *Revue Française de Gestion*, 167(8), 49–64. <https://doi.org/10.3166/rfg.167.49-64>
- Pires de Lima, M. (1982). Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80)-alguns resultados preliminares de uma investigação em curso*. *Análise Social*, XVIII((72-73-74)), 1299–1366.
- Pombo, A. P. (1996). A “Indústria social” da fábrica de Maceira-Liz: Política social e operariado na indústria do cimento (C. Editora, Ed.). *III Congresso Português de Sociologia*. Lisboa.
- Pope, S. M. (2016). Why firms participate in the global corporate social responsibility initiatives, 2000–2010. In *Corporate Social Responsibility in a Globalizing World*. Cambridge University Press, 251-285. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316162354.008>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(December), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value - How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(Jan Feb 2011), 63–77.
- Powell, D. (2020). *Schools, Corporations, and the War on Childhood Obesity*. London: Routledge.
- Prewitt, K. (2006). Foundations. In W. W. Powell Steinberg R. (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook - second edition*. New Haven: Yale University Press.
- Reed, A., & Reed, D. (2009). Partnerships for Development: Four Models of Business Involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(0), 3–37. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9913-y>
- Rego, A., Moreira, J. M., & Sarrico, C. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas - Um estudo da situação portuguesa*. Cascais: Principia.
- Rehbein, K., & Schuler, D. A. (2015). Linking Corporate Community Programs and Political Strategies: A Resource-Based View. *Business and Society*, 54(6), 794–821.
<https://doi.org/10.1177/0007650313478024>
- Resche, C. (2007). L'implicite dans le discours des grandes entreprises sur leur responsabilité sociale. *Revue de l'Institut Des Langues et Cultures d'Europe, Amérique, Afrique, Asie et Australie*, 9, 7–47.
- Resche, C. (2010). Métaphore, changement de paradigme et expérimentation : le cas de la gestion des entreprises. *LSP Journal*, 1(2), 23–40.
- Riesch, H. (2010). Theorizing Boundary Work as Representation and Identity. *Journal for the Theory of*

- Social Behaviour*, 40(4), 452–473. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00441.x>
- Riessman, C. K. (2005). Narrative in Social Work: A Critical Review. *Qualitative Social Work*, 4(4), 391–412. <https://doi.org/10.1177/1473325005058643>
- Riessman, C. K. (2007). Thematic Analysis. In *Narrative Methods for the Human Sciences* (pp. 926–927).
- Rigat, F. (2010). La responsabilité dans les discours d'entreprises français et italiens : quand les synonymes font (aussi) la différence. *Synergies Italie*, (6), 135–150.
- Ritta, M. J. (1999). Discurso de abertura de D. Maria José Ritta na sessão de abertura di II seminário da RPECS. In *Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social*. Lisboa: Talentum - Sociedade de Consultoria de gestão, SA.
- Rockefeller, J. D. (1909). *Random reminiscences of men and events*. New York: Doubleday, Page & Company.
- Rowe, A. L., Nowak, M., Quaddus, M., & Naude, M. (2014). Stakeholder engagement and sustainable corporate community investment. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 461–474. <https://doi.org/10.1002/bse.1796>
- Sadler, D. (2004). Anti-corporate campaigning and corporate “social” responsibility: Towards alternative spaces of Citizenship? *Antipode*, 36(September 2001), 851–870. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2004.00458.x>
- Sair da Casca. (2004). *Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa.
- Sair da Casca. (2011). *O papel das empresas na sociedade*. Lisboa.
- Salmon, A. (2003). Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise : les deux faces d'un même mouvement. *L'Économie Politique*, 2(18), 26–36. <https://doi.org/10.3917/leco.018.0026>
- Salmon, A. (2009a). Éthique et intérêt : quels mobiles pour «l'entreprise providence» ? *Revue Française de Socio-Économie*, 4(2), 39. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/rfse.004.0039>
- Salmon, A. (2009b). L'entreprise providence. Un espace économique mondialisé sous contrôle éthique ? *Connexions*, 1(91), 193–210.
- Santos, B. de S. (1995). Sociedade-Providência ou Autoritarismo Social? *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (42), i–vii.
- Santos, M. de L. L. dos, Casanova, J. L., Carreiras, H., & Alves, N. de A. (1998). *10 anos de mecenato cultural em Portugal*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Santos, M. de L. L. dos, & Conde, I. (1990). Mecenato cultural de empresa em Portugal. *Análise Social*, 25(107), 375–439.
- Santos, J. C. G. (1997). Incentivos ao mecenato social; objectivos – modalidades – eficácia. In C. P. Barros & J. C. G. Santos (Eds.), *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Lisboa: Vulgata.
- Santos, M. J. N. (2004). Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial. *Sociedade e Trabalho*, 22(jan./Abr.), 97–109.
- Santos, M. J. N., Silva, J. L. A., Sampaio, J. J., Henriques, P. L., & Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial*. Oeiras: Celta editora.
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions.

