

**O Papel das Fundações Empresariais nas Organizações e na Sociedade.  
A Comunicação Estratégica como Elemento Agregador**

**Tiago Filipe Castro Monteiro**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação**

**Junho, 2016**



Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, área de especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor João José Pissarra Nunes Esteves



*À minha mãe pela dedicação e à minha avó pelo exemplo de vida!*



## AGRADECIMENTOS

Findo todo este percurso torna-se pouco o espaço para agradecer tanto. Mas vale a pena, ainda assim, destacar algumas pessoas.

Em primeiro, aos meus pais, Rosa e António, a quem devo muito do que sou, por toda a dedicação, pelo apoio e pela coragem.

Aos meus irmãos, Lino, Duarte, Isabel e Cristina, pela paciência e disponibilidade. Foram sem dúvida um pilar ao longo da minha formação.

Ao professor João Pissarra pelo contributo ímpar, orientação, sapiência e incentivo em cada uma das etapas deste percurso.

Um agradecimento especial ao professor Rogério Andrade pela inspiração, pelas conversas e pela generosidade na partilha.

Ainda a todos os professores, em especial aos da Universidade do Minho e da Universidade Nova de Lisboa, que contribuíram de um modo especial para esta meta e que marcaram de forma decisiva o meu futuro.

Por sua vez aos amigos. Aos de Braga, aos da Alemanha e aos de Lisboa. Obrigado pela amizade, pela partilha e pelo ânimo em cada momento.

Em especial ao Emanuel, à Amélia e à Marina pelo apoio incondicional e por estarem perto, mesmo que muitas vezes tão longe.

Ao Pedro por nunca me ter deixado desistir, pelos sorrisos e pelas palavras certas nos momentos de maior insegurança.

Aos meus antepassados que lutaram, sofreram e conquistaram a liberdade para que eu pudesse agora estar aqui a dizer-lhes obrigado!

Obrigado em especial à minha avó Fausta pelo exemplo de vida, pela educação, por me dar a mão e ouvir os meus desabafos mesmo não estando mais aqui fisicamente. Muito do que sou é a ela que se deve!

Ainda aos meus tios, em especial à minha tia Lucinda e à minha madrinha pela partilha das suas histórias, e à Maria pela generosidade.



# **O PAPEL DAS FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS NAS ORGANIZAÇÕES E NA SOCIEDADE. A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO AGREGADOR.**

**TIAGO FILIPE CASTRO MONTEIRO**

## **RESUMO**

A presente dissertação de mestrado tem como principal objetivo compreender o papel das fundações empresariais em Portugal e o modo como estas influenciam a imagem que o público tem da empresa fundadora. As organizações, em geral, e as empresas em particular, vivem hoje numa época de metamorfismo como nunca antes que as obriga a repensar e transformar as suas estratégias e táticas de gestão e métodos de organização, nomeadamente em termos de responsabilidade social. Neste sentido, mais do que nunca, podemos observar o aparecimento e desenvolvimento de grandes fundações ligadas a várias corporações económicas, ou seja, de fundações empresariais. Efetivamente, as fundações assumem um papel de destaque nas políticas de responsabilidade social corporativa, quer pelas somas avultadas que reúnem, pelo impacto causado na sociedade, quer pela própria capacidade de canalizar para a empresa fundadora uma mais-valia em termos de identidade empresarial. De facto, se por um lado as fundações valorizam as empresas fundadoras ao potenciarem uma melhor e mais estreita relação com a comunidade, por outro, contribuem para melhorar a imagem das empresas. Ainda que o papel das fundações seja o de contribuir de modo excecional e particular para responder aos desafios das sociedades atuais, para um desenvolvimento sustentável e para o bem-comum, a verdade é que o público, de acordo com o nosso estudo tem ainda uma grande descrença relativamente à genuinidade das ações de responsabilidade social praticadas pelas fundações. Tais respostas mostram-nos o trabalho que estas têm ainda pela frente, nomeadamente em termos comunicacionais, para passarem a mensagem de que, embora sendo financiadas por uma empresa, o seu programa de responsabilidade social deve-se sobretudo à preocupação com o bem-estar da comunidade em que se inserem. De facto, tal revela-se fundamental se levarmos em consideração que a maioria dos inquiridos aponta que a imagem que têm da empresa melhora (ou melhora muito) quando têm conhecimento de que essa empresa apoia causas que contribuem para o bem comum, através de uma fundação. Na verdade, se as pessoas admitem que a imagem que têm da empresa melhora quando têm conhecimento de que esta atua socialmente, por exemplo, através de uma fundação, então é crucial aumentar o número de pessoas impactadas pela comunicação sobre os programas de responsabilidade social das suas fundações.

**Palavras-chave:** fundações empresariais; responsabilidade social corporativa; terceiro setor; comunicação estratégica



# **THE ROLE OF FOUNDATIONS IN BUSINESS ORGANIZATIONS AND IN SOCIETY. STRATEGIC COMMUNICATION AS ELEMENT UNIFYING.**

**TIAGO FILIPE CASTRO MONTEIRO**

## **ABSTRACT**

This master thesis aims to understand the role of corporate foundations in Portugal and how these influence/mold the image that the public has of founder companies. Organizations in general and businesses in particular are living in an era of fast and continuous change like never before, forcing them to rethink and transform their management strategies and tactics and organizational methods, namely in social responsibility terms. In this sense, more than ever, we can observe the advent and development of numerous foundations linked to various economic corporations, that is to say business foundations. Indeed, the foundations have a major role in corporate social responsibility policies, either by the huge sums that they gather, by the impact on society or by the ability to channel added value in terms of identity to the founder company. In fact, if on one hand the foundations bring value to the founders when enhancing a better and closer relationship with the community, on the other hand it help to shape and improve the corporation's image. While the role of foundations is to contribute in an exceptional and particularly way for finding adequate responses to the challenges of modern society for sustainable development and for the common welfare, the truth is that the public, according to our study, persists in the disbelief of the genuineness of the social responsibility actions practiced by foundations. Such responses provide evidence of the work they still have ahead to do, particularly in the communication domain, in transmitting the message that, even though they are financed by companies, their social responsibility program is mainly due to their concerns with the well-being of the community in which they operate. In fact, this is fundamental if we take into account that the majority of survey responses pointed out that the company's image improves when people believe/know that the company supports causes that contribute to the common welfare, through a foundation. In fact, if people reveal that the image they have from a company improves when they are aware that it is socially and actively engaged, for example through a foundation, then it is crucial to increase the number of people reached by the foundation communications about social responsibility programs.

**Keywords:** corporate foundations; corporate social responsibility; third sector; strategic communication



## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	17
CAPÍTULO 1 - O TERCEIRO SETOR: FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS COMO EX-LÍBRIS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	21
O Terceiro Setor.....	21
Responsabilidade Social Corporativa .....	27
Responsabilidade Social: Uma Oportunidade De Negócio .....	30
CAPÍTULO 2 - FUNDAÇÕES: AS FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS DE UMA PERSPETIVA JURÍDICA E SOCIAL .....	33
De fundações empresariais a fundações de utilidade pública.....	35
Principais fundações empresariais em Portugal.....	38
CAPÍTULO 3 – O QUE MOVE AS FUNDAÇÕES: PERSPETIVA HISTÓRICA .....	43
O que move as fundações .....	45
Institucionalizar e Instituir: a procura de sentido como uma estratégia de enfrentamento do tempo .....	47
CAPÍTULO 4 - O PODER E O LUCRO DAS EMPRESAS FUNDADORAS. O FILANTROCAPITALISMO. ....	51
As fundações como formas de minimização dos impactos da atividade empresarial – <i>Accountability</i> . ....	54
CAPÍTULO 5 - PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS FUNDAÇÕES .....	61
A comunicação, o poder e o marketing como ativos do mercado social.....	61
O marketing social como constructo de uma nova realidade .....	66



O papel da comunicação na política de responsabilidade social .....	68
Narrativas das fundações: o <i>sensemaking</i> e os terrenos vagos .....	70
CAPÍTULO 6 - ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO DAS FUNDAÇÕES EM PORTUGAL.....	75
Análise de plataformas e conteúdos comunicacionais da Fundação EDP, Fundação Manuel António da Mota e da Fundação Portugal Telecom .....	75
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE EMPÍRICA .....	83
Metodologia .....	84
Apresentação de dados.....	85
CONCLUSÕES .....	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99
REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS.....	107
ANEXOS .....	109
ANEXO 1 - Questionário sobre as Fundações Empresariais .....	109
ANEXO 2 – Resultados dos Inquéritos .....	112
ANEXO 3 - Entrevista à Fundação Manuel António da Mota .....	113
ANEXO 4 – Entrevista à Fundação EDP .....	123
ANEXO 5 – Entrevista à Fundação Portugal Telecom .....	125
ANEXO 6 – Entrevista à Fundação Bial .....	127



## INTRODUÇÃO

Na sociedade atual é possível observarmos o aparecimento e desenvolvimento de grandes fundações ligadas a várias corporações económicas, aquilo que denominaremos por fundações empresariais. Se os estudos em torno da responsabilidade social corporativa já se encontram num nível avançado, o mesmo não acontece relativamente às fundações empresariais que não são nada menos que o ex-líbris da responsabilidade social das empresas. De facto, as fundações empresariais surgem, de certo modo, como uma resposta à ascensão do Marketing Social. Se verificarmos, a esmagadora maioria das fundações ligadas a empresas surge em Portugal já no século XXI, o que mostra a clara importância de aprofundar o estudo das mesmas e das pontes entre Fundação, Organização Empresarial e a Sociedade.

Efetivamente, as fundações assumem um papel de destaque nas políticas de responsabilidade social corporativa, quer pelos meios financeiros avultados que reúnem e pelo impacto causado na sociedade, quer pela própria capacidade de canalizar para a empresa fundadora uma mais-valia em termos de identidade empresarial. Assim, as fundações assumem uma peculiar relevância estratégica para as empresas no sentido em que poderão contribuir para uma sociedade mais justa, mas também para um retorno em termos de notoriedade para a empresa fundadora.

É, precisamente, nesta relação empresas-fundações, nomeadamente no estabelecimento da diferenciação deste tipo de fundações de outros, que se irá centrar o foco de estudo deste projeto. Ou seja, compreender a importância destas fundações, normalmente pessoas coletivas de direito privado e utilidade pública, e a relevância do compromisso social que assumem serão os objetivos centrais desta dissertação. No panorama português, é notória a crescente importância e, sobretudo, presença das mais distintas fundações associadas às mais variadas causas. Desde a Culturgest, Fundação da Caixa Geral de Depósitos, até à Fundação EDP, à Fundação Portugal Telecom, Fundação Vodafone, Fundação Bial, Fundação Manuel António da Mota, Fundação Montepio, Fundação Millennium BCP, entre tantas outras.

Hoje as empresas têm “uma presença mais global e mais social do que nunca. Os consumidores, por sua vez, tornaram-se mais exigentes, mais conectados e mais conscientes do poder que detêm” (Teixeira, 2014: v). Dadas as extraordinárias

mudanças socioeconómicas, demográficas e tecnológicas que estão a ocorrer no mundo atual, as organizações empresariais estão cada vez mais preocupadas em encontrar formas inovadoras de impactar e envolver a comunidade em que se inserem.

No primeiro capítulo iremos explorar o Terceiro Setor, no qual se inserem as fundações. De facto, tornou-se fundamental criar um setor responsável, um setor que não vise o lucro, em que as organizações participantes sejam criadoras, pela humanização da sociedade, de condições favoráveis ao desenvolvimento equilibrado da sociedade em várias áreas, como a cultura, a política e o ambiente. É precisamente tendo em conta estes novos desafios, que também são colocados às organizações, que as próprias vão tomando consciência da importância de participarem ativamente e de um modo socialmente responsável neste novo panorama global, contribuindo para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no seu quadro de atuação.

Já no segundo capítulo focaremos as fundações empresariais, o que são e qual o seu papel na responsabilidade social corporativa. Sendo elas o nosso principal objeto de estudo, é igualmente importante compreender o modo excecional e particular que estas oferecem para o indigitamento de respostas aos desafios das sociedades atuais, para um desenvolvimento sustentável e para o bem comum. Queremos aqui olhar para o universo fundacional português e perceber qual o papel das fundações para as empresas e para a sociedade. Além disso, deixaremos alguns apontamentos sobre as principais fundações empresariais em Portugal e o modo como estas afetam as próprias empresas fundadoras.

No capítulo 3 tentaremos compreender o que move as fundações e quais os seus objetivos. Para tal recorreremos em primeiro a uma perspetiva histórica sobre o surgimento e desenvolvimento das fundações. Em segundo, pretende-se analisar o processo de institucionalização e como isso constitui uma forma de enfrentar o tempo e de perdurar na memória.

Percorrido todo este caminho mais conceptual, desenvolveremos no capítulo 4 a temática do poder e do lucro das empresas fundadoras como uma forma de apoiar a sociedade, mas também para projetar a sua própria imagem. Aquilo a que alguns autores chamam de filantropocapitalismo. Isto é, tentaremos perceber como é que os princípios

capitalistas e do negócio podem ser combinados com a transformação social, nomeadamente através das fundações. Nesta linha, abordaremos de igual modo o *accountability* e o modo como as fundações são usadas ou não para a minimização dos impactos da atividade empresarial. De facto, em alguns casos, as fundações exercem a sua atividade de forma a compensarem as dívidas das organizações empresariais com a sociedade ou a minimizar as consequências da sua atividade, contribuindo para o desenvolvimento social. Como veremos, vários são os autores e responsáveis de fundações empresariais que defendem esta perspetiva.

Traçado este panorama, é o momento de trazer à discussão a comunicação. Tal como para qualquer organização, também para as fundações empresariais a comunicação e todas as suas dimensões são essenciais para a sua subsistência. No capítulo 5 abordaremos o papel da comunicação nas fundações e o modo como estas a usam para construir e comunicar uma identidade coerente, os seus objetivos e para alcançar as suas metas. Partindo de uma abordagem sobre a comunicação, o poder e o marketing como ativos do mercado social, e passando pelo *sensemaking* e pelos terrenos vagos como uma forma de construir um sentido que conduza à institucionalização, aprofundaremos o modo como as narrativas e as histórias contribuem para o desenvolvimento das fundações. De facto, este capítulo assume um lugar central nesta dissertação, pois é aqui que analisaremos o papel da comunicação, de uma comunicação estratégica e multicanal, para as fundações atingirem os objetivos a que se propõem e o papel do marketing social como constructo de uma nova realidade.

Por fim, nos capítulos 6 e 7 apresentaremos a parte mais empírica da dissertação. No capítulo 6, apresentaremos três casos que nos permitem compreender melhor o papel que a comunicação assume na divulgação das fundações e das suas iniciativas, e o modo de conhecimento e adesão do público às mesmas. Realizaremos uma análise às estratégias de comunicação adotadas para compreender a forma como as fundações – Fundação EDP, a Fundação Manuel António da Mota e a Fundação Portugal Telecom – comunicam para públicos diferentes. Já no último capítulo, apresentaremos os resultados de um inquérito que nos ajudará a compreender o conhecimento da população sobre o papel das fundações empresariais, o modo como a sociedade vê as fundações e como é percecionada a influência destas sobre aquela.



# **CAPÍTULO 1 - O TERCEIRO SETOR: FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS COMO EX-LÍBRIS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

## **O Terceiro Setor**

As organizações atuais têm protagonizado uma mudança no panorama mundial pela sua capacidade transformadora, mas também porque estão sujeitas a tempos de turbulência e mudança de ritmo acelerado capazes de ameaçar a sua sobrevivência. De facto, as organizações, em geral, e as empresas em particular, vivem hoje numa época de metamorfismo como nunca antes que as obriga a repensar e transformar as suas estratégias e táticas de gestão e os seus métodos de organização.

Quando falamos de mudança referimo-nos à reorganização dos espaços económicos globais, à constante e crescente aceleração tecnológica que conduz a que tudo se torne obsoleto num curto espaço temporal, à concorrência feroz entre as corporações e à urgência de repensar as estratégias de trabalho e gestão. Em suma, a mudança deve-se à era da informação e à sociedade do saber, onde a informação, a tecnologia, o conhecimento e a criatividade tendem, pelo menos, a ser levados tão em consideração como os valores do capital, do lucro e do poder. Nesse sentido, a responsabilidade é um valor cada vez mais incorporado, de um modo funcional, pelos demais valores referidos.

Tal como afirmam Weick e Roberts, citados por Tsoukas e Chia no artigo *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change* (2002) “ao mesmo tempo, todo esse fluxo de mexer, experimentação e adaptação não é incoerente. Pelo contrário, é modelado como resultado de indivíduos interligados pelas suas ações com as de outros” (2002: 577). Isto é, sendo a personalidade das empresas o conjunto de particularidades humanas a si associadas é evidente que a mudança no panorama interno de cada organização seja tendencialmente natural. Se repararmos uma das propriedades da construção de sentido (*sensemaking*) é precisamente a representação. Isto é, a “principal definição de representação é de que o ambiente não é dado às pessoas, mas, ao contrário, são as pessoas que, ativamente, definem o ambiente a partir de suas representações. (...) A criação de sentido é baseada na construção de uma realidade

pelos indivíduos, cujo ambiente criado (*enactment*) será o ambiente vivido posteriormente” (Borges, Junges e Christman, 2013: 205).

Note-se que nos anos 80 Niklas Luhmann já afirmava, no que concerne à mudança da sociedade na qual se inserem cada uma das organizações, que “a partir do momento em que a complexidade cresce na sociedade podem-se multiplicar os impulsos à mudança, podem-se produzir evoluções (...), depósitos semânticos e mudanças estruturais na presente complexidade (1983: 21). Olhar, assim, para o futuro das organizações na sociedade é admitirmos como verdadeiro que o “caos é movimento” (Boje, 2011: 2) e termos a capacidade de tratar a mudança como a condição normal da vida organizacional e a constante evolução nas organizações como inerente à ação humana. Como um dia disseram Tsoukas e Chia (2002) o futuro não é dado, sobretudo neste tempo de globalização e de revolução da rede onde o comportamento ao nível individual, mas também ao nível de um todo enquanto sociedade, serão os fatores chave. É, precisamente neste sentido, onde “uma partícula pode alterar uma organização de natureza macroscópica” (2002: 565) que surge o Terceiro Setor.

Isto é, num mundo de sociedades organizadas, onde as fronteiras entre as organizações formais e informais, públicas e privadas, locais e globais foram deslocadas ou desapareceram (Boje, 2011) tornou-se fundamental criar um setor responsável, um setor que não vise o lucro, em que as organizações participantes sejam criadoras, pela humanização da sociedade, de condições favoráveis ao desenvolvimento equilibrado da sociedade em várias áreas, como a cultura, a política e o ambiente. Como afirma Enrique Rojas “há que sublinhar o despertar de muitas consciências adormecidas em planos essenciais da vida: os direitos humanos alcançaram topos novos” (1994: 93). Isto é, o progresso material já não é suficiente para preencher as aspirações humanas, sendo que o humanismo assumiu um valor substancial, “baseado numa formação sólida, aberta e pluralista” (*ibidem*: 132)

De certo modo, o Terceiro Setor surge para ocupar o espaço entre os três vértices do triângulo apresentado por Evers: *Comunidade, Mercado e Estado*, isto é “como uma dimensão do espaço público nas sociedades civis: uma área intermédia e não propriamente um Setor definido de forma clara” (1995: 159). Tal como refere Ribeiro (2014), o Terceiro Setor é um setor intermediário, economicamente dependente, que se situa entre o setor privado e o setor público e que funciona com métodos divergentes

dos do Estado e do Mercado, mas que tende a combinar o melhor de ambos. Neste campo, o papel das organizações que aqui se posicionam é dar resposta ao que muitas vezes, se não sempre, não cabe no papel dos três eixos supra referidos e que, em grande medida, regem as transações mundiais a todos os níveis. Ou seja, encontrar modos e soluções para cumprir a sua missão social. Em suma, o Terceiro Setor ainda que se situe na esfera privada, não se rege pelas leis do mercado, ou pelo menos não está sujeito ao mercado da mesma forma que as empresas em geral.

De facto, o termo Terceiro Setor é um termo *umbrela* que inclui não só diversos tipos de organizações, bem como diferentes marcos teóricos, que começou por ser usado nos Estados Unidos da América para identificar um conjunto de organizações sem fins lucrativos que tinham como objetivo conceber projetos, assumir responsabilidades e mobilizar os recursos necessários para o desenvolvimento da sociedade. Já na Europa o termo surge pelas mãos de Jacques Delors e de Jean-Claude Gaudin que o utilizaram pela primeira vez em 1979, no artigo *Pour la création d'un troisième secteur coexistant avec celui de l'économie de marché et celui des administrations*.

Para que melhor compreendamos o conceito de Terceiro Setor, assim como mais à frente o panorama em que se inserem as fundações empresariais, vale a pena olharmos para algumas definições apontadas por diferentes autores para o conceito. Segundo Amado (2007), o Terceiro Setor “guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreatajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços” (2007: 52), por oposição ao setor lucrativo. Por sua vez, Carlota Quintão (2004) aponta que o termo é utilizado para nomear um “conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes - os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (2004: 2).

De acordo com Quintão (2004), a emergência e o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor, no Ocidente e mais especificamente na Europa, podem ser caracterizados por quatro grandes fases. A primeira fase caracteriza-se pela emergência de iniciativas e experiências revolucionárias no século XIX, como o

liberalismo económico, mas também pelo surgimento de movimentos de entreatajuda e cooperação entre cidadãos para se defenderem e exigirem os seus direitos perante esta nova forma de funcionamento do mercado. A segunda fase fica marcada pela institucionalização das organizações em ramos jurídicos distintos, na viragem para o século XX, através da definição de Setores de atividade e o surgimento do enquadramento legal para as instituições sem fins lucrativos. Depois, o período de sinergia, no pós-Segunda Grande Guerra, entre o Estado e o Mercado. E, por fim, mas o mais importante, a renovação das organizações do Terceiro Setor e a configuração heterogénea e difusa já no século XXI, “no quadro da crise económica e social do final dos anos 70 e da progressiva globalização económica, da crise e retracção dos Estados Providência e das transformações nas políticas do mercado e trabalho e da protecção social” (Quintão, 2004: 5).

O Terceiro Setor ou o “Setor do Cidadão” (Salamon e Anheier, 1996) é um setor em desenvolvimento nas sociedades em todo o mundo através dos mais variados tipos de organizações, como as associações civis, as mutualidades, as organizações não-governamentais, as cooperativas, associações com fins altruísticos que atuam no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local e as fundações, para referir apenas alguns exemplos. É precisamente esta panóplia tão extensa e diversificada de elementos, que operam segundo dinâmicas e especificidades tão diferentes (os objetivos e a missão são distintos conforme o âmbito de atuação), que originou uma igual e extensa lista de nomeações para o mesmo objeto de estudo. Para além disso, a multiplicidade de denominações, abaixo enunciada, mostra a falta de rigor conceptual ainda vigente e a necessidade de prosseguir uma investigação mais sistemática sobre o tema.

De facto, tendo em conta as especificidades de cada país, de cada autor e, sobretudo, do foro de atuação das organizações, o Terceiro Setor é também o da *economia solidária*, o da *economia social ou alternativa*, o *setor voluntário*, o *setor da caridade*, *organizações não lucrativas*, o *Terceiro sistema*, o *setor independente*, o *setor sem fins lucrativos*, *setor intermediário*, o *setor governamental* (Franco, 2005; Lewis, 2005; Quintão, 2004; Salamon e Anheier, 1996) e, mais recentemente, o termo, de certo modo mais abrangente e completo, *setor das organizações da sociedade civil* (Franco, 2005). É por essa razão, e para que possamos avançar, que se torna importante encontrar

uma unificação em termos de conceito. Por conseguinte, aquilo que diferencia estas organizações e as aglomera num conjunto mais ou menos homogéneo são os objetivos pelos quais se regem: a procura da equidade e justiça social através do envolvimento da comunidade. Em suma, segundo Lavado e Barata, citados por Ribeiro, é a procura de formas para melhorar as “condições de vida da população de uma dada região ou local, de um dado grupo etário, de classes desfavorecidas ou grupos sociais específicos envolvidos em processos de exclusão social” (2014: 10). Ainda, como refere Rui Pedroto, presidente da Comissão Executiva da Fundação Manuel António da Mota, em entrevista (anexo 3), “é a procura de um modelo de sociedade que corresponde às aspirações mais legítimas das comunidades que são a justiça social, o progresso, o desenvolvimento”.

Vale a pena, para finalizar este tema, olhar para as estruturas mínimas que as organizações deste setor devem possuir, segundo Salamon e Anheier (1996). Segundo os mesmos, as organizações do Terceiro Setor detêm as cinco características seguintes: são formalmente constituídas, isto é, possuem uma certa formalização de procedimentos e hierarquia; privadas, uma vez que não têm nenhuma relação direta com os Estados; agem sem fins lucrativos e os lucros detidos não são distribuídos pelos detentores da organização; têm uma gestão própria; e, por fim, são voluntárias, isto é, usufruem de uma participação significativa não remunerada. É, levando em consideração todo este panorama, que já nos anos 90 Salamon, um dos principais investigadores no que diz respeito ao setor sem fins lucrativos, afirmava que:

“Nós estamos no meio de uma ‘revolução associativa’ global que pode provocar algo tão significativo para a segunda metade do século XX, como a ascensão do Estado-nação foi para a última metade do século XIX. O resultado é um Terceiro Setor mundial: a enorme variedade de auto governar organizações privadas, não dedicada à distribuição de lucros aos acionistas ou diretores, perseguindo fins públicos fora do aparelho formal do Estado. A proliferação desses grupos pode estar alterando permanentemente o relacionamento entre Estados e cidadãos, com um impacto que vai muito além dos serviços materiais que eles fornecem” (Salamon, 1994: 109).

O papel assumido pelas organizações sem fins lucrativos nas suas práticas de apoio social, sobretudo em áreas excluídas em parte ou na totalidade pelo Estado ou pelas empresas, mostra que existem áreas que merecem a atenção das mesmas. De facto, as empresas, ao compreenderem de que forma é que as organizações sem fins lucrativos têm conseguido um impacto positivo na vida dos cidadãos, perceberam que políticas de responsabilidade social ou o mecenato corporativo são pontos estratégicos para se manterem a par dos consumidores. Consumidores estes cada vez mais informados e que fazem recair as suas escolhas levando em consideração o panorama geral de ação de uma empresa. Olhando, primeiramente, para o que nos diz Luhmann de que “a constituição do presente atravessa a diferença entre dois horizontes temporais, passado e futuro” (1983: 235), percebemos que também as organizações corporativas sentem a necessidade de se manterem crescentemente interligadas com o *consumidor-cidadão*. Isto é, com o avançar do tempo o consumidor deixou de ser mero espectador para passar a assumir um papel de cidadão ativo. Daí que, hoje, as empresas devam olhar a questão temporal não apenas enquanto uma sucessão de acontecimentos, mas enquanto estrutura de horizontes na qual se definem orientações precisas. Ou seja, olhando para o passado as organizações necessitam, no presente, de definir estratégias que as apoiem no futuro. E uma dessas é, sem dúvida, a implementação de uma política de responsabilidade social.

De facto, as grandes corporações, primeiro, e, depois, a generalidade das mesmas compreenderam que participar ativamente no Terceiro Setor é apostar numa estratégia consciente que antevê um futuro mais aberto à participação da sociedade. A sociedade, por sua vez, delega nas empresas a necessidade de mais pro-atividade e de uma maior contribuição para a resolução dos problemas das comunidades onde se inserem. Para as empresas, a “evidência de um novo grande florescimento de instituições do Terceiro Setor ao nível global é convincente. [Por exemplo,] nos países desenvolvidos (...) uma expansão significativa do ativismo cidadão tem sido evidente durante várias décadas” (Salamon, 1994: 111). Até Lipovetsky, no campo da publicidade, expoente máximo e a face mais visível de cada empresa e de cada marca, revela esta tendência, assinalando que a publicidade “está cada vez mais mobilizada para suscitar uma tomada de consciência dos cidadãos perante os grandes problemas do momento e modificar diversos comportamentos e inclinações” (1989: 260).

Em suma, ainda que a expansão e evolução do setor dependa em grande medida da forma como os mitos sobre ele são compreendidos e da forma como irá equilibrar os *trade offs* que enfrenta, é certo que as empresas terão de responder de forma concertada para se manterem a par das exigências dos cidadãos, sobretudo num tempo em que a alfabetização e as comunicações tornaram muito mais premente a exigência de determinadas mudanças.

