



Escola de Gestão do Porto

Alexandra Maria Fernandes Leandro

A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e  
Cultura Organizacional - um estudo de caso

Porto, Setembro de 2009



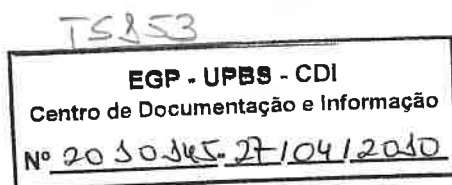
Escola de Gestão do Porto

Alexandra Maria Fernandes Leandro

## A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Cultura Organizacional - um estudo de caso

Orientadora: Professora Doutora Teresa Manuela Marques dos Santos Dias Rebelo

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra



Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, apresentado  
à Escola de Gestão do Porto (Universidade do Porto)

Porto, Setembro de 2009

*Aos meus antes – Pai e Mãe*  
*Aos meus depois – João e Clara*  
*Aos meus lados – Pedro e Joana*

*Agradeço todo o apoio, paciência, sapiência e disponibilidade à Teresa Rebelo, em especial, mas também à minha família, amigos e colegas.*

*Agradeço também as “portas abertas” da AXA Portugal e aos muitos colaboradores que contribuíram para este trabalho.*

*“It is wonderful when the people believe in their leaders; but it is more wonderful when the leader believes in the people.”*

(Hawkins, 2006, p.269)



## Resumo

A Responsabilidade Social das Empresas é um conjunto de políticas e práticas concertadas, alinhadas com os objectivos estratégicos das mesmas, que pretende dar resposta às exigências internas, do mercado e da comunidade, tendo como diapasão o interesse comum. Uma empresa socialmente responsável é, por isso, geradora de valor para todos os seus *stakeholders*. Pretende ser um agente de mudança, de diferenciação e inovação. Assim, sabendo que as empresas socialmente responsáveis têm de ter como princípios de actuação a Ética, a Qualidade e a geração de Valor, visamos compreender, por um lado, como é que a cultura organizacional pode facilitar a implementação destas práticas e, por outro, que reflexo tem esta pretensão da Responsabilidade Social das Empresas na sua cultura organizacional, através de um estudo de caso. O presente trabalho espelha, desta forma, a necessidade de explorar a relação entre estes dois conceitos: um – a cultura organizacional – já bem cimentado nos mundos científico e empresarial; outro – a responsabilidade social – ainda em processo de implementação nas organizações e de afirmação enquanto área de estudo científico. Este estudo de caso apresenta-se também como um retrato da empresa estudada e a sua relação com a Responsabilidade Social ao longo do tempo balizado, assim como os resultados desta opção estratégica na sua cultura.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Cultura Organizacional, estudo de caso.

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) concerns an ensemble of management's policies and practices embedded on the company's strategy and goals. CSR aims to meet the internal, market and community demands, having the common interest as its backbone. Thus, a socially responsible company generates value to all its stakeholders. Such a company wishes to present itself as an agent of change, differentiation and innovation. Acknowledging that socially responsible companies must have principles such as Ethics, Quality and Value-generation, we pretend to understand through this case study, on one hand, how can its corporate culture enable the implementation of CSR practices, and, on the other hand, what's the outcome of CSR's implementation on the company's culture. This work mirrors the need to explore the relation between these two concepts: corporate culture – which is a well-grounded concept, profoundly studied and researched; and CSR – whose academic interest has been growing throughout the scientific community. Foremost, this case study presents itself as a portrait of the company in focus, its relationship with CSR, and the outpour of this strategic option on its culture.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Corporate Culture, case study

## Sumário

Resumo.....	5
Abstract.....	5
Sumário.....	6
Introdução.....	7
Capítulo 1 – Enquadramento teórico.....	8
Capítulo 2 – Metodologia de investigação.....	33
Capítulo 3 – História do Estudo de Caso.....	40
Capítulo 4 – Análise dos dados recolhidos.....	50
Capítulo 5 – Discussão dos resultados.....	83
Conclusão.....	90
Bibliografia.....	92
Índice de tabelas.....	99
Índice de figuras.....	100
Índice de conteúdo.....	101
Anexos.....	103

## Introdução

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem vindo a ganhar relevância no campo da Gestão, principalmente na última década. O nosso interesse nesta temática emerge do contacto com a RSE, em 2005, quando ainda se questionava em todos os fóruns se seria esta uma moda, uma fase, ou antes uma alteração de paradigma. Interessou-nos particularmente o aspecto menos mediático da RSE – isto é, aquilo que a Responsabilidade Social é enquanto parte de uma estratégia de presença nos *media*, não se nos afigurava como a sua componente mais pertinente enquanto *corpus*. O nosso foco foi tomando forma: o mais interessante para nós, neste estudo multidisciplinar, é a gestão responsável das pessoas e dos recursos, criando ambientes de trabalho saudáveis, construindo empresas que geram valor para os seus colaboradores. Uma questão emergiu nessa fase da investigação: será que os colaboradores sentem essa mais-valia da postura socialmente responsável da empresa ou, pelo contrário, a minimizam? Mais importante – e profundo – haverá algum impacto das suas práticas de responsabilidade social na cultura dessa empresa? E, no caminho inverso: a cultura dessa empresa foi um factor positivo para a implementação dessas práticas?

Com estas questões em mente, escolhemos uma empresa que reunisse as condições ideais para ser estudada: uma empresa que se considerasse a si própria como socialmente responsável; uma empresa que fosse publicamente definida como tal; uma empresa que nos “abrisse” as portas e permitisse um olhar próximo sobre as suas políticas e práticas, que nos permitisse falar com os seus colaboradores dos mais vários escalões hierárquicos; uma empresa que, fundamentalmente, percebesse o interesse do nosso estudo e se tornasse parceira na sua elaboração. A nossa facilidade de acesso a um interlocutor de topo da AXA fez com que esta empresa reunisse as condições acima descritas, assim como a aceitação formal ao nosso pedido (*vide* Anexo I) para a cooperação nas várias fases do estudo.

O objectivo principal desta dissertação é, então, olhar por dentro uma organização e perceber se a sua cultura foi um factor facilitador da construção enquanto empresa socialmente responsável e, por outro lado, que efeitos teve essa construção na cultura dessa organização. Julgamos estes tópicos como pertinentes à luz da actual preocupação com o investimento em Responsabilidade Social. Julgamos também interessante contribuir para a plataforma de estudos que se vem formando nesta área, que reforça a importância que a RSE adquiriu nos últimos anos.

O trabalho agora aqui somado, desdobra-se em 5 capítulos principais, sendo que o Capítulo 1 serve de plataforma para a revisão bibliográfica efectuada e clarificação dos conceitos que alicerçam a investigação; o Capítulo 2 explica a metodologia de investigação utilizada e as suas idiossincrasias; o Capítulo 3 apresenta a AXA enquanto empresa socialmente responsável, o seu percurso neste domínio e sustenta a nossa escolha para este estudo de caso; o Capítulo 4 mostra a investigação efectuada, os resultados das várias ferramentas analisadas e das entrevistas realizadas, fechando o estudo com a discussão dos resultados, no Capítulo 5. No final, apresentamos as principais expectativas e reflexões na Conclusão.

## Capítulo 1 – Enquadramento teórico

Como temática recente no meio académico e como conceito vivo que é, a ser transformado nas empresas e nas organizações, ou seja, a ser injectado de valor a cada dia, os estudos sobre Responsabilidade Social pecam por se situarem em dois pólos: por um lado há já uma profusão de estudos conflituosos sobre a definição do conceito, conceitos afins e discussões terminológicas e/ou semânticas; e, por outro lado, surgem estudos aplicados às empresas, pela própria *raison d'être* da Responsabilidade Social, estudos esses muitas vezes de aplicação local, com uma micro visão sobre a temática, o que torna difícil a sua extrapolação para um enquadramento científico robusto.

Neste sentido, apresentamos uma breve incursão histórica ao conceito de Responsabilidade Social, diferenciando-o de outros que se apresentam enganosa e repetidamente como sinónimos. Desse modo, falamos inevitavelmente de filantropia, ética e marketing social, entre outros. Numa segunda parte do capítulo, expomos e contrapomos várias definições que a literatura nos oferece sobre Responsabilidade Social, assim como as várias abordagens ao tema e as facções académicas que se opõem na construção deste paradigma. Na terceira parte, como reforço da importância da incidência de estudos nesta área, olhamos de relance os organismos, instituições e entidades que têm surgido em defesa e promoção da Responsabilidade Social das Empresas ao nível mundial, incluindo os índices de investimento responsável, um grande motor para a adesão voluntária das empresas a esta filosofia de mercado. Finalmente, afinilamos para o tema mais específico desta dissertação e dedicamos a última parte do capítulo à Responsabilidade Social interna, ao *stakeholder* colaboradores e à Cultura Organizacional.

### 1.1. Génese do conceito

*“Corporate responsibility is the newest «old» thing in business management.”*

Blowfield e Murray (2008, p.36)

A Responsabilidade Social, no seu âmbito mais restrito – a devolução à sociedade de parte dos lucros acumulados pelas empresas, em forma de caridade, solidariedade, não é recente. Muito antes de a Responsabilidade Social ser sistematizada, já era prática dos grandes magnatas da indústria como Carnegie, Lever ou Cadbury (Post *et al*, 2002; Lantos, 2001; Blowfield e Murray, 2008), reconhecidos filantropos. Na era pós-Revolução Industrial, foram muitos os casos em que estes gestores tentavam colmatar a falta de condições sócio-económicas dos seus empregados, criando verdadeiras “cidades” dentro das suas empresas, com escolas, hospitais, casas, e todo tipo de infraestruturas necessárias ao bem-estar dos seus trabalhadores.