- Journal of Cleaner Production*, 135(1), 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585837>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Scherzer, S., Berg, N. G., Lein, H., & Setten, G. (2020). The many faces of local community: Exploring lay conceptualizations of the Norwegian lokalsamfunn. *Norsk Geografisk Tidsskrift*, 74(3), 152–164. <https://doi.org/10.1080/00291951.2020.1791245>
- Schnurbein, G. Von, Seele, P., & Lock, I. (2016). Exclusive Corporate Philanthropy Rethinking the nexus of CSR and Corporate Philanthropy. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 280–294. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2014-0149>
- Schultz, F. (2016). Organizational DNA. In C. E. Carroll (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation* (pp. 521–522). <https://doi.org/10.4135/9781483376493>
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681–692. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1826-8>
- Sebastiani, C. (2004). La solidarité: discours, politiques et pratiques. In M.-H. Soulet (Ed.), *La Solidarité: exigence morale ou obligation publique?* (Vol. 21, pp. 21–47). Fribourg: Academic Press Fribourg.
- Seitanidi, M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247–266. <https://doi.org/10.1002/nvsm>
- Shamir, R. (2002). *The Commodification of Corporate Social Responsibility: An Israeli Test Case*. Pinhas Sapir Center for Development, Tel-Aviv University.
- Shamir, R. (2004). Between self-regulation and the alien tort claims act: On the contested concept of corporate social responsibility. *Law and Society Review*, 38(4), 635–664. <https://doi.org/10.1111/j.0023-9216.2004.00062.x>
- Shamir, R. (2005a). Corporate social responsibility: A case of hegemony and counter-hegemony. In B. S. Santos & C. A. Rodríguez-Garavito (Eds.), *Law and globalization from below. Towards a cosmopolitan legality* (pp. 92–117). Cambridge University Press.
- Shamir, R. (2005b). Mind the Gap : The Commodification of Corporate Social Responsibility. *Symbolic Interaction*, 28(2), 229–253.
- Shamir, R. (2008). The age of responsabilization: on market-embedded morality. *Economy and Society*, 37(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/03085140701760833>
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95–122. <https://doi.org/10.1177/0021886312471375>

- Siltaoja, M. E., & Onkila, T. J. (2013). Business in society or business and society: The construction of business-society relations in responsibility reports from a critical discursive perspective. *Business Ethics*, 22(4), 357–373. <https://doi.org/10.1111/beer.12028>
- Simonet-Cusset, M. (2002). «Give back to the community»: le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire. *Revue Française Des Affaires Sociales*, (4), 167–188.
- Sklair, J. (2018). Closeness and critique among Brazilian philanthropists. *Focaal*, 2018(81), 29–42. <https://doi.org/10.3167/fcl.2018.810103>
- Smith, W., & Higgins, M. (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business & Society*, 39(3), 304–322. <https://doi.org/10.1177/000765030003900304>
- Spence, C. (2007). Social and environmental reporting and hegemonic discourse. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(6), 855–882. <https://doi.org/10.1108/09513570710830272>
- Spence, C., & Thomson, I. (2009). Resonance tropes in corporate philanthropy discourse. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 372–388. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01570.x>
- Stendardi, E. J. (1992). Corporate philanthropy: The redefinition of enlightened self-interest. *The Social Science Journal*, 29(1), 21–30.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology; An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). SAGE Publications, Inc.
- Swanson, D. L. (1999). Theory of Toward an Integrative Business and Society : a Research for Corporate Social Strategy Performance. *The Academy of Management Review*, 24(3), 506–521.
- Tassel, J. (2011). Les Caisses d'épargne face à l'avènement d'un groupe bancaire universel : le changement organisationnel entre ingénierie managériale de la mémoire et attachement au passé. *Conserveries Mémoires*, 11, 1–20.
- Tassel, J. (2013). L'identité d'entreprise. *Communication*, 31(1), 1–21.
- Teixeira, M. (1992). As estratégias de habitação em Portugal 1880-1940. *Análise Social*, XXVII(115), 65–89.
- Tengblad, S., & Ohlsson, C. (2010). The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: A longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 653–669. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0246-2>
- Tesler, L. E., & Malone, R. E. (2008). Corporate philanthropy, lobbying, and public health policy. *American Journal of Public Health*, 98(12), 2123–2133. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2007.128231>
- Thuderoz, C. (1997). *Sociologie des entreprises*. Paris: La Découverte.
- Titz, A., Cannon, T., & Krüger, F. (2018). Uncovering 'Community': Challenging an Elusive Concept in Development and Disaster Related Work. *Societies*, 8(3), 71. <https://doi.org/10.3390/soc8030071>
- Tönnies, F. (1963). *Community & society (Gemeinschaft und Gesellschaft)*. Harper torchbooks.
- Turcotte, M.-F., & Salmon, A. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Presses de l'Université du Québec.
- Utting, P. (2005). Corporate responsibility and the movement of business. *Development in Practice*, 15(3), 375–388.