## **Responsabilidade Social Corporativa**

Todos nós passamos grande parte do tempo dentro de alguma organização. Na verdade, dependemos delas para nascer, crescer, para trabalhar, obter o nosso salário e adquirir produtos e serviços, para assistência na saúde e até para morrer. Todavia, hoje, também temos a capacidade de avaliar o desempenho de uma organização, de a impelir à mudança e de a destruir. Conscientes desta nova realidade, as empresas compreenderam a necessidade de adotarem uma gestão sustentável e responsável, em termos económico-financeiros, mas também em termos sociais e ecológicos, que permita de forma contínua a melhoria da empresa na sua relação com os seus funcionários, com a comunidade e com os seus parceiros de negócio. Assim, surge a consciência de adotarem políticas de responsabilidade social que se enquadram no Terceiro Setor, previamente exposto.

Tendo em conta os novos desafios colocados às organizações, no âmbito da globalização, as próprias vão tomando consciência da importância de participarem ativamente e de um modo socialmente responsável neste novo panorama global. De facto, ainda que a obrigação ou o intuito primeiro das organizações empresariais seja a obtenção de lucros, “podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 4). Hoje, mais do que nunca, as empresas tomaram consciência de que a responsabilidade social pode ser uma vantagem competitiva. Isto é, deixou de ser apenas um imperativo ideológico ou ético e passou a ser, também, percebida como uma oportunidade para se destacarem num mercado crescentemente competitivo e tirarem partido dos efeitos positivos da mesma junto aos seus *stakeholders*. Efetivamente, tal como aponta Cochran, citado por Teixeira, “ao longo das últimas décadas, a

responsabilidade social corporativa tem evoluído de uma noção estreita, e muitas vezes marginalizada, para um conceito complexo e multifacetado, assumindo hoje um papel ativo nas decisões corporativas” (2014: 3).

É neste contexto e levando em consideração esta panóplia de entendimentos sobre o tema que, em 2001, a Comissão das Comunidades Europeia publicou o *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* com a intenção de “lançar um amplo debate e obter pontos de vista sobre a responsabilidade social das empresas a nível nacional, europeu e internacional” (2001: 7), acreditando que daí resulte um novo emolduramento para a compreensão e promoção dessa responsabilidade que deve ser assumida pelas empresas. De facto, se observarmos, a maioria das definições referentes à responsabilidade social e até mesmo sobre as missões das empresas no que a esta parte diz respeito, percebemos que a maioria delas descreve-a como uma inclusão voluntária de preocupações do foro social, cultural ou ambiental nas suas rotinas operacionais e na sua interação com os *stakeholders*.

Assim, antes de avançarmos, vale a pena considerar uma noção geral do que é a responsabilidade social. Consiste na adoção de políticas e práticas de compromisso pelas empresas com os públicos com que se relacionam através de atividades que protegem e promovem o desenvolvimento da sociedade, para além dos interesses económicos e técnicos da organização (Balonas, 2011; Teixeira, 2005). Ou, ainda, a definição apresentada pela Comissão das Comunidades Europeias (2001) ao mencionar que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um ‘maior’ investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (2001: 7).

Podemos reter que a responsabilidade social corporativa envolve a valorização do desenvolvimento da sociedade e o acolhimento de práticas verdadeiramente altruístas, que contribuam de modo empenhado para o bem-estar da sociedade em questão e, em última instância, para a melhoria da equidade nas mais diferentes horizontalidades a um nível global. Por certo, quando uma organização, ou mais especificamente uma empresa, envereda pelo caminho da responsabilidade social passa a lidar com contendas sociais muito contemporâneas e inquietantes, como a “violência, a miséria, a degradação ambiental [que] não só fazem mal aos indivíduos, mas

prejudicam igualmente a sociedade, o mercado e as empresas. Portanto, um efeito perturbador na ordem social e ambiental coloca em risco o próprio equilíbrio global” (Costa, Santos, Seabra e Jorge, 2011: 3). Isto é, as empresas devem demonstrar-se socialmente mais responsáveis e aptas a contribuir não só para o desenvolvimento nacional, mas também para o desenvolvimento como um todo global no que concerne à sustentabilidade social e ambiental.

Tomando em consideração o que temos vindo a expor, já é possível perceber que as empresas para além da sua orientação capitalista, através das suas atividades inatas de obtenção de lucro, deverão dedicar-se a uma economia mais social. O termo *economia social*, ou *economia social e solidária*, largamente utilizado quer na União Europeia, quer em Portugal, remete-nos para um agrupado de organizações que “incluem: objectivos sem fins lucrativos e um compromisso para satisfazer as necessidades das pessoas através do fornecimento de bens e serviços, num espírito de solidariedade e de partilha [para] o benefício de comunidades inteiras” (Franco, 2005: 2). De certo modo, o termo economia social solidária reforça a importância de uma empresa assumir um compromisso que minimize ou elimine os efeitos negativos e maximize os efeitos positivos da sua atividade na sociedade. A esse propósito, tanto Kotler e Lee, como Madrigal e Boush, referidos por Teixeira (2014), mencionam a importância das empresas adotarem práticas e contribuições que melhorem o bem-estar da comunidade e aumentem o sentido de responsabilidade ou incumbência da empresa para com a sociedade como um todo. Para além disso, o contexto em que se tem aprofundado o tema da responsabilidade social contribuiu, em larga medida, para o aprofundamento teórico do tema e para o crescimento real da prática. Isto é:

“O ideário da responsabilidade social tem-se vindo a desenvolver a partir de alguns factores políticos e económicos que convergem de maneira dinâmica: a crise do estado e sua reforma; os processos de globalização; a intensificação da competição empresarial; a redemocratização e a defesa dos direitos humanos; a pressão e a mobilização social; a procura de legitimidade e credibilidade empresarial; e, em alguns casos, uma nova visão e percepção existente entre algumas elites empresariais sobre o desenvolvimento económico e social e o imperativo da preservação do ambiente” (Costa, Santos, Seabra e Jorge, 2011: 3)

Outras das questões com pertinência de serem analisadas são quer as áreas de atuação, quer as vantagens competitivas para as empresas ao colocar em movimentação uma política de responsabilidade social. No que respeita às áreas de atuação vale a pena olhar para o estudo de Clotefelter e Ehrlich que aponta oito áreas em que a filantropia se deverá concentrar: " a) injustiça social; b) qualidade da educação e acessibilidade; c) saúde; d) (...) família; e) reforço da sociedade civil; f) contribuições das artes para a qualidade de vida; g) questões (...) do meio ambiente; h) acesso às oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias" (1999: X). Já no que respeita às vantagens competitivas, vale a pena ter em consideração o conceito proposto por Edwards (2008) de *responsabilidade corporativa total*, que observa como uma empresa afeta os sistemas sociais em que está inserida através das suas atividades, incluindo também a publicidade ou o *lobbying*. De facto, torna-se fundamental para as empresas encarar e colocar em cima da mesa a responsabilidade social mais como uma perspetiva estratégica do que como uma obrigação. Para além disso, "assumir uma postura socialmente responsável vai para além do cumprimento de meras obrigações legais. Apostar no investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas e comunidades locais integra os alicerces de uma atitude genuinamente responsável num tempo de globalização económica e crescentemente condicionado pelos valores de mercado" (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Citando o Relatório sobre a Competitividade Europeia de 2008, encarar uma política de responsabilidade social de um prisma estratégico "é cada vez mais importante para a competitividade das empresas, pelos benefícios que pode acarretar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão dos recursos humanos e capacidade de inovação" (*apud* Teixeira, 2014: 13). Vamos desenvolver de modo mais detalhado este tema a seguir, mas torna-se já evidente que uma política responsável é capaz de criar uma *rede social*, isto é, vínculos que podem envolver as empresas com o poder público e com a sociedade civil. Posto isto, facilmente se entende a gradual visibilidade que a responsabilidade social corporativa conquistou nos últimos anos.

## **Responsabilidade Social: Uma Oportunidade De Negócio**

Para que as empresas não sucumbam às investidas do mercado, local e global, da concorrência e, mesmo, dos próprios consumidores num ambiente de constante

mudança como o atual necessitam de procurar e colocar em ação novas fontes de vantagem competitiva. Um dos últimos estudos realizado em Portugal sobre esta matéria, no ano de 2010, aponta que existem cerca de cinquenta mil entidades sem fins lucrativos (Tomásio, 2014), muitas das quais criadas por empresas e muitas mais apoiadas das mais diversas formas por fundos provenientes de pequenas e grandes organizações empresariais.

Ainda que à primeira vista a crença de que o capitalismo pode espalhar a igualdade e a justiça em todo o mundo soe a algo muito improvável, a responsabilidade social evidencia pelo menos um certo esforço de aproximação a tais objetivos. Mais ainda: vem mostrar que “uma filosofia enraizada no dinheiro e no autointeresse é capaz de gerar sociedades regidas pelo bem-querer” (Edwards, 2008: 54), mesmo quando os mercados tenham sido projetados para facilitar o intercâmbio de bens e serviços de forma lucrativa e que tinha pouco a ver com objetivos morais ou sociais. Por certo, são as empresas visionárias, que em muito dos casos correspondem às de maior dimensão e capital financeiro, que patenteiam um poderoso impulso para o progresso que lhes permite mudar e adaptarem-se sem colocar em causa os seus ideais fundadores. Acreditando nisto, as empresas estão “a beber de um cocktail inebriante e sedutor, de uma (...) exuberância irracional que é característica do pensamento de mercado, (...) que as leva a acreditar que o sucesso nos negócios prepara-os para obterem um impacto semelhante sobre a mudança social” (*ibidem*: 13). Em consequência, termos como ‘empresa social’ e ‘empreendedores sociais’ têm conquistado popularidade a um nível estonteante, tanto a nível externo como interno às empresas (*ibidem*, 2008). Assim, se por um lado, as empresas têm tomado consciência de que pela sua centralidade na hierarquia de poder têm efeitos radicais na vida da comunidade, em geral, e na dos cidadãos, em particular, o que as impele a criar um conjunto de medidas ou obrigações com os mesmos, por outro, têm-se capacitado com programas de responsabilidade social tendo em vista a imagem e a reputação positiva que trazem ao seu negócio.

Ao passo que para Milton Friedman “a responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros (...) porque é suposto a mão invisível ser benéfica para as pessoas que comanda” (*apud* Edwards, 2008: 55), para Mintzberg, citado por Teixeira, “não existem decisões empresariais que se possam considerar puramente económicas, uma vez que implicam sempre repercussões sociais” (2014: 10). Contudo, as vozes que

se levantam a favor desta segunda opção são crescentes e cada vez mais fortes. Muitos são os que defendem hoje que as empresas têm um papel fundamental no que respeita às questões sociais e a obrigação moral e ética de delinear um programa de responsabilidade social. Além disso, essas mesmas vozes defendem que estes programas, que devem ser encarados num prisma de longo prazo, apresentam-se como uma “ferramenta que permite o aprofundamento do relacionamento entre as duas partes, onde o objetivo dominante é a criação de consumidores leais através da identificação com a empresa” (Silva, 2014: 3). De facto, ao contemplarmos o panorama atual conseguimos facilmente perceber que a responsabilidade social tem-se tornado uma ferramenta não só de aproximação das empresas às expectativas da sociedade, mas também uma fonte de oportunidades de inovação crescimento nessa relação.

## **CAPÍTULO 2 - FUNDAÇÕES: AS FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS DE UMA PERSPETIVA JURÍDICA E SOCIAL**

Percorrido todo este caminho de explicitação do Terceiro Setor e da responsabilidade social, podemos entrar de forma mais clara no nosso principal foco de trabalho: as fundações, nomeadamente as fundações constituídas por grupos empresariais. Torna-se evidente que as fundações são, pelas razões que a seguir apresentaremos, o ex-líbris da responsabilidade social ao contribuírem de modo excecional e particular para o indigitamento de respostas aos desafios das sociedades atuais, para um desenvolvimento sustentável e para o bem comum. As fundações, em geral, inserem-se no Terceiro Setor onde se encontram todas as Organizações Sem Fins Lucrativos e são organizações que têm como principal objetivo prosseguir um fim duradouro ao qual está afeto um demarcado património. Olhando para o universo fundacional português que é muito variado e dentro do qual existem vários setores e subsectores, de entre os quais o subsector das fundações de origem empresarial, torna-se perceptível o papel de elevada relevância que assumem na sociedade.

No panorama português é notória a crescente importância e, sobretudo, presença das mais distintas fundações associadas às mais variadas causas. Desde a Culturgest, Fundação da Caixa Geral de Depósitos, vocacionada para o panorama cultural, até à Fundação EDP, mais vocacionada para causas sociais, para a cultura e para a resolução de problemas nas comunidades onde a própria EDP Comercial atua, ou à Fundação Manuel António da Mota que atua na educação e formação, na cultura e no desenvolvimento social. Para citar apenas três exemplos. De acordo com Ana Prata, a fundação é uma pessoa coletiva “cujo elemento fundamental é um conjunto de bens afectados de forma permanente à realização de determinada finalidade, de natureza altruísta” (2009: 252); mas que deve operar de forma autónoma relativamente à empresa. Efetivamente, aquilo que distingue as Fundações de outras organizações é o facto de o seu património ser empregue nos fins definidos pelos estatutos de cada uma, mas também por seguirem a realização dos mesmos sem nenhum propósito lucrativo. De facto, “o papel das fundações ocorre no contexto de uma sociedade em crise económica e financeira que coloca algumas questões sobre os valores sociais, nomeadamente sobre o conceito e o exercício da cidadania” (Centro Português de Fundações, 2010: 171).

Tal como aponta Rogério Andrade, “a criação em larga escala de fundações inscreve-se no que já foi chamado, com maior ou menor pendor ideológico, *revolução associativa global, sociedade da participação* ou *era da devolução*, caracterizando-se pela emergência e crescente protagonismo em todo o mundo de organizações sociais sem fins lucrativos, o denominado terceiro sector por oposição aos sectores mais convencionais do mercado ou do Estado” (2007: 25). É, neste sentido, que podemos considerar que as fundações são instituições imbuídas de características diferenciadoras e próprias, que não possuem nem empresas, nem partidos políticos, nem outras entidades com associados e de cariz influente. Isto é, são novas formas de capital social, sociedade participativa, potencial filantrópico (Schluter, Then e Walkenhorst, 2001) ou organizações intermédias (Machete e Antunes, 2004). Deste modo, uma Fundação é uma organização destinada a prosseguir um fim duradouro, obrigatoriamente de interesse social, ao qual se encontra afeto um acervo específico para a realização dos objetivos a que se propõe.

Antes de avançarmos é pertinente conhecer a legislação que vigora em Portugal, a *Lei-Quadro das Fundações*, que nos apresenta os tipos de Fundações, a personalidade jurídica e fiscal das mesmas, entre outros. Assim, de acordo com o artigo 4º da Lei n.º 150/2015 as fundações podem assumir um dos seguintes tipos:

- “ a) «Fundações privadas», as fundações criadas por uma ou mais pessoas de direito privado, em conjunto ou não com pessoas coletivas públicas (...)
- b) «Fundações públicas de direito público», as fundações criadas exclusivamente por pessoas coletivas públicas, bem como os fundos personalizados criados exclusivamente por pessoas coletivas públicas (...)
- c) «Fundações públicas de direito privado», as fundações criadas por uma ou mais pessoas coletivas públicas, em conjunto ou não com pessoas de direito privado, desde que aquelas, isolada ou conjuntamente, detenham uma influência dominante sobre a fundação” (Decreto de Lei nº150/2015 de 10 de Setembro, 2015: 7539).

Ou seja, em Portugal existem três modalidades de fundações: as fundações privadas criadas por iniciativa privada e reguladas pelo direito privado (em tudo quanto não decorra do estatuto de utilidade pública especificado mais à frente), às quais poderá ser atribuído o estatuto de utilidade pública; fundações públicas *tout court*, criadas por

iniciativa pública, normalmente por via legislativa; e fundações públicas de direito privado, criadas por iniciativa pública (Pires, 2011). Barros e Santos acrescentam ainda que as fundações podem ser classificadas, também, pela natureza da fundação: “independente, ligada a empresa, ligada ao governo e de recolha de fundos” (2000: 117). Vale a pena destacar que, independentemente da natureza, pública ou privada, quando as fundações são criadas é alocado um acervo de bens ao serviço com uma finalidade altruística.

De entre as três, aquelas que interessa destacar são as fundações privadas, criadas por pessoas singulares ou coletivas também privadas e que “resultam de um ato *inter vivos* ou *mortis causa*, ao qual deverá acrescer o reconhecimento e a eventual atribuição de utilidade” (Pires, 2011: 2). De facto, as fundações empresariais têm ganho um destaque relevante desde meados do século XX e são constituídas “de forma a propor soluções para as carências sociais, não só no sector da segurança social mas também em domínios como a saúde, a educação, a habitação e outros em que as necessidades sociais dos indivíduos encontram apoio e resposta na generosidade [das mesmas] ” (Correia, 2010: 23). Mas, para conseguirem alcançar esta fase, necessitam primeiro do reconhecimento que as torna Fundações com personalidade jurídica plena: o *elemento de verdade/facto* e o *elemento de direito*, ou *reconhecimento*. O elemento de facto significa que deve haver uma finalidade social sem fins lucrativos e um grupo de pessoas minimamente organizado, com uma distribuição ou finalidade social. Quando cumpridos estes requisitos, a organização adquire o estado legal por *reconhecimento*, derivado directamente da lei (Franco, 2005).

Efetivamente, as fundações empresariais, que se incluem nesta modalidade, contemplam na maioria das vezes a “dimensão filantrópica (...) da empresa em atividades de cariz social que não são exigidas pela lei [mas que contribuem] para o desenvolvimento sustentável da economia, da cultura e da educação na comunidade circundante” (Teixeira, 2014: 14).

## **De fundações empresariais a fundações de utilidade pública**

Tendo em conta o património e os fins que as fundações visam prosseguir, uma fundação criada por iniciativa privada pode requerer o estatuto de utilidade pública que a coloca e integra na categoria de pessoas de utilidade pública (pessoas coletivas de

direito privado e utilidade pública). Para tal tem de cumprir principalmente os seguintes requisitos: desenvolver, sem fins lucrativos, a sua intervenção em favor da comunidade em áreas de relevo social; estar regularmente constituída e reger-se por estatutos elaborados em conformidade com a lei; não ser enquadrável em regimes jurídicos especiais que lhe reconheçam a natureza ou, em alternativa, o gozo das prerrogativas das pessoas coletivas de utilidade pública; possuir os meios humanos e materiais adequados ao cumprimento dos objetivos estatutários; e não exercer a sua atividade em benefício de interesses privados (Pires, 2011; Correia, 2010; Franco, 2005).

Ainda a respeito deste assunto, é interessante registar aquilo que nos dizem Barros e Santos de que “só deviam ser reconhecidas as Fundações que patentemente pudessem ver reconhecida esta condição: uma fundação deve ser sempre de utilidade pública” (2000: 25), porque de facto as três características distintivas das fundações são que “não coagem a participação (...), operam sem distribuir lucros aos *stakeholders*, e operam de acordo com linhas simples e claras de propriedade e responsabilidade” (Lewis, 2005: 243).

Olhando mais especificamente para as fundações empresariais, que são um ente independente das empresas fundadoras, sem intuito lucrativo ou como fonte de rendimento para a administração, torna-se fundamental estabelecer um quadro que diferencie empresas de fundações para percebermos como é que estas têm como objetivo a promoção do bem comum e, ao mesmo tempo, prolongar no tempo o legado filantrópico das organizações, neste caso, empresariais, que estão na sua base. Se até ao século passado vigorava a criação de fundações por testamento e doação de património pessoal, atualmente muitas das fundações surgem pela mão de grandes grupos empresariais que as mantêm com os seus próprios lucros. Neste sentido, fundações empresariais são entidades coletivas e privadas constituídas por uma empresa ou um grupo de empresas. Na maioria dos casos são “consideradas como resultado da responsabilidade empresarial sendo uma forma de as empresas melhorarem a sua imagem perante a sociedade, mobilizando a participação dos seus colaboradores” (Correia, 2010: 24).

	<b>Empresas</b>	<b>Fundações empresariais</b>
<b>Objetivos</b>	Produção de um produto ou serviço que satisfaça as necessidades de um determinado mercado e a ampliação da área de atuação.	Promoção do bem comum através da intervenção social nas mais diferentes áreas.
<b>Missão</b>	Gerar lucros, fonte de rendimentos e valor para os seus <i>stakeholders</i> .	Promoção do desenvolvimento social sobretudo nas áreas de atuação da empresa fundadora.
<b>Fundos</b>	Os fundos gerados são uma forma de medir o valor criado e gerar mais rendimentos.	Os fundos são usados para cumprir os objetivos a que se propõe.
<b>Desempenho</b>	Medido pelos lucros obtidos pela capacidade de resposta às exigências do mercado.	A criação de valor social é de difícil avaliação, mas o desempenho poderá ser avaliado pela perceção do público sobre a consecução dos projetos.

### **Quadro 1: Diferenças entre empresas e fundações empresariais**

De facto, as fundações distinguem-se em larga medida das suas empresas fundadoras. Por exemplo, dois pontos de destaque são o argumento do pluralismo e o argumento da possibilidade de descoberta apresentados num debate aberto por Rob Reich (2013). Em primeiro, estas fundações ajudam a diminuir a ortodoxia governamental, descentralizando a definição e distribuição de bens públicos: o argumento do pluralismo. Em segundo lugar, as fundações têm a capacidade de operar em horizontes temporais mais amplos que as empresas no mercado, assumindo riscos na experimentação e na inovação de políticas sociais, que não devemos normalmente esperar no setor comercial e no setor do Estado: o argumento da possibilidade de descoberta (Reich, 2013). Isto é, as fundações têm não só a capacidade de abraçar experiências arriscadas, do ponto de vista do mercado e do ponto de vista político, de longo prazo e que nenhuma outra entidade está disposta a abraçar, como também a habilidade para criar uma diversidade de projetos inovadores. Tal como temos referido, só são possíveis fundações cujo fim for de interesse social e duradouro, pois é esta continuidade de ação no tempo que justifica a criação de fundação por parte de uma empresa, além de uma política de responsabilidade social presente de forma cada vez mais comum em todas as empresas.

Ainda que seja clara a distinção entre empresas e fundações empresariais, é interessante ter em conta que a experiência da empresa é uma mais-valia para a fundação que cria e vice-versa. Isto é, “a empresa, na medida em que está em contínua interação com a sociedade, é permeável para absorver, reproduzir, responder e movimentar as representações simbólicas elaboradas pelos atores sociais” (Costa, Santos, Seabra e Jorge, 2011: 2). Tal como refere Boje, “estórias em rede podem tornar-se nós ou elos de uma análise (...) em que a organização é vista como um sistema de contar estórias em que as estórias são o meio de troca” (2001: 10). Efetivamente as fundações têm como principal objetivo a gestão eficiente das doações, criar projetos de cariz social ou destinar recursos a projetos existentes em determinadas áreas de atuação. Para tal devem ter em consideração os conhecimentos e tecnologias das empresas que as criam (Correia, 2010).

### **Principais fundações empresariais em Portugal**

Para fecharmos este capítulo torna-se relevante deixar alguns apontamentos sobre as principais fundações empresariais em Portugal. Todas as que enumeramos, abaixo, mostram a importância de criar uma relação *responsavelmente social* com o seu público e/ou consumidores. Isto porque, quando os valores e práticas de uma empresa são considerados ímpares comparativamente a outras empresas conduzem a um aumento da identificação com a mesma. Tal como afirma Silva, citando Ashforth e Mael, “os indivíduos que acreditam que uma empresa possui uma cultura, estratégia, estrutura, ou qualquer outra característica distinta, são suscetíveis a experienciar níveis mais fortes de identificação” (2014: 23).

A primeira fundação que assinalamos é a Fundação Millennium BCP, instituída em 1991 pelo Banco Comercial Português, surge assumidamente como reflexo da cultura de responsabilidade social do banco. Distinguida, no ano de 2015, com a Medalha de Mérito Cultural, atribuída pelo Secretário de Estado da Cultura, salienta o importante trabalho desenvolvido no apoio a atividades de natureza cultural e educativa, nomeadamente na área das artes e do património histórico-cultural. Com uma ação de âmbito geográfico nacional apoia mecenaticamente, para além do próprio Museu *Núcleo Arqueológico dos Correios* em Lisboa, que recebeu 11.950 visitantes em 2015, áreas ligadas à cultura, à educação e à beneficência ([millenniumbcp.pt](http://millenniumbcp.pt)). No decorrer do ano 2015, a Fundação atribuiu apoios a 108 projetos, nomeadamente na

Cultura, Educação/Investigação e Solidariedade Social, e levou ao público oito exposições, contando com um orçamento de 1.991.230 de euros, sendo que 1.990.000 foram um donativo do BCP (Relatório de Contas Fundação Millennium BCP 2015).

Outra das grandes fundações empresariais em Portugal é a Fundação EDP, uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criada pela EDP Energias de Portugal em 2004. Tal como os próprios afirmam, a constituição da Fundação EDP foi um modo de consolidar o compromisso do Grupo EDP. Alinhada com a estratégia de sustentabilidade e com os valores do Grupo EDP, a Fundação EDP assume a missão de participar ativamente na afirmação do Grupo enquanto referência corporativa de inovação e transformação da sociedade portuguesa. Esse compromisso do grupo EDP materializa-se também na atuação da *Fundación EDP* em Espanha e do *Instituto EDP* no Brasil. Os principais pilares de atuação são a cultura, uma das missões fundamentais da Fundação EDP que pretende contribuir para uma sociedade mais criativa, culta e cosmopolita; a inovação social, que apoia o empreendedorismo social (operam através uma lógica de investimento social e não de mera beneficência) e a sustentabilidade, fundamentais para o desenvolvimento e para a sobrevivência das organizações sociais; e a ciência e energia ao dinamizar uma cultura científica que valoriza a história e desperta para o desafio energético ([fundacaoedp.pt](http://fundacaoedp.pt)), nomeadamente através do Museu da Eletricidade que em 2015 recebeu 241 mil visitantes e 17 exposições temporárias (Relatório de Contas Fundação EDP 2015).

De facto, a Fundação EDP é a fundação empresarial com mais expressão e mais verbas em Portugal. De acordo com o seu relatório de contas referente a 2015, recebeu uma verba da EDP, aprovada em Assembleia Geral de acionistas, que se tem mantido inalterada desde 2012, no valor de 7,2 milhões de euros e, ainda, uma verba da EDP Produção e da EDP Distribuição no montante de 3,6 milhões de euros e 2,9 milhões de euros, respetivamente. O orçamento total da Fundação EDP em 2015 foi de 14.273.315 de euros, sendo que o número de pessoas que beneficiaram dos programas desenvolvidos pela mesma ascende a 1.4 milhões (Relatório de Contas Fundação EDP 2015).

Nascida em Outubro de 1995, a Fundação Montepio, uma pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública, assume como papel fundamental o estabelecimento de parcerias e de apoios ao Terceiro Setor e tem por vocação a solidariedade social,

entendida como atitude de ajuda em prol da inclusão, da coesão social e do desenvolvimento. No âmbito da sua missão, a Fundação estabelece um contacto permanente com a comunidade envolvente e procura seguir as seguintes linhas de orientação estratégica: promover respostas económicas e sociais inovadoras; afirmar a identidade da Fundação como protagonista da Responsabilidade Social externa do Grupo Montepio; apoiar a dinamização da cidadania ativa; e diversificar geograficamente a intervenção da Fundação ([montepio.pt](http://montepio.pt)). Para tal, em 2015, apoiaram 137 projetos através de um investimento de 1.472.814,53 de euros (Relatório de Contas da Fundação Montepio 2015).

A Fundação Galp Energia criada pela Galp Energia em 2009 é uma entidade privada sem fins lucrativos de utilidade pública, com o objetivo de exprimir e concretizar o compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento, por parte do Grupo Galp Energia. Atua em vários domínios, nomeadamente, ao nível do desenvolvimento social, da energia e ambiente e da cultura. A Fundação é orientada por critérios de equidade, racionalidade e eficácia operacional na aplicação dos meios que o grupo fundador coloca à sua disposição, procurando, assumidamente, ser um agente ativo e próximo na ligação deste com a comunidade ([galpenergia.com](http://galpenergia.com)).

Outra das Fundações que merece destaque é, sem dúvida, a Fundação Vodafone. Criada em Abril de 2001, a Fundação Vodafone Portugal é uma entidade sem fins lucrativos, com fundos próprios, constituída com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da Sociedade de Informação, para combater a infoexclusão e também disseminar as tecnologias de comunicações móveis. Também ela é assumidamente um instrumento fundamental na estratégia de Responsabilidade Social da Vodafone Portugal ([vodafone.pt](http://vodafone.pt)). Para apoiar as suas iniciativas contou com um orçamento de 1.600.000 euros concedidos pela Vodafone Portugal (800.000€) e pela Vodafone Group Foundation (800.000€) (Relatório de Contas da Fundação Vodafone 2014/2015).