Mais perto da nossa contemporaneidade, e um provável quadro a repetir-se nesta altura de *crash* económico-financeiro, também nos anos 70 os países da Europa

Ocidental usaram de práticas de Responsabilidade Social como forma de combate aos problemas da economia de mercado (Abreu *et al*, 2005).

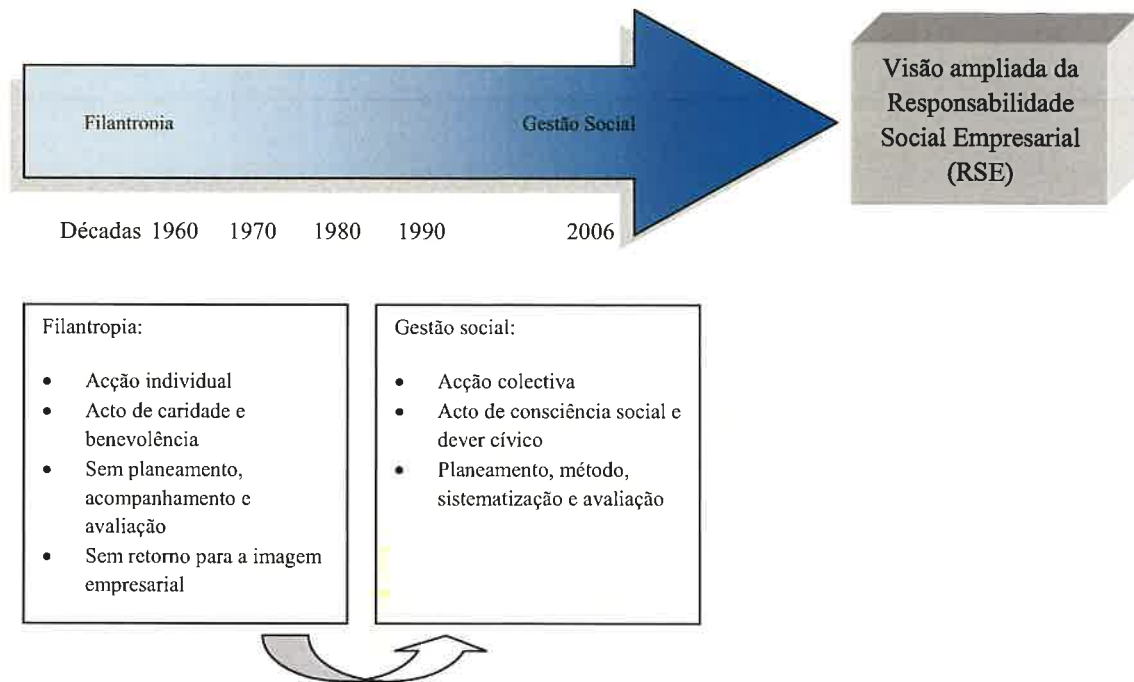
Mais recente, contudo, é a sua absorção enquanto componente estratégica (e não meramente tática) das empresas modernas e o seu conseqüente estudo e análise. Este processo de inclusão de práticas de Responsabilidade Social por parte das empresas deve-se, em grande medida, à relevância que estas ganharam enquanto organizações, como afirma Post *et al* (2002) que, apoiando-se em Korten (1996), refere que os negócios se tornaram, na segunda metade do século XX, a mais poderosa instituição do planeta. Ora, a instituição mais preponderante tem de tomar responsabilidade por todos, as decisões que tomam têm de ser vistas à luz de uma responsabilidade desse calibre. Srour (2000) também concorre para esta ideia, afirmando que a perda de protagonismo das ditas instituições tradicionais (Estado, Igreja, Família), compõe o palco para uma actuação mais preponderante por parte das empresas. De facto, a ideia de Responsabilidade Social enquanto novo paradigma da Gestão, enquanto repensar das estratégias, processos, políticas é algo incipiente, que iniciou a sua edificação nos anos 90 (Neto, 1999).

Essa linha não é fácil de traçar, a linha que separa a *mera* filantropia corporativa da assunção holística da Responsabilidade Social. Muitos autores sugerem que essa divisão se dá quando as acções pontuais se tornam sistemáticas e estratégicas e fazem parte de uma atitude gestionária que afecta toda a empresa, usando recursos da mesma, fazendo mais do que lhe é exigido pelo quadro legal e preocupando-se em ser proactiva e não apenas reactiva quando lhe surgem conflitos de necessidades pela frente.

Blowfield e Murray (2008, p.55) sistematizam desta forma a diferença entre estes dois conceitos: o que distingue a maior parte da responsabilidade corporativa actual da filantropia corporativa é envolvimento que as empresas demonstram na implementação de políticas e programas que, mais do que apenas devolver à comunidade, modificam as práticas de gestão. Acrescentam ainda que esses programas não são necessariamente exigidos por lei. Carroll (1991) argumenta até que a filantropia é altamente desejável e apreciada, mas, de facto, é menos importante que as outras três camadas da pirâmide da responsabilidade social por ele enunciada, isto é, do que as camadas das responsabilidades éticas, legais e económicas.

Zenone (2006, p.11) contribui para esta discussão, ao afirmar que uma será parte da outra, mais abrangente e global: "... a filantropia passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões que envolvem toda a gestão, ou seja, sua ação deixa de ser individual e passa a reflectir uma ação conjunta da empresa em prol da cidadania." Reforça o mesmo autor que a empresa que actua desta forma, contribui "de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere" (p.11). Zenone (2006) fala hoje da Gestão Social e distingue-a da Filantropia, com a ajuda desta figura proposta por Ashley *et al* (Figura 1):

**Figura 1: A Gestão social**



(Fonte: Ashley *et al*, 2003, pp.18-29, in Zenone, 2006, p.14)

Por isso, com o pensamento de Cortina (2005) a apoiar-nos, a Responsabilidade Social não pode nunca ser encarada como mera filantropia ou conjunto de acções concretas de caridade, isoladas no tempo e de carácter tático. Deve ser sempre tomada como uma “ferramenta de gestão, como uma medida de prudência e como uma exigência de justiça” (Cortina, 2005, p.2).

Um dos problemas que afecta a sedimentação da Responsabilidade Social enquanto novo paradigma da Gestão é precisamente esta faceta caritativa com grande potencial de mediatização que lhe é atribuída inúmeras vezes. Frankental (2001), por exemplo, conclui o seu artigo dizendo que a Responsabilidade Social é uma invenção das Relações Públicas<sup>1</sup>. Outra fraca concepção, ainda ligada à filantropia e à faceta mais visível da Responsabilidade Social, é reduzi-la ao Marketing Social ou Marketing de Causas Sociais (Zenone, 2006 ; Michel e Lampert, s/data).

Isto significa que o facto de algumas das acções e práticas da Responsabilidade Social, precisamente por lhes ter sido dado tanto espaço nos *media*, são confundidas com o todo e acabam por ajudar os seus detractores a induzir que não é para além do lucro que as empresas socialmente responsáveis actuam, mas antes visando o mesmo.

Enquanto Zenone define Marketing Social como uma “ferramenta estratégica cujo foco é a transformação social através da realização responsável de acções sociais por parte das empresas.” (2006, p.24), Michel e Lampert (s/data) clarificam os conceitos, tecendo a distinção entre a Responsabilidade Social como o compromisso e esforço das empresas em adoptar comportamentos éticos, na relação com os seus

<sup>1</sup> Retomaremos a posição de Frankental umas páginas à frente.

colaboradores e famílias destes, contribuindo para a sua qualidade de trabalho e de vida; na relação com os seus clientes, na criação de produtos e serviços de qualidade; na relação com a comunidade envolvente e com a sociedade, gerando progresso económico. Já o Marketing para Causas<sup>2</sup> é, segundo os mesmos autores, uma “ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.” (p.1).

Nos antípodas destas dissociações face à Responsabilidade Social, está a ligação materna à Ética e, mais particularmente, à Ética dos Negócios (*Business Ethics*). Se em cima descrevemos a face mais visível da Responsabilidade Social e o que a sua mediatização causa, falemos agora daquilo que se pode considerar o embrião do conceito: a Ética. Embora sejam distintas, a Ética e a Responsabilidade Social estão intrinsecamente ligadas - “There is no debate: ethical behavior is a prerequisite assumption for strategic CSR.” (Werther & Chandler, 2006, p.10). Sendo certo que a Ética pertence ao *core* da Responsabilidade Social não a esgota. Não podendo sobrepor-se os dois conceitos, devemos considerar que a ética está na base da construção da Responsabilidade Social, sem, no entanto, os nivelar semanticamente. Rego *et al* (2006) apontam que o termo Responsabilidade Social das Empresas é utilizado com mais frequência na literatura sobre Gestão do que na literatura sobre Ética dos Negócios, referindo ainda que alguns autores julgam os dois conceitos como coincidentes (Responsabilidade Social e Ética dos Negócios), embora esta ideia não seja de todo consensual no mundo académico. Adiantam os mesmos autores ainda que o Instituto Ethos, do Brasil, afirma que “a ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adoptados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios.” (p. 25). Assim sendo, é importante esclarecer que a ética é condição *sine qua non* para a existência de uma Responsabilidade Social plena numa organização, mas não uma e a mesma coisa. Sendo a Ética a ciência da moral, a ética nos negócios expressa-se por uma obediência às “morais” que vigoram no âmbito empresarial em que determinada empresa actua (Srouf, 2000). Ora, a Responsabilidade Social não pode existir se não houver uma gestão ética, no entanto, uma empresa pode ser ética sem ser socialmente responsável. Afirmamos isto porque, no cumprimento estrito das suas obrigações legais e éticas, não se incluem, por exemplo, as responsabilidades económicas e filantrópicas que, no mínimo, e como veremos mais à frente, compõem os restantes domínios das preocupações da RS (Carroll, 1991).

