

RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL: A GESTÃO FILANTRÓPICA NUMA EMPRESA MULTINACIONAL

ADELINA CORREIA¹

IVO DOMINGUES²

ALICE DELERUE MATOS³

¹ Doutoranda em Sociologia Universidade do Minho | adelinamcorreia@gmail.com

² Professor Auxiliar Universidade do Minho | ivodomingues@ics.uminho.pt

³ Professora Auxiliar Universidade do Minho | adelerue@ics.uminho.pt

RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL: A GESTÃO FILANTRÓPICA NUMA EMPRESA MULTINACIONAL

Resumo

A responsabilidade social das organizações convida-as a não se orientarem exclusivamente por critérios economicistas, introduzindo a ética e a filantropia nas tomadas de decisão, critérios que contribuem para a sustentabilidade da organização, garantindo ativos intangíveis imprescindíveis. A filantropia continua umbilicalmente associada à responsabilidade social das organizações, podendo ser uma expressão/manifestação ou uma dimensão da responsabilidade social das organizações. A responsabilidade social e a filantropia são, por vezes, tidas como sinónimos, todavia a filantropia não pode limitar o escopo da responsabilidade social, assim como a responsabilidade social não se pode limitar à filantropia.

A investigação de que daremos conta sustentou-se num estudo de caso e decorreu numa unidade fabril que integra um grupo empresarial de dimensão multinacional, cujo escopo é a produção de equipamentos tecnológicos para o setor automóvel. Recenseamos da literatura um conjunto de indicadores atinentes à filantropia para refletir sobre a diversidade de práticas filantrópicas. A filantropia granjeou atenção e esforços crescentes, justificáveis pelo contexto de crise económica e financeira que reavivou as necessidades de assistência social, estimulando ligações com a comunidade.

Os dados empíricos relativos a esta dimensão de responsabilidade social organizacional serão analisados num quadro teórico composto pelos conceitos de instituição e legitimidade, da teoria institucional.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Organizacional; Filantropia Estratégica; Instituição; Legitimidade

1. INTRODUÇÃO

Os contextos organizacionais caracterizam-se por incerteza derivada do ambiente económico, social e cultural, o que afeta a gestão organizacional. Nestes contextos, a incerteza da sustentabilidade organizacional tem implicações na gestão das organizações e, neste cenário, a responsabilidade social das organizações [RSO] oferece área de gestão que permite reforçar as condições de sustentabilidade organizacional. Concretamente, a filantropia, a mais antiga das práticas institucionalizadoras da RSO, enquanto área de gestão, constitui o objeto empírico desta reflexão.

Esta análise adota quadro teórico que permite abordar a institucionalização da RSO na dimensão da filantropia. De entre todas as dimensões da RSO, a dimensão filantrópica é a escolhida por ter significativa observância no caso estudado. As práticas filantrópicas promovem a legitimidade organizacional, o que lhe confere natureza estratégica. A legitimidade é processo que afeta a sustentabilidade organizacional e, por isso, a relação entre filantropia e legitimidade organizacional adquire significativa importância. Por isso, a filantropia adquire dimensão estratégica na gestão organizacional. Contudo, como veremos, esta dimensão da RSO é realizada de modo mitigado, fenómeno que procuramos explicar por recurso a teoria sociológica organizacional.

1.1 Problema e objeto da pesquisa

A RSO tem sido perspectivada como área de gestão que promove a sustentabilidade das organizações que a adotam. As políticas e práticas de RSO permitem estabelecer correspondências que propõem vantagens para as organizações (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 131) e, por isso, as decisões sobre RSO devem ser tratadas como decisões de investimento (McWilliams & Siegel, 2001, p. 125) necessárias à criação de valor (Jamali & Mirshak, 2007, p. 244) porque a melhoria da RSO tem impactos financeiros positivos imediatos e contínuos (Ruf, Krishnamurty, Brown, Janney, & Paul, 2001, p. 151), assim, o desempenho social e o desempenho financeiro estão positivamente associados (Waddock & Graves, 1997) e a RSO é perspectivada como fundamental à sustentabilidade organizacional.

A filantropia é uma importante dimensão da ética. A perspectiva utilitarista da ética coloca os interesses da sociedade acima dos interesses individuais e valoriza a relação com as PI (Hosmer, 1995, p. 399). A filantropia marca a diferença entre a conformidade com a legislação e o comportamento social voluntário (Matten, Crane, & Chapple, 2003, p. 110); a sociedade espera que as organizações realizem as suas responsabilidades filantrópicas (Ferrel, Fraedrich, & Ferrel, 2000, pp. 10–11) e atuem segundo normas que estão para além da maximização do lucro (Shaw, 2009), o que fazem no âmbito da competição entre organizações (Hess & Dunfee, 2002, pp. 110–116). Assim, a filantropia organizacional pode estar associada a vantagens económicas desejadas no âmbito da competição no mercado.