Por fim destacamos a Fundação BIAL que foi constituída em 1994 pelos Laboratórios BIAL, em conjunto com o Conselho de Reitores das Universidade Portuguesas. Com a missão de incentivar o estudo científico do ser humano, tanto do ponto de vista físico como do ponto de vista espiritual, tem como intuito primário estimular descobertas que beneficiem as pessoas, que proporcionem mais saúde e que permitam alcançar novos patamares no conhecimento. Vale a pena destacar do seu

leque de atividades a gestão do Prémio BIAL, criado em 1984, um dos prémios de maior significado na área da Saúde em toda a Europa, que premeia a investigação básica e a investigação clínica distinguindo obras de grande repercussão na medicina ([bial.com](http://bial.com)). Para tal, investiram em 2015, para o apoio à investigação e para a atribuição do Prémio Bial, 2.245.039 de euros (Relatório de Contas Fundação Bial 2015).

Por fim, destaque para a Fundação Manuel António da Mota que ainda que seja a mais recente assume já um papel importante de entre as fundações empresariais em Portugal. Constituída em Dezembro de 2009 e considerada de utilidade pública em Outubro de 2014, a Fundação Manuel António da Mota constitui-se como o principal veículo do exercício da política de responsabilidade social da Mota-Engil. As suas principais áreas de atuação, em Portugal e no estrangeiro, são a solidariedade social, educação e formação e a cultura. Tal como afirmou Rui Pedroto em entrevista, presidente da Comissão Executiva, “a Fundação é uma espécie de braço armado do grupo Mota-Engil para a responsabilidade social intervindo justamente onde está o seu negócio, porque é onde está o negócio das empresas que se geram os impactos na comunidade: impactos económicos, ambientais e sociais que são aquele que preocupam particularmente a fundação”. Para tal, durante o ano de 2015 foram investidos nos seus projetos 575.545 de euros (Relatório de Contas da Fundação Manuel António da Mota 2015)

Como podemos verificar, a dimensão das fundações empresariais em Portugal é muito variada. No entanto, rapidamente fica perceptível que o capital financeiro investido é avultado. De facto, nas últimas décadas as empresas têm manifestado o seu interesse pelo tema da responsabilidade social a um nível mais aprofundado, tal como exige a criação de uma fundação. Como podemos captar, mais do que nunca, as empresas assumiram um papel decisivo que vai além da vertente económica, e as conduz a ter preocupações ao nível ambiental, cultural e social. O que leva as mesmas à criação de fundações, expoente da responsabilidade social. Por fim, outro dado interessante é que “na seleção das iniciativas a apoiar, pesa prioritariamente o valor intrínseco dos projetos e da sua compatibilidade com o enquadramento estatutário na prossecução dos objetivos fundacionais” (Marques, 2005: s/p), mas também o desenvolvimento de projetos que coloquem o indivíduo no centro dos mesmos.



## CAPÍTULO 3 – O QUE MOVE AS FUNDAÇÕES: PERSPETIVA HISTÓRICA

De certo modo, torna-se também interessante compreender como é que evoluímos da instituição básica, como a família e a igreja, até às organizações e às fundações. Neste campo, uma perspetiva histórica para compreender a pertinência das fundações na comunidade é fundamental. Tendo em conta o objeto de estudo, as fundações empresariais em Portugal, focaremos neste capítulo, sobretudo, a sociedade ocidental. Sociedade esta que se divide entre a tradição e modernidade e que revela um dos ritmos mais rápidos de mudança e crescimento, mas que também continua a exibir um elevado nível de desigualdades em termos sociais. Por outro lado, desde cedo foi uma sociedade que se preocupou em encontrar formas de colmatar as desigualdades e apoiar os mais desfavorecidos. Tal como aponta Barreiras Duarte, “já na Antiguidade e depois também na Idade Média, existiram iniciativas mais ou menos institucionalizadas, como por exemplo as misericórdias medievais, através das quais inúmeros beneméritos, detentores de importantes patrimónios, se dedicavam ou instituíaam obras de apoio social aos mais desfavorecidos” (2008: 22). De facto, a própria origem latina da palavra ‘caridade’, que deriva da palavra *caritas* e do vocábulo grego *chàris*, que significa o amor e o afeto para com o próximo, vem reforçar a existência de ações filantrópicas que foram identificadas logo no Império Romano.

Olhando, de um modo específico, para o caso português, podemos afirmar que o primeiro marco na história de organizações sem fins lucrativos coincide com o nascimento de Portugal como um Estado-Nação, no século XII, que foi acompanhado pela criação de uma riqueza institucional alargada que incluiu confrarias, corporações de mestres, mercearias, hospitais de meninos e colégios, entre tantas outras ordens, sobretudo, religiosas. Efetivamente, como refere Franco (2005), a prática da caridade desde cedo esteve relacionada com o aparecimento e crescimento de doutrinas e organizações religiosas. Por exemplo, com o aparecimento das primeiras igrejas cristãs surgiram os primeiros fundos de amparo aos pobres, aos órfãos, às viúvas e mesmo aos prisioneiros.

Porém, foi já no século XV e XVI, com as profundas mudanças sócio económicas trazidas sobretudo pelos Descobrimentos, que existiu a necessidade de criar

novos tipos de instituições. De entre elas destaque para a criação das Misericórdias (Santas Casas da Misericórdia), primeiro em Lisboa e depois por todo o país

Avançando até aos séculos XVIII e XIX, começamos a “encontrar acções colectivas de carácter caritativo que envolviam o Estado e o empresariado e que visavam sobretudo reduzir situações de pobreza e antagonismos delas decorrentes. Nesta época, a intervenção social empresarial expressava-se através da caridade pontual de beneméritos como forma de governar a miséria” (Costa, Santos, Seabra e Jorge, 2011: 1). É precisamente neste seguimento que surgem, já no século XIX, com a Revolução Industrial, novas formas institucionais, como as Associações de Socorros Mútuos.

Todavia, com o virar do século e o surgimento de regimes autoritários, tanto em Portugal como um pouco por toda a Europa, registou-se a extinção de muitas organizações sem fins lucrativos e o abrandamento da criação de novas instituições do género. Só com a Revolução, a 25 de Abril de 1974, que pôs fim ao autoritarismo em Portugal e introduziu a liberdade de expressão e de associação, os “movimentos e instituições de defesa de direitos e de representação política cresceram rapidamente. Isso levou a uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspectos da vida social” (Franco, 2005: 12). Tal como refere Salamon (1994), três mudanças revolucionárias convergiram para abrir caminho a uma explosão de organizações da economia social, nomeadamente criadas por parte das empresas. O primeiro desses impulsos é a percebida crise do Estado-Providência moderno e o segundo, uma crise de desenvolvimento social e económico – na sequência dos choques petrolíferos da década de 1970 e da recessão no início dos anos 80. Em terceiro, o agravamento de uma crise ambiental a nível global que impulsionou a consciencialização das empresas e dos Estados para a necessidade de criação de políticas ambientais.

É, precisamente, nos anos 90 que começam a surgir mais fundações trazidas pela mão de grandes grupos económicos, primeiro, e depois por muitas empresas em geral. De facto, a última década do século vinte testemunhou a criação de fundações, sobretudo empresariais, de uma grandeza sem precedentes (Reich, 2013), sendo que nos dias de hoje, a maioria das fundações que surge são deste tipo. Tal como aponta Correia, ao passo que “no século XX prevaleceu a criação de fundações através de heranças

patrimoniais, actualmente isso já não acontece, verificando-se que nos dias que decorrem, a maioria das fundações que surgem são mantidas pelos lucros das grandes empresas” (2010: 12).

Vale a pena considerar que a criação das fundações empresariais acompanha o desenvolvimento de uma maior consciência pelo cidadão-consumidor em relação ao papel das empresas no que respeita a questões como a crise ambiental. Prova dessa consciencialização ambiental é, por exemplo, o aumento significativo de partidos verdes e organizações pró ambiente na Europa. Por outro lado, o modo como atualmente o consumidor influencia e molda a identidade de um empresa conduziu a um aprofundamento de relações entre ambos. De facto, uma empresa, “ao criar uma identidade atrativa e próxima à do indivíduo [consegue] influenciar a formação de atitudes, preferências e escolhas que, por sua vez, se baseiam na necessidade de os indivíduos expressarem aquilo que são ou desejam ser. Assim, eles escolhem determinadas empresas para exprimir a sua identidade” (Silva, 2014: 26).

Em suma, assistimos hoje a uma expansão em massa de fundações privadas e não lucrativas que têm como objetivo levar a cabo ações de interesse público e fora do quadro formal do Estado. Como refere Salamon, “a proliferação destes grupos está a alterar definitivamente a relação entre Estados e cidadãos, com um impacto que vai muito além dos serviços materiais que oferecem” (1994: 109).

## **O que move as fundações**

Compreender se as fundações empresariais são respostas a estas preocupações que partem dos cidadãos e ao processo evolutivo do Terceiro Setor é fundamental para compreender aquilo que move as fundações. Será uma fundação o lado mais humano de uma empresa e a melhor expressão da sua responsabilidade social? E que retorno oferecem? O que leva uma empresa à criação de uma fundação? Será apenas uma estratégia para alcançar uma imagem mais positiva? É, partindo destas questões, que iremos tentar perceber neste tópico o que move as fundações e quais os seus objetivos.

De facto, o crescimento de fundações empresariais é inegável. Prova disso é o crescimento de forças que procuram expandir o setor da responsabilidade social. Destacamos três tipos de fontes diferentes: “a partir de *baixo* na forma de energias

espontâneas de base, a partir do *fora* através das ações de várias instituições públicas e privadas, e de *cima* sob a forma de políticas governamentais” (Salamon, 1994: 112). Várias são as razões que impulsionam estas fontes, mas a que mais se destaca é sem dúvida o facto de que todas as partes saem a ganhar. Ainda que não seja possível medir o impacto das fundações é notório que sai a ganhar “a entidade apoiada, porque beneficia da ajuda; a população, porque usufrui do efeito da ajuda; e a empresa, porque tem oportunidade para melhorar a sua imagem junto dos potenciais consumidores e parceiros de negócios e junto da comunidade, em geral” (Marques, 2005: 26). De certo modo, é apoiadas nestes aspetos que as fundações se movem. Movem-se porque trazem benefícios para a sociedade, por um lado, mas também porque trazem retorno positivo em termos de reputação e notoriedade para a empresa criadora/financiadora. De facto, as empresas através das suas fundações atuam com programas que, atendendo às necessidades da sociedade onde se inserem, se traduzem em lucros a longo prazo para a mesma. Aquilo a que Teixeira (2014) chamou de *Filantropia Estratégica*.

Tendo em conta este novo conceito, vale a pena olhar para a forma como as fundações empresariais interpretam aquilo que nos diz Berger (1963) sobre a memória. Como este autor observou, “a memória é em si um ato de interpretação reiterado. Como nos lembramos do passado, nós reconstruímo-lo de acordo com as nossas ideias atuais sobre o que é importante e o que não é” (*apud* Tsoukas e Chia, 2002: 575). Ou seja, as empresas compreenderam que pelas fundações podem criar uma história que se torne memória e que seja identificada e recordada pelos cidadãos positivamente. Mais do que isso será que as próprias fundações empresariais não estão a tentar transformar-se num grupo percebido como um ‘grupo de cidadãos’? Isto é, enquanto em termos de mercado, as empresas apenas processam e entregam, enquanto grupo de cidadãos, nomeadamente através das suas fundações, conseguem envolver, cocriar e mobilizar pessoas em torno de uma causa, que no fundo é a sua causa mais responsável. Em consequência envolvem aqueles que estão incluídos nas atividades de mercado. Por fim, “as consequências desta identificação ultrapassam os benefícios transacionais de curto prazo (vendas) estendendo-se a benefícios de índole mais relacional como a lealdade e um *word-of-mouth* positivo” (Silva, 2014: 30). Podemos aqui falar de uma *Taxa de retorno social*, uma vez que as ações responsabilmente sociais se refletem num retorno para a empresa, que advém de uma memória social positiva sobre atividades colocadas em prática por uma fundação empresarial.

Em relação a este tópico, abordaremos de seguida de forma mais aprofundada como é feita esta gestão da imagem e reputação trazida pelas fundações, mas não sem antes compreendermos os processos de institucionalizar e instituir sentido, e a forma como estes contribuem para o enfrentamento do tempo.

### **Institucionalizar e Instituir: a procura de sentido como uma estratégia de enfrentamento do tempo**

Uma fundação empresarial quando é *organizada* é, de certo modo, institucionalizada, pois procura a partir daí as melhores oportunidades para os seus projetos e para as suas ambições (Franco, 2005; Andrade, 2003). Por sua vez, quando se institui uma fundação, pretende-se a obtenção de legitimidade, dar a conhecer e definir ‘quem é’, ‘o que é’ e a que privilégios e obrigações fica submetido esse instituído. Efetivamente, organizações como as fundações empresariais não vivem num vazio de sentido e por isso necessitam, para construir a sua identidade e se afirmarem no panorama organizacional, de criar sentido, isto é, de procurar “as institucionalizações de sentido” (Andrade 2001: 175). De facto, “enquanto *institucionalizar* é um processo, por vezes acidentado e polémico, que conduz à afirmação de um instituído, *instituir* será o ato legalmente válido, legítimo, pelo qual se funda, por exemplo uma organização” (Andrade, 2003: 136); a qual conduz ao que Oliver, referido por Figueira, “classifica como a normalização do instituído” (2014: 31).

As organizações, desde as escolas, aos hospitais, às empresas, às fundações e até aos novos espaços virtuais e em rede que impulsionam a um ritmo crescente uma rede interorganizacional são responsáveis pela grande maioria das nossas experiências de vida e “constituem invólucros que raramente nos abandonam, que atravessamos diariamente e nos deixam marcas, umas mais benévolas e gratificantes, outras aterradoras ou estigmatizantes” (Andrade, 2003: 19). E assim acontece também com as fundações empresariais na vida de cada um daqueles que é atingido pelas suas ações. Tal como nos diz Andrade, um dos grandes pensadores nacionais sobre o tema da institucionalização de sentido, “institucionalizar é produzir uma distinção de sentido, que se repete como procedimento organizado e, ao repetir-se, sedimenta-se e adquire uma legitimidade consentida aos olhos da comunidade” (2007: 29). Desta forma, institucionalizar uma fundação, fundar uma fundação (note-se que a própria palavra fundação revela que tem um fundador e um fundamento próprio) é, de certo modo,

legitimar e aprofundar a responsabilidade social de uma empresa para com a sociedade envolvente.

O objetivo de institucionalizar, ou seja, “de tornar algo uma instituição, revela a necessidade muito antiga de os indivíduos e das suas organizações assegurarem a estabilidade de condutas, ganharem um ‘centro do mundo’ (o que, para uma empresa, seria por exemplo ocupar um lugar privilegiado no espaço ou na rede interorganizacional em que se inclui)” (Andrade, 2000: 9). É, precisamente, com este intuito que as empresas passam do “instinto à instituição”, isto é, da necessidade de criação de um organismo filantrópico a elas associado à criação de uma fundação para esse propósito.

Por seu turno, institucionalizar através da criação de uma fundação é também prolongar no tempo o legado, a história, e a vontade de prevalecer na sociedade da empresa fundadora, independentemente da sua própria destituição. Por outro lado, são de notar também os objetivos mais imediatistas (“fixar no instante”) das fundações. Torna-se, assim, relevante, compreender a forma como as fundações constituem uma estratégia de enfrentamento do tempo: um tempo em aceleração, um tempo que quase não dura. Tendo em conta o que aponta Bauman, citado por Duque “a nossa cultura não se apoia mais como as culturas de tempos antigos ou aquelas que os primeiros etnólogos encontraram numa prática da recordação, do conservar e da sabedoria. É uma cultura da liquidação, da descontinuidade e do esquecer” (2012: 118)

É, precisamente, neste sentido que as empresas encontram nas suas fundações uma forma de concretizarem a duração e, desta maneira, alcançarem uma certa imortalidade na sua época ou em épocas futuras. Isto é, a fundação é uma forma que a organização encontra para repetir a sua mensagem e mostrar a importância e a preocupação da mesma para com a sociedade em que se insere. Repetição prolonga a vida no tempo. Isto é, as fundações são, de certo modo, estruturas de memória que permitem conhecer e reconhecer ao longo do tempo e o mais longo no tempo possível. Sem dúvida que a memória como reconhecimento é um dos principais objetivos de todas as organizações, em especial as fundações. Reconhecer aquilo que se conheceu faz voltar à nossa presença. Num mar de sentidos, aquilo que detém uma nova oportunidade para se expressar evita o esquecimento e o anonimato.

A criação das fundações é, assim, uma resposta às mudanças. Fundar uma fundação surge “numa época que celebra a inevitabilidade da aceleração do tempo, a esmagadora maioria das organizações não só não respira este aroma de imortalidade (...), como vive uma condição liminar, comprimida entre o tempo que quase não dura (mudança) e o tempo denso da duração (institucionalização)” (Andrade, 2007: 16). Ou seja, é uma forma que as organizações encontram para contrariar esta mortalidade e esta condição liminar. Andrade (2003) salienta um aspeto interessante sobre esta procura pela ‘imortalidade’ quando afirma que uma organização institucionaliza-se a partir do momento em que se torna uma instituição. Ou seja, a partir do momento em que é reconhecida como de interesse público. Diz ele que uma “instituição é uma organização embebida em valor, para além dos requisitos técnicos da função que preenche. É por isso que para Selznick, organizações como escolas, hospitais ou igrejas são as verdadeiras instituições, pois é aí que, nas palavras do autor, melhor se sente a *flavour of immortality*” (Andrade, 2003: 137). Estarão as fundações de hoje à procura desta ‘institucionalização’? Tudo leva a crer que sim. O próprio processo de reconhecimento como identidade pública, apresentado no capítulo anterior, mostra-nos isso mesmo. De facto, é pela institucionalização que uma fundação cresce em valor e aumenta as possibilidades de reconhecimento e permanência no meio em que se insere.

Por seu turno, a autonomia do património das fundações, o altruísmo por parte dos instituidores, a sua ligação a um fim social e a capacidade que têm para mobilizar vontades dão às fundações uma nova dimensão que lhes possibilita resistir a uma sociedade em constante modificação. É, precisamente, com essa capacidade de resistência que, tal como uma empresa que é vista como “uma micro comunidade, com autonomia e capaz de influenciar as representações e as estruturas sociais” (Costa, Santos, Seabra e Jorge, 2011: 2), também as suas fundações são capazes de organizar e escolher certos rumos para dar sentido e agir de modo coerente com o mundo que as rodeia. De facto, é pelo apelo que faz à mudança, que não é mais do que um processo inerente à ação humana, que uma fundação empresarial consegue canalizar determinado fluxo e gerar uma boa imagem para a empresa. Tal como apontam Tsoukas e Chia, a “organização é uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, para canalizá-la para certos fins, para dar-lhe uma forma particular, através da generalização, na institucionalização de significados e regras específicas” (2002: 570).

Por fim, no que respeita aos motivos mais óbvios que levam as empresas a devolver à sociedade alguma da riqueza que geram, registamos duas fortes linhas motivacionais para a criação das suas fundações. Se por um lado, advém da procura da glorificação apoiada na filantropia, por outro, é a procura genuína por algo novo e que seja capaz de trazer mudanças positivas para a sociedade em que as empresas se incluem e agem. Rogério Andrade acrescenta mesmo que existem duas naturezas de motivos:

“De natureza universal como o bem público, o interesse social ou o fortalecimento da sociedade civil, outros mais particularizados e distribuindo-se por um espectro que vai do altruístico ao marcadamente venal, como sejam os motivos de memória e distinção públicas, receios piedosos, (...) racionalidade e progresso científico, consciência de classe e vantagens políticas (...) mas também vaidade, culpa, vantagens nos negócios, evasão fiscal e controlo político ou económico duradouros” (Andrade, 2007: 27).

Logo, não existem fundações bem-sucedidas sem motivos que as façam manter-se no plano principal como os processos de institucionalização, as estruturas institucionalizadas de memória e as lutas e conquistas permanentes por um lugar que construa uma reputação positiva quer para si, quer para a empresa que a financia. De facto, as fundações têm a capacidade de evitar o anonimato que pode produzir significativos danos patrimoniais, morais ou simbólicos das mesmas, bem como a perda de reputação das empresas fundadoras.

## **CAPÍTULO 4 - O PODER E O LUCRO DAS EMPRESAS FUNDADORAS. O FILANTROCAPITALISMO.**

Ao longo do capítulo anterior fomos percebendo que a essência das fundações, tal como das outras organizações, é tornarem-se, pelo menos no domínio simbólico, verdadeiras ‘armaduras de ferro’ isomórficas. De facto, as organizações ocupem-se elas do lucro ou da dádiva, fortemente centralizadas ou em rede, aspiram à institucionalização (Andrade, 2003). Isto porque, numa época de mobilização, em todos os foros de atuação das organizações, torna-se fundamental combater a voragem do tempo, construindo sentidos e memórias. Ainda que os indivíduos, arrebatados por este tempo em aceleração, pareçam cada vez mais instáveis e inconsistentes, o marketing, por um lado “investe-os um a um como consumidores, envolvendo-os e reconfortando-os, através de estratégias de sedução, que valorizam a satisfação, a confiança, a intimidade e a afecção, procurando fazer deles clientes vitalícios” (Martins, 2006:12). Por outro lado, a ascensão do marketing social veio ajudar as empresas a estender um certo poder disciplinar sobre os indivíduos. De facto, isso tem uma dimensão económica, mas também uma dimensão política e mesmo estratégica. O marketing social, que abordaremos aprofundadamente mais à frente, tem como principal propósito “alterar ou modificar atitudes e/ou comportamentos para assim garantir o bem-estar dos consumidores e da sociedade em geral, através dos diferentes meios de que a organização dispõe e utiliza para alcançar a mudança desejada” (Azevedo, Magalhães e Pereira, 2010: 65).

É, precisamente, neste ‘jogo’ de reconforto que as empresas adotam uma política de responsabilidade social e criam as suas fundações, pois acreditam, por um lado, que desse modo conseguem captar e manter os consumidores e, por outro, estão convencidas de que podem aplicar as suas fórmulas empresariais na resolução de questões sociais. Assim, nasce o ‘*philanthrocapitalism*’, que em português traduziremos por filantrocapialismo. Este fenómeno, que se desenvolve sobretudo no século XXI, descreve as maneiras pelas quais o capitalismo pode ser filantrópico, trabalhando pelo bem da humanidade. Ou seja, é um termo *umbrela* que abriga o investimento social e responsabilidade social empresarial, na medida em que se trata de uma ação social subordinada aos princípios capitalistas de negócio. Tal como aponta Edwards, o filantrocapialismo é a forma como os “princípios de negócios podem ser combinados

com sucesso na procura da transformação social” (2008: 7). Ainda que seja um modelo aplicado, particularmente, no sistema americano (veja-se por exemplo a fundação criada em Dezembro passado por Mark Zuckerberg e a esposa Priscilla Chan com fundos do *Facebook*), rapidamente está-se a disseminar por todo o mundo. Até porque dois dos princípios deste tipo de filantropia é o apoio em termos globais (ações à escala planetária) e a forma criativa e inovadora de aplicar os fundos.

Associado a este termo surge também um outro: “capitalismo criativo”, popularizado por Bill Gates no seu discurso em 2008, em Davos, no Fórum Económico Social. Também este defende que o novo capitalismo e o poder que as empresas detêm devem trabalhar no sentido de gerar mais benefícios para a sociedade e resolver as desigualdades mundiais. Em referência à questão do poder que as empresas detêm, Boje afirma que de um ponto de vista social, “quanto mais poder tem uma empresa (...) mais pesadas são as suas responsabilidades. Não fazendo jus a estas responsabilidades pode suscitar resistência, tanto dentro como fora das organizações” (2011: 32). Ainda que estas responsabilidades, nomeadamente no financiamento das suas fundações que habitualmente consomem grandes parcelas de dinheiro, possam ser vistas como um custo, a verdade é que uma estratégia de responsabilidade social, “quando devidamente articulada e alinhada com a estratégia da empresa, pode ser muito mais do que um custo ou um constrangimento podendo tornar-se numa fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (...), uma vez que a empresa aplica os seus recursos, capacidades e competências em atividades que realmente beneficiam a sociedade” (Silva, 2014: 21). Edwards, acrescenta ainda que “as empresas continuarão a ser uma parte inevitável da solução para os problemas globais, e alguns métodos extraídos dos mesmos certamente têm muito a oferecer” (2008: 7)

Muitos são os defensores desta teoria, mas é Keith Davis que afirma mesmo que, “a longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo” (*apud* Teixeira, 2005: 208). Sem dúvida que não será de agora que as empresas perceberam que os seus passos têm influência na escolha dos consumidores. Mas foi com o virar do século XX, que com a explosão das alternativas, em termos de produtos e serviços concorrentes, com que se depara o consumidor, que as empresas compreenderam a importância de adotarem e comunicarem uma conduta externa e interna mais responsável. De acordo com esta

teoria que temos vindo a apresentar, essa conduta responsável, na qual se incluem as fundações, tem um peso crescente nas escolhas que os consumidores fazem na hora de adquirir um produto/ serviço ou quando avaliam a *performance* social das empresas. Ou seja, as empresas, tal como nos diz Hall, detêm o poder e o conhecimento, mas necessitam de “saber se e em que circunstâncias o conhecimento pode ser aplicado ou não” (2001: 48).

Se até aqui analisámos o lado mais filantrópico e genuinamente responsável do *filantrocapitalismo*, torna-se importante agora fazer alguns apontamentos sobre o lado reverso da situação: o lado mais capitalista deste conceito. É certo que nos últimos anos avultadas somas de dinheiro foram geradas e gastas em filantropia, particularmente pelas fundações empresariais. Todavia, para alguns autores, apesar do seu grande potencial, este movimento é falho. Perante os novos cenários, “estamos a começar a perceber que as velhas categorias de comércio, capitalismo e filantropia não servem a nova geração de problemas sociais e das oportunidades de mercado” (Edwards, 2008: 13). O mesmo autor cita ainda Buzz Schmid (CEO) de uma organização sem fins lucrativos que afirma que tem “dificuldade em pensar uma organização sem fins lucrativos como não sendo um negócio” (2008: 13).

De facto, o motivo do lucro poderia ser a melhor ferramenta para resolver os problemas do mundo e até mais eficaz do que qualquer governo ou filantropia privada, mas os “filantrocapitalistas estão bebendo de um cocktail inebriante e sedutor, de uma exuberância irracional que é característica do pensamento de mercado” (Edwards, 2008: 13); e que os faz acreditar erroneamente que o sucesso nos negócios é capaz de os preparar para alcançarem um mesmo impacto sobre a mudança social. O mesmo autor continua quando aponta que o impacto global da responsabilidade social sobre os indicadores sociais é, na melhor hipótese, dececionante e que existem muitos casos que comprovam isso mesmo. Por exemplo, a Intel foi acusada de lançar o projeto *Um Portátil por Criança*, que foi mais uma tentativa de proteger o seu mercado de *hardware* de maior custo e gerar mais lucros, do que efetivamente dotar as crianças mais desfavorecidas com um computador portátil (Edwards, 2008).

Apoiando esta teoria estão também alguns dados adquiridos quando olhamos para a forma como pensa e se comporta o público perante este tema. No estudo que Cátia Teixeira faz sobre o impacto da responsabilidade social corporativa na avaliação

da empresa e na intenção de compra do consumidor, aplicado ao caso português, é notório que os inquiridos olham para os programas de responsabilidade social com algumas reticências. São duas as principais conclusões que ela retira. A primeira é que “é possível constatar que, de uma forma geral, os inquiridos consideram que as empresas realizam programas de responsabilidade social principalmente por motivos estratégicos: angariar mais clientes, manter os clientes fiéis e aumentar os lucros” (2014: 64). Em segundo, verifica que a hipótese ‘querem gerar publicidade’ representa o “motivo que reuniu maior consenso entre os indivíduos que participaram no estudo, sendo que 49,3% dos indivíduos concordou com a afirmação, 44,4% concordou completamente e apenas 1,4% discordou ou discordou completamente” (Teixeira, 2014: 64).