- Utting, P., & Zammit, A. (2009). United Nations-Business Partnerships: Good Intentions and Contradictory Agendas. *Journal of Business Ethics*, 90, 39–56.
- Vala, J., Monteiro, M. B., & Lima, M. L. (1988). Culturas organizacionais — uma metáfora à procura de teorias. *Análise Social*, XXIV(I), 663–687.
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond. *Organization and Environment*, 28(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>
- van der Voort, J. M., Glac, K., & Meijs, L. C. P. M. (2009). “Managing” Corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 311–329. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0051-y>
- van Tulder, R. (2008). *The role of business in poverty reduction towards a sustainable corporate story?*. UNRISD.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *The Journal of Marketing*, 52(3), 58–74.
- Verschoor, C. C. (2004). Can Organizational DNA Exclude Ethics? *Strategic Finance*, 86(3), 19–20.
- Visser, W. (2005). Revisiting Carroll’s CSR Pyramid. Corporate citizenship in developing countries, 29–56.
- Visser, W. (2010). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>
- Visser, W. (2014). *CSR 2.0 Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40874-8>
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue - the potential and limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press.
- Waddock, S. a, & Boyle, M.-E. (1995). The Dynamics of Change in Corporate Community Relations. *California Management Review*, 37(4), 127–140. <https://doi.org/10.2307/41165814>
- Walker, G. (2011). The role for “community” in carbon governance. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 2(5), 777–782. <https://doi.org/10.1002/wcc.137>
- Walsh, F. (1915). Perilous Philanthropy. *The Independent*, (83), 262–264.
- Weber, M. (2002). *The Protestant ethic and the "spirit" of capitalism*. Penguin
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279–296. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3243-0>
- Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341–350. <https://doi.org/10.1023/A:1006282312238>
- Wirgau, J. S., Webb, K., & Jensen, C. (2010). Is Business Discourse Colonizing Philanthropy ? A Critical Discourse Analysis of (PRODUCT) RED. *Voluntas*, (21), 611–630. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9122-z>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy Management Review*, 16(4), 691–717.
- Wright, C., Nyberg, D., & Grant, D. (2012). “Hippies on the third floor”: Climate Change, Narrative

- Identity and the Micro-Politics of Corporate Environmentalism. *Organization Studies*, 33(11), 1451–1475. <https://doi.org/10.1177/0170840612463316>
- Young, A. F., Moon, J., & Young, R. (2003). The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry: a phenomenological approach. In D. Matten (Ed.), *ICCSR Research Paper Series*. Nottingham: Nottingham University.
- Zappettini, F., & Unerman, J. (2016). 'Mixing' and 'Bending': The recontextualisation of discourses of sustainability in integrated reporting. *Discourse and Communication*, 10(5), 521–542. <https://doi.org/10.1177/1750481316659175>
- Zueva, A., & Fairbrass, J. (2019). Politicising Government Engagement with Corporate Social Responsibility: "CSR" as an Empty Signifier. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04330-5>