Considerando estas constatações sobre RSO e filantropia, reconhecida na literatura revista, formulamos o seguinte problema: qual a relação entre a filantropia e a sustentabilidade organizacional de uma empresa multinacional que opera na fileira automóvel? Para esclarecer esta questão, realizámos um estudo de caso integrado num projeto de doutoramento em curso no Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, focado na relação entre RSO e sustentabilidade organizacional numa multinacional integrada na fileira automóvel.⁴

A revisão da literatura permitiu identificar diversas dimensões da RSO, concretamente: ambiental, económica, social, conformidade legal, ética, filantrópica, transparência e PI. Para realizar esta reflexão, adotámos a dimensão da filantropia.

O objetivo da pesquisa é explicar a importância da filantropia nas políticas e práticas de RSO numa multinacional da fileira automóvel. Para realizar este objetivo caracterizaremos e analisaremos as práticas filantrópicas reconhecidas na literatura, concretamente i) donativos monetários (Carroll, 1991, p. 41; Spiller, 2000, p. 153; Turker, 2008, p. 418) ii) donativos em espécie (Carroll, 1991, p. 41), iii)

⁴ Investigação financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

patrocínios (Carroll, 1991, p. 41), iv) mecenato (Carroll, 1991, p. 41) e v) dádivas inovadoras (Spiller, 2000, p. 153).

1.2 Enquadramento teórico

1.2.1 Institucionalização da filantropia

A institucionalização é um processo que reduz a incerteza (Brinton & Nee, 1998, p. 21), definindo estruturas e padrões estáveis que regulam as condutas organizacionais (Selznick, 1996, p. 271). Recorre a um conjunto de convenções e mecanismos de integração, normalização e fiscalização (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004, p. 637) que potenciam entendimentos e compromissos entre organizações (Selznick, 1996, p. 271). Sendo uma “rede de normas interrelacionadas” formais e informais (Brinton & Nee, 1998, p. 19), molda as leituras e interpretações que as organizações fazem dos contextos envolventes (Suddaby & Greenwood, 2011, p. 38) regulando as suas opções.

A institucionalização é, na medida em que padroniza comportamentos, processo regulador e, simultaneamente, e, na medida em que sofre influências contextuais, é processo regulado. As influências culturais, constituídas pelas crenças e valores dos agentes organizacionais, afetam não só as tomadas de decisão, mas também as estruturas formais das instituições (Barley & Tolbert, 1997, p. 93), tornando-as permeáveis às vontades e necessidades dos seus agentes. A institucionalização, enquanto conjunto de valores partilhados e tipificados (Barley & Tolbert, 1997, p. 96), preconiza padrões que incorporam características dos contextos envolventes (Selznick, 1996, p. 271). São estes padrões, socialmente construídos, que permitem que as organizações se integrem nos contextos em que operam e se tornem legítimas, merecedoras de apoio e confiança (Mizruchi & Fein, 1999, p. 678) garantes da prosperidade e sustentabilidade organizacional.

A adaptação organizacional enquanto resposta aos contextos (internos e externos) (Selznick, 1996, p. 271) implica um forte investimento comunicativo e linguístico para a organização evidenciar a sua coerência com as normas sociais (Phillips et al., 2004, p. 635). Neste esforço gera-se uma retórica institucional (Castelló & Lozano, 2011, p. 17) que se alimenta de mitos e cerimónias (DiMaggio & Powell, 1983; Mizruchi & Fein, 1999) que asseveram a legitimidade organizacional e, conseqüente, conformidade social. Desta retórica institucional fazem parte temas como a RSO e a filantropia (Castelló & Lozano, 2011, p. 17), símbolos dessa conformidade social. Este processo de simbolização acompanha e suporta a institucionalização da filantropia enquanto dimensão da RSO.

1.2.2 Legitimidade organizacional

A sustentabilidade das organizações está associada aos fenómenos da confiança e da legitimidade, propriedade que permite que as organizações surjam e sobrevivam (Suddaby & Greenwood, 2011, p. 36). O sucesso de uma organização depende do proveito gerado e exibido, este depende dos recursos, clientes, poder e legitimidade organizacional, atributos pelos quais as organizações concorrem entre si (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). Pode-se alegar que, a sobrevivência e sustentabilidade organizacional dependem de estratégias ou processos bem-sucedidos que captam e retêm recursos providos por clientes, seduzidos pela confiança e legitimidade da organização.

A legitimidade é a pedra angular da institucionalização (Deephouse & Suchman, 2008, p. 49), o seu fim último. Enquanto “perceção generalizada ou assunção que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas e apropriadas” (Suchman, 1995, p. 574) fomenta a estabilidade organizacional (Oliver, 1991, p. 149) porque contribui assertivamente para a captação e retenção de recursos dos quais a organização depende (Mizruchi & Fein, 1999) e para os quais concorre. Por ser um ativo tão importante, muitas organizações esforçam-se por alimentar “perceções sociais de conformidade” (Deephouse & Suchman, 2008, p. 60): internalizando normas; obedecendo às normas enquanto isso for compensador ou atuando cínica e hipocritamente. Conseqüentemente, o segredo da RSO é

aumentar a legitimidade percebida através da prática da filantropia segundo atuação conforme com as normas ou/e expectativas de PI.