Para além disso, Edwards levanta questões ainda mais graves e pertinentes. Para ele, as doações que se fazem a fundações que combatem problemas ambientais por parte de empresas que produzem bens e serviços nocivos ao ambiente ou a promoção da Internet por fundações que pertencem a empresas que colaboram com governos repressores e que espionam aqueles que usam a mesma, é prova de que muitas vezes ainda vigora o capitalismo acima do filantropismo mesmo quando estamos a falar de políticas de responsabilidade social (Edwards, 2008). Isto é, “muito do que se faz em nome da responsabilidade social corporativa parece mais relações públicas do que a transformação social, deixando a impressão de que o negócio está a usar a responsabilidade social como uma tela para evitar uma reforma mais séria” (*ibidem*: 25)

### **As fundações como formas de minimização dos impactos da atividade empresarial – *Accountability*.**

O panorama atual mostra que muitas das fundações que existem e que estão a surgir são mantidas pelos fundos de grandes empresas. Porém, é de ressaltar que mais do que o valor do património financeiro, a relevância de uma fundação mede-se pela eficácia com que esse património é utilizado para atingir as finalidades a que se propõe. Além disso, a forma como os programas de responsabilidade social desenvolvidos são recebidos, compreendidos e usufruídos pela sociedade para o seu desenvolvimento, de uma forma tendencialmente gratuita, é a melhor métrica para medirmos o valor do papel de uma fundação. De facto, em alguns casos, as fundações exercem a sua atividade de forma a compensarem as dívidas das organizações empresariais com a sociedade,

contribuindo para o desenvolvimento social e tentando de alguma forma minimizar as consequências da sua atividade ou demonstrar que, de certa forma, aquilo que é gasto pelas pessoas na empresa, tem um retorno para a sociedade.

Vários são os autores e responsáveis de fundações empresariais, que apresentaremos adiante, que defendem esta perspectiva. Para estes, a fundação representa o “compromisso que a empresa assume em minimizar ou eliminar os efeitos negativos e maximizar os efeitos positivos da sua atividade na sociedade” (Mohr, Webb & Harris *apud* Silva, 2014: 3). A autora acrescenta ainda que só através deste compromisso, associado à crescente consciencialização dos consumidores, é possível às empresas aproximarem-se da realidade social e responder positivamente àquilo que, atualmente, se espera delas (Silva, 2014: 3). Também Correia no seu estudo conclui que, “em alguns casos, as fundações empresariais portuguesas exercem a sua actividade de forma a compensarem as suas dívidas com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento social e tentam de alguma forma minimizar as consequências dos fenómenos sociais” (2010: 11).

Efetivamente é nas empresas que estão os maiores recursos de capital e gestores capazes de passar os seus modelos de sucesso aos gestores das fundações que criam. Isto é, são as empresas, ainda que indiretamente, que ao dotarem as suas fundações com os meios suficientes conseguem resolver alguns dos problemas da sociedade. As estruturas empresariais são as incubadoras de muitas ideias capazes de resolverem problemas que outras instituições não conseguem resolver.

Para além disso, as fundações nascem também como uma resposta ao *accountability* que a sociedade cada vez mais exerce sobre as empresas. Este termo, sem tradução direta, remete-nos para a obrigação ética, exigida pela sociedade, de uma organização prestar contas pelas atividades desenvolvidas. Olhando para a responsabilidade social como uma ‘obrigação’ por parte da empresa para com a sociedade, rapidamente percebemos aquilo que refere Tomásio, citando Drucker, de que “uma empresa lucrativa cumpre a sua tarefa quando o cliente compra o produto, paga-o e fica satisfeito [ao passo que as organizações sem fins lucrativos] (...) são agentes da evolução humana e o seu produto é um doente curado, um menino que aprende, um rapaz ou rapariga transformado num adulto que se respeite a si próprio, uma vida inteiramente mudada” (2014: 20). Consequentemente acreditamos que cada vez mais o

sucesso das empresas está mais dependente da capacidade de conquistar, isto é, de encontrarem formas para compensarem o consumidor e ajudarem a resolver os seus problemas.

Torna-se evidente que as empresas, que tenham a capacidade financeira, preferem delegar a tarefa de cuidar da sociedade em que se inserem numa fundação. Uma fundação empresarial é um organismo que transmite uma maior credibilidade, mas também que detém um maior poder social quando comprado com programas realizados diretamente pelas próprias empresas. Nesse sentido, a partir do momento em que é delegado a uma fundação o dever de colocar em prática programas de responsabilidade social, em nome da empresa fundadora, esta passa a assumir influência sobre a sociedade. A sociedade, por sua vez, passa a poder responsabilizar a fundação pela criação de condições sociais melhores obtidas através do uso do poder que, de resto, lhe é atribuído, pela própria empresa. De facto, ter o poder é ter a capacidade de colocar em prática os efeitos do mesmo. Tal como afirma Aristóteles, o poder deve ser uma fonte de movimento ou mudança, ou seja, o poder é a produção dos efeitos pretendidos (Boje, 2011).

Quando o poder é colocado deste modo nas fundações empresariais, as empresas fundadoras “deixam de ser meras unidades económicas voltadas à obtenção de lucros e tornam-se sobretudo unidades sociais, dando-se relevância ao aspecto humano nos seus objectivos gerais e específicos” (Kunsch, 1986: 44). Através das entrevistas a responsáveis da Fundação EDP, da Fundação Portugal Telecom e da Fundação António Manuel da Mota rapidamente percebemos que existem vozes que apontam que uma fundação é o braço direito da responsabilidade social da empresa, outras que apontam que não é uma forma de compensar a sociedade pelas ações de uma empresa, e outras ainda que é uma vontade explícita da empresa chegar às comunidades nas quais se insere.

Vejamos, em primeiro, o caso da Fundação Manuel António da Mota. Quando questionamos o Presidente da Comissão Executiva, Rui Pedroto, se a Fundação tem como propósito a compensação da sociedade por danos ou por aspetos menos desejáveis da própria Mota-Engil, a resposta é afirmativa. Para o entrevistado, as empresas são duas coisas: são comunidades de trabalho que congregam em torno de um objetivo comum e um agregado de pessoas cuja responsabilidade passa por produzir um bem ou

serviço que satisfaça uma necessidade social concreta. Acrescenta mesmo que os agentes económicos existem precisamente para gerar lucro, mas de uma forma responsável perante a comunidade.

Por seu turno, aponta que a Fundação é um veículo da política de responsabilidade social de um grande grupo económico, a Mota-Engil, que se fixa na realização de programas capazes de gerar e promover uma sociedade que se pretende mais coesa, mais justa e mais solidária. Efetivamente, se olharmos ora para o *website* da fundação, ora para o *website* da própria Mota-Engil rapidamente vamos perceber que a Fundação é a cara da responsabilidade social deste grupo económico. Como os próprios afirmam, a fundação age “em nome de uma cidadania empresarial ativa e participativa” (fmam.pt). Assim, torna-se evidente que as fundações são uma resposta das empresas a uma *accountability* da sociedade sobre as mesmas.

O segundo caso é o da Fundação Portugal Telecom. Em entrevista, um responsável do seu departamento de comunicação afirma que a Fundação Portugal Telecom existe por vontade expressa e filantrópica da Portugal Telecom e não por qualquer obrigação ética da empresa mãe ou exigência por parte da sociedade. Tal como os próprios afirmam, a estratégia da Fundação Portugal Telecom passa por desenvolver programas e projetos ao longo de todo o ano, com recursos internos ou através de parcerias com outras organizações, cobrindo todo o país, em quatro áreas de atuação prioritárias: a educação, a saúde, a acessibilidade digital e o voluntariado e intervenção social. Isto é, assumem claramente o compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento sustentável da sociedade em diferentes áreas, contribuindo nomeadamente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através de soluções tecnológicas e programas de inclusão social. De facto, é perceptível que este é um exemplo de uma fundação que aplica, na procura de soluções para problemas sociais, muito do que se faz nos negócios da empresa fundadora.

Outro dado interessante é a divisão que fazem entre o que são as responsabilidades da empresa e as responsabilidades da sua fundação. Ao passo que os impactos da atividade da Portugal Telecom na sociedade e no ambiente são geridos por equipas responsáveis pela sustentabilidade dos negócios, os impactos da atividade da Fundação são geridos em função da evolução da melhoria de qualidade de vida da

população carenciada, em situação de vulnerabilidade e/ou portadora de necessidades especiais.

O último caso que apresentamos é o da Fundação EDP. Quando questionada, Leonor Carrilho do Departamento de Comunicação, se a Fundação EDP tem como propósito a compensação da sociedade por algum tipo de consequências menos desejáveis da atividade da EDP a resposta é claramente que não. Para os mesmos, os grandes grupos empresariais têm realmente um compromisso e responsabilidade social, mas também uma grande capacidade de responder às questões sociais. O laço entre esta responsabilidade e a real capacidade de fazer a diferença faz com que estejam reunidas as condições para contribuir para o desenvolvimento social ou para ajudar um setor da sociedade específico. Assim, a lógica de uma Fundação não pode estar assente na compensação de dívidas das organizações, mas sim na vontade de apostar no desenvolvimento aliada à capacidade financeira da empresa. De facto, o orçamento anual da Fundação EDP tem origem, exclusivamente, em transferências do grupo EDP e em contribuições dos seus acionistas. Vale a pena relembrar que a Fundação EDP recebe da Assembleia Geral de acionistas da EDP o valor de 7,2 milhões de euros e, ainda, uma verba da EDP Produção e da EDP Distribuição no montante de 3,6 milhões de euros e 2,9 milhões de euros, respetivamente.

Vale a pena reter deste capítulo duas ideias principais. A primeira é a de que a principal característica da “filantropia contemporânea é a tendência clara para ser cosmopolita, burocratizada, (...) e dependente do apoio de grandes corporações e empresas multinacionais (Merino, 2015: 28). Se por um lado assistimos ao crescimento de fundações com base numa fortuna pessoal, como caso do Bill Gates ou do detentor do *Facebook*, por outro presenciamos a massificação das atividades filantrópicas produzidas por grandes corporações através de fundações empresariais, como as fundações acima apresentadas. Efetivamente, as fundações destas organizações são estruturadas a partir de um programa claro de ação. Como afirmam Merino (2015) e Rui Pedroto (na entrevista para esta dissertação), as grandes fundações têm substituído o papel do Estado em muitas áreas, como a saúde, a educação e a cultura. Todavia levanta-se uma questão: “enquanto o Estado de bem-estar assume essas funções como as suas principais obrigações, as grandes empresas usam as suas fundações como um meio para limpar a imagem” (Merino, 2015: 29). É aqui que entra o filantropocapitalismo.

As empresas olham para a responsabilidade social praticada pelas suas fundações como uma forma de calcular o seu próprio desempenho, por um lado. Por outro, à semelhança da lógica dos negócios, projetos que não são rentáveis são abandonados e projetos de cooperação para o desenvolvimento são negociados como mercado de produtos. A segunda ideia é a de que o poder de grandes grupos económicos e as ideias que geram dentro dos seus negócios podem ser usados em benefício da sociedade. A filantropia vista como um investimento social, que coloca as ideias, a mão-de-obra e os produtos ou serviços da empresa ao serviço da sociedade que serve a sua fundação.



## **CAPÍTULO 5 - PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS FUNDAÇÕES**

### **A comunicação, o poder e o marketing como ativos do mercado social**

Percorrido todo este caminho, estamos em condições de compreender qual o papel da comunicação, de uma comunicação estratégica e multicanal, para as organizações atingirem os objetivos a que se propõem. Por certo, uma organização necessita de comunicar de forma regular a sua imagem com os seus públicos, pois é através de mensagens que os públicos formam a sua reputação sobre a mesma. O impacto que a comunicação tem nas organizações é decisivo, pois é através dela que se procura encontrar um sentido favorável capaz de transformar a identidade organizacional numa mais-valia para a organização. Efetivamente, a imagem da qual uma organização é indissociável é fundamental para uma maior competitividade desta e para a conquista da atenção do público. Tal como afirma Joaquim Martins Lampreia, “comunicar é edificar um capital-confiança que permite à empresa ser escolhida, apreciada e defendida” (1992: 9). Na verdade, a base da comunicação organizacional deve ser a veracidade, a partilha e a confiança. Como aponta Larry Prusak “nada de valor vai acontecer sem confiança, porque sem confiança temos que negociar, contratar e monitorar tudo. (...) Confiança é a chave. E quando as pessoas contam histórias elas são muitas vezes sobre isso: nós podemos confiar nesta pessoa” (2005: 16), nesta organização?

No apogeu da globalização, a comunicação conquista uma importância indiscutível, ao ponto de se tornar um fenómeno absolutamente incontornável para as organizações. Com a ascensão do novo panorama comunicacional, as organizações tomaram definitivamente consciência que, fazendo elas parte de um corpo social com direitos e obrigações, a comunicação é um veículo indispensável à gestão da sua imagem e da sua notoriedade. A este propósito, Moisés Lemos Martins acrescenta mesmo que, “nas sociedades ocidentais, a comunicação tem ganho nas últimas décadas uma importância decisiva, a ponto de constituir hoje a própria forma da cultura. Por injeção e mobilização tecnológicas, somos hoje, como diz Vattimo, uma sociedade da comunicação generalizada, o que também quer dizer, uma sociedade de generalizada negociação” (2006: 11). Se é verdade que as organizações já tomaram consciência do papel da comunicação é, igualmente aceite, que “a própria sociedade parece hoje manifestamente orientada para o culto da performance, potenciando o vetor

desempenho como a marca distintiva, a mais-valia competitiva, ou seja, o principal referencial identitário” (Peixoto, 2012: 12).

Olhando para este contexto, as fundações necessitam de se adaptar à nova Sociedade da Informação, um “novo contexto social, político e económico em que as redes de informação são estruturadas por práticas tecnológicas, globalizadas e interconectadas” (Freitas e Ruão, 2013: 105). Neste panorama, em que mudam a um ritmo acelerado os modos de comunicar, torna-se essencial compreender que é a partir da comunicação que as organizações realizam o seu processo de institucionalização, que já abordámos em capítulos anteriores. Procurar institucionalizar-se deve ser “um objetivo central na vida das organizações, no quadro dos ambientes complexos em que se inserem e tendo em conta as múltiplas dinâmicas a que estão sujeitas” (Figueira, 2014: 22).

É através das ações comunicativas que as organizações “disputam, mantêm viva e activa uma memória e, ao mesmo tempo, previnem, combatem ou adiam erosões e os colapsos de sentido que sempre acabam por vir dos seus ambientes interiores ou exteriores” (Andrade, 2003: 244). Aliás, é pelos processos comunicacionais que a organização não só produz sentido como também produz significados através da representação. Em primeiro, o sentido, como aponta Andrade (2000), é o que as organizações elaboram como experiência a partir dos sinais que a sociedade e o ambiente em que se inserem geram. Tal conceção aproxima-se da ideia de Boje que vê a organização como “um sistema coletivo de *storytelling* onde a atuação das histórias é uma parte fundamental da produção de sentido dos membros que permite completar as memórias individuais com a memória institucional” (1991: 106). Por sua vez, significado é uma construção social que diz respeito a uma zona de sentido mais estável e mais precisa. Os significados formam molduras teóricas ou paradigmas que podem ser úteis enquanto referências de análise e reflexão, através de uma série de relacionamentos. Assim “cada história é de algum modo presa a outra, e é por meio deste mar de associações que geram significado” (Gargiulo, 1968: 16).

Torna-se desde já notório que a comunicação, pela sua capacidade de transmissão e de criação de significados, é um elemento vital para a organização, que está presente tanto no seu interior como na relação estabelecida com o ambiente externo: a comunicação, em última análise, define a organização e determina as

condições da sua existência e em que direção a mesma se constrói e organiza. Tal como aponta Karl Weick, organizar é fundamentalmente um fenómeno de comunicação, isto é, “a atividade de comunicação é a organização” (1995: 75). A este propósito, é interessante olhar para o que nos diz James Taylor, citado por Andrade: “organizar é comunicar, comunicar é organizar, pois a organização não é meramente medida pela comunicação, ela é continuamente regenerada e recriada pela comunicação, reflexivamente” (2003: 160).

Boje, também referido por Andrade, define a organização “como um sistema de narração colectivo em que o desempenho (*performance* de estórias) é uma via importante para os seus membros criarem sentido e um meio que lhes permite suplementar as memórias individuais com memória institucional” (2003: 90). O mesmo autor vai além e acrescenta que o “modo como os indivíduos são tocados por essas estórias, por esses ‘textos’ simultaneamente enunciados e encenados, e como deles se apropriam para fazer ou desfazer sentido, para produzir acção ou inacção” (2003: 90), demonstra a necessidade de construir as mesmas de forma cuidada e estratégica.

Fica claro que as estórias assumem-se cruciais na materialização da cultura corporativa, mas também, pelo processo de *storytelling*, como moeda de troca para as relações humanas internas e externas da organização. De acordo com Boje, uma organização que conta estórias é um “sistema coletivo de *storytelling* onde o desempenho das estórias é uma parte fundamental da produção de sentido dos seus membros e um meio que lhes permite suplantar as memórias individuais através de uma memória institucional” (1991:106).

No mundo turbulento do século XXI, a narrativa está a emergir como uma competência essencial dos líderes organizacionais. Os inventores de hoje contam estórias que nos levam para o futuro, que nos inspiram, que criam sonhos e que usam a imaginação para obterem investimentos para concretiza-las. Também as grandes empresas necessitam, neste panorama, de crescer e criar novas alternativas, não só em termos de produtos e serviços inovadores, mas também em termos de estórias associadas aos mesmos. É aqui que entra a importância e o poder da narrativa para as organizações.

Vale a pena determo-nos sobre este poder da comunicação. De facto, através de um arsenal de meios de comunicação que estão hoje à disposição das organizações, aliado à sua utilização criteriosa, é possível alcançar uma narrativa hegemónica. Claro está que tudo isto depende, em larga medida, de capital financeiro: mais dinheiro é sinónimo de mais possibilidades. Tornar o poder e a institucionalização eficazes depende, essencialmente, das narrativas bem-sucedidas. Por um lado, “conhecimentos ligados ao poder, não só assumem a autoridade de verdade, mas têm o poder de se tornarem verdade” (Hall, 2001: 49); e, por outro “para que uma institucionalização seja bem-sucedida, não ficando pela forma tentada, é então necessário que tenha lugar um processo completo de institucionalização, isto é, (...) que vingue uma narrativa hegemónica” (Andrade, 2003: 159).

Se pensamos em comunicação que usa o poder e que visa a institucionalização, isto significa que estamos já a elaborar em função de uma comunicação estratégica. Este conceito faz essencialmente sentido no contexto das organizações, em referência a uma dada organização pública ou privada, que procura de forma organizada alcançar determinados objetivos ou cumprir determinadas metas, a fim de concretizar linhas estratégicas de orientação. Para tal é necessário, por um lado, criar uma retórica organizacional, isto é, um “conjunto de recursos discursivos, mas também não discursivos que enformam as respostas activas que as organizações opõem aos desafios dos seus ambientes, às vulnerabilidades próprias e à ameaça de colapso” (Andrade, 2003: 31); e, por outro, encontrar formas de encadear as histórias para que formem um tecido narrativo institucionalizador. Como afirma Gargiulo “a resposta adequada a uma história é outra história” (1968: 12).

De facto, as narrativas desempenham um papel fundamental em qualquer organização, nomeadamente em organizações que possuem menos capitais financeiros, organizações que estão a nascer ou mesmo em organizações que procuram ajudar o próximo, tal como as fundações empresariais. Tal como refere Brown (2005), as histórias podem ser usadas para todos os tipos de coisas, incluindo para o entretenimento, para a transmissão de informações, para alimentar comunidades reais ou virtuais, para promover a inovação, para preservar as organizações, bem como para as mudar. Olhando para estes atributos, próprios igualmente da comunicação estratégica, rapidamente compreendemos como também se adaptam às fundações em estudo. As

fundações empresariais de hoje buscam a inovação, a aproximação a determinadas comunidades, a transmissão de informações e a promoção de determinados valores e empresas.

Neste sentido, é fundamental para as fundações encontrar uma linguagem e uma forma de comunicação eficaz que as sustente, organize e conduza ao cumprimento daquilo para que foram criadas. A comunicação realizada quer para o público interno, quer para o público externo deve ser estratégica e manter uma linha coerente no seu discurso e nas suas ações, de modo que seja capaz de transmitir a identidade da organização e mostre que esta é um organismo no qual se pode confiar. O discurso é, sem dúvida, o veículo que mais ajuda a formar a identidade organizacional: é na sua base que esta se constrói, se mantém e se destrói.

A comunicação estratégica é, assim, o mapa, o percurso e o modo como uma fundação transmite os seus objetivos e define como os quer taticamente alcançar. Para que a assim aconteça de forma eficaz, uma fundação deve estruturar a sua comunicação estratégica em dois passos: primeiro, a criação de uma estratégia que diz respeito ao modo de alcançar um determinado objetivo (destino) e, em segundo, aclarar a tática, ou seja, as ações e os recursos adequados para alcançar os objetivos de modo rápido e eficiente. Deste modo, “a estratégia utiliza a tática que irá ajudar a definir a forma de atingir os objetivos. A tática é, assim, constituída por decisões que devem ser tomadas antecipadamente, ainda que possivelmente reorientadas e reformuladas ao longo do tempo” (Carrilho, 2014: 74).

Outra questão relevante, para quem comunica uma fundação, é definir o seu público. Tendo em conta que “toda a organização enfrenta mercados e públicos para os quais é necessário preparar planos e com os quais é necessário manter relações” (Kotler, 1988: 236), torna-se fundamental deixar claro que uma estratégia só funciona se for coerente com o meio em que se insere o emissor. De facto, uma fundação funciona num meio ambiente constituído por diferentes públicos. Entendemos público por “um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização” (*ibidem*: 33). É precisamente neste sentido que se torna fundamental realizar uma segmentação de mercado, mesmo quando falamos de mercado social como no caso que aqui nos ocupa. A segmentação de mercado consiste na “divisão do mercado em partes homogéneas, em que cada parte possa ser

concebivelmente selecionada como um mercado alvo a ser atingido por um composto de marketing distinto” (*ibidem*: 111).

Em suma, as fundações, à semelhança de outras organizações, constituem-se em larga medida através de fenómenos comunicativos cujos elementos formam um todo unitário interdependente. Tal como acontece em termos comunicacionais com as empresas, também as fundações necessitam de encontrar o melhor caminho, quer pela segmentação de mercado, quer pela definição dos públicos-alvo, quer pela escolha de uma estratégia de comunicação.

## **O marketing social como constructo de uma nova realidade**

Como já destacámos, a responsabilidade social é uma área que tem vindo a conquistar relevância na gestão estratégica empresarial, nomeadamente dando origem à criação de fundações associadas, e de tal modo que até o marketing tem vindo a desenvolver vários aprofundamentos teóricos e práticos relacionados com as organizações sem fins lucrativos. Hoje há já a consciência de que o marketing possui uma grande relevância no âmbito das organizações sem fins lucrativos, na resolução de muitos dos seus problemas e desafios, à semelhança do que acontece com a intervenção de marketing no setor lucrativo.

Quando o marketing se posiciona do lado das causas sociais, seja nas empresas, seja nas próprias organizações não lucrativas, toma a designação de marketing social, que consiste no “esforço deliberado de uma organização no sentido de projetar externamente seu ideário com vista à promoção de campanhas de alto cunho social” (Kunsch, 1986: 110). Como nos mostra Sara Balonas, “o marketing social elabora todo o receituário adaptado das estratégias e técnicas do marketing comercial – que já deu provas de sucesso no que respeita à mudança de comportamentos através da publicidade – para o aplicar às campanhas de âmbito social. Se a publicidade e o marketing resultam, porque não aplicá-los às grandes causas sociais?” (2011: 32). Na sua obra, *Publicidade sem Código de Barras*, a mesma autora faz uma análise muito interessante da relação entre as causas sociais e a hierarquia de necessidades descrita por Maslow. Vejamos:

“Se tivermos em conta a hierarquia das necessidades descrita por Maslow (1943), compreendemos que a ideia de abraçar causas também pode fazer parte dos anseios dos indivíduos [ou organizações]. Uma vez supridas as necessidades elementares não só ao nível fisiológico mas também ao nível do conforto e da segurança, o indivíduo centra-se na sua relação com os outros, resolvendo as suas necessidades sociais e afetivas. O sentimento de autorrealização é uma procura que Maslow identifica como um objetivo a atingir, depois de todos os outros, situando-se no topo da pirâmide” (2011: 31).

Tendo em conta que o marketing é, ora a gestão eficaz, por parte de uma organização, das suas relações com os vários públicos, ora a realização de “atividades de análise e planeamento, de implementação e de controlo, a fim de atingir seus objetivos de troca com seus mercados-alvo” (Kotler, 1988: 14), rapidamente compreendemos a sua importância para as fundações empresariais. De facto, na procura desta relação bem-sucedida com o público, as organizações sem fins lucrativos, e mesmo os indivíduos que as compõem, alcançam um nível de satisfação e de segurança por estarem a definir a sua reputação num sentido positivo. Efetivamente, “a razão básica de uma organização que não visa o lucro interessar-se pelos princípios formais do marketing é porque eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção dos seus objetivos” (*ibidem*, 1988: 24); o que explica à partida a existência habitualmente de departamentos de comunicação nas fundações, sobretudo nas de maior dimensão em termos de atividades e meios.

Hoje em dia, a concretização de muitas causas sociais, nomeadamente através de fundações, pressupõe a presença de uma empresa ou de uma marca na sua retaguarda. Tal revela-se tão benéfico para a empresa como para a causa social em questão, bem como, para a sociedade. Esta sinergia estabelecida entre a empresa e a sociedade, tendo a fundação associada à empresa de permeio, é “um jogo de ganhar-ganha”, recorrendo à expressão de Credidio, citado por Balonas, (2011: 33). Tal ‘jogo’ vem ao encontro das vantagens que as empresas, por um lado, oferecem à sociedade pelas ações das suas fundações e, por outro, das que obtêm em termos de imagem e notoriedade através dos seus órgãos de responsabilidade social. Como

abordámos já nos capítulos anteriores, existem evidências de que os consumidores estão hoje mais conscientes do impacto que os próprios podem ter nos problemas da sociedade. Daí que esteja a afirmar-se, cada vez mais, um consumo assente nos valores da responsabilidade e com uma maior sensibilidade às questões sociais.

O termo consumidor socialmente consciente, de certo modo construído pelo próprio marketing social, surge nesta conjunção e é delimitado por Webster como “um consumidor que leva em consideração as consequências públicas do seu consumo privado ou tenta usar o seu poder de compra para promover a mudança social” (1975: 188). Assim, o trabalho do marketing social passa, precisamente, por construir a ideia de que uma empresa é socialmente e genuinamente responsável, pois tal concederá à mesma uma melhor imagem e, conseqüentemente, maiores oportunidades para falarem dos seus produtos ou serviços. Só assim as empresas conseguirão que estes públicos, que já têm uma maior sensibilidade para questões sociais, ambientais, igualdade de acesso à educação e à cultura, entre outras, adquiram os seus produtos/serviços e promovam os mesmos juntos dos seus pares.

O papel do marketing social é, justamente, tornar as empresas e as organizações sem fins lucrativos mais próximas dos seus públicos, pois os mesmos “tendem a avaliar positivamente as empresas na medida em que o assunto tratado tenha relevância para si ou se sentirem que, direta ou indiretamente, a causa anunciada é lhes próxima” (Teixeira, 2014: 24). O marketing social mostra, também, que as organizações sem fins lucrativos, que se ocupam em última análise da prestação de serviços e que procuram que o público seja um participante ativo, “precisam de um plano, de comercializar os seus serviços no sentido de conseguir adesões às suas propostas” (Carvalho, 2005: 16). Como tal, uma organização, seja ela a empresa fundadora, seja a fundação que lhe está associada, ao promover uma imagem favorável consegue diferenciar-se e ‘fidelizar’ os seus públicos. Só desse modo é possível que ocorra o benefício mútuo anteriormente referido, em que ganha a empresa e ganha a causa.

## **O papel da comunicação na política de responsabilidade social**

Pretende-se aqui também compreender o papel da comunicação integrada de uma organização no que diz respeito ao desenvolvimento de uma política de

responsabilidade social. Efetivamente, só através de uma comunicação integrada a organização pode alcançar de forma mais consistente os objetivos a que se propõe, sejam eles de carácter comercial ou não. Ogden, referido por Tomásio, “acredita que hoje em dia não é possível mais pensar de forma isolada, por isso, é necessário integrar todas as formas de comunicação (...), de modo que todos os departamentos e meios forneçam a mesma mensagem” (2014: 41). Entendendo a comunicação integrada como a capacidade sinérgica das ferramentas de comunicação para gerar uma imagem diferenciadora e valor percebido para os *stakeholders* das organizações, torna-se claro que, hoje, uma política de responsabilidade social é um fator determinante na estratégia de comunicação das empresas.

De um modo particular, através das suas fundações, as empresas procuram gerar e aumentar a sua própria notoriedade, ao mesmo tempo que os objetivos filantrópicos estabelecidos pelas próprias fundações são alcançados. Por exemplo, Susana Marques destaca que “é fundamental que a ação da Fundação, para além de bem planeada, seja devidamente comunicada. No plano da estratégia empresarial global, este será um contributo para uma imagem corporativa forte” (2005: s/p). De facto, a comunicação “permite a uma organização iniciar um diálogo para criar a consciência, compreensão e apreciação” (van Riel, 2000: 157) por parte dos seus públicos, a fim de lhe oferecer um nível de satisfação crescente quanto à própria organização.