## 1.2. Responsabilidade Social das Empresas: definições<sup>3</sup>

*“Corporate Responsibility begins where the law ends.”*

Davis (1973, *cit in* Blowfield & Murray, 2008, p.12)

<sup>2</sup> Marketing para Causas: outra forma de denominar o Marketing Social.

<sup>3</sup> Para uma revisão mais profunda do quadro conceptual da Responsabilidade Social das Empresas e termos afins, aconselhamos a leitura de Schwartz e Carroll (2007).

O que é, então, a Responsabilidade Social das Empresas? Começemos por aquilo que não é: não é uma acção de caridade dirigida a uma qualquer instituição, não é apenas a atribuição de um prémio anual aos colaboradores, não é o cuidar dos lixos tóxicos, não é reciclar tinteiros, não é a publicação do Relatório de Contas anual, não é o estrito cumprimento dos requisitos legais. Não é nenhuma das supra referidas isoladamente. Responsabilidade Social das Empresas é tudo isso, e mais ainda, usadas de maneira orquestrada e contínua. Diz o Livro Verde da Comissão Europeia "Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas" (2001), que é este um conceito pelo qual as companhias voluntariamente contribuem para uma melhor sociedade e para um melhor ambiente, assegurando assim o cumprimento da chamada *triple bottom line*<sup>4</sup>. Muitos autores acenam positivamente a esta descrição, acrescentando que este conceito, pela sua amplitude e profundidade, se pode observar nas múltiplas dimensões que alicerçam todas as organizações com fins lucrativos: a económica, a legal, a social e a ambiental.

Antes de avançarmos para uma definição de Responsabilidade Social das Empresas propriamente dita, devemos aqui introduzir um dos tópicos de grande discórdia na produção científica desta temática: conceitos que são adjacentes ao da Responsabilidade Social mas que muitas vezes aparecem coincidentes. Se bem que Blowfield e Murray (2008) fazem desde logo o alerta, dizendo que o que queremos dizer com Responsabilidade Corporativa está constantemente a mudar, porque a própria sociedade evolui e isso afecta as nossas expectativas face às empresas e à sua relação com a sociedade. Assim, e tendo em conta que a definição se torna difícil de perenizar devido à própria mutação das sociedades ao longo do tempo, a Responsabilidade Social tem aparecido descrita como Cidadania Empresarial ou Corporativa (*Corporate Citizenship*), *Accountability*, *Corporate Social Responsiveness*, numa discussão que se revela mais sintáctica ou semântica do que de conteúdo. Digamos e assumamos que, na nossa investigação, *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidade Social Corporativa) equivale à Responsabilidade Social das Empresas e que, conseqüentemente, usamos ambas as terminologias, sem prejuízo de rigor, porque aqui a distância é apenas de tradução (*corporation*, empresa). Werther & Chandler (2006) apontam ainda mais epítetos encontrados que se confundem com a Responsabilidade Social: *Business Responsibility*; *Corporate Citizenship* ou *Global Business Citizenship*, *Corporate Community Engagement*, *Community Relations*, *Corporate Stewardship*.

Isto para dizer que o debate anunciado por Votaw em 1972, renovado por Geva (2008, p.1) continua válido: a Responsabilidade Social Corporativa "significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa para todos". Apesar dos múltiplos estudos que têm vindo a contribuir para a uma sólida literatura sobre esta matéria, a sua conceptualização permanece num plano de conflito terminológico e semântico. (Geva, 2008; Lantos, 2001).

Em relação ao conteúdo da Responsabilidade Social, ou melhor, em relação à validade da sua proposta, as questões adensam-se e agravam-se. A revisão feita à literatura releva desde logo uma cisão entre aqueles que olham a Responsabilidade Social de soslaio, como camada de verniz na senda do retorno económico

<sup>4</sup> *Triple bottom line* : expressão-repto do Desenvolvimento Sustentável, que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante a tríade *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta, Lucro).



(seguidores claros da teoria de Milton Friedman); e os outros que a lêem como uma tentativa dos negócios de se assumirem como cidadãos, com uma ética pura, plena de direitos e deveres e com um papel activo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada, mais preparada para os desafios. Digamos que Friedman constitui uma das escolas de pensamento sobre Responsabilidade Social das Empresas e os outros, liderados por Carroll, tomam-se da escola conceptualmente oposta (Schwartz & Carroll, 2007, p.156). Temos então aqueles que, nas palavras destes autores, defendem que as empresas apenas são obrigadas a produzir lucros dentro das mínimas obrigações legais e éticas, por exemplo, Friedman (1970) e Levitt (1958), e aqueles que sugerem um leque mais alargado de obrigações das empresas para com a sociedade, como Andrews (1973); Carroll (1981); Davis e Blomstrom (1975); Epstein (1987) e McGuire (1963).

Post *et al* (2002) concluem que o verdadeiro desafio das empresas é equilibrar todas as suas responsabilidades, numa verdadeira estratégia de empresa, sem perder nenhuma das obrigações. E continuam, reiterando que há alturas em que estas diversas frentes não poderão ser atendidas sem perdas laterais, assim como haverá alturas em que o facto de a empresa cumprir com as suas responsabilidades sociais lhe trará benefícios económicos. Não há, no entanto, motivo para pensarmos que o lucro cresce ao ritmo dos investimentos em termos de Responsabilidade Social das Empresas. O reverso é, contudo, verdade. Sabemos que a Responsabilidade Social exige investimentos, e que esses investimentos a terem retorno, tê-lo-ão a longo prazo.

A perspectiva de Friedman (1970) é que há apenas uma responsabilidade social dos negócios: usar os seus recursos e desenvolver actividades que maximizem os seus lucros dentro das regras do jogo, ou seja, actuar em concorrência aberta e livre sem recorrer à fraude. Pelo contrário, Lantos (2001) concorda com Carroll (1979), que acredita que devemos julgar as empresas não apenas pelo seu sucesso económico, mas também por critérios não económicos. Assim, como refere Zenone (2006), uma empresa que queira fazer perdurar o seu negócio no tempo, tem de enveredar por uma estratégia que acrescente valor na tripla dimensão – económica, social e ambiental. As acções de cariz social têm de ter, para que a empresa possa ser efectivamente bem sucedida nesse ensejo, periodicidade, método e sistematização, para constituir uma verdadeira gestão estratégica de Responsabilidade Social.

Claro que a questão mais básica que aqui se põe prende-se com a relação entre a empresa e a sociedade. E é fundamental para o apuramento da definição de Responsabilidade Social que o analisemos, já que, como diz Moir (2001), citando Wood (1991) “the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities.” (p. 16).

Geoffrey Lantos (2001) mostra na Tabela 1 a forma como é visto o papel das empresas na sociedade por quatro autores, corporizando assim a visão de cada um sobre a Responsabilidade Social.

**Tabela 1: Espectro dos pontos de vista sobre o papel das empresas na sociedade**

Autor	Posição face ao papel das empresas na sociedade
Albert Carr (1996)	Maximização do lucro pura – RSC <sup>5</sup> económica: o mundo dos negócios tem padrões de ética mais baixo do que a sociedade e não tem qualquer responsabilidade social excepto a da mera obediência à lei.
Milton Friedman (1970)	Maximização do lucro forçada – RSC económica: a empresa deve maximizar a riqueza dos seus accionistas, obedecer à Lei e ser ética.
Edward Freeman (2001)	Visão socialmente consciente – RSC ética: as empresas devem ser sensíveis às consequências potencialmente prejudiciais das suas acções nos vários grupos de stakeholders.
Archie B. Carroll (2001)	Visão de serviço à comunidade/ perspectiva da performance social da empresa – RSC altruística: a empresa deve usar os seus vastos recursos em prol do bem social.

(Fonte: Adaptado de Lantos, 2001, p.602)

Temos optado até aqui por não abordar a questão da Cidadania Corporativa. Contudo, pela sua proximidade com a Responsabilidade Social, julgamos importante esclarecer o conceito. Blowfield e Murray (2008) recorrem a Waddock (2001) para o efeito:

- A adopção pela empresa de políticas, procedimentos, e processos baseados na integridade e que permitem construir práticas baseadas em valores;
- A capacidade da empresa para perceber e avaliar as consequências a longo prazo do seu comportamento, e a sua vontade de fazer sacrifícios a curto prazo para concretizar ganhos a longo prazo.

Abreu *et al* (2005) apoiam-se em Joyner *et al* (2002) para afirmar que o comportamento de uma empresa no que respeita a sua responsabilidade ética e social é importante para a sociedade em geral e permite-nos entender como é que essa empresa aplica os seus valores, que são a fundação das suas tomadas de decisão.