A legitimidade assume-se, sobretudo, como um processo (Suchman, 1995) dinâmico e que exige um constante trabalho simbólico (Suddaby & Greenwood, 2011, p. 36) nos domínios comunicativos e linguísticos através de mitos e cerimónias, seja para adquirir, manter ou reverter a perda de legitimidade. Legitimidade esta que acarreta uma conformidade às normas, valores e crenças sociais (Suchman, 1995), numa submissão que garante a aceitação social (Castelló & Lozano, 2011, p. 11) e, conseqüentemente, a renovação da licença para operar livremente (Deephouse & Suchman, 2008, p. 51). Sem ela, as organizações não crescem e não alcançam novas esferas de poder (Castelló & Lozano, 2011, p. 12) atributos fundamentais para a prossecução da sua missão. Assim, a legitimidade é essencialmente processual, o que significa que necessita de ser recursivamente processada por meio de práticas gestonárias.

A legitimidade tem um carater multifacetado que implica um ajuste ao contexto normativo e valorativo (Suchman, 1995, p. 573) e um forte investimento na comunicação da atividade organizacional para se fazer compreender pelas PI. Uma organização cuja conduta não é questionável é uma organização legítima e compreendida (Suddaby & Greenwood, 2011, p. 37) condição que a torna mais apta a captar recursos (Oliver, 1991, p. 149) e a gerenciar atores influentes por via desta garantia simbólica (Mizruchi & Fein, 1999, p. 656). A legitimidade enquanto propriedade que consente a atividade organizacional é, assim, um constructo social e cultural, temporalmente datado, cujos créditos dificilmente se transmitem dadas as suas especificidades. É uma questão particularmente relevante para as empresas que atuam em diferentes países (Kostova & Zaheer, 1999, p. 64), podendo assumir uma grande complexidade face às assimetrias - económicas, sociais, culturais e políticas - entre países. Daqui decorre que as práticas da filantropia devem ser situadas e ancoradas nestes consensos legitimados e legitimadores.

A RSO pode adquirir maior densidade e diversidade em contextos de globalização. Ela emerge pela crescente aproximação entre o Estado, as organizações e a sociedade civil (Marrewijk, 2003, p. 100) e fica envolvida pela redistribuição de poderes na regulação social. Na atualidade, as PI têm granjeado uma importância crescente e a pressão que exercem nos contextos organizacionais é suficiente para influenciar e afetar o comportamento organizacional (Castelló & Lozano, 2011, p. 14) em diversas partes do mundo. A pressão das PI associada à individualização crescente da sociedade (Castelló & Lozano, 2011, p. 14) esboroa os consensos alcançados e implica cuidados maiores na negociação de novos consensos. A globalização também permite que ativistas e grupos de pressão atuem internacionalmente, granjeando atenção mediática para as suas causas (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000) com uma ampla difusão na sociedade. Deste modo, as organizações são obrigadas a negociar a legitimidade da sua atuação nas diversas localizações em que estejam presentes, não podendo transferir os créditos adquiridos para outras localizações. Assim, é expectável que as práticas filantrópicas assumam formas locais específicas.

As empresas multinacionais podem confrontar-se com contextos institucionais tendencialmente fragmentados, díspares dos seus conhecimentos e comportamentos (Kostova & Zaheer, 1999, p. 67) devido às assimetrias já referidas. A legitimação nestas condições tem de ser interna e externa. Estas empresas têm mais dificuldades em legitimar a sua missão quanto mais longe estiverem da sede (Kostova & Zaheer, 1999, p. 71) e quanto mais expostas estiverem a diferentes fontes de autoridade (Kostova & Zaheer, 1999, p. 67). A distância entre a subsidiária e a sede tende a correlacionar-se positivamente com a distância social e cultural o que impossibilita a compreensão dos quesitos institucionais e culturais que se interpõem (Kostova & Zaheer, 1999, p. 71). Assim, a atuação organizacional pode assumir diferentes formas e conteúdos nos diversos contextos, sendo de admitir existência de débil articulação entre as políticas da sede e as políticas das filiais e entre as políticas e as práticas contextualizadas.

A RSO é instrumento de gestão ao serviço da empresa para minimizar as desconfianças que os “estrangeiros” suscitam. Esta permite que a empresa se dê a conhecer e estabeleça parcerias que lhe

permitirão conhecer a comunidade e alinhar-se com ela, estabelecendo as relações de confiança que permitem que as empresas prosperem (Porter & Kramer, 2002, p. 3). Com este objetivo, a RSO pode servir-se da filantropia estratégica e de campanhas filantrópicas globais (Carroll & Shabana, 2010, p. 96) que minimizam desconfiças e promovem a visibilidade dos dados. Assim perspectivada, a filantropia pode promover ou reforçar a legitimidade da existência e atuação da unidade fabril.