Outro aspeto importante no que respeita à importância da comunicação para uma fundação é a explicação dos seus objetivos e atividades, bem como do seu desempenho e dos custos envolvidos nestas operações. Por um lado, isso é fundamental para a mobilização de pessoas, quer a nível interno, quer a nível externo, para as atividades e causas da fundação, mas sobretudo para deixar clara a motivação que sustenta as políticas de intervenção social. Por outro lado, as fundações empresariais devem aos seus públicos uma explicação quanto aos benefícios que procuram criar através da sua atividade de marketing, mas também devem ter em atenção um cuidado nesta comunicação, pois os seus fundos são limitados e estão sujeitos a escrutínio quer por parte dos doadores, quer mesmo dos legisladores e da própria sociedade (Kotler, 1988).

Tal como aponta Marques, a responsabilidade social passa também, por exemplo, pela publicação do chamado Relatório de Contas ou Relatório de Responsabilidade Social, pois “não basta sê-lo, também convém parecê-lo, que é como

quem diz: não basta ter uma boa conduta, importa também comunicá-la” (2005: s/p). Assim, quando uma fundação adota uma comunicação mais esclarecedora e transparente aumentam as possibilidades de recolher uma maior adesão por parte dos seus públicos. Uma elevada atenção pública aliada a uma resposta emocional positiva, aspetos que caracterizam o conceito de celebridade, contribuem para o aumento das oportunidades tanto de participação como de uma avaliação positiva das ações da organização (Figueira, 2014).

Outro aspeto importante em que a comunicação das organizações sem fins lucrativos se deve focar é a relação com os meios de comunicação, para garantir visibilidade (e exposição positiva) para a entidade, quer por via jornalística, quer por via de publicidade. No que respeita ao primeiro caso, para que as organizações consigam encontrar lugar na agenda mediática é fundamental que consigam estabelecer uma relação de parceria com os *media* – sem dúvida, os meios de divulgação mais credíveis e que permitem fácil acesso a um público alargado. Já no que diz respeito à publicidade, vale a pena debruçarmo-nos sobre a *publicidade para o marketing social*. Na verdade, “nos últimos anos, a publicidade de carácter social tem-se desenvolvido paralelamente às questões do *marketing social* e da *responsabilidade social* (...) temas que conheceram um extraordinário desenvolvimento sobretudo a partir do novo milénio” (Balonas, 2011: 7). Ainda que não possamos alargar-nos demasiado sobre este tema, vale a pena realçar que a publicidade, ou de um modo mais amplo, como Galindo (2009) lhe chama, um *complexo de comunicações* fornece significados à sociedade contemporânea, transmitindo sentidos e valores ao público; e embora varie consoante o âmbito em que o recetor está inserido e a sua predisposição para a mensagem, o seu papel é hoje crucial na divulgação do sentido e captação de interesse. De facto, a razão de ser da atividade publicitária é construir e transmitir sentidos (através de mensagens/enunciados) “por meio dos mais diversos suportes, buscando-se o máximo de envolvimento relacional com seus públicos” (*ibidem*: 281).

### **Narrativas das fundações: o *sensemaking* e os terrenos vagos**

É também através da comunicação que as fundações criam as suas narrativas, isto é, definem as suas formas de comunicação, para quem e quando comunicam. Antes de avançarmos vale a pena lembrar o que é uma narrativa. Na obra *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations*, Brown,

Denning, Groh e Prusak (2005) definem narrativa como a construção de uma ideia poderosa através das particularidades de cada estória que, por sua vez, se formam em determinada contexto e numa determinada ‘situação moral’. Estes dois elementos permitem-nos aplicar a estória a uma nova situação e, assim chegarmos a generalidades, isto é às narrativas.

Tipicamente construtivas, estas narrativas servem para institucionalizar um campo de sentido, que é ao mesmo tempo um campo de atuação. Este processo toma a designação, na sua aceção geral, de *sensemaking* e refere-se à criação e interpretação de sentido sobre fenómenos relevantes. Como refere Karl Weick, o principal impulsionador deste conceito, “a criação de sentido é a fonte que alimenta o processo de institucionalização” (1995: 36). O *sensemaking* é constituído por uma sequência de eventos organizados em ciclo, que ocorrem ao longo do tempo e que no seu conjunto dão origem a uma interpretação da narrativa projetada, a qual se traduz, por fim, em memória e matéria-prima de que se alimenta a institucionalização.

Este processo de criação de sentido diz respeito, por um lado, ao controlo das expectativas, uma vez que “sempre que a expectativa é refutada, algum tipo de atividade contínua é interrompida. Então, a compreensão do *sensemaking* é também entender como as pessoas lidam com interrupções” (Weick, 1995: 5). Por outro lado, é essencialmente um processo “que preserva a plausibilidade e a coerência, algo que é razoável e memorável, algo que encarna a experiência e as expectativas passadas, algo que ressoa com outras pessoas, algo que pode ser construído *a posteriori*, mas também pode ser utilizado de forma prospetiva, algo que captura tanto sentimento como pensamento, algo que permite embelezamento e algo que é divertido para construir” (Weick, 1995: 61).

Assim, o *sensemaking* é uma boa estória que se perfaz a partir da “institucionalização de construções sociais sobre a forma como as coisas são feitas, e a transmissão desses produtos” (Weick, 1995: 36), num determinado tempo e contexto. De facto, olhar para a comunicação deste modo vai ao encontro daquilo que nos diz Luhmann de que “o tempo e a comunicação conduzem a análise teórica da evolução (1983: 294), isto é, só podemos avaliar a evolução do problema e, em último caso de uma organização, se tivermos em conta uma articulação entre tempo e comunicação. A este propósito, autores com origens muito diversas acabam por se articular de modo

muito interessante. Veja-se, por exemplo, quando Boje (2011) nos mostra que uma narrativa corporativa necessita de um passado retrospectivo e sedimentado para que possa guiar o futuro. Também Czarniawska (1998) salienta a importância da temporalidade nas narrativas. Para a autora, as narrativas, que contam a estória do passado, relatam o presente, planeiam o futuro e outorgam um significado característico à realidade.

Ainda sobre o processo de *sensemaking*, Weick (1995) afirma que este acontece quando, em resumo, as pessoas vivenciam uma experiência social contínua (*acebook*), que as leva a agir (*Enactment*) e a produzir resultados tangíveis (*Cues*) em determinado contexto social (*Social*). Esses resultados são sempre retrospectivos (*Retrospect*) das suas experiências passadas e dos significados retidos daquilo que a organização comunica. Esses significados podem ser aplicados ou alterados conforme o que significam e a plausibilidade para cada indivíduo (*Plausability*). A partir destas percepções, a organização deverá ter a capacidade de interpretar os sinais e perceber o que deverá ser feito de seguida (*Identity Enhancement*).

Tendo esta conceptualização como pano de fundo, é mais fácil percebermos a importância de comunicar uma identidade de uma organização apoiada na responsabilidade social. De facto, comunicar uma identidade realçando esta preocupação social é, por um lado, “um mecanismo poderoso para expressar a personalidade da empresa sempre que esta assenta nos valores sociais” (Silva, 2014: 29) e, por outro, uma forma de encontrar e criar sentido para uma narrativa que se quer prolongada e que fique na memória dos que a ouvem como um sentimento e uma vontade genuína.

Aplicando ao caso concreto que aqui nos ocupa, as fundações são formas que as organizações empresariais encontram para ocupar “terrenos vagos” favoráveis à criação de novos projetos, particularmente filantrópicos, como forma de expressão de uma organização empresarial. Já a comunicação, neste sentido, é uma forma de narrativizar as fundações e institucionalizar as mesmas. Entender a comunicação como um processo social em que os significados emergem é admitir que uma “organização pode ser entendida como uma entidade em transformação, como um organismo vivo, que se relaciona com o ambiente” (Freitas e Ruão, 2013: 39). Tal vai ao encontro daquilo que nos diz Weick (1995), que refere que as organizações são mais *organizing* do que

*organization*, isto é, caracterizam-se mais como verbos, referindo-se ao seu aspeto dinâmico, do que como substantivos (artefactos estáticos). Se repararmos, também as respostas das fundações aos diferentes contextos em que atuam são adaptadas e dinâmicas. Além disso, procuram responder àquilo que é mais premente e a organizarem-se, inclusive com os seus parceiros, à medida das suas necessidades e dos seus campos de atuação.

De facto, tal como refere Czarniawska, citada por Boje, para que as organizações “se tornem uma narrativa, elas exigem um terreno, ou seja, alguma forma capaz de as tornar num todo significativo” (2001: 2). Assim, construir um sentido que conduza à institucionalização é, à partida, a procura “de terrenos mais ou menos vagos (estruturais, simbólicos, discursivos, lexicais) onde instalamos os nossos estaleiros teóricos” (Andrade, 2003: 37). Logo, encontrar um terreno vago onde uma fundação possa instalar o seu quadro institucional e comunicativo é fundamental para criar um sentido único e permeado de elementos próprios como signos, linguagem, crenças e símbolos. Nesse contexto, a construção de sentido é tida como algo contínuo e em construção, de tal modo enraizado que se trata de uma atividade contínua presente nas rotinas organizacionais.

O papel deste projeto é, precisamente, compreender como são construídos esses mesmos signos, qual a importância que assumem na vida das fundações, interpretar os mesmos e perceber o modo como são retidos pelo público. A este propósito, Gareth Morgan, na sua obra *Images of Organization*, oferece-nos um conjunto de ferramentas muito interessantes, nomeadamente através de um exaustivo inventário de metáforas, para “analisar as organizações: inúmeras metáforas podem ser usadas de acordo com a organização que temos em mente. Por exemplo: uma máquina, uma anarquia, um caos criativo, um organismo vivo, um instrumento de amplificação do erro, uma cultura” (Andrade, 2003: 182). Efetivamente, cada uma destas metáforas permite-nos, por um lado, captar o sentido que o sujeito dá ao que acontece ao seu redor e quais as implicações dos eventos em que participa ou pelos quais é impactado. Por outro lado, consentem que quando uma fundação é vista como um erro ou uma anarquia, por exemplo, estamos perante uma perda de sentido e uma banalização da história que exigem uma nova institucionalização, um novo terreno vago.

De facto, “as estruturas de sentido erodidas ou colapsadas reparam-se com novas estruturas de sentido institucionalizadas” (Andrade, 2003: 178). Ainda que as perdas de sentido sejam permanentes, “o que fazemos é compensar essas perdas com novas práticas, novas estruturas ou reforçar ritualmente as já instituídas” (*ibidem*: 161). Por exemplo, os prémios para os melhores projetos e a intensidade com que uma fundação os comunica são um reforço do ritual. Isto é, já não só ajudam no terreno como ainda fazem uma gala e uma mancha comunicacional, para que o sentido gerado e a memória sejam maiores. Tudo isto, sem dúvida, corre na procura de uma imagem mais próxima e responsável, e de uma notoriedade mais positiva.

## **CAPÍTULO 6 - ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO DAS FUNDAÇÕES EM PORTUGAL**

### **Análise de plataformas e conteúdos comunicacionais da Fundação EDP, Fundação Manuel António da Mota e da Fundação Portugal Telecom**

Para compreendermos o *modus operandi* de uma fundação é crucial que olhemos para o modo como comunica, quais os meios que utiliza, como interage e como isso afeta a sua imagem. Como nos dizem Brown, Denning, Groh e Prusak (2005), para desconstruirmos uma organização necessitamos de compreender dois componentes. Ao passo que um tem a ver com os processos e as estruturas formais, o outro tem a ver com o tecido social da organização. Para o mesmo autor, é nesta segunda componente que as redes, as comunidades e as “estórias são criadas, contadas e recontadas, onde as estórias migram, onde os rumores são criados e se espalham” (2005: 67). Assim, os processos formais de uma fundação podem, na melhor hipótese, coordenar o que se passa no tecido social, mas o verdadeiro trabalho da comunicação dá-se dentro do próprio tecido social.

Para melhor compreendermos o papel que a comunicação assume na divulgação das fundações e das suas iniciativas, e o modo de conhecimento e adesão do público às mesmas vamos apresentar, neste tópico, três exemplos caso. Propomos aqui fazer, de um modo sucinto, uma análise às estratégias de comunicação adotadas por algumas fundações empresariais em Portugal e compreender a forma como comunicam para públicos diferentes: a Fundação EDP, a Fundação Manuel António da Mota e a Fundação Portugal Telecom. Como podemos ver, as fundações em análise foram criadas por empresas de uma grande dimensão económica que oferecem serviços e produtos fortes e comunicam esses mesmos valores aos seus clientes. Todavia, num mundo conectado como o de hoje, os clientes não dialogam apenas com as empresas, mas falam também entre si e com o mundo inteiro pelos mais diversos meios, como as redes sociais. É com este panorama que as empresas necessitam de encontrar novas formas de se aproximarem dos públicos e mostrar-lhes que têm uma preocupação genuína com o seu bem-estar.

Antes de passarmos à análise propriamente dita, vale a pena reter que devemos olhar para as organizações como um meio em que se contam histórias e que, de acordo com Boje, “têm três propriedades: o tempo, o lugar e a mente. 1. Um tempo: *contas uma história num determinado momento do ano, numa época ou numa hora do dia*; 2. Um lugar: *narras histórias desse lugar, e os lugares têm a sua própria história*; 3. A mente: *toda a criação, até mesmo de uma história, tem uma vida própria. Criamos uma história e ela tem uma vida. As histórias têm origens. Devemos contar uma história com permissão*” (itálicos nossos, 2001: 6). Por sua vez, Maria João Vasconcelos, citada por Andrade, dizia que “o valor que a comunicação acrescenta é precisamente o sentido. Não podemos estar mais de acordo, pois é o sentido que gera conhecimentos, atrai desejos, inspira visões, move identidades e institui ou revoluciona poderes – o dos indivíduos ou o das marcas” (2003: 242).

Considerando o homem um *fabulans homo*, isto é, seres humanos que contam e interpretam narrativas pessoais ou organizacionais e que procuramos melhorar a narrativa das organizações recuperando as qualidades polifónicas dos seus *storytellers*, observar o modo como uma fundação comunica e que plataformas usa para o fazer torna-se essencial para percebermos o seu papel. De facto, as histórias agem como “uma metáfora central para a compreensão de uma comunicação eficaz e (...) e como a melhor maneira de relatar uma experiência” (Gargiulo, 1968: 63). As histórias são, metaforicamente, o recipiente que nos permite mover as informações e nos permite, ao mesmo tempo, adequar as mesmas ao contexto dos ouvintes.

Se até aqui já percebemos que as fundações têm como principal objetivo prosseguir um fim duradouro, ao qual esteja afeto um património, e são constituídas a partir de um ideal de uma obra de interesse social, agora torna-se fundamental compreender o papel da comunicação na criação, compreensão e interação das fundações com a sociedade, o modo como criam as *estórias* e lhes dão um determinado sentido. Olhar neste capítulo, pois, para o modo como as fundações comunicam e preparar, de igual modo, o caminho para o próximo capítulo que analisará como “os indivíduos, embora com possibilidades diferentes, lêem as organizações em função de oportunidades, procurando para as aproveitar, os necessários meios de acção e de influência” (Andrade, 2003: 193).

A Fundação EDP utiliza como principais canais de comunicação o *website*, quatro páginas de *Facebook* (Fundação EDP, MAAT - Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia, Fundação EDP Arte e Escolas Solidárias Fundação EDP), espaço na imprensa nacional e algumas parcerias de *media* (TSF, Radar e Porto Canal, por exemplo). Olhando em primeiro lugar para o *website*, são vários os aspetos que rapidamente nos mostram uma relação estreita entre a Fundação EDP e a empresa homónima. Quer em termos de estrutura do *site*, em que é notória a semelhança entre o *site* institucional da empresa e o *site* da Fundação, quer até pelos órgãos sociais da Fundação EDP que nos são aqui apresentados e que reúnem muitos elementos do conselho de administração executivo da EDP, nomeadamente o presidente António Mexia. Mas, olhando para a estrutura do *website*, vale a pena destacar que esta se divide em duas secções. Uma que nos mostra desde o que é a fundação até aos seus resultados e parcerias, onde podemos ficar a conhecer melhor o que faz a Fundação, como, com quem e como a podemos contactar. A segunda secção correspondente à barra superior da página, e com maior destaque apresenta-nos as áreas de atuação nas quais se inserem os projetos da Fundação, desde a Cultura, Ciência e Energia, Museu da Eletricidade, Inovação Social e MAAT (Museu De Arte, Arquitetura e Tecnologia).

Clicando em cada um dos separadores rapidamente ficamos a perceber a quantidade enorme de projetos em que a Fundação está envolvida ou que executa e, sobretudo, salienta-se a abundante informação sobre cada um deles e sobre o papel da Fundação. Com uma estrutura intuitiva e simples, o utilizador consegue ficar a saber todas as informações sobre os projetos e mesmo sobre como participar ou concorrer a qualquer um, caso seja esse o seu intuito. Aqui podemos conhecer também os prémios atribuídos, notícias sobre algumas iniciativas e aceder ao Relatório de Contas Anual e à Revista *Ilumina*, que dá conta da atividade da Fundação. No *site*, mas também nas páginas de *Facebook* acima referidas, damos conta daquilo que apontaram em entrevista. Em 10 anos, a Fundação EDP investiu 25 milhões de euros na Inovação Social, em mais de 400 projetos que respondem a problemas da sociedade; mais de 25 milhões de euros nas Artes, em mais de 200 exposições (produzidas autonomamente e apoiadas) e em dois prémios criados para a promoção da arte contemporânea; e, ainda, mais de 16 milhões de euros no mecenato científico do Museu da Eletricidade, que em 2014 registou 246 mil visitantes.

Olhando em específico para as páginas das redes sociais, verificámos que a página do Museu da Eletricidade, que no dia 31 de Maio deu lugar à página do MAAT - Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia, tem mais de 53 mil seguidores e a página Oficial da Fundação mais de 20 mil (junho de 2016); valores que imediatamente permitem perceber o alcance alargado dos projetos da organização. Todas as páginas se preenchem essencialmente com a partilha de *links*, ora para notícias, ora para o *website*, ora para páginas exteriores de iniciativas a que a Fundação está associada, e mostram o impacto que a Fundação tem na sociedade.

Tal como os próprios apontam, em entrevista, é importante que a comunicação da Fundação EDP possa transmitir os resultados de toda esta atividade de forma a divulgar o seu próprio trabalho, a divulgar o impacto social que é tornado possível pelos acionistas da empresa, a entusiasmar outros parceiros sociais e a ajudar a dar voz às instituições sociais e aos artistas com os quais trabalham.

Para melhor percebermos estes dados, basta uma procura no motor de busca *Google* na secção *Notícias* para percebermos que a Fundação EDP é citada ou noticiada muito regularmente. Desde os seus projetos próprios, passando pela entrega de prémios ou, ainda mais recentemente, sobre as coleções que irão integrar o MAAT ou o donativo de 15 mil euros para compra do quadro “Adoração dos Magos” de Domingos Sequeira. Deste trabalho facilmente percebemos a retrospectividade procurada, isto é, a busca da criação de sentido retrospectivo (*sensemaking retrospectivo*), uma vez que a sua atuação no presente irá contribuir, no futuro, para manter a boa imagem da empresa (Borges, Junges e Christman, 2013)

Em segundo lugar, vamos analisar as plataformas de comunicação da Fundação Portugal Telecom. Como temos vindo a falar, as “estórias requerem e evocam a partir do ouvinte uma escuta ativa. Isto é, a função mais central e subtil de todas as funções de contar estórias” (Gargiulo, 1968: 13). De facto, tão importante como desenvolver uma estratégia de comunicação capaz de transmitir os objetivos da fundação, é fundamental desenvolver a capacidade de interagir e falar com os ouvintes/intervenientes.

No caso específico da Fundação Portugal Telecom, os meios de comunicação que utiliza dividem-se entre os próprios. Possuem um *site* e um *email* próprios, mas utilizam as redes sociais da empresa instituidora. Para além destes, quando existe

parcerias, como é o caso do programa Lojas Sol desenvolvido com a *Social Mind* e que deu origem à mais recente Loja Social em Lisboa, (*fundacao.telecom.pt*) são também utilizados quer os *websites*, quer as redes sociais dos parceiros. Em último lugar, mas não menos importante, a divulgação feita juntos dos órgãos de comunicação social *online* e *offline*, nacionais, regionais e locais.

A primeira conclusão que podemos retirar é a forte ligação que a Fundação mantém com a Portugal Telecom empresa. Veja-se, por exemplo, que a Fundação comunica em conjunto com a empresa fundadora nas redes sociais (*Facebook*). No mês de Abril do corrente ano, a página inseriu sete publicações das quais duas diziam respeito a atividades da Fundação. De facto, não só nas redes sociais, mas em todas as plataformas de comunicação, como o *website*, é notória a interligação e a rede criada entre as duas entidades. A Fundação Portugal Telecom é referida no *website* da empresa no separador *A PT* com um botão *Saiba mais* que nos reencaminha para a página da Fundação.

Olhando agora para o *website* autónomo da Fundação (*fundacao.telecom.pt*), podemos reter várias coisas. Primeiro, no que à sua estrutura diz respeito, é de salientar que a mesma é constituída por quatro separadores: *Saúde e Bem-Estar*; *Educação*; *Acesso às Comunicações*; *Voluntariado*. Em segundo, é notório que independentemente da área de ativação, o modo de ação é focado no *core business* da empresa mãe. Exemplo disso são projetos como o *Consultores Digitais*, *Um Computador Uma Oportunidade* na área da educação ou *Acessibilidade ao Telemóvel* na área dos Acessos às comunicações. Veja-se, por exemplo, uma notícia do passado dia 2 de Fevereiro sobre a procura de modos de inclusão de todos e que dá conta que a “Fundação PT desenvolveu ao longo dos anos soluções de acessibilidade dirigidas à integração escolar, mas também profissional e social de pessoas com deficiências ou necessidades especiais de comunicação. Entre estas contam-se o PT Magic Contact, o Áudio Zapping, o PT Grid 2, a TeleAula e o PT MagicEye, que põem à disposição das populações mais fragilizadas ferramentas de comunicação e que podem ser usadas através dos *smartphones*, *tablets* ou *PCs*” (*tek.sapo.pt*).

Efetivamente é notório que a comunicação da Fundação Portugal Telecom procura, por um lado, dinamizar os programas e os projetos que desenvolve junto dos parceiros, dos públicos a quem se destinam e junto da comunidade em geral e, por outro

lado, sensibilizar a sociedade em geral para a importância da expansão de uma cidadania ativa e responsável da parte das instituições e de cada cidadão em particular, nomeadamente através de soluções inovadoras e tecnológicas. De facto, o grande objetivo da Fundação Portugal Telecom passa por promover projetos e programas que sensibilizem as diversas partes interessadas para a relevância das soluções digitais, o *core business* da empresa fundadora, nomeadamente em áreas como a saúde, a educação, o empreendedorismo, a acessibilidade, a emergência social, entre outras. Através destas soluções, que muitas vezes são declinações de projetos da Portugal Telecom, a Fundação procura criar coesão e entrelaçar na rede de parceiros, de modo a colocar as histórias/projetos em contexto para que ganhem sentido e força. Tal como afirma Boje, “se nos concentrarmos apenas em histórias locais sem colocar [as mesmas] em contextos sociais e económicos mais amplos corremos o risco da *banalização da história*” (2001: 55).

A última fundação que propomos analisar para este estudo de caso é a Fundação Manuel António da Mota. Os principais meios de comunicação desta instituição são o *website* e a página de *Facebook*, utilizados sobretudo para comunicar, com alguma regularidade, as suas iniciativas e os seus projetos. Dos três casos em análise, esta é a página de *Facebook* com menos fãs e menos interações, provavelmente também por ser a página mais recente e por ser uma instituição ainda pouco conhecida, pelo menos a um nível nacional. Esta rede social, que a Fundação dedica para a comunicação dos seus projetos, parcerias, prémios e, sobretudo, as exposições patentes na sua sede (Mercado do Bom Sucesso, no Porto), é porém utilizada com pouca regularidade: apenas cerca de três publicações em média por mês.

Quanto ao *website*, as suas principais secções são *A Fundação, Desenvolvimento Social, Prémio MAM, Educação, Cultura, Espaços e Contactos*. De reter, logo à primeira vista, dois aspetos: o estatuto atribuído ao fundador da *Mota-Engil* (e que dá nome à Fundação) e as suas áreas de atuação. Ao olharmos para o *site*, de um modo mais pormenorizado, torna-se evidente uma comunicação forte em torno do nome do fundador. Exemplo disso, é o Prémio Manuel António da Mota, que já vai na 7ª edição, e para o qual existe uma parceria com a TSF, para divulgação das iniciativas do prémio, e que, segundo Rui Pedroto, Presidente da Comissão Executiva da Fundação, tem suscitado uma grande adesão do Setor da economia social. De facto, o prémio é uma

forma de manter na memória o fundador da empresa e de manter no presente uma personagem histórica que pertence ao passado. Efetivamente, também Boje dá destaque a este tipo de narrativas, quando afirma que “estórias não fictícias, como narrativas sobre os fundadores das empresas, não são exceção. Elas também têm poder semântico” (2011: 40).

Por seu turno, como revela Rui Pedroto a Fundação utiliza também os meios de comunicação próprios da *Mota-Engil*, nomeadamente a televisão corporativa, o portal corporativo interno e a revista do grupo Sinergias, que dedica sempre um espaço à atividade da Fundação. Assim, a Fundação opta por uma comunicação multiplataforma, ao usar os veículos próprios, os veículos da *Mota-Engil* e, para as ações mais emblemáticas, como o Prémio Manuel António da Mota ou exposições patentes, também os órgãos de comunicação social. Com isto, a Fundação procura chamar a atenção para aquilo que faz de positivo, para os projetos que têm um potencial de gerar resultados positivos e de atrair os olhos do grande público e dos *stakeholders*, como afirma Rui Pedroto. Ainda que seja possível perceber que a *Mota-Engil* tem uma estratégia de comunicação autónoma (*Mota-Engil.pt/Sustentabilidade*), nomeadamente em termos de responsabilidade ambiental, é evidente que “a solidariedade além-fronteiras exprime igualmente a vontade da Fundação em marcar presença nas múltiplas geografias onde a *Mota-Engil* desenvolve a sua atividade”(*fmam.pt*).

De facto, ao observarmos os conteúdos comunicacionais, nomeadamente na página de *Facebook* e no *website*, é perceptível uma aproximação entre a atividade social da Fundação e a atividade económica da empresa fundadora. Por exemplo, um dos seus campos de atuação é a procura de habitação digna, uma vez que a habitação é um produto da construção que é a genesis e o pilar fundamental da *Mota-Engil*. Outro exemplo evidente é a particular ligação institucional ou afetiva com o grupo. Os protocolos que estabelecem na área da habitação são, precisamente, no Porto, sede da Fundação, em Amarante, que é cidade de origem de Manuel António da Mota, e em Oeiras, que era a sede da ex-Engil, que em 2000 se fusionou com a Mota, e deu origem à *Mota-Engil*.

Perceber estas ligações é fundamental para compreender o lugar da comunicação e o modo como esta é realizada. A comunicação da Fundação reflete, de um modo claro, uma forte ligação com a empresa fundadora, pelo valor que dá ao nome, às áreas de

atuação e, mesmo, aos temas que escolhe para comunicar. Por exemplo, a ênfase que colocou em divulgar a última exposição patente, “Portugal | Cem Ruínas”, que terminou no passado dia 14 de Abril e que refletia através de fotografias sítios mais ou menos emblemáticos portugueses (religiosos, civis, etc.) abandonados (as fotografias expostas podem ser encontradas no blog *Ruinarte*), em que mais uma vez se evidencia a ligação da Fundação com a empresa fundadora.

Com estes três casos percebemos que a essência, os objetivos e os programas das fundações são histórias que atuam como um mecanismo de geração de comunicação. De facto, a procura pelas fundações de histórias, isto é, de programas de apoio à educação, à cultura, ao desenvolvimento social ou a atribuição de prémios a ideias capazes de gerar uma mudança positiva, é a procura de formas de atribuir um cariz emocional às suas atividades. É certo que nós respondemos a histórias que têm um maior poder emocional. Por outro lado, as várias plataformas de comunicação que usam as fundações em análise e os temas que comunicam evidenciam que o maior potencial de uma história reside na capacidade de se difundir, gerar conversa e ser reproduzida verbalmente entre os seus ouvintes.