Se não nos arriscamos a afirmar uma conexão directa entre o sucesso económico e a Responsabilidade Social<sup>6</sup>, parece haver mais consenso na comunidade científica nos reflexos que a Responsabilidade Social das Empresas tem no comportamento dos seus *stakeholders* (Viswesvaran *et al*, 1998; Carroll, 2004; Burchell & Cook, 2006). A Responsabilidade Social, a existir, é assumida por e para os *stakeholders*. Cortina (2005) afirma que aquilo que parece um descentramento contra-natura (partilhar a atenção exclusivista prestada aos *shareholders* com os restantes *stakeholders*) é o grande benefício das empresas socialmente responsáveis. Isto é, ao colocar no topo das suas prioridades o bem-estar dos seus colaboradores, a relação de qualidade com os seus fornecedores, o estreitamento de laços com os *media* relevantes, a confiança

<sup>5</sup> RSC – Responsabilidade Social Corporativa.

<sup>6</sup> Embora o possamos fazer, ainda que com cautela, como aliás o fazem George e Jones (2005, p.103), ao escrever que ao ter uma boa reputação, resultado de boas práticas de Responsabilidade Social, a empresa está a contribuir para o aumento do lucro e da riqueza dos accionistas.

e satisfação dos seus clientes, etc, a empresa está, de facto, a responder à preocupação primordial dos seus accionistas: viver muito tempo, gerando lucro e mantendo uma imagem positiva junto dos grupos de influência.

Werther e Chandler (2006) definem a Responsabilidade Social Corporativa como o espectro de acções que cobrem as relações entre a empresa (ou outras organizações) e as sociedades com as quais interagem. Argumentam ainda que a Responsabilidade Social Corporativa inclui também as responsabilidades inerentes em ambos os lados destas relações. Já George e Jones (2005) sintetizam a Responsabilidade Social como a forma que os gestores e os colaboradores de uma empresa vêem o seu dever e a sua obrigação de tomar decisões que protejam, realcem e promovam o bem-estar de todos as partes interessadas e da sociedade em geral. Mais, estes autores propõem uma síntese das abordagens possíveis à Responsabilidade Social, que nos parece pertinente expor. De acordo com estes autores, existem quatro abordagens principais à responsabilidade social:

**Abordagem obstrucionista** – baixa responsabilidade social: nesta abordagem, os gestores optam por não ser socialmente responsáveis. Pelo contrário, actuam de forma pouco ética e ilegal e fazem tudo para que esse comportamento não seja público.

**Abordagem defensiva** – média responsabilidade social: a abordagem defensiva indica que há, pelo menos, um comportamento de obediência à lei e nada mais para além disso. Este comportamento pode, e muitas vezes o faz, desdobrar-se em comportamentos pouco éticos.

**Abordagem acomodada** - média responsabilidade social: é tomada por empresas que actuam de forma ética e legal, e gerem os conflitos com os diversos *stakeholders* conforme a necessidade assim o exija.

**Abordagem proactiva** – alta responsabilidade social: nesta abordagem as empresas abraçam activamente o facto de serem socialmente responsáveis. Fazem por saber que necessidades têm os diversos *stakeholders* e preencher essas necessidades, usando os recursos da organização para as satisfazer.

Uma das vantagens em ser socialmente responsável é que, ao demonstrarem-no, a empresa está a investir na sua reputação, isto é, está a angariar a confiança e boa-vontade dos outros na empresa e a promover a vontade de interagir com ela.

A definição de Carroll (1979) tornou-se numa das mais citadas e consensuais, ao sistematizar que empresas socialmente responsáveis são aquelas que actuam de acordo com as expectativas que a sociedade tem delas, num dado momento, ao nível das suas acções económicas, legais, éticas e discricionárias. Abreu *et al* (2005) citam também Drucker (1984) que refere que a Responsabilidade Social, ao ser assumida pelas empresas, torna os problemas sociais em oportunidades e benefícios económicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem pagos, e em riqueza.

Moir (2001) recorre ao WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) para definir a Responsabilidade Social das Empresas como o comportamento ético de uma organização perante a sociedade. Mais: é a gestão que age de forma responsável nas relações que tem com os seus *stakeholders* e, também,

o compromisso contínuo das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico enquanto melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, assim como da comunidade local e da sociedade em geral. Com muitas afinidades com esta definição, encontramos a de Grajew (1999, p.1) que diz que, quando falamos em Responsabilidade Social das Empresas, falamos em “relação ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações. Isso significa responsabilidade social da empresa em relação à comunidade, aos seus empregados, aos seus fornecedores, (...) ao meio ambiente, ao governo, ao poder público, aos consumidores, ao mercado, aos accionistas.”

Lantos (2001) apresenta-nos várias definições de diferentes origens. Uma, que o autor cita directamente do Journal of Consumer Marketing (2001), diz-nos que a Responsabilidade Social é: “An organization’s obligation to maximize its positive impact and minimize its negative effects in being a contributing member to society, with concern for society’s long-run needs and wants. CSR means being a good steward of society’s economic and human resources.” Esta afirmação parece-nos mais próxima do Desenvolvimento Sustentável do que da Responsabilidade Social. Admitimos que isso aconteça por ser tão vaga e com uma tónica forte no impacto que a empresa tem ou pode ter. Outra das definições propostas por Lantos (2001) é a de Bloom e Gundlach (2001), que indica a RSE como as obrigações da empresa para com os seus *stakeholders*, obrigações essas que vão para além dos requerimentos legais e deveres da empresa para com os accionistas.

A atribuição formal e fundacional do termo dá-se, segundo Carroll (1999), com a obra de Howard Bowen datada de 1953 - “Social responsibilities of the businessman”, considerado o “pai” da Responsabilidade Social das Empresas. Tem sido o próprio Archie Carroll, no entanto, que se tem destacado internacionalmente como investigador nesta área, primeiro com a proposta da pirâmide da Responsabilidade Social (1991) e, mais recente, com o modelo VBA<sup>7</sup>, em conjunto com Mark S. Schwartz (Schwartz & Carroll, 2007). Mesmo na própria compreensão da evolução do conceito, Carroll tem estado na vanguarda, tendo feito a revisão de literatura mais reconhecida no meio académico (Dahlsrud, 2008), começando precisamente com o artigo de Bowen. Dahlsrud menciona também as análises de Moir (2001), que continua o trabalho do Carroll, acrescentando as definições mais utilizadas na literatura dos negócios e de Joyner e Payne (2002) e Carter e Jennings (2004). O próprio Dahlsrud publica em 2008 um interessante estudo de análise de 37 definições de Responsabilidade Social Corporativa, cuja base são as cinco dimensões encontradas precisamente na bibliografia acima citada, entre outros autores abordados. As cinco dimensões que, segundo Dahlsrud, tecem a base de todas as definições de Responsabilidade Social Corporativa podem ser observadas na Tabela 2.

---

<sup>7</sup> VBA: *value, balance, accountability*.

**Tabela 2: As cinco dimensões da RSE, aplicação do sistema de codificação, e expressões-exemplo**

Dimensões	A definição está codificada na dimensão se se referir a	Expressões-exemplo
Dimensão ambiental	Meio-Ambiente	“um ambiente mais limpo”
		“hospedagem ambiental”
		“preocupações ambientais nas suas operações de negócio”
Dimensão social	Relação entre as empresas e a sociedade	“contribuir para uma sociedade melhor”
		“integrar preocupações sociais nas suas operações de negócio”
		“considerar o pleno espectro do seu impacto nas comunidades”
Dimensão económica	Aspectos socio-económicos ou financeiros, incluindo a descrição da Responsabilidade Social em termos de uma operação de negócio	“contribuir para o desenvolvimento económico”
		“preservar a geração de lucro”
		“operações de negócio”
Dimensão dos <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i>	“interacção com os seus <i>stakeholders</i> ”
		“como as organizações interagem com os seus empregados, fornecedores, clientes e comunidades”
		“lidar com os <i>stakeholders</i> da empresa”
Dimensão do voluntariado	Acções não prescritas por lei	“baseado em valores éticos”
		“para além das obrigações legais”
		“voluntariamente”

(Fonte: Adaptado de Dahlsrud, 2008, p.4)

Destas cinco dimensões, concluiu Dahlsrud no seu estudo, que as mais incluídas nas citações estudadas são as dimensões dos *stakeholders* e a social (88% ambas), seguidas pela dimensão económica (86%), pela do voluntariado (80%), sendo que, a muitos pontos de distância, aparece a dimensão ambiental (59%). Este estudo vem, de algum modo, contrariar a *vox populi* da Responsabilidade Social. É mais comum associar a RSE ao comportamento ambientalmente correcto, a uma atitude “verde” – vertente que aparece em claro último lugar na análise de Dahlsrud. A outra associação mais comum ao comportamento filantrópico, de voluntariado, de caridade – aparece em terceiro lugar. Assim, podemos inferir uma visão algo distorcida que a opinião pública e os *media*, grandes contribuidores para a sua formação, têm tido; podemos também constatar que tem havido um esforço por parte da comunidade científica em cimentar o conceito nos seus alicerces mais profundos: a

Responsabilidade Social é, antes de mais, a procura da relação transparente e sólida com os seus *stakeholders*.