1.2.3 RSO e filantropia

A RSO enquanto mediadora das relações entre as organizações e as sociedades (Domingues & Remoaldo, 2012, p. 12) deriva de padrões institucionalizados, regulados por influências cognitivas, sociais, legais e até geográficas (Marquis, Glynn, & Davis, 2007, p. 939). É um conceito complexo e multifacetado (Cochran, 2007, p. 449), cada vez mais presente nas agendas sociais e políticas, com protagonismo crescente nas tomadas de decisão dos gestores e administradores. Quer a RSO derive de uma iniciativa reativa (resposta a pressões exógenas) ou de uma iniciativa proactiva (Aguinis & Glavas, 2012, p. 951) deve ser perspectivada como investimento estratégico da organização.

A RSO encontra as suas origens na filantropia (Moon, Crane, & Matten, 2005, p. 432), quando esta revelava as preocupações sociais dos empresários e perpetuava a sua obra para além da sua existência. Ainda que seja marcadamente voluntária e discricionária (Carroll, 1991, p. 42) a filantropia pode ser uma expressão/manifestação da RSO (Matten & Moon, 2008, p. 418; Sen & Bhattacharya, 1997, p. 225) ou uma dimensão da RSO (Pinkston & Carroll, 1994, p. 160) que promove a reputação e legitimidades organizacionais (Carroll & Shabana, 2010, p. 99). A RSO e a filantropia são, por vezes, tidas como sinónimos (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, p. 8), todavia a filantropia não pode limitar o escopo da RSO, assim como a RSO não se pode limitar à filantropia (Carroll, 1991, p. 42). Na sua interpretação estreita, as práticas filantrópicas bastam-se nos atos de caridade (Matten et al., 2003, p. 112) paternalistas (Matten & Moon, 2008, p. 410), tendencialmente convertidos em doações monetárias. Não obstante, a filantropia pode assumir outras manifestações, como a doação de tempo (Carroll, 1991, p. 42), conhecimentos e competências, personificáveis no voluntariado empresarial (Tokarski, 1999, p. 35), meio privilegiado para a cooperação (Carroll & Shabana, 2010, p. 96) e promoção da qualidade de vida das comunidades (Carroll, 1991, p. 42). Assim, importa analisar a importância das práticas de filantropia na RSO da organização estudada.

A filantropia é resposta das organizações às expectativas da sociedade (Carroll, 1991, p. 42), cuja importância cresce na proporção das responsabilidades das organizações. As renegociações do “contrato social” entre as organizações e a sociedade pressiona as organizações a assumirem responsabilidades no bem-estar social (Carroll & Shabana, 2010, p. 90), a assumirem-se como “bons cidadãos” (Carroll, 1991, p. 42) e isso reequaciona as práticas filantrópicas. Ainda que a filantropia seja uma prática antiga (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Tokarski, 1999, p. 35), com benefícios fiscais e reputacionais (Tokarski, 1999, p. 34) sustenta-se, agora, a sua integração no planeamento estratégico da organização (Tokarski, 1999, p. 35), numa visão holística (Carroll, 1991, p. 42) das suas potencialidades ao serviço da missão organizacional. Assim, analisar as razões atribuídas para as práticas filantrópicas permite identificar a sua relação anunciada com a estratégia organizacional.

A filantropia reduz a distância social entre as organizações e a comunidade, o que permite à organização conhecer e alinhar-se com as expectativas sociais (Fombrun et al., 2000, p. 100) e prosseguir com os seus interesses (Carroll & Shabana, 2010, p. 99). Desde cedo se percebeu que as práticas filantrópicas promoviam a imagem e a marca (Porter & Kramer, 2002, p. 1), contudo é necessário que essas práticas não sejam cínicas e perspetivem objetivos a longo prazo. A maioria das práticas filantrópicas é avulsa, difusa e sem um foco específico (Porter & Kramer, 2002, p. 2) e, assim sendo, aquelas nem ressoam nas comunidades, nem na reputação organizacional (Tokarski, 1999, p. 35). A filantropia beneficia as organizações e as comunidades quando há convergência de interesses entre as PI (Porter & Kramer, 2002, p. 2) e, nessa convergência, conjugam-se ganhos económicos e sociais (Porter & Kramer, 2002), condição *sine qua non* para a filantropia estratégica e sustentabilidade organizacional. A filantropia estratégica entende-se então como um “processo pelo qual as

contribuições são direcionadas para servir os interesses diretos dos negócios, enquanto servem as organizações beneficiárias” (Tokarski, 1999, p. 34). Uma convergência de interesses em que, segundo a literatura disponível, todas as partes beneficiam.