## CAPÍTULO 7 – ANÁLISE EMPÍRICA

Traçado o panorama teórico e apresentada uma rápida análise de três estudos de caso sobre as plataformas de comunicação de três fundações podemos, agora, avançar com um breve estudo empírico que pretende ajudar-nos a compreender o conhecimento da população sobre o papel das fundações empresariais, o modo como a sociedade as vê e como estas a afetam. De facto, é notório o potencial de investigação para compreendermos o capital social das fundações empresariais. Tal como afirma Lewis, “que melhor maneira de desenvolver esses movimentos teóricos do que examinar como as organizações participam na comunidade?” (2005: 249). Assim, nesta etapa procuraremos examinar as relações da comunidade com as fundações, o modo como as fundações participam na comunidade e se envolvem com a mesma.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), a primeira etapa de uma investigação é pensar e definir uma questão de partida. Assim, tendo em conta a abordagem teórica e aquilo que procuramos saber, formulamos a seguinte questão de partida: As fundações empresariais alteram o modo como percecionamos a empresa fundadora? Também, com o delinear do projeto, surgiu a necessidade de construir diferentes hipóteses enquadradas no tema em estudo. De facto, as hipóteses possibilitar-nos-ão perceber e traçar de uma melhor forma o nosso estudo, pois, e como refere Quivy e Campenhoudt “apresentam-se como a antecipação de uma relação entre dois conceitos ou (...) entre os dois tipos de fenómenos que designam” (1992: 137) e que nos permitem formular uma explicação para um dado problema relacionado com o objeto de estudo analisado. Assim sendo, elaboramos três hipóteses que norteiam esta investigação científica.

**Hipótese 1:** As fundações criadas e patrocinadas por empresas realizam programas de responsabilidade social porque se preocupam genuinamente com a sociedade;

**Hipótese 2:** À medida que aumentam informações disponíveis sobre a responsabilidade social das empresas maior é a procura de informações sobre os projetos das suas fundações;

**Hipótese 3:** Quando os indivíduos conhecem as fundações empresariais, a imagem que têm da empresa fundadora melhora.

## Metodologia

Levando em consideração os objetivos desta investigação, foi utilizada uma abordagem metodológica mista. Por um lado, quantitativa tendo em conta o modo de aquisição de dados e, por outro qualitativa uma vez que os objetivos de pesquisa remetem para questões mais de ordem interpretativa, de sentido. Tendo em conta a natureza dos factos a observar e o objeto de pesquisa, considerámos que a metodologia mais adequada seria o inquérito por questionário, que permite “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 188). A população-alvo deste inquérito são todos os indivíduos portugueses ou a viver em Portugal.

O inquérito (ver anexo 1) aplicado era constituído por 13 questões que se destinavam, essencialmente, a conhecer a opinião dos inquiridos sobre o papel das fundações empresariais em Portugal, identificar quais as fundações que conheciam, a sua facilidade de acesso à informação e o modo como esse acesso afetava a opinião sobre a imagem e reputação da empresa fundadora. Tendo em conta todas estas questões, tentámos compreender o modo como as ações levadas a cabo pelas fundações influenciam o público em geral, deduzir a eficácia da comunicação e qual o impacto da mesma na reputação da empresa. Neste questionário, uma parte significativa das questões era de resposta rápida, através de escolha múltipla, existindo apenas uma questão de resposta aberta.

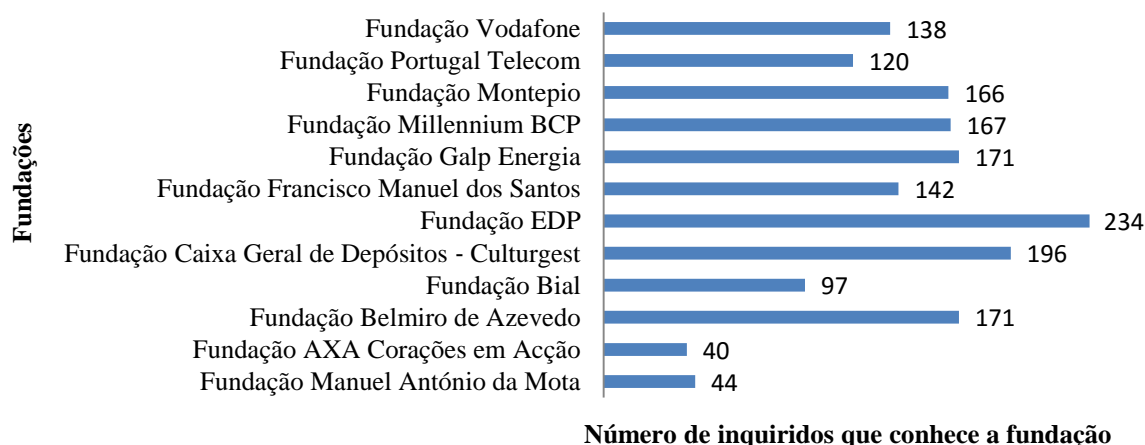
Não sendo viável inquirir toda população, partimos para uma amostragem não probabilística, acidental e regida por critérios de conveniência, sabendo, no entanto, que os resultados obtidos não seriam representativos do universo. Para construção e aplicação do questionário foi utilizada uma plataforma *online* do Google. Ainda que consigamos atingir um maior número de pessoas recorrendo a este método, limitámos a amostra a pessoas com acesso ao computador e à internet. Para além disso, é mais difícil sabermos se os inquiridos estão a responder o que sentem ou se respondem de acordo com o que pensam que é aquilo que esperamos. A amostra foi constituída por 303 inquiridos, com idades compreendidas entre os 17 e os 59 anos, sendo a média de

aproximadamente 29 anos. No que diz respeito ao nível de ensino (ver anexo 2), os inquiridos variam entre o 6.º ano de escolaridade e o doutoramento, sendo mais predominante (isto é, a moda) a Licenciatura. Pode verificar-se ainda que mais de metade dos inquiridos (69,9%) se encontra num nível de ensino superior (Licenciatura, Mestrado, Doutoramento).

## Apresentação de dados

De facto, como temos vindo a mostrar, o panorama fundacional em Portugal é muito extenso e o número de fundações sobre a alçada de empresas é considerável. Tendo em conta esta situação, fizemos uma lista com as principais fundações empresariais portuguesas e percebemos que quase todas elas fazem parte do conhecimento de um alargado número de inquiridos.

**Gráfico 1: Da seguinte lista que Fundações conhece ou já ouviu falar?**

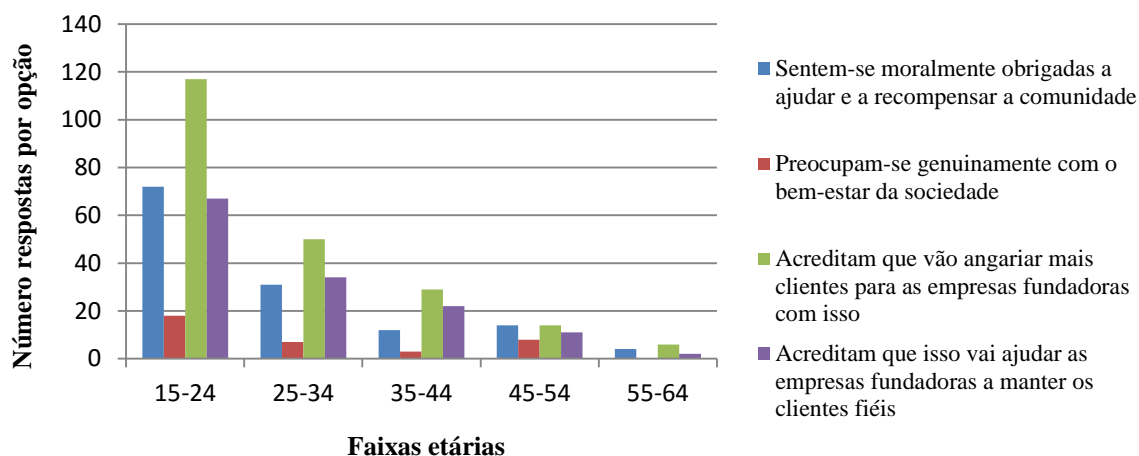


Em primeiro lugar, é notório o destaque da Fundação EDP. Como vimos, é a fundação que mais aposta em comunicação e que tem um leque de atividades e espaços tão vasto, o que é capaz de ser a explicação para estes resultados obtidos. Logo de seguida, a Fundação Caixa Geral de Depósitos – Culturgest, a Fundação Belmiro de Azevedo, a Fundação Galp Energia, a Fundação Millennium BCP e a Fundação Montepio são as mais conhecidas. De facto, todas elas estão associadas a empresas de grande destaque em Portugal e com um grande capital económico. As menos conhecidas são a Fundação AXA Corações em Acção e a Fundação Manuel António da Mota. Como vimos, no que respeita a esta última, a sua comunicação é menor e a sua atividade é bem mais recente. Note-se que no decorrer desta investigação, a Fundação

AXA Corações em Acção foi adquirida, em conjunto com a empresa fundadora, pela companhia de seguros AGEAS. Até ao momento ainda era mantido o nome de AXA.

Tendo em conta a hipótese formulada, “as fundações criadas e patrocinadas por empresas realizam programas de responsabilidade social porque se preocupam genuinamente com a sociedade”, torna-se interessante não só compreender qual é a opinião dos inquiridos, bem como analisar os dados em função das faixas etárias. De facto, a variável idade é relevante para percebermos qual o grau de envolvência das fundações com a comunidade.

**Gráfico 2: Opinião sobre o motivo das fundações criadas e patrocinadas por empresas realizarem programas de responsabilidade social com as faixas etárias**



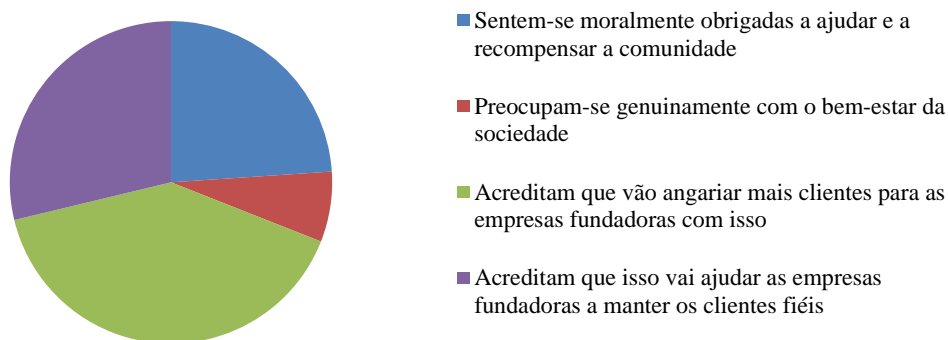
As primeiras informações que retiramos destes dados (ver gráfico 2) são de que há uma grande descrença relativamente à genuinidade das ações de responsabilidade social praticadas pelas fundações, em todas as faixas etárias, e apenas nas faixas etárias dos 45-54 e 55-64 anos há uma maior equidade entre as opções. Assim, no que respeita à atuação das fundações empresariais, será que também a responsabilidade social é vista como “um engodo, pois por detrás dessa atitude apenas está a procura por vezes doentia pela maximização do lucro” (Gomes, 2015: 24)?

De facto, independentemente da idade, as pessoas inquiridas acreditam que o principal objetivo das fundações é angariar mais clientes para as empresas a fim de obterem mais lucros. Tais respostas mostram-nos o trabalho que aquelas terão ainda de operar, nomeadamente em termos comunicacionais, para passarem a mensagem de que,

embora sendo financiadas por uma empresa, o seu programa de responsabilidade social deve-se sobretudo à preocupação com o bem-estar da comunidade em que se inserem.

Outro dado relevante é que nas duas primeiras faixas etárias é onde se encontra um maior número de indivíduos que consideram que as fundações agem porque as empresas se sentem moralmente obrigadas a ajudar e recompensar a comunidade; e quanto mais baixa é a idade mais esta convicção está presente. De facto, nem mesmo as faixas etárias dos 15-24 e dos 25-34, para as quais se desenvolvem tantos programas de responsabilidade social, tendem a crer na genuinidade das ações das fundações. Mesmo olhando para as respostas no seu conjunto (ver gráfico 3), é notória a tendência de apontar os valores comerciais e mais capitalistas como a génesis dos programas de responsabilidade social desenvolvidos pelas fundações empresariais.

**Gráfico 3: Na sua opinião, as Fundações fundadas e patrocinadas pelas empresas realizam programas de responsabilidade social porque:**



De certo modo, as respostas dadas pelos inquiridos vêm confirmar a teoria instrumentalista de Milton Friedman (1962) que aponta como principal papel das empresas granjear lucro e satisfazer os seus acionistas. Para o mesmo autor, a responsabilidade social, seja ela de que modo for, baseia-se na obtenção de lucros, desde que cumpra as regras legais. Para o mesmo autor, políticas de responsabilidade social, como a própria existência de fundações, só são sustentáveis se proporcionarem benefícios para os seus acionistas. Ainda que a opinião dos inquiridos mostre uma certa desconfiança em relação ao papel das fundações empresariais, uma vez que deixam para último plano a genuinidade das ações no que toca aos objetivos das fundações patrocinadas pelas empresas, verificaremos mais à frente que a imagem que têm das

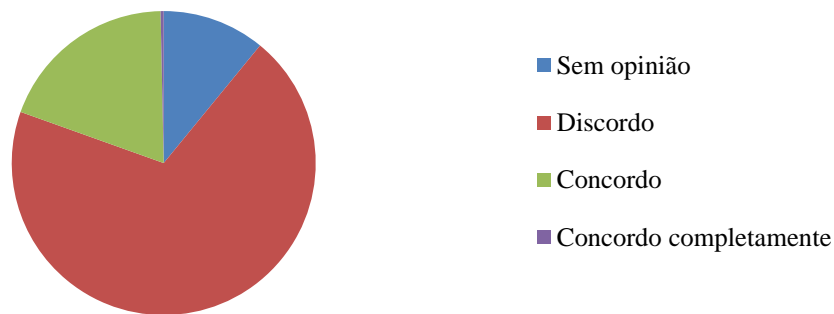
empresas fundadoras, geralmente, melhora quando têm conhecimento de que essa empresa apoia causas que contribuem para o bem comum, através de uma fundação.

Tendo em conta as evidências acima apresentadas, podemos afirmar que relativamente à nossa primeira hipótese – “As fundações criadas e patrocinadas por empresas realizam programas de responsabilidade social porque se preocupam genuinamente com a sociedade” – a percepção que as pessoas têm quanto à ação das empresas, com a criação das fundações, é que o principal objetivo das mesmas é angariar mais clientes para si próprias do que atender aos problemas reais da sociedade.

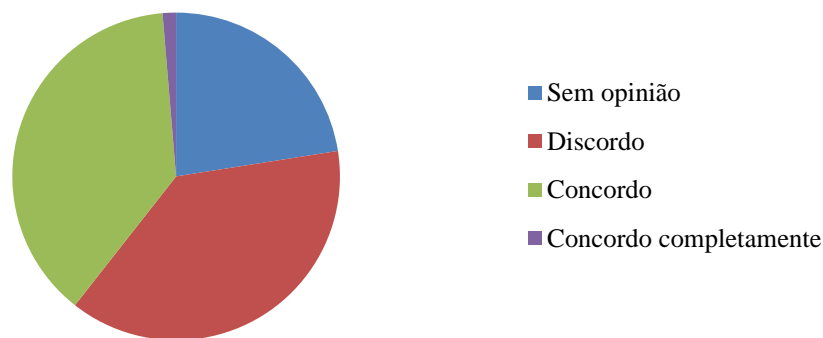
Outra das questões que tentamos compreender é se a comunidade considera a informação disponibilizada sobre as fundações empresariais abundante e suficiente para o conhecimento do papel destas; e se é fácil o acesso às informações sobre os programas de responsabilidade social desenvolvidos pelas fundações. Também quanto a estas questões parece haver a necessidade de um forte trabalho de comunicação a realizar, uma vez que 69,5% das respostas obtidas manifestam discordância no que respeita à existência de informação suficiente sobre as fundações e apenas 0,3% considera que essa informação é suficiente (ver gráfico 4). No entanto, quando questionados sobre a facilidade de se obterem informações sobre os programas de responsabilidade social adotados pelas fundações, as respostas são um tanto mais positivas (ver gráfico 5). Ao passo que 38,1% dos inquiridos não considera que seja fácil obter essa informação, outros 38,1% afirma o contrário e 1,3% manifesta mesmo uma concordância completa quanto a essa facilidade.

Na amostra do estudo, podemos concluir que o nível de satisfação com a informação sobre os programas das fundações é superior ao da informação quanto às próprias fundações (quem são, o seu papel e os seus mecenas/fundadores). Será esta uma estratégia para captarem mais adesão? Se levarmos em consideração que a maioria dos inquiridos olha para as fundações empresariais como fonte de clientes para as empresas, focar os programas de responsabilidade e deixar à margem a comunicação sobre a própria fundação enquanto entidade pode ser uma estratégia de escape a este facto. Todavia, no nosso entendimento, a questão vai além disso.

**Gráfico 4: Existe informação suficiente disponível acerca das fundações empresariais [de uma forma geral, eu considero que]:**



**Gráfico 5: É fácil obter informações acerca dos programas/projetos de responsabilidade social das fundações:**

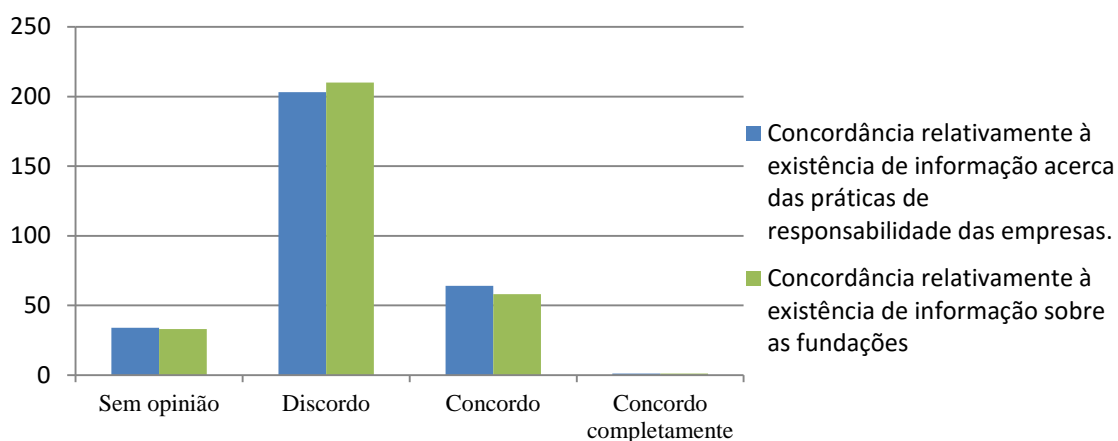


Se repararmos, as próprias fundações, salvo algumas exceções, têm o nome das empresas fundadoras. Na verdade, o conhecimento que a comunidade detém sobre as práticas de responsabilidade social das empresas, nas quais se inserem as fundações, é também baixo.

Ao olharmos para o gráfico 6 percebemos que a maioria dos inquiridos discorda no que respeita à existência de informação quer relativamente às fundações, quer relativamente sobre as práticas de responsabilidade das empresas. De facto, a partir do momento em que um indivíduo não está a par das práticas de responsabilidade social de uma empresa, também mais difícil será a sua procura por informações relativamente às fundações empresariais. Assim, torna-se essencial que a comunicação seja usada, ora pelas empresas, ora pelas fundações, de um modo estratégico para que se torne a fonte de um fluxo de conhecimentos capazes de inverter a tendência apresentada. De facto,

acreditamos que a partir do momento em que uma empresa que detenha uma fundação torne as suas políticas de responsabilidade social mais claras, as fundações criadas serão legitimadas e os seus projetos reconhecidos de um modo mais genuíno.

**Gráfico 6: Sobre a existência de informação disponível acerca das fundações e acerca das práticas de responsabilidade social das empresas**



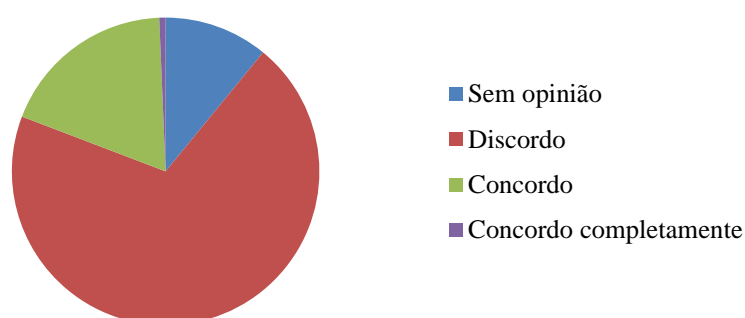
Olhando para a hipótese 2, verificámos que a maioria dos inquiridos discorda relativamente à existência de informação disponível acerca das práticas de responsabilidade social das empresas, e, logo, acerca das fundações. Assim, se o acesso a informações sobre a responsabilidade social das empresas crescer, aumentará a procura de informações sobre os projetos das suas fundações.

A última questão que se levanta tem a ver com a notoriedade e imagem de uma empresa e o modo como as fundações empresariais homónimas ajudam a melhorar as mesmas. Para isso é necessário, em primeiro lugar, que aqueles que adquirem o produto ou serviço dessa empresa estejam informados sobre a postura social das mesmas. Como já vimos, a maioria dos inquiridos está pouco informada sobre as políticas de responsabilidade das empresas e, conseqüentemente, sobre as suas fundações.

Outra questão relevante que quisemos aprofundar prende-se com a imagem e a notoriedade que se pretende construir ou aprofundar através de uma postura responsável que é visível através das suas fundações. Para percebermos melhor esta relação é essencial saber se os inquiridos estão ou não informados sobre a postura social das empresas que produzem os produtos ou serviços que compram.

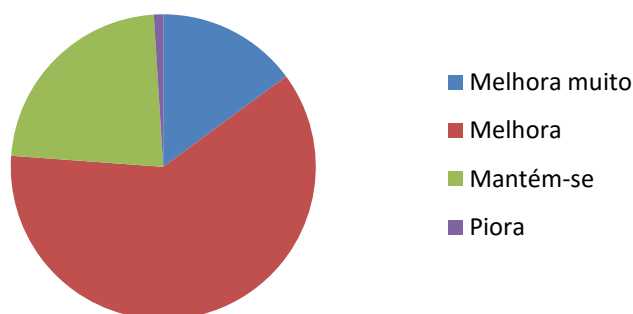
De facto, muito à semelhança da questão anteriormente apresentada sobre o acesso a informações sobre os programas de responsabilidade social das empresas, também aqui (ver gráfico 7) a maioria dos participantes (69%) afirma que não está informado acerca da postura responsável das empresas que produzem os produtos que adquire. Apenas 19% afirma o contrário e 0,7% completamente o contrário quando indagados sobre o seu conhecimento acerca desta temática.

**Gráfico 7 - Estou informado acerca da postura socialmente responsável das empresas que produzem os produtos que compro:**



Todavia, quando questionámos os participantes sobre se quando têm conhecimento que uma empresa apoia causas que contribuem para o bem comum, através de uma fundação, a imagem que têm da mesma melhora ou piora (ver gráfico 8), mais de 75% dos inquiridos aponta que a imagem que têm da empresa melhora ou melhora muito. Apenas cerca de 23% aponta que a imagem se mantém.

**Gráfico 8: Quando tem conhecimento de que uma empresa apoia causas que contribuem para o bem comum, através de uma fundação, a imagem que tem da mesma:**



Efetivamente, as associações que um “consumidor detém relativamente à capacidade empresarial e à responsabilidade social corporativa influenciam a avaliação que este faz da empresa e, por conseguinte, dos produtos oferecidos por ela” (Teixeira, 2014: 18). Desta forma, associar a fundação à empresa e o produto socialmente responsável que compra à fundação contribui para melhorar de forma substancial a imagem e a notoriedade da empresa fundadora. No entanto, tendo em conta que a maioria da população não tem conhecimento dos programas de responsabilidade social das empresas que produzem os produtos ou serviços que compra torna-se fundamental criar uma estratégia de comunicação capaz de o mostrar. Na verdade, se as pessoas admitem que a imagem que têm da empresa melhora quando têm conhecimento de que esta atua socialmente, por exemplo, através de uma fundação, então é crucial aumentar o número de pessoas impactadas pela comunicação sobre os programas de responsabilidade social das suas fundações.

Olhando para a nossa terceira hipótese, podemos então afirmar que as fundações empresariais, que fazem parte do Terceiro Setor, contribuem efetivamente para melhorar a imagem e reputação das empresas fundadoras, mas que há ainda um longo caminho a percorrer para que esta verdade seja mais plena.

## CONCLUSÕES

As organizações, em geral, e as empresas em particular, vivem hoje numa época de metamorfismo como nunca antes que as obriga a repensar e transformar com muita rapidez as suas estratégias e táticas de gestão e métodos de organização. De facto, se por um lado os estudiosos de gestão estão mais capacitados para mostrar como as organizações podem criar capital financeiro, por outro os estudiosos de comunicação organizacional estão melhor posicionados para mostrar como as organizações criam capital social, nomeadamente através das práticas comunicativas (Lewis (2005)). Como vimos, os processos de mudança dizem respeito à reorganização dos espaços económicos globais, à constante e crescente aceleração tecnológica que conduz a que tudo se torne obsoleto num curto espaço temporal, à concorrência feroz entre as corporações e à urgência de repensar as estratégias de trabalho, de gestão e de responsabilidade, um valor cada vez mais incorporado no seio das organizações empresariais.

É precisamente neste contexto, onde “uma partícula pode alterar uma organização de natureza macroscópica” (Tsoukas e Chia, 2002: 565), que surge a crescente preocupação das empresas com a sociedade em que se inserem e a necessidade de se tornarem parte integrante do Terceiro Setor. Efetivamente, tendo em conta este novo panorama, é crucial que as empresas façam uma utilização estratégica das suas políticas de responsabilidade social, pois o contrário pode resultar na perda de oportunidade e de envolvimento com os seus interlocutores. Como apontam Porter e Kramer, as empresas devem olhar para a responsabilidade social do mesmo modo como olham para o seu negócio: é fácil hoje perceber que esta é “mais do que um custo, uma limitação ou um ato de caridade, pois pode revelar-se uma fonte de inovação e vantagem competitiva” (2006: 79).

Como vimos, o Terceiro Setor surge para ocupar o espaço entre os três vértices do triângulo apresentado por Evers: *Comunidade, Mercado e Estado*. Por isso mesmo, é um setor em franco desenvolvimento em todo o mundo através dos mais variados tipos de organizações, como as associações civis, as mutualidades, as organizações não-governamentais, as cooperativas, as associações com fins altruísticos e as fundações, das quais nos ocupámos em particular. Mais do que nunca, as empresas compreenderam a necessidade de adotarem uma gestão sustentável e responsável, em termos económico-

financeiros, mas também em termos sociais e ecológicos, que permita de forma contínua a melhoria na relação com os seus funcionários, com a comunidade e com os seus parceiros de negócio. Por isso mesmo, torna-se fundamental para as empresas encarar e colocar em cima da mesa a responsabilidade social como uma perspetiva sobretudo estratégica e de aproximação com os seus públicos.

Assim, se por um lado, as empresas têm tomado consciência de que pela sua centralidade na hierarquia de poder têm efeitos radicais na vida da comunidade, em geral, e na dos cidadãos, em particular, o que as impele a criar um conjunto de medidas ou obrigações com os mesmos; por outro, têm-se capacitado com programas de responsabilidade social tendo em vista a imagem e a reputação positiva que estes trazem ao seu negócio. Porter e Kramer (2006) defendem precisamente a necessidade de deixar de lado o conceito de “responsabilidade social corporativa” e substituí-lo pela noção de “responsabilidade social integrada”. Para eles, e como fomos vendo ao longo desta dissertação, ao entendermos a responsabilidade social como um meio basilar para a construção de valor partilhado, ela passa a constituir-se por si só uma fonte muito importante para o sucesso competitivo das empresas.

É neste caminho que surge a noção de filantropocapitalismo. Este fenómeno, que se desenvolve sobretudo no século XXI e que descreve as maneiras pelas quais o capitalismo pode ser filantrópico, trabalhando pelo bem da humanidade, é um termo *umbrela* que abriga o investimento social e responsabilidade social empresarial, na medida em que se trata de uma ação social subordinada aos princípios capitalistas de negócio. As empresas olham para a responsabilidade social praticada, nomeadamente pelas suas fundações, como uma forma de calcular o seu próprio desempenho, por um lado. Por outro, à semelhança da lógica dos negócios, os projetos que não são rentáveis são abandonados, e projetos de cooperação para o desenvolvimento são negociados como mercado de produtos.