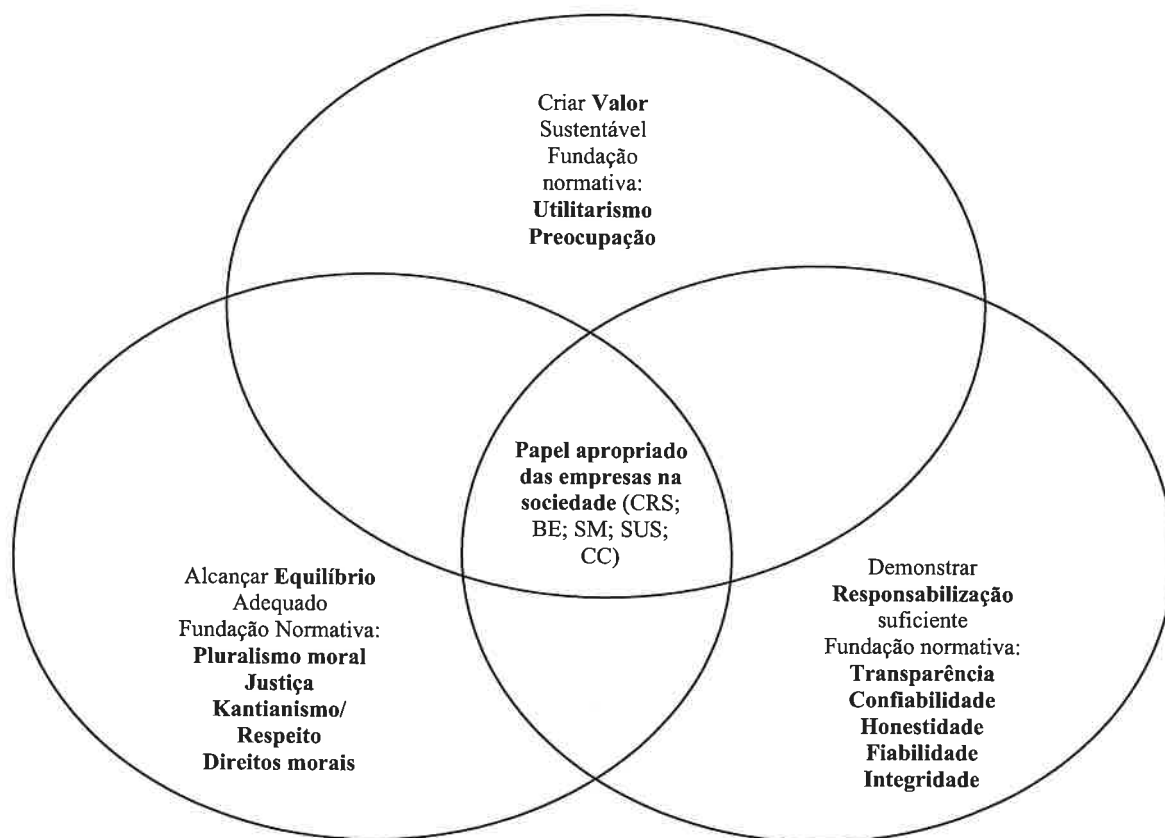
Já Moir (2001, p.17), optou por elencar as áreas em que a Responsabilidade Social deve actuar baseando-se na compilação da CSR Europe<sup>8</sup>: local de trabalho (colaboradores), mercado (clientes, fornecedores), ambiente, comunidade, ética e direitos humanos.

Carroll, em parceria com Schwartz, construiu recentemente (Schwartz & Carroll, 2007) um modelo - o modelo VBA (value, balance, accountability) - para tentar encontrar o *core-concept* dos vários termos e um terreno comum, quer teórico, quer de actuação. Vem acrescentar valor ao modelo piramidal que Carroll havia sugerido antes (1991) e, de alguma forma, substituí-lo. O modelo de 1991 estruturava a Responsabilidade Social em quatro estratos numa forma piramidal, cuja base são as responsabilidades económicas, ou seja, a obrigação de a empresa ser lucrativa; o estrato seguinte são as obrigações legais, isto é, cumprir a lei; a camada seguinte resume as obrigações éticas; e, por fim, o topo da pirâmide são as responsabilidades filantrópicas da empresa. Carroll acreditava que esta pirâmide ilustrava as diferentes peças que compõem a RS. Este novo modelo, contudo, propõe, resumidamente e de forma mais complexa, que apenas o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço adequado entre a função base das empresas e os valores humanos e a responsabilização pelas suas acções, podem garantir um papel apropriado das empresas na sociedade. É esse o tripé basilar que sustenta a relação entre o mundo dos negócios e a sociedade, segundo os autores. É neste sub-campo comum que se agregam conceitos como o da Responsabilidade Social das Empresas, da Cidadania Corporativa, da Sustentabilidade, da Gestão dos *Stakeholders* e da Ética das Empresas. Ou seja, é na confluência concêntrica dos três vértices fundamentais que encontramos os cinco possíveis enquadramentos que as empresas podem adoptar para a sua gestão (Figura 2). Argumentam os autores que o modelo VBA pode servir para analisar e relacionar campos como a gestão estratégica e a *corporate governance* que, nos últimos anos, têm vindo a ligar cada vez o campo dos negócios com a sociedade.

---

<sup>8</sup> CSR Europe: Organização europeia, fundada em 1995, cujo objectivo principal é estabelecer a ligação entre as empresas, tendo em vista a partilha das melhores práticas de Responsabilidade Social Corporativa, a inovação em projectos entre as empresas e os seus *stakeholders*.

**Figura 2: O Modelo VBA – Cinco enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais**



**Nota:** VBA = *value, balance, accountability* [valor, equilíbrio, responsabilização]; CSR = *corporate social responsibility* [responsabilidade social corporativa]; BE = *business ethics* [ética dos negócios]; SM = *stakeholder management* [gestão dos stakeholders]; SUS = *sustainability* [sustentabilidade]; CC = *corporate citizenship* [cidadania corporativa].

(Fonte: Adaptado de Schwartz & Carroll, 2007, p.175)

De tudo o que vimos até agora, concluímos que ainda não chegou o tempo do consenso na definição de Responsabilidade Social das Empresas, que lhe confira total legitimidade e universalidade. Contudo, e ainda que se configure numa tarefa quase inglória, podemos concluir que a Responsabilidade Social das Empresas nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade em geral e vai mais além: pretende que todas as suas decisões e acções afectem de forma positiva todos os grupos de pessoas e entidades que com ela lidam, mais do que lhe é exigido moral ou legalmente. A empresa socialmente responsável sabe que a sua existência depende da geração de lucro, mas não aceita esse repto a qualquer custo; mantém com todos os seus *stakeholders* uma relação sólida, baseada na confiança e na transparência. Não procura ser caritativa mas justa, nomeadamente com os seus colaboradores, a quem potencia uma verdadeira qualidade de vida no trabalho e uma relação equilibrada com a sua vida pessoal. Também sabe que tem de responder em primeira mão a quem alimenta a sua existência – os accionistas – e, por isso, luta por ter uma

empresa perene e lucrativa, que sobrevive aos “ventos e tempestades” do mundo actual. A empresa socialmente responsável tem sempre em conta que tem de explorar o mundo que a rodeia em prol do seu progresso e não da sua deterioração e por isso não desperdiça, não estraga e não maltrata o Ambiente. Entre outras tantas atitudes que definem uma empresa socialmente responsável, não ficamos sem assinalar uma das que esteve na base da sua adopção e crescimento enquanto estratégia válida: a Responsabilidade Social também é devolver à sociedade parte dos lucros que este ajudou a gerar.

### 1.3. Rede política, legal e financeira de apoio à RSE

Com a crescente preocupação das empresas face à sua longevidade, neste tempo em que rapidamente tudo se deglute, é visível o esforço que o tecido corporativo mundial tem feito para acompanhar as mudanças de paradigma de gestão e forçar alterações ao nível estratégico, do topo para a base. Aquilo que começou por ser uma luta popular pós-Revolução Industrial, assume-se agora como prioridade das elites da gestão. Simultaneamente, também as directrizes para as boas práticas nesta matéria começam a surgir, desde o Livro Verde da CE (já citado) à OCDE.

A história da rede de apoio à Responsabilidade Social confunde-se com o alerta para as questões relativas ao Desenvolvimento Sustentável. De facto, a internacionalização de ambas as temáticas dá-se em 1972, com a Declaração de Estocolmo a ser aprovada na Conferência das Nações Unidas. Sendo o Desenvolvimento Sustentável um conceito bastante mais amplo do que a Responsabilidade Social, abarca-o na medida em que o primeiro envolve todos – particulares e empresas – a tomarem parte activa na boa preservação do Mundo e dos seus recursos, para as gerações futuras. Segue-se o denominado Relatório Brundtland – “O nosso futuro comum”, de 1987 e a Conferência das Nações Unidas do Ambiente e do Desenvolvimento, de 1992, da qual se extrai a Agenda 21.

Em 1999, Kofi Annan, Secretário Geral das Nações Unidas que, como vimos pela rápida incursão histórica, tem sido um organismo altamente dinamizador da Responsabilidade Social, lança um inovador repto ao mundo empresarial no Fórum Económico de Davos (Cortina, 2005), repto esse que deu origem ao Pacto Global das Nações Unidas (United Nations Global Compact), cujos dez princípios são tidos como cartilha essencial para as empresas que voluntariamente aderiram à rede. Neste momento<sup>9</sup>, os apoiantes-empresas do Pacto Global ultrapassam os 5000, dos quais 26 são empresas portuguesas. Os dez princípios<sup>10</sup> presentes no código de conduta são relativos aos direitos humanos, ao direito do Trabalho, à protecção ambiental e contra a corrupção. Em relação aos direitos humanos, os princípios são “respeitar e proteger os direitos humanos” e “impedir violações dos direitos humanos”; em relação ao direito do Trabalho, o Pacto Global enuncia como fundamentos “apoiar a liberdade de associação no trabalho”, “abolir o trabalho forçado”, “abolir o trabalho

<sup>9</sup>[http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search\\_participant.html?pc=250&submit\\_x=page](http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?pc=250&submit_x=page), acedida em Março de 2009.