A filantropia estratégica distingue-se pelas vantagens competitivas que promove (Porter & Kramer, 2002; Tokarski, 1999). Ela pode ser um instrumento que melhora a qualidade dos contextos onde as organizações operam porque a qualidade desses contextos promove a sua estabilidade e prosperidade (Porter & Kramer, 2002, p. 2). A competitividade necessita de ambientes transparentes e estimulantes que dependem da produtividade gerada e esta dos colaboradores (Porter & Kramer, 2002, p. 1). Cientes de que a maioria dos programas filantrópicos não são estratégicos, é fundamental saber selecionar os melhores recetores das doações, sinalizar outros doadores e melhorar o desempenho dos recetores das doações transmitindo conhecimentos e experiências para maximizar o impacto social (Porter & Kramer, 2002, p. 9). O foco das organizações deve estar no impacto social gerado, na criação de valor, e não nos benefícios do mediatismo (Porter & Kramer, 2002, p. 12), muitas vezes manchados pelas motivações ímpias das organizações que perspetivam a filantropia como “publicidade” garantida.

A filantropia não deve ser perspetivada como um instrumento para perpetuação da obra dos indivíduos, mas sim como um instrumento estratégico que permite à organização responder a circunstâncias novas e mutantes do contexto (Marrewijk, 2003, p. 97). Enquanto investimento (Lee, 2008, p. 62; Marsden & Andriof, 1998, pp. 334–336), é expressão de um envolvimento (Matten & Crane, 2005, p. 168; Mirvis & Googins, 2006, p. 117) e comprometimento com a comunidade (Maignan & Ferrell, 2000, p. 294) do qual as partes mutuamente beneficiam. Assim concebida, a filantropia representa um instrumento estratégico (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 330; Hemphill, 2004, p. 348; Marrewijk, 2003, p. 97) na sustentabilidade organizacional, contribuindo para a criação de valor através da angariação de vantagens competitivas e ativos reputacionais (Hemphill, 2004, p. 356). Uma vez que as organizações competem por reputação, legitimidade e por uma boa condição social e económica (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150), este objetivo estratégico é alcançável pela filantropia. Por isso, analisar os impactos permite avaliar a relação entre as políticas e os resultados das práticas.

A potenciação da filantropia requer alinhamento organizacional. Por isso, as atividades filantrópicas devem ser veiculadas à missão da organização, alinhadas com os seus valores (Marquis et al., 2007, p. 934) para criarem impacto social e reverterem, efetivamente, em vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006, p. 83) para as organizações. Este envolvimento e comprometimento com a sociedade/comunidade (Godfrey & Hatch, 2007, p. 88) será ressarcido com lealdade, confiança e legitimidade da organização para prosseguir a sua missão.

2. Estudo de caso

2.1 Caracterização da unidade fabril

A presente investigação decorreu numa unidade fabril, subsidiária de um grupo empresarial multinacional, cujo escopo é a produção de equipamentos tecnológicos para automóveis. Esta é uma grande empresa pelo volume de faturação e número de trabalhadores, não cotada em bolsa. Exporta quase toda a sua produção e os seus fornecedores são, maioritariamente, indicados pela casa-mãe. Esta unidade fabril integra um grupo que centraliza as atividades de RSO numa Fundação, criada segundo os desígnios do fundador e para a qual revertem os lucros de todas as unidades que compõem o grupo empresarial.

Esta unidade fabril dispõe de objetivos e atividades de RSO, bastante impulsionadas pela reflexão e *feedback* de uma candidatura a um prémio de excelência organizacional, *European Foundation for Quality Management* [EFQM]. Esta candidatura não prosseguiu até às etapas finais, mas a sua preparação indicou que a comunidade tinha um frágil conhecimento da unidade fabril. A unidade fabril tinha sistemas de gestão certificados (gestão da qualidade, gestão ambiental, entre outras), mas não estava certificada no âmbito da RSO e não tinha essa pretensão a curto prazo. A

unidade fabril apenas realizou um Relatório de Responsabilidade Social em 2008/2009 e as tendências eram para a compilação de todas as práticas de RS num relatório comum ao grupo empresarial.

2.2 Metodologia e instrumentos de recolha e análise de dados

A metodologia é do tipo qualitativo. Adotou-se como estratégia o estudo de caso por este se adequar aos contextos organizacionais (Gummesson, 2000, p. 2) e ser uma ferramenta compreensiva, que visa o estudo da mudança e traça um retrato holístico da organização, particularmente premente em atividades que se podem apresentar desconexas. A presente investigação debruçou-se sobre um fenómeno contemporâneo (com origens em 2011) e que decorria no seu contexto natural (nas instalações da organização e comunidade envolvente) o que faz dela uma investigação adequada ao estudo de caso, nas propriedades que Yin (1981) lhe atribui.

Para traçar um retrato holístico deste contexto organizacional mobilizou-se diversas técnicas e diferentes instrumentos, designadamente: resenha bibliográfica, análise documental e análise de conteúdo. Aplicou-se um questionário ao responsável pela RSO e entrevistas semi-diretivas. Esta diversidade permite aprofundar a realidade empírica (Guerra, 2006, p. 36).

A realização de estudos de caso deve cumprir requisitos metodológicos específicos desta estratégia de investigação, nomeadamente a determinação das unidades de análise e a triangulação das fontes. Os limites das unidades de análise determinam as fontes de evidência e as evidências recolhidas (Rowley, 2009, p. 19), bem como as preposições teóricas, com as quais devem estar conectadas (Yin, 2003, p. 114). As unidades de observação são as práticas filantrópicas, as quais serão analisadas nas fontes secundárias e nas fontes primárias.