Anexo A

Guião de entrevista

Tópicos	Perguntas
Responsável pelos Projetos	(Quem) é o responsável pelos projetos de solidariedade dentro da empresa? (Essa pessoa) dedica-se a esse trabalho exclusivamente? Que experiência/s têm em termos de ação social?
Departamento onde se inserem projeto	Há mais pessoas a trabalharem exclusivamente nesta área? Em que departamento se inserem?
Definição	Com que termo é que a empresa define oficialmente a sua intervenção na área social?
Motivações	Porque a empresa resolveu apoiar/desenvolver projetos de solidariedade social?
Origem projetos	De onde partiu a iniciativa para a atuação social da empresa? Quem é que define as políticas de apoio e faz a seleção dos projetos?
Relação Chefias	As decisões passam pelo acompanhamento do conselho/direção da empresa?
Projetos	Que projetos de Solidariedade social apoiam? Qual é a natureza dos apoios?
Populações e áreas apoiadas	Têm área de intervenção específicas e populações de intervenção? Porque optaram por apoiar Projetos/ instituições nesta área de intervenção em particular?
Duração Projetos	Os projetos tendem a ser pontuais, ou são prolongados no tempo?
Seleção Projetos	Como é feita a seleção dos projetos/instituições a apoiar?
Motivações Parcerias	Porque optaram por desenvolver o projeto sozinhos? Porque optaram por desenvolver o projeto em parceria? De que modo foram/são estruturadas as parcerias?
Dificuldades Parcerias	Quais foram as maiores dificuldades que a empresa enfrentou nas parcerias que foram estabelecidas no âmbito de projetos de solidariedade?

Participação trabalhadores	Os trabalhadores da empresa participam na definição destas ações? De que forma?
Evolução projetos	Houve alguma mudança na maneira de pensar/implementar os apoios sociais ao longo dos anos?
Avaliação formal	A empresa leva a cabo avaliação dos projetos desenvolvidos? Porquê? Se sim, o que é avaliado?
Avaliação pessoal	Qual é sua perceção sobre os projetos promovidos até este momento? Como pensa que a empresa pode melhorar o seu investimento na área do desenvolvimento social?
Benefícios	Quais são os benefícios que o apoio de projetos de solidariedade social traz para a empresa? Quem é ou são os principais beneficiários deste tipo de iniciativas?
Lei mecenato	Fazem uso da lei do mecenato?
Avaliação práticas nacionais	Quais são para si os melhores exemplos de projetos levados a cabo nesta área por empresas em Portugal?
Fundação	A empresa já pensou na possibilidade de vir constituir uma fundação? Porquê? Ou, porque é que a empresa optou por criar uma fundação?
Política RSE	Os projetos levados a cabo pela empresa na área social estão integrados numa estratégia de RSE mais alargada?
Política RSE/ Noção RSE	O que é que a empresa entende por RSE? Se a empresa não utiliza a noção de RSE, qual utiliza? Porquê?
Política RSE	Como se deu o processo de implementação de ações de RSE na empresa?
Avaliação práticas Nacionais	Como avalia a maneira como o conceito de RSE se tem difundido e implementado em Portugal?
Associativismo	São sócios de alguma associação de RSE? Porquê?
Partilha de Ideias	Em geral, com quem é costuma partilhar ideias e discutir sobre questões ligadas à solidariedade empresarial e a RSE fora da empresa?
Stakeholders	A empresa utiliza o conceito de <i>stakeholder</i> nas definições das suas políticas de RSE? Como incorporam as suas expectativas nas suas práticas de gestão?
Comunicação	Como é feita a comunicação das políticas de responsabilidade social? Como é feita a comunicação da dimensão externa da RSE, e em particular dos projetos de solidariedade social?

Relatórios /certificações	A empresa publica um relatório de Responsabilidade social? De onde surgiu a necessidade de publicar o relatório? Que certificações possui a empresa na área RSE? Quais são as vantagens das certificações para as empresas?
Responsável RSE/ Departamento	As questões relacionadas com a RSE são do âmbito do mesmo responsável pela área social? Se não, que é esse responsável?
Especificidade gestor RSE	Em que é que se distingue o trabalho de um gestor de RSE de um profissional de marketing ou de recursos humanos?
Orçamento	RSE e investimento social têm orçamento próprio?
Futuro RSE	Em que sectores é que pensa que a empresa ainda pode investir em termos de RSE?
Papel sector privado	Quais são os benefícios para a sociedade em geral advindos da difusão do conceito de RSE? E em particular, no que se refere aos projetos sociais, qual pensa ser a mais valia que as empresas podem trazer para a resolução dos problemas sociais e desenvolvimento social do país?