<sup>10</sup>Tradução feita pela APEE em

[http://www.apee.pt/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=47](http://www.apee.pt/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=47), página acedida em Março de 2009.



infantil” e “eliminar a discriminação no ambiente de trabalho”; face à protecção do Ambiente, o código implica “apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais”, “promover a responsabilidade ambiental” e “encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente”; o último princípio alerta para a importância de “combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina [nr: suborno]<sup>11</sup>.”

Em 2001, a Comissão Europeia compila o Livro Verde “Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, tendo o Conselho Europeu feito no ano imediatamente anterior, na Cimeira de Lisboa, uma relação directa e exponencial entre as boas práticas em sede da Responsabilidade Social e o sucesso da União Europeia enquanto palco para a competitividade com excelência.

Depois do surgimento da Social Accountability 8000 (SA 8000) – certificação por boas práticas em algumas áreas da Responsabilidade Social, irá juntar-se a ISO 26000, uma norma guia internacional sobre Responsabilidade Social nas Organizações que se encontra em fase preparatória pelo ISO TMB/WG SR (International Standards Organization Technical Management Board/Working Group on Social Responsibility). Precisamente no âmbito do desenvolvimento da ISSO 26000, foi aconselhado a cada país ou região que gerasse um documento consonante com a sua realidade para que as organizações tenham ferramentas adequadas localmente para a definição e implementação da RS. Assim, e na sequência desta recomendação surgiu recentemente a norma portuguesa NP 4469-1:2008 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Esta é uma norma que especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social que permita à organização desenvolver e implementar uma política e objectivos, tendo em consideração os pontos de vista dos *stakeholders* e todas as informações necessárias sobre a responsabilidade social.

Desde então, inúmeras organizações têm nascido à luz deste novo paradigma empresarial. Importa mencionar, pela sua importância reconhecida, o Instituto Ethos (Brasil), fundado em 1998, que tem funcionado como impulsionador da ética empresarial ao nível mundial, estudando regularmente o fenómeno. É este Instituto que clama que as empresas socialmente responsáveis são agentes de nova cultura empresarial e de mudança social; produzem valor para todos os *stakeholders*; são diferenciadoras e têm maior potencial de sucesso e de longevidade.

Em 2002, a Comissão Europeia articula a estratégia para o Desenvolvimento Sustentável na comunicação “*CSR: a business contribution to sustainable development*”. Do leque de acções propostas neste documento, destaca-se a criação de um fórum *multistakeholder*, com o objectivo de discutir a Responsabilidade Social das Empresas, apurando instrumentos e ferramentas de uso comum e convergente. Também neste ano, e na sequência da revisão da Agenda 21, as Nações Unidas emitem a Declaração Millenium, onde estão cifrados os oito grandes objectivos a cumprir até 2015, no que concerne a melhoria das condições sociais e ambientais. Desde então, algumas iniciativas, nomeadamente da Comissão Europeia, têm reforçado o papel importante que a Responsabilidade Social das Empresas representa no quadro geral de sustentabilidade dos negócios e da competitividade,

---

<sup>11</sup> Propina é a palavra em português do Brasil para designar um pagamento de suborno.

mostrando assim a sua relevância e perseverança no mundo e no léxico dos gestores, e contribuindo para ultrapassar a ideia embrionária de que a Responsabilidade Social seria uma moda passageira.

Para além desta rede criada por instâncias supra-nacionais que têm sido vitais na corporização do conceito de Responsabilidade Social, também outros organismos surgiram que, de alguma forma, vêm trazer mais consistência às práticas de Responsabilidade Social de e nas empresas. Alguns, como o Instituto Ethos, já referido, ultrapassaram as barreiras geográficas e vêm cumprida a sua missão além-fronteiras. É o caso da *CSR Europe*, fundada em 1995, cuja congénere portuguesa é a RSE Portugal, que pugna pela ligação entre as empresas, tendo em vista a partilha das melhores práticas de Responsabilidade Social Corporativa, a inovação em projectos entre as empresas e os seus *stakeholders* a formatação dos negócios actuais de acordo com a agenda da sustentabilidade e competitividade<sup>12</sup>. Outra organização é o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), oficialmente fundado em 1995, representado em Portugal pelo BCSD Portugal, cuja missão é definida como “to provide business leadership as a catalyst for change toward sustainable development, and to support the business license to operate, innovate and grow in a world increasingly shaped by sustainable development issues.”<sup>13</sup>

Outro dos catalisadores da Responsabilidade Social tem sido o Investimento Socialmente Responsável (ISR). Essencialmente, este tipo de investimento distingue-se do tradicional por ter como objecto as organizações com um comportamento social e ético comprovado. Adiantam Rego *et al* (2006, p.194) que este tipo de investidores procura também “resultados financeiros superiores” e evitar riscos desnecessários. O ISR tem tido um percurso notável, nomeadamente nos Estados Unidos da América, onde o seu valor quadruplicou nos últimos dez anos. Um indicador do amadurecimento do ISR é também a adesão dos grandes investidores institucionais, como fundos de pensões e seguradoras. Este facto não é de admirar: Campbell (2007, p.948) sugere ser mais fácil para empresas sólidas prosseguirem com um programa de Responsabilidade Social - “(...), I argue that basic economic factors, including the general financial condition of the firm, the health of the economy, and the level of competition corporations face, are all likely to affect the degree to which corporations act in socially responsible ways.”

O ISR está intrinsecamente ligado ao crescimento dos índices de “desenvolvimento sustentável” ou de “responsabilidade social”. Tornou-se desejável para todas as grandes empresas ao nível mundial estarem presentes também nestes índices que lhes agregam a faceta socialmente responsável à sua cotação em Bolsa. Os mais significativos destes índices são o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI)<sup>14</sup> e o *Financial Times Stock Exchange for Good Indexes* (FTSE4Good)<sup>15</sup>. Afirmam Rego

<sup>12</sup> Tradução livre feita a partir de [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html), acedida em Março de 2009.

<sup>13</sup> Retirado de [http://www.wbcd.org/templates/Template\\_WBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu](http://www.wbcd.org/templates/Template_WBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu), página acedida em Março de 2009

<sup>14</sup> “Launched in 1999, the Dow Jones Sustainability Indexes are the first global indexes tracking the financial performance of the leading sustainability-driven companies worldwide.” (retirado de <http://www.sustainability-index.com/>, em Março de 2009)

<sup>15</sup> Lançado em Julho de 2001, o “FTSE Group (FTSE) is a world-leader in the creation and management of over 120,000 equity, bond and alternative asset class indices.” (retirado de [http://www.ftse.com/About\\_Us/index.jsp](http://www.ftse.com/About_Us/index.jsp), em Março de 2009)

*et al* (2006, p.197) que “não há razão para supor que o ISR seja menos bem remunerado do que o investimento convencional”.

Frankental (2001, p.19) afirma não existir prova irrefutável que o preço das acções de uma empresa é afectado pela falta de responsabilidade social. Por outro lado, garante o autor que a responsabilidade social das empresas só poderá ganhar raízes quando for recompensada pelos mercados financeiros. Parece-nos que, nos últimos anos, este crescimento e maturidade dos índices socialmente responsáveis e o homónimo crescimento do ISR vêm pôr fim às excessivas cautelas com o valor inegável que uma postura holística de Responsabilidade Social traz às empresas cotadas em Bolsa.

Não podemos, no entanto, discordar do mesmo autor quando este enuncia, de forma rígida, que a RSE continuará a ser uma “invenção das Relações Públicas” e sê-lo-á enquanto não foram tratados os paradoxos que, segundo Frankental (2001), permanecem por resolver: a responsabilidade social das empresas só poderá ter substância real quando todos os *stakeholders* da empresa forem tidos em conta, quando houver alterações nas leis económicas relativas à *governance*, quando os objectivos se relacionarem com a sustentabilidade social e ecológica e a sua implementação for objecto de *benchmarking* e auditoria, quando estiver aberta ao escrutínio público, quando estiverem a funcionar mecanismos de cumprimento e adequação homogénea e estiver de facto entranhada em toda a organização, horizontal e verticalmente.