A triangulação é o esforço para assegurar que a informação e a interpretação são adequadas (Stake, 1995, p. 35) e reduzem a influência das impressões de pesquisados e pesquisadores (Stake, 1995, p. 33), reforçando a validade e a credibilidade da pesquisa (Patton, 2002, pp. 61–64). Foram consultadas fontes de informação secundárias e primárias. As fontes de informação secundárias foram o Relatório de Responsabilidade Social Empresarial 2008/2009; Plano de Responsabilidade Social 2011 e 2012; organograma; Código de Conduta; Condições Gerais de Compra; Declaração Ambiental de 2008 a 2012; Manual de Acolhimento e Integração; Princípios de Responsabilidade Social do grupo; Regulamento de Atribuição de Donativos e Apoios e análise do ‘sítio’ na internet e redes sociais. As fontes de informação primárias foram os gestores, administradores, líderes sindicais locais e representantes dos trabalhadores. A escolha das fontes secundárias foi acidental e intencional e a escolha das fontes primárias foi não probabilística e intencional.

2.3 Procedimentos

Num primeiro momento procedeu-se à recensão bibliográfica das dimensões de RSO, designadamente: ambiental, económica, social, conformidade legal, ética, filantrópica, transparência e PI. Para cada dimensão recensearam-se os diversos indicadores atinentes à mesma. Com base nesta recensão, elaborou-se um questionário com o propósito do responsável pela RSO posicionar o estágio de implementação e desenvolvimento de cada dimensão da RSO na unidade fabril em estudo.

Num segundo momento procedeu-se à análise dos documentos planificadores da RSO para o período temporal 2011/2012. A organização disponibilizou documentos que retratavam as atividades que tinham prosseguido no âmbito da RSO entre 2008 e 2014. Procedeu-se a uma vasta recensão da informação de consulta pública atinente às atividades de RSO para que fosse possível confrontar os documentos internos com as informações externas.

Na confluência destes elementos elaborou-se o guião de entrevista semi-diretiva com sete questões. O guião visava a reflexão sobre a definição de políticas e objetivos de RSO; a relação da política estabelecida naquela fábrica com a das restantes fábricas do grupo; a importância da RSO para o departamento e sustentabilidade da organização. Questionava-se, ainda, as práticas adotadas para os indicadores estabelecidos, os resultados alcançados com essas práticas e os fatores de sucesso e insucesso na condução dessas práticas. O responsável pela RSO selecionou e agendou as entrevistas dos

administradores e chefias (de topo e intermédias) enquanto a entrevista aos colaboradores e seus representantes decorreu por iniciativa dos investigadores.

Na realização da entrevista individual fez-se uma breve introdução aos objetivos da mesma (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 74) e confirmou-se a adequabilidade do espaço e tempo disponibilizado (Guerra, 2006, p. 60; Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 76). As entrevistas foram sempre realizadas por um par de investigadores, o que permitiu um maior controlo do guião e, ainda, uma especialização logística e relacional (Guerra, 2006, p. 59). As questões logísticas da documentação, isto é, captação das respostas dos entrevistados via apontamentos escritos ou via gravação áudio (Yin, 1994, p. 86), eram colocadas à consideração do entrevistado e do seu conforto. No final da entrevista e no decorrer da mesma reforçou-se o anonimato e proteção das fontes e, ainda, a ausência de juízos de valor sobre a informação que estava a ser revelada. A estes cuidados juntou-se outro: o reforço da inexistência de respostas “corretas”, o objetivo da entrevista era captar a realidade tal como ela se apresentava e não aferir os conhecimentos científicos dos entrevistados sobre a RSO.

No espaço temporal de um ano realizaram-se dezoito entrevistas: aos administradores da unidade fabril (duas); aos diretores de departamento (cinco); aos chefes intermédios (dez) e aos representantes dos trabalhadores e sindicato (uma). Concomitantemente analisaram-se 66 notícias internas de atividades de RSO. Essas notícias compreendiam o período temporal entre 2009 e 2014 e figuraram num meio de comunicação organizacional interno de ampla distribuição entre os colaboradores e visitantes da unidade fabril. As notícias de atividades de RSO desta unidade fabril não figuravam noutros meios de comunicação que não os internos.

3. Apresentação e discussão dos resultados

A planificação da RSO indica a filantropia como importante dimensão. Ela é materializada em objetivo específico - “apoiar a comunidade local”. Este apoio é realizado por meio de colaboração em atividades de recolha de bens e voluntariado, da doação de equipamentos informáticos e de escritório e do apoio a atividades “especiais”, concretamente aquelas que têm de ser solicitadas e, para serem viabilizadas, tinham que estar alinhadas com os objetivos estratégicos e orçamento anual, cujo montante nunca foi indicado. A filantropia é também objeto de um regulamento próprio, o qual determina “o procedimento para atribuição de donativos, em dinheiro ou em espécie, e apoios”. A filantropia ocupa, assim, lugar de relevo na RSO desta fábrica. Contudo, como veremos, a responsabilidade social filantrópica é complexa e ambígua.