Outra das conclusões que tirámos é que os comunicadores e os próprios gestores das organizações “são activos institucionalizadores, cabendo-lhes de alguma maneira criar esse efeito – sempre diferido, mas sempre tentado – de *isomorfismo institucional*, de fechamento narrativo e discursivo da organização” (Andrade, 2003: 244). Assim, o processo comunicacional é um verdadeiro processo de institucionalização e as narrativas a melhor forma de criar estruturas de memória para qualquer identidade, seja

ela um nome, uma experiência, um valor, uma rotina, pois só assim poderão sobreviver ao anonimato (*ibidem*, 2003). Por seu turno, institucionalizar através da criação de uma fundação é também prolongar no tempo o legado, a história, e a vontade de prevalecer na sociedade da empresa fundadora, independentemente do desaparecimento da empresa.

Posto isto, foi levantada a questão chave deste trabalho: para que servem, então, as fundações empresariais? Se por um lado, as fundações valorizam as empresas fundadoras e potenciam uma melhor e mais estreita relação com a comunidade que, conseqüentemente, melhora a imagem das empresas; por outro, elas ajudam na construção da democracia, pois servem muitas vezes de esteios ao papel do Estado. Torna-se evidente que as fundações são o *ex-líbris* da responsabilidade social ao contribuírem de modo excepcional e particular para o indigitamento de respostas aos desafios das sociedades atuais, para um desenvolvimento sustentável e para o bem comum. De certo modo, é apoiadas nestes aspetos que as fundações se movem. Movem-se porque trazem benefícios para a sociedade, por um lado, mas também porque trazem retorno positivo em termos de reputação e notoriedade para a empresa criadora e financiadora. De facto, as empresas através das suas fundações atuam com programas que, atendendo às necessidades da sociedade onde se inserem, se traduzem em lucros a longo prazo para a mesma. Aquilo a que Teixeira (2014) chamou de *Filantropia Estratégica*.

As fundações empresariais, que são entidades coletivas e privadas constituídas por uma empresa ou um grupo de empresas, são consideradas, em alguns casos, uma forma de as empresas compensarem as suas ‘dívidas’ com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento social e tentando de alguma forma minimizar as conseqüências da sua atividade ou demonstrar que, de certa forma, aquilo que é gasto pelas pessoas na empresa tem um retorno para a sociedade. Assim, acreditamos que cada vez mais o sucesso das empresas está mais dependente da capacidade de conquistar, isto é, de encontrar formas para compensar o consumidor e ajudar a resolver os seus problemas.

Por certo, a responsabilidade social é uma área que tem vindo a conquistar relevância na gestão estratégica empresarial, nomeadamente dando origem à criação de fundações associadas; e até o marketing e as ciências da comunicação têm vindo a desenvolver vários aprofundamentos teóricos e práticos relacionados com as

organizações sem fins lucrativos, entre as quais as fundações se encontram. Em plena globalização, a comunicação conquista uma importância indiscutível, ao ponto de se tornar um fenómeno absolutamente incontornável para as organizações, sejam elas as empresas ou as fundações. Com a ascensão do novo panorama comunicacional, as empresas tomaram consciência de que, fazendo elas parte de um corpo social com direitos e obrigações, a comunicação é um veículo indispensável à gestão da sua imagem e da sua notoriedade. Torna-se assente que uma organização necessita de comunicar de forma regular a sua imagem com os seus públicos, pois é através de mensagens que os públicos formam a sua ideia sobre a reputação da mesma. Aplicando ao caso concreto que aqui nos ocupa, as fundações são formas que as organizações empresariais encontram para ocupar “terrenos vagos” favoráveis à criação de novos projetos filantrópicos. Já a comunicação, neste sentido, é uma forma de narrativizar as fundações e institucionalizar as mesmas.

Por sua vez, é muito importante ressalvamos algumas conclusões trazidas pelo breve estudo empírico desenvolvido, com o qual se pretendeu compreender melhor a perceção da população sobre o papel das fundações empresariais. Em primeiro lugar, tornou-se claro que há uma grande descrença relativamente à genuinidade das ações de responsabilidade social praticadas pelas fundações, em todas as faixas etárias. De facto, independentemente da idade, as pessoas inquiridas acreditam que o principal objetivo das fundações é angariar mais clientes para as empresas a fim de obterem mais lucros. Tais respostas mostram-nos o trabalho que estas terão ainda de operar, nomeadamente em termos comunicacionais, para passarem a mensagem de que, embora sendo financiadas por uma empresa, o seu programa de responsabilidade social deve-se sobretudo à sua preocupação com o bem-estar da comunidade em que se inserem.

Pudemos concluir também que o nível de satisfação com a informação sobre os programas das fundações é superior ao da informação relativamente às próprias fundações (sobre quem são, o seu papel e os seus mecenas/fundadores). Se levamos em consideração que a maioria dos inquiridos olha para as fundações empresariais como fonte de clientes para as empresas, focar os programas de responsabilidade social e deixar à margem a comunicação sobre a própria fundação enquanto entidade pode ser uma estratégia de escape a este facto. Todavia, no nosso entendimento, a questão vai além disso. Se repararmos, as próprias fundações, salvo algumas exceções, têm o nome das empresas fundadoras. Na verdade, o conhecimento que a comunidade detém sobre

as práticas de responsabilidade social das empresas, nas quais se inserem as fundações, é também baixo. Outro dado que vale a pena apontar é que a maioria dos inquiridos afirma que não está informado acerca da postura responsável das empresas que produzem os produtos que adquirem. No entanto, mais de 75% dos inquiridos aponta que a imagem que têm da empresa melhora, ou melhora muito, quando têm conhecimento que essa empresa apoia causas que contribuem para o bem comum, através de uma fundação. Na verdade, se as pessoas admitem que a imagem que têm da empresa melhora quando têm conhecimento de que esta atua socialmente, por exemplo, através de uma fundação, então é crucial aumentar o número de pessoas impactadas pela comunicação sobre os programas de responsabilidade social das suas fundações.

Por fim, vale a pena apontar os contributos para a investigação, as limitações e o trabalho futuro. De facto, a investigação em Portugal sobre a responsabilidade social corporativa praticada através de fundações encontra-se ainda muito pouco desenvolvida. Assim, o presente estudo, quer ao nível teórico, quer ao nível prático, permitiu recolher e aprofundar conceitos, o modo como estes se interligam, mas também apresentar alguns dados sobre as principais fundações empresariais em Portugal e compreender o papel da comunicação em todo o processo narrativo. Já no que concerne aos contributos práticos, destaque para o facto de nos ter ajudado a perceber que há ainda um longo caminho a percorrer em termos estratégicos e em termos comunicacionais, quer pelas empresas fundadoras, quer pelas fundações. Adivinha-se a necessidade de se criarem ações educacionais e de sensibilização do público para dar a conhecer os programas de responsabilidade social desenvolvidos. Acreditamos que quando um indivíduo está consciente de que a empresa à qual está a adquirir os produtos é socialmente responsável e patrocina uma fundação, a probabilidade de repetir a compra é maior, bem como a imagem que detém dessa empresa melhora consideravelmente.

Já ao nível das limitações sentidas na realização desta dissertação que servem, de certo modo, como orientações para futuras investigações, destaque para as dificuldades na parte prática. Importa considerar que a amostra utilizada é limitada em termos de tempo e de dimensão e, como tal, será útil aplicar este estudo (ou a realização de um outro similar) a uma amostra mais representativa e inserida em outros contextos culturais, ou sobre diferentes condições demográficas. Para além destas sugestões, é também muito evidente a utilidade de um alargamento do estudo a um maior número de fundações, no que diz respeito à análise dos conteúdos comunicacionais; e, ainda, a

realização de um estudo mais pormenorizado sobre cada uma delas, acerca da relação com os seus públicos, de modo a se perceber o que está a este nível a ser bem e mal feito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amado, Maria (2007) Qualificar o Terceiro Sector: Uma Perspectiva de Formação, *Veze Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, 1 (II série/ano XV): 51-56

Andrade, Rogério (2000) *Institucionalizações e Colapsos de Sentido nas Organizações*, Lisboa: Universidade Lusófona.

Andrade, Rogério (2001) *Institucionalizações, Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa (Tese de Doutoramento)

Andrade, Rogério Ferreira de (2003) *Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*, Coimbra: Edições Minerva

Andrade, Rogério Ferreira de (2007) *O Tempo que Quase Não Dura e o Tempo Denso da Duração. Estratégias de Enfrentamento do Tempo nas Organizações* (Disponível em: <http://randrade.com.sapo.pt/tempo2007.pdf>)

Azevedo, António; Magalhães, Duarte; Pereira, Joaquim (2010) *City Marketing - Gestão Estratégica e Marketing de Cidades - Myplace in XXI*, Porto: Vida Económica.

Balonas, Sara (2011) *Publicidade Sem Código de Barras*, Braga: Húmus

Barros, Carlos; Santos, José (2000) *As Fundações Portuguesas*, Lisboa: Vulgata

Boje, David (1991) *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*. *Administrative Science Quarterly*, 36: 106–126

Boje, David (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, New York: Sage Publications

Boje, David (Org) (2011) *Storytelling and the Future of Organizations*. Nova Iorque: Routledge

Borges, Maria de Lourdes; Junges, Fábio Miguel; Christman, Inge dos Santos (2013) *Sensemaking como Processo Comunicativo na Prática da Gestão da Liderança*

Intermediária em uma Organização do Setor de TI, *Desenvolve* (Revista de Gestão do Unilasalle), 2 (2): 201-214

Brown, John Seely (2005) Narrative as a Knowledge Medium in Organizations. In Brown, John Seely; Denning, Stephen; Groh, Katalina; Prusak, Laurence, *Storytelling in Organizations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Oxford, MA: Elsevier Butterworth–Heinemann

Carrilho, Maria Victória (2014) Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais, *Comunicação e Sociedade*, 26: 71-80

Carvalho, João (2005) Organizações Não Lucrativas. Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho, Lisboa: Edições Sílabo

Centro Português de Fundações (2010) XI Encontro Nacional de Fundações Para uma Sociedade Inclusiva – O Papel das Fundações, Lisboa: Centro Português de Fundações

Clotfelter, Charles; Ehrlich, Thomas (1999) Introduction. In Clotfelter, Charles; Ehrlich, (eds.), *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a changing America*, Bloomington: Indiana University Press

Comissão das Comunidades Europeias (2001) Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120&from=EN>

Correia, Mafalda (2010) Fundações, Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (Dissertação de mestrado)

Costa, Maria; Santos, Maria João; Seabra, Fernando Miguel; Jorge, Fátima (2011) Repensar o Papel da Empresa na Sociedade: Nota Introdutória. In Costa, Maria; Santos, Maria João; Seabra, Fernando Miguel; Jorge, Fátima, *Responsabilidade Social - Uma Visão Ibero-Americana*, Coimbra: Edições Almedina

Czarniawska, Barbara (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*, London: Sage

Delors, Jacques; Gaudin, Jean (1979) *Pour la Création d'un Troisième Secteur Coexistant avec Celui de L'économie de Marché et celui des Administrations*, *Problèmes Économiques*, (1616): 20-24

Duarte, Feliciano Barreiras (2008) *Regime Jurídico e Fiscal das Fundações: com Apêndice Legislativo*, Lisboa: Âncora Editora

Duque, Eduardo (2012) *Contributos para a Compreensão da Aceleração do Tempo*. In Araújo, Emília; Duque, Eduardo (eds.) (2012) *Os tempos sociais e o mundo contemporâneo. Um debate para as ciências sociais e humanas*, Universidade do Minho: CECS, 117-127

Edwards, Michael (2008) *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*, New York: Demos: A Network for Ideas & Action/The Young Foundation

Evers, Adalbert (1995) *Part of the welfare mix: The Third Sector as an Intermediate Area*, *Voluntas*, 6 (2): 119-139

Figueira, João (2014) *A Vida é Bela: Processos de Institucionalização e Construção de Sentido através dos Media*, *Comunicação e Sociedade*, 26: 22-46

Franco, Raquel (2005) *Defining the Nonprofit Sector: Portugal*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 43. Disponível em: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Portugal\\_CNP\\_WP43\\_2005.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Portugal_CNP_WP43_2005.pdf)

Freitas, Renata; Teresa, Ruão (2013) *Símbolos Publicitários a Partir do Estudo de Caso da Publicidade Institucional da EDP – Energias de Portugal*. In Ledo, Margarida; Xosé, López; Salueiro, María (eds.), *Anuário Internacional da Comunicação Lusófona – 2013*, Braga: Asociación Galega de Investigadores e Investigadoras em Comunicación (AGACOM)/Federação Lusófona de Ciências da Comunicação (LUSOCOM): 102-112

Friedman, Milton (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago: The University Chicago Press

Galindo, Daniel (2009) *Publicidade e Propaganda: Teorias e Estratégias*. In Kunsch, Margarida (ed.), *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora: 277-292

Gargiulo, Terrence (1968) *The Strategic Use of Stories In Organizational Communication and Learning*, New York: M.E. Sharp

Gomes, Nuno (2015) *Responsabilidade Social Empresarial em Portugal 2012 – 2014: a Visão da Imprensa*, Viseu: Universidade Católica Portuguesa (Dissertação de Mestrado)

Hall, Stuart (2011) *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*, London: Sage

Kotler, Philip (1988) *Marketing para Organizações que Não Visam o Lucro*, São Paulo: Atlas

Kunsch, Margarida (1986) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus

Lampreia, Joaquim Martins (1992) *Comunicação Empresarial - As Relações Públicas na Gestão*, Lisboa: Texto Editora

Lewis, Laurie (2005) *The Civil Society Sector: A Review of Critical Issues and Research Agenda for Organizational Communication Scholars*, *Management Communication Quarterly*, 19 (2): 238-267

Lipovetsky, Gilles (1989) *A Era do Vazio*, Lisboa: Relógio d'Água.

Luhmann, Niklas (1983) *Strutura della Società e Semantica*, Roma: Laterza

Machete, Rui; Antunes, Henrique (2004) *Direito das Fundações. Proposta de Reforma*, Lisboa: Fundação Luso-Americana

Marques, Susana (2005) O Que Move as Fundações? *Revista Impactus-Empresa Sustentável*, (5): 26-32

Martins, Moisés de Lemos (2006) A Memória Sensorial, Afetiva e Corporal das Marcas. In Ruão, Teresa (ed.), *Marcas e Identidades*, Porto: Campo das Letras

Merino, Juan (2015) Filantropocapitalismo y Cooperación al Desarrollo: el Caso de la Lucha Contra la Poliomielitis, *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 4 (2): 24-49

Peixoto, Fernando (2012) A Utopia Tecnológica na Promessa Publicitária, Braga: Universidade do Minho (Tese de doutoramento)

Pires, Miguel Lucas (2011) Regime Jurídico Aplicável às Fundações de Direito Privado e Utilidade Pública, Coimbra: CEDRIPE (Disponível em: [http://www.fd.uc.pt/cedipre/publicacoes/online/public\\_7.pdf](http://www.fd.uc.pt/cedipre/publicacoes/online/public_7.pdf))

Porter, Michael; Kramer, Mark (2006) Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.

Prata, Ana (2009) Dicionário Jurídico, I, Lisboa: Almedina

Prusak, Larry (2005) Storytelling in Organizations. In Brown, John Seely; Denning, Stephen; Groh, Katalina; Prusak, Laurence, *Storytelling in Organizations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Oxford, MA: Elsevier Butterworth–Heinemann

Quintão, Carlota (2004) Terceiro Sector: Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual, Porto: Universidade do Porto (Comunicação no V Congresso Português de Sociologia) Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54377>

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1992) Manual de Investigação em Ciências Sociais (2), Gradiva: Lisboa

Reich, Rob (2013) What Are Foundations For? *Boston Review*. Disponível em: <http://www.bostonreview.net/forum/foundations-philanthropy-democracy>

Ribeiro, Joana (2014) Impacto do Terceiro Sector no Desenvolvimento Local e Social: Inquérito à Percepção das Associações de Amarante, Braga: Universidade do Minho (Dissertação de mestrado)

Rojas, Enrique (1994) O Homem Light, Coimbra: Gráfica de Coimbra

Salamon, Lester (1994) The Rise of Nonprofit Sector, *Foreign Affairs*, 73 (4): 109-122

Salamon, Lester; Anheier, Helmut (1996) The Emerging Nonprofit Sector: An Overview, Manchester: Manchester University Press

Schluter, Andreas; Then, Volker; Walkenhorst, Peter (eds.) (2001) Foundations in Europe. Society, Management, and Law, Londres: Bertelsmann Foundation

Silva, Ana Raquel Rodrigues (2014) A relação entre os Consumidores e as Empresas: o Papel da Responsabilidade Social Corporativa na Lealdade do Consumidor, Braga: Universidade do Minho (Dissertação de mestrado)

Teixeira, Cátia (2014) O Impacto da Responsabilidade Social Corporativa na Avaliação da Empresa e na Intenção de Compra do Consumidor: O Caso Português, Braga: Universidade do Minho (Dissertação de Mestrado)

Teixeira, Sebastião (2005) Gestão das Organizações, Rio de Janeiro: McGraw-Hill

Tomásio, Sara (2014) A Importância da Comunicação Integrada na Atividade de Uma Organização Sem Fins Lucrativos, Braga: Universidade do Minho (Dissertação de mestrado)

Tsoukas, Haridimos; Chia, Robert (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13 (5): 567-582

van Riel, Cees B. M. (2000) Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story. In Schultz, Majken; Jo Hatch, Mary; Larsen, Mogens Holten (eds.). (2000). *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand*, New York: Oxford University Press

Webster, Frederick (1975) Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer, *The Journal of Consumer Research*, 2 (3): 188-196

Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

Decreto de Lei nº150/2015 de 10 de Setembro. Diário da República nº 177 - 1.<sup>a</sup> série. Assembleia da República. Lisboa



## REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS

[http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/fundacao/Documents/RC\\_Fundacao\\_Mbcp\\_2015\\_28\\_04\\_2016.pdf](http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/fundacao/Documents/RC_Fundacao_Mbcp_2015_28_04_2016.pdf) - consultado em Maio de 2016

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/fundacao/Pages/fundacao.aspx> - consultado em Fevereiro de 2016

<http://ruinarte.blogspot.pt/2016/05/a-assombracao-da-especulacao-e.html> - consultado em Junho de 2016

[http://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigo/a\\_comunicacao\\_deve\\_ser\\_para\\_todos\\_e\\_a\\_fundacao\\_pt\\_quer\\_dar\\_uma\\_ajuda-46022ygw.html](http://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigo/a_comunicacao_deve_ser_para_todos_e_a_fundacao_pt_quer_dar_uma_ajuda-46022ygw.html) - consultado em Março de 2016

<http://www.cnet.com/news/gates-seeks-creative-capitalism/> - consultado em Março de 2016

<http://www.edp.pt/> - consultado em Abril de 2016

<http://www.fmam.pt/> - consultado em Abril o de 2016

<http://www.fmam.pt/imprensa/noticias/tema-1/fmam-inaugura-exposi%C3%A7%C3%A3o-pt-cem-ru/> - consultado em Maio de 2016

<http://www.fmam.pt/media/106850/rcompressed.pdf> - consultado em Maio de 2016

<http://www.fundacao.telecom.pt> - consultado em Março 2016

<http://www.fundacao.telecom.pt/noticias/Detailhe/tabid/386/itemId/2399/parId/92/year/2016/Default.aspx> - consultado em Fevereiro de 2016

<http://www.fundacaoedp.pt/> - consultado em Abril de 2016

[http://www.fundacaoedp.pt/folder/galeria/ficheiro/26\\_2015\\_R&C\\_Fundacao\\_PT\\_WEB\\_5slnv8ibvk.pdf](http://www.fundacaoedp.pt/folder/galeria/ficheiro/26_2015_R&C_Fundacao_PT_WEB_5slnv8ibvk.pdf) - consultado em Maio de 2016

<http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/Fundacao-Galp-Energia/Paginas/Home.aspx> - consultado em Abril de 2016

<http://www.Mota-Engil.pt/> - consultado em Março de 2016

<http://www.Mota-Engil.pt/Sustentabilidade> - consultado em Março de 2016

<http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Fundacao/> - consultado em Abril de 2016

[http://www.vodafone.pt/NR/rdonlyres/4D587575-5BBB-405C-94B7-A1311C882EFF/0/relatorio\\_contas\\_2014\\_2015.pdf](http://www.vodafone.pt/NR/rdonlyres/4D587575-5BBB-405C-94B7-A1311C882EFF/0/relatorio_contas_2014_2015.pdf) - consultado em Maio de 2016

[https://www.bial.com/pt/fundacao\\_bial.11/a\\_fundacao.15/a\\_fundacao.a36.html](https://www.bial.com/pt/fundacao_bial.11/a_fundacao.15/a_fundacao.a36.html) - consultado em Abril de 2016

[https://www.bial.com/pt/fundacao\\_bial.11/documentos\\_oficiais.104.html](https://www.bial.com/pt/fundacao_bial.11/documentos_oficiais.104.html) - consultado em Maio de 2016

<https://www.Facebook.com/Funda%C3%A7%C3%A3o-Manuel-Ant%C3%B3nio-da-Mota-638279859534447> - consultado em Março de 2016

<https://www.Facebook.com/FundacaoEDP> -- consultado em Março de 2016

<https://www.Facebook.com/PortugalTelecom> -- consultado em Março de 2016

[https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt\\_PT/fundacao-montepio/relatorio-e-contas-ano-2015.pdf](https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/fundacao-montepio/relatorio-e-contas-ano-2015.pdf) - consultado em Maio de 2016

[https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/html/pt\\_PT/fundacao-montepio/index.html?altcode=900FUNDMON#](https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/html/pt_PT/fundacao-montepio/index.html?altcode=900FUNDMON#) - consultado em Fevereiro de 2016

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 - Questionário sobre as Fundações Empresariais**

O presente questionário pretende compreender o conhecimento da população sobre o papel das fundações empresariais e destina-se a recolher dados no âmbito do projeto de dissertação de Mestrado na Universidade Nova de Lisboa. O questionário é anónimo e confidencial e o tratamento das respostas será feito de forma agregada. O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 3 minutos. O seu contributo é muito importante! Desde já agradecemos a sua colaboração.

#### **Género**

M

F

#### **Idade:**

#### **Qual o grau de escolaridade que completou?**

Até ao 6º ano

9º ano

Ensino secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

#### **Da seguinte lista que Fundações conhece ou já ouviu falar?**

Fundação António da Mota

Fundação AXA Corações em Acção

- Fundação Belmiro de Azevedo
- Fundação BIAL
- Fundação Caixa Geral de Depósitos - Culturgest
- Fundação EDP
- Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Fundação Galp Energia
- Fundação Millennium BCP
- Fundação Montepio
- Fundação Portugal Telecom
- Fundação Vodafone

**Na sua opinião, as Fundações fundadas/patrocinadas pelas empresas realizam programas de responsabilidade social porque: (assinale as duas opções que lhe parecem mais adequadas)**

- Sentem-se moralmente obrigadas a ajudar e a recompensar a comunidade
- Preocupam-se genuinamente com o bem-estar da sociedade
- Acreditam que vão angariar mais clientes para as empresas fundadoras com isso
- Acreditam que isso vai ajudar as empresas fundadoras a manter os clientes fiéis

**Quais os Setores sociais que associa mais imediatamente à atividade deste tipo de fundações?**

- Artes/cultura
- Solidariedade social
- Educação
- Ambiente
- Saúde
- Novas tecnologias

**De uma forma geral, eu considero que:**

	<b>Sem opinião</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo completamente</b>
Existe informação suficiente disponível acerca das fundações empresariais				
Existe informação suficiente disponível acerca das práticas de responsabilidade social das empresas				
É fácil obter informações acerca dos programas/projetos de responsabilidade social das fundações				
Estou informado acerca da postura socialmente responsável das empresas que produzem os produtos que compro.				

**Quando tem conhecimento de que uma empresa apoia causas que contribuem para o bem comum, através de uma fundação ou de outra forma, a imagem que tem da mesma:**

Melhora muito

Melhora

Mantém-se

Piora

**Já participou em algum projeto financiado por uma Fundação empresarial? Se Sim qual?**

Sim  \_\_\_\_\_

Não

## ANEXO 2 – Resultados dos Inquéritos

Gráfico 9: Habilitações literárias

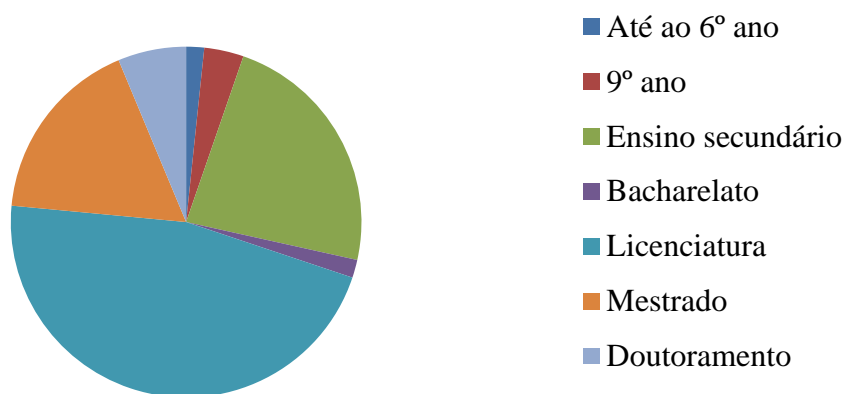
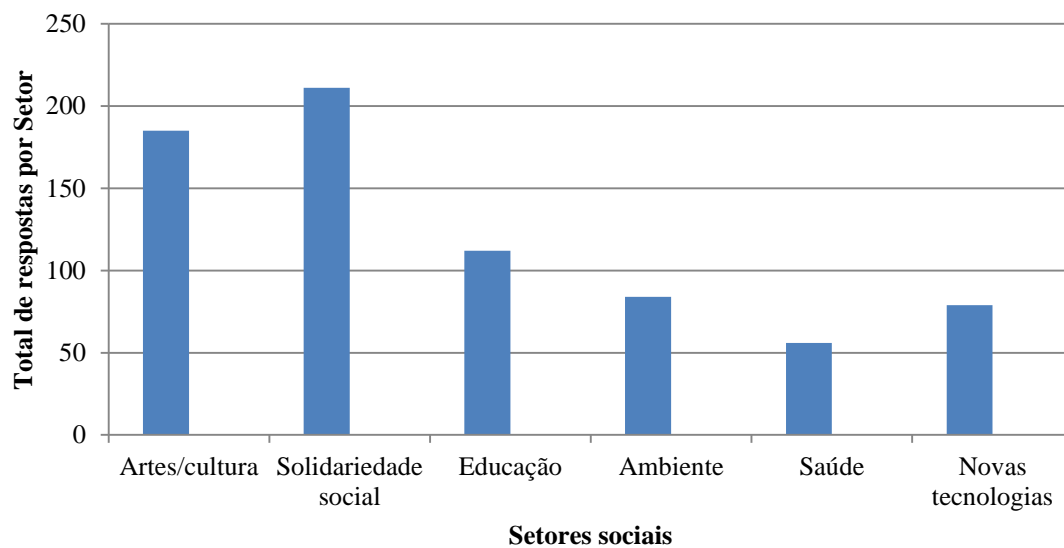


Gráfico 10: Quais os setores sociais que associa mais imediatamente à atividade deste tipo de fundações?



### **ANEXO 3 - Entrevista à Fundação Manuel António da Mota**

**Entrevistado:** Rui Pedroto, Presidente da Comissão Executiva (entrevista presencial)

**Qual é a estrutura orgânica, qual é o propósito geral da Fundação e um pouco da história?**

A fundação nasceu em 2010, quando foi oficialmente reconhecida pelo estado e iniciou a sua atividade em 2011. Tem origem no universo empresarial do grupo Mota-Engil tendo sido instituída quer por empresas desse universo empresarial, pela Holding Mota-Engil e pela família Mota que é acionista de referência do grupo. Em 2014 foi reconhecida como entidade de utilidade pública por despacho governamental e desde então tem vindo a fazer o seu caminho. Tem os seguintes órgãos: o conselho de curadores, a Assembleia Geral constituída por pessoas de mérito e referência na área fundacional e no Setor de atividade. Tem um conselho de administração e uma comissão executiva para além do órgão fiscal que é o conselho fiscal.

**Foi considerado entidade pública em 2014 o que é um passo importante para todas as fundações...**

É um passo importante porque é o reconhecimento por parte do estado da relevância do seu papel social no contexto do país. O Estatuto de Utilidade Pública só é atribuído a instituições que tenham tido um papel relevante no desenvolvimento e no progresso social. Demonstra a notoriedade e o reconhecimento do trabalho desenvolvido pela Fundação.