#### **1.4. A Responsabilidade Social interna: o foco nos colaboradores e a sua relação com a Cultura Organizacional**

*“I think many people assume, wrongly, that a company exists to simply make money. (...) a group of people get together and exist as an institution that we call a company so that they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately – they make a contribution to society.”*

Dave Packard, co-fundador da Hewlett-Packard (*cit in* Werther & Chandler, 2006, p.5)

##### **1.4.1. O stakeholder colaborador**

Este trabalho consolida uma vontade em aprofundar o conhecimento sobre a Responsabilidade Social das Empresas e a sua interdependência com a cultura dessas mesmas empresas. Partindo da excelente base já tecida pelos muitos investigadores sobre a cultura organizacional, propomo-nos compreender o que traz a Responsabilidade Social das Empresas à cultura da empresa que a pratica e em que é que a cultura organizacional pode facilitar a implementação destas práticas. Sabemos que a cultura é uma construção dos actores organizacionais e que se faz por acumulação histórica, o que significa que muda muito lentamente. Como são absorvidas as práticas de Responsabilidade Social pela cultura? Se podemos afirmar

que a cultura é, também, o bem-fazer de determinada organização, então, que conhecimentos operativos traz a Responsabilidade Social das Empresas para essa organização? Por outro lado, também consideramos pertinente perceber como é que a cultura organizacional pode facilitar a implementação desta práticas, ou ainda, que preocupações a gestão estratégica deve ter para que a cultura da sua empresa não se torne um obstáculo à responsabilidade social.

Antes de mais, teremos de afirmar aqui que os *stakeholders*, a sua afirmação, concepção e teoria, são centrais para o desenvolvimento e implementação da Responsabilidade Social. Como “pai” da teoria dos *stakeholders*, Freeman definiu-os como todos aqueles que afectam ou são afectados pelos objectivos da empresa (Werther & Chandler, 2006). No fundo, são os grupos que têm uma parte importante nas operações da empresa e que são afectados por elas. Zenone (2006, p.13) acrescenta ainda que a sua centralidade à RSE é formatadora da diferença face à filantropia: “Ao contrário da filantropia, que somente olha para os menos favorecidos e lhes estende a mão, a responsabilidade social olha também para dentro da empresa e observa suas relações com todas as partes interessadas”.

Rego *et al* (2006) propõem uma visão multipolar das partes interessadas da empresa, cujo centro se configura nos colaboradores, e à sua volta os fornecedores, os concorrentes, os clientes, o Estado, os investidores ou accionistas e a comunidade local. Mais afastada do centro, com uma função agregadora, aparece a sociedade em geral. A proposta destes autores é tradicional e demonstra a forma como a teoria de Freeman tem sido desenvolvida pela maioria dos utilizadores do conceito de *stakeholders*.

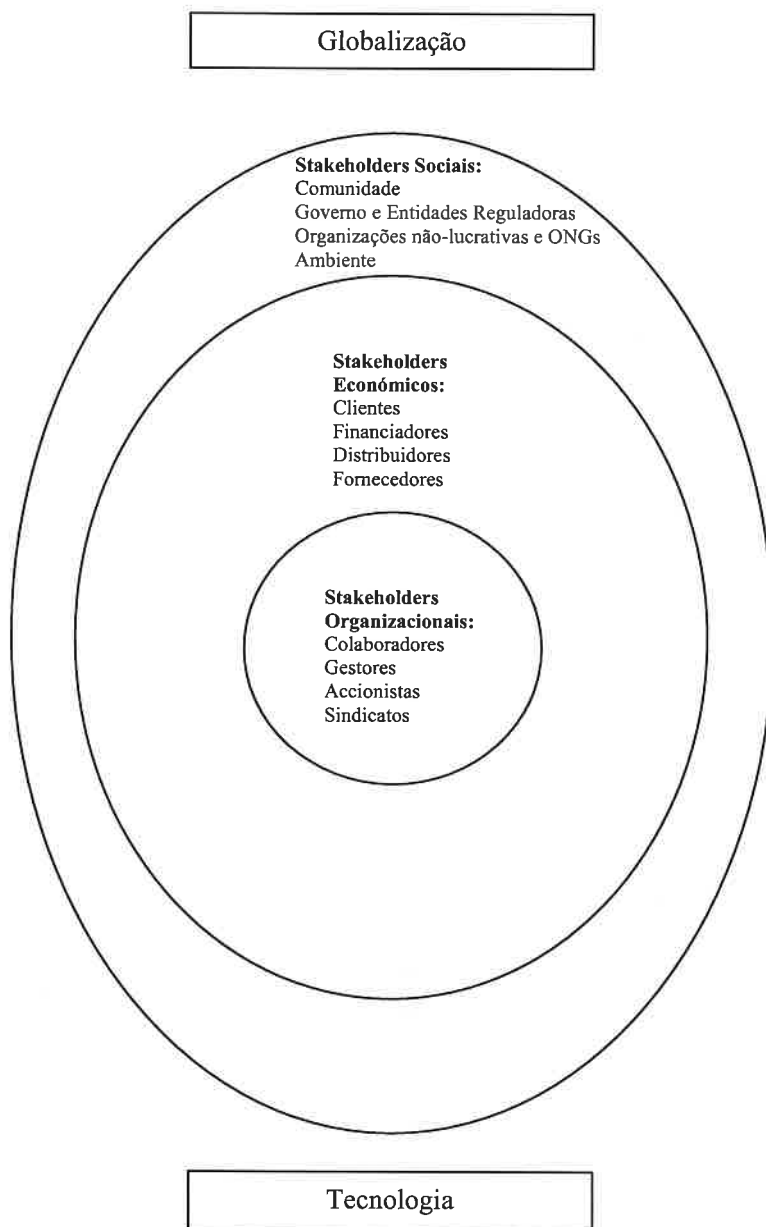
Por outro lado, a Figura 3 demonstra uma tipologia de *stakeholders* que investe numa classificação mais detalhada, sem deixar de ter no seu *core* os colaboradores, inserindo-os no sub-grupo de *stakeholders* organizacionais.

Assim, é fácil concluir que um dos grupos mais visados pelas boas práticas emergentes da Responsabilidade Social das Empresas são os colaboradores. Rodrigo e Arenas (2008) dizem que, independentemente da classificação apresentada, há um *stakeholder* que de tão relevante tem sempre de ser incluído: os Recursos Humanos da organização. Uma das organizações internacionais acreditadas para auditar essas boas práticas – a Great Place to Work®<sup>16</sup> – efectua já há vários anos uma análise e parametrização dos comportamentos das ditas empresas perante os colaboradores, ao ponto de produzir uma listagem por país e outra mundial de onde se extraem os “melhores locais para trabalhar”. Para limitar o âmbito deste nosso trabalho, sentimos desde logo necessidade de distinguir, como aliás faz o Livro Verde da CE (2001), Responsabilidade Social interna e Responsabilidade Social externa. Assim, é nosso intuito focalizar esta investigação na importância, processos e consequências da Responsabilidade Social das Empresas nos colaboradores, isto é, interna.

---

<sup>16</sup> Great Place to Work® é um instituto de investigação e consultoria sediado nos Estados Unidos da América que se dedica há mais de 20 anos ao estudo da “confiança” nas empresas, e, conseqüentemente, ao estudo aprofundado sobre o que faz de uma empresa um “excelente local para trabalhar”.

**Figura 3: Os stakeholders da empresa**



(Fonte: Adaptado de Werther & Chandler, 2006, p.4)

Rego *et al* (2006, p.248) apresentam as dimensões internas da Responsabilidade Social que o Livro Verde (CE, 2001) enuncia num quadro que nos parece importante reproduzir aqui, dada a sua completude (Tabela 3).

**Tabela 3: Dimensões internas da responsabilidade social contempladas no Livro Verde da Comissão Europeia**

<b>Dimensões internas da responsabilidade social contempladas no Livro Verde da Comissão Europeia</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Alguns aspectos pertinentes</b>
<b>Gestão dos Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem ao longo da vida</li> <li>• Responsabilização dos trabalhadores</li> <li>• Melhor informação no seio da empresa</li> <li>• Melhor equilíbrio trabalho-família</li> <li>• Maior diversidade de recursos humanos</li> <li>• Igualdade remuneratória e de oportunidades para homens e mulheres</li> <li>• Participação nos lucros e no capital da empresa</li> <li>• Maiores preocupações relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho</li> <li>• Práticas de recrutamento não discriminatórias</li> </ul>
<b>Saúde e segurança no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e de outros parceiros</li> <li>• Produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde</li> <li>• Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação</li> </ul>
<b>Adaptação à mudança (processos de reestruturação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar os interesses de todos os <i>stakeholders</i> nos processos de reestruturação/ fusões&amp;acquições</li> <li>• Participação de todos os elementos afectados através de uma informação e consulta abertas</li> <li>• Adopção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos</li> <li>• Conjugação de esforços das autoridades públicas, das empresas e dos representantes dos trabalhadores</li> <li>• Adopção, pelas empresas, de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos trabalhadores</li> <li>• Envolvimento das empresas em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social</li> <li>• Apoio das empresas a microprojectos</li> </ul>
<b>Gestão do impacto ambiental e dos recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução na exploração de recursos</li> <li>• Redução das emissões poluentes</li> </ul>

<p><b>naturais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução na produção de resíduos</li> <li>• Redução das despesas energéticas</li> <li>• Instauração, pelas empresas, de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológicos</li> </ul>
------------------------	--

(Fonte: Adaptado de Rego *et al*, 2006, p.248)

Por este quadro se vê e confirma que, para a Comissão Europeia, as preocupações com o *stakeholder* colaboradores estão no cerne da Responsabilidade Social interna. Por outro lado, a Great Place to Work analisa as seguintes dimensões (Rego *et al*, 2006, p.255): credibilidade, ou seja, as percepções dos colaboradores acerca das práticas em matéria de “comunicação, da competência e integridade seus dos líderes”; a justiça, relacionada com as percepções que os colaboradores têm sobre “a equidade, imparcialidade e justiça”; o respeito, percepções dos colaboradores face à sua valorização por parte da liderança, tanto como “seres humanos como profissionais”; orgulho (ou brio) que os colaboradores sentem na “empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo”; e camaradagem, na medida em que o ambiente de trabalho lhes “proporciona sentimentos de hospitalidade, amizade e comunidade”.