A realização daquele objetivo foi viabilizada, sobretudo, por donativos em espécie (sobretudo equipamentos informáticos considerados obsoletos, mas também mobiliário e excedentes eletrónicos, lanches em eventos e sangue dos trabalhadores, uma prática em crescendo), a que se seguem as atividades filantrópicas (recolha de alimentos, brinquedos e roupa), bem como dádivas inovadoras (luvas e batas, tinteiros, pilhas, radiografias e tampas plásticas com vista à conversão, por intermédio de entidades de reciclagem, em donativos monetários e em espécie, como cadeiras de rodas, e voluntariado). No seu conjunto, a filantropia ocupa a maior parte do esforço de realização da RSO, como revela a distribuição do conteúdo das notícias sobre RSO, na qual ocupa um terço das notícias.

O responsável pela RSO avaliou os indicadores filantrópicos como, maioritariamente, implementados, ainda que carecendo de melhoramentos. Com exceção do mecenato, que não equacionava implementar, considerava que a fábrica apoiava organizações, projetos ou atividades através de donativos monetários, donativos em espécie, patrocínios e, ainda, dádivas inovadoras. Esta avaliação francamente positiva não é partilhada pelas chefias entrevistadas, o que sugere inflação daquela prática ou défice da comunicação interna das práticas de RSO. Na verdade, a pessoa responsável considera que a política para a filantropia está a ser bem executada, mas há gestores de áreas funcionais que, reconhecendo a consistência e longevidade desta política, consideram-na política desadequada porque duvidam da própria importância da filantropia para a RSO.

A origem da RSO é mitificada na figura do fundador, o qual recebe valor simbólico. As organizações adotam símbolos que veiculam significados (Swidler, 1986, p. 273) que incluem mitos (Alvesson & Berg, 1992, p. 103) como o fundador. Este é mais do que fundador, é simbolizado como a fonte inspiradora da RSO, a qual é associada à herança normativa do fundador, filiação que merece unanimidade entre os entrevistados. Esta associação simbólica é facilitada e reproduzida pelo facto da empresa se integrar num grupo empresarial pertencente a uma Fundação. Este facto permite formular a seguinte proposição teórica: a importância dos mitos organizacionais para a RSO é tanto maior quanto menor é a importância das políticas de RSO na estratégia da organização.

A RSO desta unidade fabril manifestava-se e, praticamente, reduzia-se à dimensão filantrópica no apoio através de donativos em espécie. Os entrevistados indiciavam o entendimento que a RSO se esgotava na filantropia, desconhecendo outros objetivos e atividades de RSO. Este facto permite formular a seguinte proposição teórica: a importância da filantropia na RSO é tanto maior quanto menor é a importância da RSO na gestão estratégica da organização.

A organização pretendia que a RSO permitisse i) boa reputação na sociedade; ii) resultados a longo prazo; iii) alcançar o estatuto de empregador preferido entre os estudantes; iv) atrair investimentos governamentais e o apoio das autoridades legais; v) criar oportunidades para parcerias e vi) melhorar a satisfação e motivação dos trabalhadores. Estes objetivos são compatíveis com a filantropia estratégica e nutrem a sustentabilidade organizacional, no entanto, não foram devidamente trabalhados para uma plena convergência de interesses. Neste caso, a real convergência de interesses permitiria, cumulativamente, o apoio a causas que precisam dele, a visibilidade da empresa e o comprometimento dos colaboradores por uma organização que cria impacto social (Porter & Kramer, 2002, p. 1). Na análise de Porter & Kramer (2002, p. 13), esta unidade fabril encontra-se num primeiro estágio quanto à filantropia: cumpre as obrigações comuns demonstrando a vontade de ser um bom cidadão. Se fizer da filantropia um instrumento estratégico ao serviço da competitividade organizacional poderá evoluir para o apoio de causas defendidas pelas PI e, finalmente, mobilizar a filantropia para desenvolver o contexto onde se encontra (Porter & Kramer, 2002, p. 13). Este facto permite formular a seguinte proposição teórica: o estágio de desenvolvimento da RSO depende da importância da envolvente organizacional para a sustentabilidade organizacional.

A integração da filantropia na gestão organizacional encontra-se mais ou menos institucionalizada. Na teoria funcionalista, as organizações possuem um nível institucional, o qual permite o alinhamento entre a organização e o sistema cultural e normativo do meio social onde opera (Parsons, 1960, pp. 63–64). Na teoria institucional, a organização é perspetivada como sistema de instituições. As instituições constituem estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social (Scott, 1995, p. 33). Consequentemente, as práticas de filantropia têm dimensões cognitivas, normativas e regulativas que oferecem recursividade de substância e significado. Contudo, os comentários produzidos têm a seguinte distribuição: a maior parte tem natureza cognitiva (melhoria da atratividade da organização, vantagens da iniciativa, promoção de melhor clima organizacional, satisfação pela participação) e a menor parte tem natureza normativa (alinhamento com os valores da empresa e apelo à participação) e regulativa (dar continuidade às iniciativas). Estes factos permitem formular a seguinte proposição: quanto menor a importância estratégia da RSO, maior a importância da dimensão cognitiva da institucionalização da RSO.