**Em determinado momento no vídeo em que apresentam a Fundação no *site* dizem que “O campo de atuação de um grupo económico está onde está o seu negócio”. Quer com isto dizer que isto é uma forma de envolver a comunidade. Por exemplo quando a Mota-Engil tem um projeto em Moçambique o papel da fundação é envolver a comunidade? Fazê-la perceber o papel da empresa?**

É. A fundação foi constituída com dois propósitos. O primeiro foi o de homenagear a figura do senhor Manuel António da Mota, um empresário, um homem de carácter, o seu espírito filantrópico que de certa forma foi transmitido aos seus sucessores e esteve na base da fundação da fundação cuja família instituidora quis homenagear o pai

atribuindo-lhe o seu nome. Por outro lado, quer afirmar-se como principal veículo do exercício da política de responsabilidade social da Mota-Engil. A Fundação é uma espécie de braço armado do grupo Mota-Engil para a responsabilidade social intervindo justamente onde está o seu negócio, porque é onde está o negócio das empresas que se gera os impactos na comunidade: impactos económicos, ambientais e sociais que são aqueles que preocupam particularmente a fundação agindo em benefício das comunidades onde o grupo exerce a sua ação diariamente nas várias partes do mundo. Quer em Portugal onde a Fundação tem a sua atividade principal, quer ainda em África, na América do Sul e na Europa Central.

**Quando diz que a fundação intervém mais junto das comunidades quer dizer que de certo modo a Fundação responde a alguma obrigação ética da empresa mãe?**

Sim. As empresas são duas coisas: são comunidades de trabalho que congregam em torno de um objetivo comum um agregado de pessoas. No caso da Mota-Engil é um grupo mesmo muito agregado pois estamos a falar de um universo de quase 30000 colaboradores em todo o mundo e tem também a responsabilidade de produzir um bem ou serviço que satisfaça uma necessidade social concreta. É para isso que os agentes económicos existem, mas fazendo-o de uma forma responsável. Fazendo-o tentando paralelamente à produção desse serviço gerar emprego de que depende a sobrevivência das pessoas numa comunidade organizada e, por outro lado, minimizar os seus impactos ambientais (que já faz parte de uma estratégia geral de sustentabilidade do grupo) e de se comportarem no plano ético de uma forma responsável perante a comunidade. Portanto, indo além daquilo que é o normal escopo lucrativo de um empresa ou de um grupo de empresas numa economia de mercado gerar impactos sociais positivos ajudando a que as comunidades prosperem e se desenvolvam.

**A Fundação tem como propósito a compensação da sociedade por danos ou por aspetos menos desejáveis, como por exemplo os impactos ambientais, da própria Mota-Engil. Isto é, a Fundação pode ser considerado um veículo da Responsabilidade Social da Mota-Engil?**

Isso sem dúvida que é embora tenhamos no capítulo ambiental uma intervenção mais restrita porque claramente os impactos ambientais têm uma gestão que se apoia muito no negócio e nos processos do negócio. Logo está subtraído aos fins estatutários da

Fundação e á sua génese. Mas no que diz respeito aos impactos sociais já não é assim. De facto a Fundação é um veículo da política de responsabilidade social de um grande grupo económico e, integrando a Fundação no Setor não lucrativo, tem um papel muito importante de complementaridade em relação às funções do Estado na provisão de bens essenciais a favor das pessoas mais desfavorecidas, mais carenciadas e é também um elemento propulsor e gerador de uma sociedade que se pretende mais coesa, mais justa e mais solidária. Portanto, a Fundação embora instituída por um grupo económico funciona aqui como um veículo autónomo que corporizando essa responsabilidade social de um grupo económico integra um Setor muito vasto que é o Setor da economia social que em Portugal tem uma expressão muito grande atuando e procurando intervir complementarmente aquilo que é a função do Estado e aquilo que o mercado em condições normais consegue prover.

### **A Mota-Engil tem alguma política de Responsabilidade Social para além da Fundação?**

Tem um departamento de responsabilidade que procura preocupar-se com o papel das empresas no contexto da sustentabilidade e no contributo que podem dar para diminuir os impactos ambientais e para, tendo em conta o triplo pilar ambiente, economia e sociedade poderem agir sustentadamente e responsavelmente.

### **A forma como a Fundação Manuel António da Mota se projeta é, de alguma forma, uma resposta ao tempo em aceleração do quotidiano?**

A fundação tem uma vocação de perenidade. Foi instituída por tempo ilimitado. Perenidade não é sinónima de imobilismo. Não se devem fazer sempre as mesmas coisas pois temos de estar atentos aos desafios que a sociedade nos vai colocando, aos problemas sociais que vamos enfrentado e para os quais a Fundação pode, à sua escala, numa relação de complementaridade com o que fazem outras forças sociais contribuir para a construção de um modelo de sociedade que corresponde às aspirações mais legítimas das comunidades que são a justiça social, o progresso, o desenvolvimento. A coesão social, numa palavra.

**Claro que esta é uma situação hipotética, mas imaginemos que a Mota-Engil se extinguiria. Pode ou não, neste caso, a Fundação exercer, deixar um legado que fica para além da empresa que lhe dá origem?**

Poderia, embora isso se revele um cenário difícil porque a Fundação se financia com aquilo que os seus instituidores, pessoas coletivas lhe atribuem quase a 100%. A ligação é quase umbilical e tão forte que com o desaparecimento do instituidor a entidade instituída que é a Fundação não resistiria. A menos que os seus acionistas de referência quisessem perpetuar a Fundação que é uma hipótese que não se pode excluir. Mas como disse à pouco a Fundação foi desenhada para servir de veículo, de instrumento da política de responsabilidade social de um grupo económico que para aqui canaliza todos os anos uma parte dos seus proventos para que possamos exercer a nossa atividade.

**Quais são os principais campos de atuação da Fundação?**

Nós temos três grandes objetivos estratégicos e uma iniciativa que pela sua dimensão financeira tem um grande simbolismo que é o Prémio Manuel António da Mota. E depois temos três áreas importantes de atuação que são o desenvolvimento social, a educação e formação e a cultura. É nessas áreas que nós sobretudo apostamos.

**Quais as formas de atuação em cada área?**

No caso da cultura temos duas formas: uma através dos nossos espaços, ou seja tirar partido do nosso auditório e através da nossa sala de exposições. Queremos fazer destes espaços uma referência cultural na cidade do Porto onde estamos implantados. No caso particular do auditório colocando-o à disposição da comunidade para o utilizar para os mais diversos fins. Sabemos que o nosso espírito de serviço não se centra apenas na execução de programas ou na subsídio de iniciativas, mas também assenta na disponibilização dos nossos espaços que é uma forma de servir a comunidade como qualquer outro. Tirando partido da centralidade que este espaço (Mercado do Bom Sucesso) tem na cidade do Porto. Temos também uma fatia mais pequena a apoiar os agentes culturais e alguns projetos culturais alheios que são submetidos à nossa apreciação.

No caso da educação, da formação e do desenvolvimento social que são os principais eixos de atuação onde através de um conjunto de programas, parcerias e apoios procuramos cumprir esses objetivos. No desenvolvimento social, como o nome indica, contribuindo para o progresso social das comunidades onde estamos implementados. No caso da educação e formação porque entendemos que é um vetor fundamental para a qualificação das pessoas e uma condição indeclinável para o progresso do país.

Temos aliás a esse respeito uma iniciativa muito importante que é o centro de educação profissional Manuel António da Mota que está implementado na Quinta do Bonjoia que é uma escola que dedica à aprendizagem em alternância que é uma realidade formativa que admite jovens até aos 25 anos com o 9º ano e os qualifica com o 12º ano e paralelamente com uma certificação profissional em determinada área e permitindo o prosseguimento de estudos. Já existe há 18 anos. Primeiro sob a égide da Mota-Engil e hoje sobre a da Fundação e com o que queremos contribuir para o sucesso educativo e dar aos jovens uma alternativa profissionalizante na área do ensino secundário. Isto para além de muitas outras iniciativas que temos na área da habitação, da saúde, das crianças e jovens em risco, dos idosos, do desporto, de parcerias que temos na área da educação com a Câmara de Gaia, com instituições que combatem o fenómeno do abandono escolar e procuram gerar oportunidades para jovens que já abandonaram o sistema de ensino.

### **O campo de atuação centra-se no Porto ou numa maior amplitude geográfica?**

A Fundação tem claramente uma vocação nacional e até internacional, sendo que alguns dos nossos projetos aqui originados já foram replicados noutros contextos geográficos. É o caso da Polónia, do Peru e do México onde aliás está prevista a instituição de dois veículos fundacionais autónomos inspirados naquilo que é a atividade da Fundação aqui para poderem exercer a atividade de forma mais autónoma e independente ligados ao grupo Mota-Engil. São uma espécie de filhos que a Fundação foi gerando e o interesse que o nosso trabalho foi suscitando nessas paragens e nesses mercados para de uma maneira mais eficaz a responsabilidade social ser exercida nesses países inspirada naquilo que tem sido o trabalho da Fundação e com o apoio técnico e assessoria da nossa parte para que os projetos sejam bem desenvolvidos e bem executados.

## **Qual é o papel da comunicação na Fundação? Quais os recursos?**

Nós além da nossa vertente externa da responsabilidade social temos também uma grande preocupação para com os colaboradores da Mota-Engil relativamente aos quais temos vários programas de apoio. Um deles já foi mesmo replicado noutros países que é o nosso programa de bolsas de estudo para filhos de colaboradores que estão no ensino superior e que têm dificuldades económicas para manter-se no ensino superior. Queremos com estes apoios permitir que tenham sucesso educativo e que conclua os seus cursos.

O papel da comunicação é muito importante. Cito o exemplo do Prémio Manuel António da Mota que temos uma parceria com a TSF para divulgação das iniciativas do prémio que tem suscitado uma grande adesão do Setor da economia social concorrendo aquilo que é o tema do prémio. Já vai na 7ª edição este ano. Depois temos um conjunto de meios de comunicação modernos e atuais como o *site* e o *Facebook* onde comunicamos com alguma regularidade as nossas iniciativas e vamos divulgando os nossos projetos. Porque realmente vivemos num mundo de comunicação, de conectividade permanente e queremos estar nessas plataformas que são indispensáveis para conferir a justa notoriedade ao trabalho da Fundação e para que publicamente a nossa intervenção seja conhecida e possa contaminar positivamente a sociedade civil e os seus agentes para que conosco, uma vez que o trabalho em rede é algo que valorizamos muito, possam contribuir para o sucesso e os resultados dos projetos que desenvolvemos.

A comunicação é muito importante e estabelece neste contexto uma malha fina mas muita alargada em que cada nóculo dessa vasta rede estejam outras instituições de economia social, IPSS, instituições sem fins lucrativos, fundações, autarquias e o próprio Estado. Todos estes agentes são parte integrante de uma vasta rede de conectividade que é importante para crescer e para que se resolvam os problemas sociais que se nos vão deparando e que a cada passo vão ganhando novos contornos. Por isso é que dizia que perenidade não é sinónimo de imobilismo. Nós podemos estar aqui sempre, mas com um olhar atento para termos respostas para os problemas.

### **Têm projetos que envolvem pessoas que se voluntariam para ajudar?**

Também. Nós procuramos nos nossos projetos envolver os colaboradores da Mota-Engil, portanto na frente interna para além dos programas para os colaboradores procuramos desenvolver o voluntariado corporativo. É, no fundo, mais uma alternativa para as pessoas que têm esse espírito voluntário e generoso que felizmente em Portugal é um fenómeno em crescimento. Há muitas entidades promotoras do voluntariado e que organizam projetos de voluntariado. Nós queremos ser mais uma. Não a identidade exclusiva, mas mais uma para que eles connosco colaborem na execução dos nossos projetos que acolhem voluntários.

### **Quando finalizam um grande projeto têm a preocupação de o comunicar?**

Nós temos, para além dos meios de comunicação próprios, a Mota-Engil tem uma televisão corporativa e um portal corporativo interno que são dois veículos que utilizamos para comunicar para além da revista do grupo Sinergias, que dedica sempre um espaço à atividade da Fundação. Nós comunicamos multiplataforma: usamos os veículos próprios, os veículos da Mota-Engil e para aquelas ações mais emblemáticas, como o Prémio ou a exposição patente, procuramos ativar os órgãos de comunicação social para que eles comuniquem e divulguem perante a sociedade iniciativas que consideramos importantes.

### **Têm algum departamento de comunicação próprio?**

Não. A Fundação, para além dos seus recursos próprios nessa área, trabalha com agências de comunicação e assessoria de imprensa que lhe permite de facto trabalhar bem o processo comunicacional e, sobretudo no capítulo das relações com os órgãos de comunicação social, procurar concitar a atenção destes para aquilo que fazemos.

### **De que forma é que a comunicação é utilizada pela Fundação para influenciar a perceção que o público possui quer da própria Fundação, quer do grupo Mota-Engil?**

A Mota-Engil tem uma estratégia de comunicação autónoma. Nós o que procuramos é evidentemente chamar a atenção para aquilo que fazemos de positivo. Se achamos que estamos a trabalhar bem e a desenvolver projetos que tem credibilidade e têm um

potencial de geração de resultados positivos queremos mediatizar essa intervenção, atrair os olhos do grande público e dos nossos *stakeholders*.

**Quando “conversam”, depois de finalizado um grande projeto, com aqueles que foram afetados com o mesmo percebem se opinião sobre a Mota-Engil é diferente? É mais positiva?**

Eu acho que o povo português tem um grande *deficit* de notoriedade em relação ao trabalho das empresas, sobretudo daquelas que são menos conhecidas do grande público. A Mota-Engil é sobretudo conhecida como uma empresa de construção e cada vez mais noutros Setores como na área do ambiente e dos serviços. A perceção que o público em geral tem destas empresas é uma perceção algo indefinida e pobre. É importante também que o grande público através do trabalho da Fundação acabe por fazer o endosso áquilo que é o grupo Mota-Engil. Que perceba que por trás de uma grande empresa do seu Setor está um conglomerado de rosto humano que não tem apenas preocupações de lucro, mas que tem preocupações de gerar um impacto social positivo, de contribuir para o bem-estar geral da comunidade quer aqui, quer nos países onde trabalha.

O papel da comunicação social aí é importante porque pode projetar não só uma imagem diferente do grupo, como também dar a conhecer o grupo económico que tem uma grande expressão em Portugal, mas que para muitos é um ilustre desconhecido. Não sendo uma empresa que trabalhe sobretudo o universo dos consumidores como outras, tem mais dificuldade em se tornar conhecida do grande público. Isso não é que espante. É a constatação de um facto que é próprio da nossa realidade, mas em que a Fundação pode ajudar a tornar o grupo mais conhecido e a projetá-lo no espírito das pessoas de maneira diferente e de forma mais positiva.

**O que é, para si, uma Fundação e como é que uma Fundação empresarial se distingue das outras e de todas as outras organizações?**

O universo fundacional português é muito variado e dentro deste existam vários Setores e subsectores de entre os quais o subsector das fundações de origem empresarial. As Fundações são, até por estatuto legal, patrimónios autónomos que têm um destino que está traçado nos seus fins estatutários. A grande preocupação quando se constituiu a

Fundação foi perceber onde é que deveríamos estar dando por adquirido que existiam fontes de financiamento regular para a sua atividade que, sublinho, repousa no universo empresarial que instituiu a Fundação e à qual está umbilicalmente ligada. Foi perceber quais eram os Setores estratégicos de aposta que já aqui identifiquei e dentro destes foi perceber de que maneira nos deveríamos comportar. Há aqui três linhas de posicionamento estratégico que são importantes: uma é a complementaridade em relação ao Estado, ao Terceiro Setor e aos Agentes da Sociedade Civil em geral; a preocupação de trabalhar em rede e em parceria, percebendo que não estamos sozinhos e que juntos somos mais fortes.

Uma outra preocupação importante que é identificar aqueles problemas sociais aos quais o Estado não dá resposta ou dá uma resposta insuficiente ou inadequada. Há vários programas em que nós estamos que são disso exemplo: na área da habitação em que claramente a resposta pública de mercado são insuficientes para resolver as carências habitacionais de muitas pessoas; na área da saúde, pois não podemos ver o doente, a sua família e a sua patologia isoladamente uma vez que há outras situações e contextos que são muito importantes. Os protocolos com o IPO do Porto e de Coimbra são um exemplo disso.

Outra área em que existe grande carência é na área dos produtos de apoio para pessoas com deficiência. Quantas vezes vemos aí peditórios públicos a favor de menina ou menino A ou B a pedir ajuda para um tratamento ou para um equipamento médico que o Estado não disponibiliza porque sabemos que o Estado não pode chegar a todo o lado até pela insuficiência de meios. Portanto essa é também uma linha do nosso posicionamento estratégico: estar onde as outras instituições não conseguem chegar.

Outro aspeto importante é o procurar por projetos que tenham a ver com a nossa atividade. Nós não estamos na habitação por acaso. Estamos na habitação porque ela é um produto da construção que é a genesis da Mota-Engil, é o seu pilar fundamental. Por isso faz todo o sentido que estejamos nestas áreas. Como também faz sentido em territórios que tenham uma particular ligação institucional ou afetiva com o grupo. Nós temos protocolos na área da habitação precisamente no Porto, em Amarante e em Oeiras. No Porto porque é a nossa sede, em Amarante porque é a origem do senhor Manuel António da Mota e da Família e em Oeiras porque era a sede da ex Engil que em 2000 se fusionou com a Mota para dar origem à Mota-Engil. Portanto, há aqui no

entrecruzar destes fatores uma preocupação de desenhar projetos que confirmam o nosso sentido de posicionamento estratégico dentro das macro áreas que identifiquei há pouco: desenvolvimento social, educação e formação, cultura e o prémio Manuel António da Mota que além de ser uma obrigação estatutária e de dar ano após ano notoriedade ao nome do fundador procura sempre identificar um tema que nós consideremos importante naquela altura. Noutros anos seguimos a lógica dos anos europeus procurando alinharmo-nos com preocupações mais bastas ou identificando dentro do contexto nacional temas que são mais importantes, que são mais momentosos e que justifiquem que lhe prestemos uma especial atenção naquele ano em concreto.

## **ANEXO 4 – Entrevista à Fundação EDP**

**Entrevistado:** Leonor Carrilho do Departamento de Comunicação (via *email*)

**A Fundação EDP responde a alguma obrigação ética da empresa mãe, por exigência de uma *accountability* por parte da sociedade?**

A Fundação EDP não obrigação da EDP. É uma vontade expressa. É uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criada pela EDP – Energias de Portugal, S.A. em Dezembro de 2004. O orçamento anual da Fundação EDP tem origem, exclusivamente em transferências do grupo EDP e em contribuições dos seus acionistas. Para mostrarmos o que fazemos anualmente, é feito um Relatório e Contas que descreve a atividade, gastos, custos das iniciativas que a desenvolvemos. <http://fundacaoedp.pt/fundacao-edp/impactos-e-resultados/como-nos-financiamos/26>.

Nem tudo o que a EDP reporta em termos de responsabilidade social é feito pela Fundação.

[http://www.edp.pt/pt/media/downloadcentre/Docs%20Media/EDP\\_Relatorio\\_Contas\\_2014\\_WEB.pdf](http://www.edp.pt/pt/media/downloadcentre/Docs%20Media/EDP_Relatorio_Contas_2014_WEB.pdf)

**A Fundação EDP tem como propósito a compensação da sociedade por algum tipo de consequências menos desejáveis da atividade da EDP? Em caso afirmativo, que formas reveste essa compensação?**

Não. Os grandes grupos empresariais têm realmente um compromisso e responsabilidade social, mas também uma grande capacidade de responder às questões sociais. O laço entre esta responsabilidade e a real capacidade de fazer a diferença faz com que estejam reunidas as condições para contribuir para o desenvolvimento social ou para ajudar um Setor da sociedade específico (como as artes, por ex.). A lógica de uma Fundação não pode estar assente na compensação de dívidas das organizações. Está sim assente nesta vontade de apostar no desenvolvimento aliada a capacidade financeira da empresa. A fundação EDP foca a sua atividade nas questões sociais e culturais que vê que precisam de ser respondidas. Não tapa fissuras que a empresa EDP pode gerar. Foca-se na sociedade, avalia-a, e tenta responder às problemáticas que têm mais terreno para trabalhar.

### **Qual o papel da comunicação no âmbito geral das atividades da Fundação EDP?**

O departamento de Comunicação da Fundação EDP tem um papel importante na divulgação da atividade da fundação. As ferramentas que usa para chegar às pessoas são fundamentais, promover as iniciativas e divulgar as histórias e os resultados do que fazemos é o objetivo. A Comunicação trabalha diretamente com as áreas (Cultura e Inovação Social) para que as próprias atividades tenham mais sucesso. A Comunicação está presente no início de cada processo com o objetivo de impulsionar e promover as próprias atividades. A Comunicação pensa em conjunto com as áreas, há uma ligação muito forte.

### **De que forma a comunicação é utilizada pela Fundação EDP para influenciar a percepção que o público possui da própria Fundação e/ou da empresa EDP?**

Em 10 anos foram investidos 25 milhões de euros na Inovação Social em mais de 400 projetos que respondem às questões da sociedade. Mais de 25 milhões de euros investidos nas artes, mais de 200 exposições produzidas e apoiadas, dois prémios criados para a promoção da arte contemporânea. Cerca de 45 mil alunos por ano visitam o Museu da Eletricidade, foram investidos mais de 16 milhões de euros no mecenato científico do Museu da Eletricidade. Em 2014 tivemos 246 mil visitantes.

A celebração destes números, a divulgação de toda esta atividade mostra que a Fundação EDP tem impacto na sociedade. É importante que a Comunicação da Fundação EDP possa transmitir os resultados de toda esta atividade de forma a divulgar o seu próprio trabalho, a divulgar o impacto social que é tornado possível pelos acionistas da empresa, a entusiasmar outros parceiros sociais e a ajudar a dar voz às instituições sociais e os artistas com os quais trabalhamos.

### **Que meios de comunicação a Fundação utiliza para chegar ao público?**

A fundação usa o *Webiste*, quatro *Facebooks*, espaço na imprensa nacional e parcerias de *media* (TSF, Radar, Porto Canal são alguns exemplos).

## **ANEXO 5 – Entrevista à Fundação Portugal Telecom**

**Entrevistado:** Departamento de comunicação (via *email*)

**A Fundação Portugal Telecom responde a alguma obrigação ética da empresa mãe, por exigência de uma *accountability* por parte da sociedade?**

A Fundação PT é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública - equiparável a uma IPSS - assumindo o compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento sustentável da sociedade em diferentes áreas, contribuindo nomeadamente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através de soluções tecnológicas e programas de inclusão social, escolar e profissional. A Fundação PT existe por vontade expressa e filantrópica do acionista da Portugal Telecom e não por qualquer “obrigação” ética da empresa mãe ou exigência por parte da sociedade.

**A Fundação Portugal Telecom tem como propósito a compensação da sociedade por algum tipo de consequências menos desejáveis da atividade da Telecom? Em caso afirmativo, que formas reveste essa compensação?**

A estratégia da Fundação PT passa por desenvolver programas e projetos ao longo de todo o ano, com recursos internos ou através de parcerias com outras organizações, cobrindo todo o país, em quatro áreas de atuação prioritárias: Educação, Saúde, Acessibilidade Digital, Voluntariado e Intervenção Social. A missão e a estratégia de atuação da Fundação PT estão totalmente alinhadas com os princípios éticos de atuação da Portugal Telecom e com as áreas e públicos de intervenção do Terceiro Setor. Os impactos da atividade da Portugal Telecom na sociedade e no ambiente são geridos por equipas responsáveis pela sustentabilidade dos negócios. Os impactos da atividade da Fundação PT, são geridos em função da evolução da melhoria de qualidade de vida da população carenciada, em situação de vulnerabilidade e/ou portadora de necessidades especiais.

**A forma como a Fundação Portugal Telecom se projeta – e igualmente projeta a própria empresa – no futuro responde de algum modo ao tempo em aceleração do quotidiano?**

A Fundação Portugal Telecom acredita que o contributo que dá para a inclusão social, escolar e profissional de pessoas carenciadas e/ou portadoras de necessidades especiais, especialmente através de soluções de comunicação e de acessibilidade à inclusão digital, terão um impacto futuro na melhoria das condições socioeconómicas dessas mesmas pessoas, das empresas em geral e do equilíbrio social no país.

**De que forma a comunicação é utilizada pela Fundação Portugal Telecom para influenciar a perceção que o público possui da própria Fundação e/ou da empresa?**

A comunicação da Fundação Portugal Telecom procura por um lado dinamizar os programas e os projetos que desenvolve junto dos parceiros, dos públicos a quem se destinam e junto da comunidade em geral e, por outro lado, sensibilizar a sociedade em geral para a importância da expansão de uma cidadania ativa e responsável da parte das instituições e de cada cidadão em particular.

**Qual o papel da comunicação no âmbito geral das atividades da Fundação Portugal Telecom?**

Promover os projetos e programas, criar coesão e entreajuda na rede de parceiros, sensibilizar as diversas partes interessadas para a relevância das soluções digitais – nas áreas da saúde, da educação, do empreendedorismo, da acessibilidade, da emergência social, entre outras - na integração social, escolar e profissional da população carenciada, em situação de isolamento, em situação de vulnerabilidade e/ou portadora de necessidades especiais. Partilhar, junto dos colaboradores PT, o papel social da empresa junto da comunidade, bem como envolve-los em ações de responsabilidade social, através do voluntariado corporativo.

**Que meios de comunicação a Fundação utiliza para chegar ao público?**

Os meios de comunicação próprios: *site* e *email*; os da empresa instituidora: redes sociais, *site*, newsletter, *email*; e os dos parceiros: tipicamente *site* e redes sociais - além dos Órgãos de Comunicação Social online e offline, nacionais, regionais e locais.

## **ANEXO 6 – Entrevista à Fundação Bial**

**Entrevistado:** Luís Portela, Presidente da Fundação (via *email*)

**A Fundação Bial responde a alguma obrigação ética da empresa mãe, por exigência de uma *accountability* por parte da sociedade?**

Não. A BIAL e a Fundação BIAL são instituições autónomas com órgãos de gestão independentes.

**A Fundação Bial tem como propósito a compensação da sociedade por algum tipo de consequências menos desejáveis da atividade da Bial? Em caso afirmativo, que formas reveste essa compensação?**

Não. A Fundação BIAL tem claramente definidos os seus objetivos: o apoio e incentivo ao estudo científico do ser humano saudável, tanto do ponto de vista físico como do ponto de vista espiritual.

**A forma como a Fundação Bial se projeta – e igualmente projeta a própria empresa – no futuro responde de algum modo ao tempo em aceleração do quotidiano?**

A Fundação BIAL tem acompanhado a evolução científica, médica e social que caracterizam o mundo que vivemos. Por exemplo, o Prémio BIAL começou por ser um galardão de âmbito nacional e a partir do ano de 2000 internacionalizou-se. A internacionalização do Prémio BIAL respondeu ao carácter universal da ciência e da medicina - na medicina não se investiga pensando num país, mas pensando no mundo - e à evolução da própria investigação, que cada vez mais é feita em rede e com recurso a equipas internacionais e multidisciplinares.

Numa outra vertente, salientamos também que a Fundação BIAL tem procurado acompanhar a evolução digital, permitindo que cada vez mais pessoas possam ter acesso e conhecer os projetos que apoia. Como exemplo, salientamos a criação de uma Base de Dados *online* e do Centro de Documentação da Fundação BIAL. A Base de Dados inclui informação relativa aos projetos de investigação na área das neurociências apoiados pela Fundação desde 1994 até à atualidade. Para além da identificação do

projeto financiado, é possível consultar também os relatórios finais dos projetos concluídos. Estas são ferramentas que aproximam o trabalho realizado pela Fundação BIAL à comunidade científica e à sociedade em geral.

**De que forma a comunicação é utilizada pela Fundação Portugal Bia para influenciar a percepção que o público possui da própria Fundação e/ou da empresa?**

As ações de comunicação da Fundação BIAL têm como objetivo dar a conhecer o trabalho que é desenvolvido pela própria Fundação no âmbito do apoio e fomento da investigação científica centrada sobre o ser humano saudável. Nomeadamente: 1) dar a conhecer os projetos de investigação apoiados no âmbito dos concursos de Bolsas de Investigação Científica e, conseqüentemente, os resultados dos mesmos, e também 2) dar a conhecer os trabalhos vencedores do Prémio BIAL e assim tornar públicas investigações de elevada qualidade e repercussão na área médica. De uma forma geral, as ações de comunicação da Fundação BIAL visam dar a conhecer trabalhos e resultados da investigação levada a cabo por médicos e investigadores em todo o mundo em prole da saúde e do aprofundar do conhecimento científico sobre o ser humano.

**Que meios de comunicação a Fundação utiliza para chegar ao público?**

A Fundação BIAL veicula as suas mensagens e iniciativas através do *site*, *flyers*, cartazes e da comunicação social.