4 Considerações finais

O investimento em filantropia constitui resposta organizacional que permite satisfazer um indicador do modelo de excelência EFQM. Assim, ao adotar aquele referencial normativo, é favorecida a isomorfização normativa tratada na teoria institucional como isomorfismo mimético, tendência para a adoção de modelos tidos por bem sucedidos em contextos de incerteza operacional (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 151–152). Consequentemente, a adoção do modelo de excelência da gestão da qualidade implica o investimento na RSO e a filantropia surge como a mais fácil de realizar. Assim, a

valorização da filantropia é uma consequência não intencionada da adoção do modelo normativo. Esta realidade pode permitir formular a seguinte proposição: a disposição organizacional para a adoção de políticas e práticas de RSO depende da legitimidade atribuída à RSO nos modelos de gestão legitimados. Na verdade, a sua limitada importância estratégica está relacionada com a redução da ambição ao cumprimento do requisito mínimo da realização do indicador do modelo EFQM. Esta constatação permite formular a seguinte proposição teórica geral: a importância das práticas de filantropia depende da importância da filantropia nos modelos de gestão adotados e externamente reconhecidos.

A análise da gestão filantrópica evidencia o seu limitado valor estratégico. Esta conclusão é permitida por diferentes factos. Por um lado, as práticas são erráticas, descontínuas, o que constitui processo indesejável porque nem alimenta objetivos a longo prazo, nem permite a criação e manutenção de relações de parceria e confiança (Tokarski, 1999, p. 35). Por outro lado, a comunicação externa das doações é pouco referenciadora, pois o montante oferecido tem o nome da empresa, embora parte dos donativos tenha origem na contribuição de colaboradores, prática que pode configurar forma de hipocrisia organizacional, a qual ocorre quando os discursos e as práticas se guiam por normas diferentes (Brunsson, 1993, p. 9), o que diminui a satisfação dos membros da organização que são doadores. Esta constatação permite formular o seguinte enunciado teórico genérico: a importância da prática da hipocrisia organizacional depende da importância da filantropia no ambiente organizacional externo.

A filantropia constitui o essencial da RSO, opção que é justificada pela crise sentida no ambiente onde a organização opera. Contudo, os resultados e as conclusões aconselham reflexão sobre as práticas filantrópicas de modo a adotar medidas de melhoria da gestão desta importante área funcional. Concretamente, a revisão do portefólio filantrópico e das iniciativas existentes, projetando iniciativas que criem valor e ofereçam oportunidades para a ação coletiva (Porter & Kramer, 2002, p. 13).

5. REFERÊNCIAS

- 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.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin, New York: Gruyter.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Science*, 18(1), 93–117.
- Brinton, M., & Nee, V. (1998). The new institutionalism in sociology. In M. C. Brinton & V. Nee (Eds.), *The New Institutionalism in Sociology* (1.^a ed.). New York: The Russell Sage Publications.
- Brunsson, N. (1993). The necessary hypocrisy. *The International Executive*, 35(1), 1–9.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11–29.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449–454.
- Deephouse, D., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1.^a ed., p. 840). London: Sage Publications.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Domingues, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade* (1.^a ed.). Famalicão: Húmus.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Ferrel, O. C., Fraedrich, J., & Ferrel, L. (2000). *Business Ethics. ARS (São Paulo)* (4.^a ed., Vol. 6). Boston: Houghton Mifflin.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87–98.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso* (1.^a ed., p. 95). Cascais: Príncipeia.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2.^a ed., p. 250). California: Sage Publications.
- Hemphill, T. A. (2004). Corporate citizenship: the case for a new corporate governance model. *Business and Society Review*, 109(3), 339–362.
- Hess, D., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110–127.
- Hosmer, L. T. (1995). The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy Of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283–297.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925–945.

- Marrewijk, M. Van. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329–352.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45, 109–120.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104–126.
- Mizuchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653–683.
- Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429–453.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. (IL, Ed.). Glencoe: Free Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157–169.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 1–15.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78–92.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (p. 282). Lisboa: Gradiva.
- Rowley, J. (2009). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16–27.
- Ruf, B. M., Krishnamurty, M., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143–156.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. (Thousand Oaks, Ed.). London: Sage Publications.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (1997). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Management Research*, XXXVIII, 225–243.
- Shaw, W. H. (2009). Marxism, business ethics, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 565–576.
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27, 149–160.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research* (3.^a ed.). Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2011). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286.
- Tokarski, K. (1999). Give and thou shall receive. *Public Relations Quarterly*, 3, 34–40.

- Turker, D. (2008). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303 – 319.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2.^a ed., p. 170). California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.