#### 1.4.2. A Cultura Organizacional

Se os colaboradores devem ser o primeiro dos públicos a serem tratados no âmbito da Responsabilidade Social interna, são eles também o grande foco de atenção da Cultura Organizacional (CO). Entendemos que, neste trabalho, a nossa função principal é explorar o conceito menos explorado na literatura: a RSE. Não retira isto valor ao vocábulo CO, até porque é nossa intenção articular ambos os termos e avançar com uma possível relação entre ambos. De qualquer forma, consideramos que a CO não necessita de apresentações extensas, a sua condição científica é de extrema solidez, ao contrário da RSE.

#### *Breve percurso histórico do conceito*

A Cultura Organizacional partilha, no entanto, *dores* de crescimento semelhantes à da RSE. A relação da cultura, conceito de raiz antropológica, com as organizações ganhou relevo nos anos 80 do século passado, com a sua disseminação pelos meios académicos e empresariais e, conseqüentemente, a fazer eco da sua importância na opinião pública (Gomes, 2000). O contexto que favoreceu o alastrar do conceito tem a ver com a falência dos modelos de gestão ocidentais e a oponente supremacia performante das empresas orientais, designadamente das japonesas (Gomes, 2000). Ora, Rebelo (2006) aponta a “fórmula japonesa” de Evans (1983) como raiz dessa alta competitividade. É dessa forma que a *mise en scène* se deu para o conceito de Cultura Organizacional ser entendido por muitos como uma solução de sucesso. Desde então, a CO tem sido alvo de inúmeras controvérsias, reflexões, plataformas

convergentes de conhecimento, objecto de estudos multidisciplinares e conquistou, sem margem para dúvidas, um lugar sólido nos temas mais relevantes das ciências aplicadas às organizações.

### ***Ideias-força do conceito***

A miríade de definições de Cultura Organizacional é representativa da quantidade de estudos que sobre ela se têm feito, isto é, como afirma Rebelo (2006), baseando-se em Sackmann (1991a), há quase tantas definições de Cultura Organizacional quantos autores que se dedicaram ao seu estudo e análise. Podemos, contudo, desenhar uma estrutura comum, ideias-força que sustentam todas essas definições, fruto do processo de sedimentação que o conceito já sofreu, ao contrário da Responsabilidade Social. Assim, destacamos que a CO é, desde logo, um *shared meaning system* (Louis, 1985; Pfeffer, 1981, *cit in* Rebelo, 2006), isto é, a cultura de uma organização deve ser vista como um sistema de significados, significados esses que, ao serem partilhados por um ou mais grupos de indivíduos, tomam a forma de sentidos. Daqui se infere também que a cultura é um “conceito inerente a um colectivo, não sendo, portanto, um atributo do indivíduo” (Rebelo, 2006, p.33). No caso específico da CO, ela emana de um colectivo em particular – a organização.

Usando a nomenclatura de Lundberg (1985a), Rebelo (2006) afirma que a cultura é também um *social constructed system of shared meaning*, o que significa que a CO é uma realidade própria, idiossincrática, da organização em causa, é uma construção dos actores organizacionais e, como tal, é única, distintiva e marca indelével da sua origem. A cultura, a sua criação/construção e a sua transmissão, baseia-se no pressuposto que a mesma é aprendida pelos sujeitos de uma dada organização, que lhes serve de *framework* para o seu comportamento por ser constituída por conhecimentos acumulados dos *dos and dont's* da organização e, por isso mesmo, é o retrato fiel da “forma de fazer as coisas” nessa mesma organização (Rebelo, 2006). É disso que falavam de forma enfática Deal e Kennedy (1982), quando definiram Cultura Organizacional como “*the way we do things around here*”. Esta ideia reveste-se de total importância para o nosso estudo: é nesta plataforma que nos movemos quando falamos de Responsabilidade Social também – a forma de fazer as coisas de uma determinada organização, como falaremos ainda neste capítulo.

### ***O modelo de Schein***

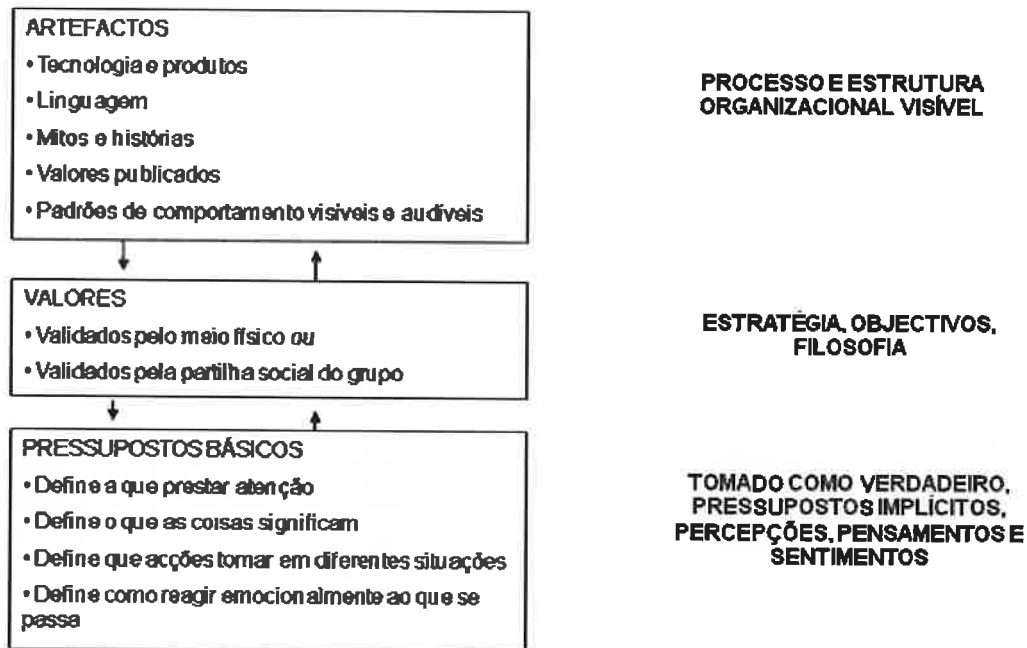
Um dos autores de referência do estudo da Cultura Organizacional é Schein. Rebelo (2006, p.34) remete para Schein (1985) esta definição de cultura: um “padrão de pressupostos básicos (inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo enquanto aprende a enfrentar os problemas da adaptação externa e integração interna) que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e que, por isso, foi instituído e passado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir relativamente a esses problemas.” É também de Schein o modelo (Figura 4) que escolhemos como base para uma hipótese de relação entre a Responsabilidade Social e Cultura Organizacional. Esse modelo (Schein, 1985,



1992) apresenta a cultura como um composto de camadas sucessivas: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos.

Os artefactos são o que de mais visível e tangível tem a cultura e podem ser verbais (linguagem, estórias, léxico utilizado), comportamentais (rituais) e físicos (ambiente, decoração). Os valores são os princípios manifestos, afirmados, expressos, como critérios válidos das acções dos actores organizacionais, por exemplo, a missão e a visão da empresa. Os pressupostos básicos é o nível mais profundo que têm a ver com as teorias implícitas, os actores não têm plena consciência da sua consecução e estão associados a rotinas. São as tais soluções que para Schein corporizam a cultura da organização, soluções construídas pela aprendizagem, que se tornam “verdades”, que todos assumem como a maneira correcta de agir, pensar e sentir, sem que alguém o tivesse questionado à partida.

**Figura 4: Níveis da Cultura Organizacional**



(Fonte: Adaptado de Schein, 1992)

### **1.4.3. Cultura Organizacional e Responsabilidade Social: que relação?**

Se encararmos a Responsabilidade Social como Zenone (2006, p.11), como algo que a empresa “...cultiva e pratica livremente um conjunto de valores, muitas vezes explicitados em um código de ética, que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de ação para todos”, faz todo o sentido relacionar a Cultura Organizacional com a Responsabilidade Social. O mesmo autor, aliás, vai mais além e diz que quando a RS é encarada no seu sentido mais amplo, é algo que

envolve toda a empresa e não está a ser germinada apenas pelo líder da organização. Chama-lhe a “soma das vontades individuais” e consente que é esse consenso que faz com que a responsabilidade social seja corporativa, e que é essa a razão pela qual deve ser adoptada como cultura de gestão (Zenone, 2006). A coincidência de algumas das ideias-força da Cultura Organizacional e da Responsabilidade Social é óbvia: também a RS não pode ser uma iniciativa individual, mesmo que esse indivíduo seja o topo da Gestão. A Responsabilidade Social não será ampla e plena enquanto não estiver absorvida nas práticas dos indivíduos que trabalham na e com a empresa que assume essa postura. Outra das similitudes tem a ver com a escolha deliberada de comportamentos a ter ou não ter. De valores assumidos e cartilha ética.

A grande diferença, que motiva aliás este estudo, situa-se na construção inevitável *versus* a imposição desejada da Cultura Organizacional e da Responsabilidade Social, respectivamente. De facto, sendo a cultura uma construção dos actores organizacionais, inevitável e marcadamente única, a Responsabilidade Social redonda num conjunto de políticas e práticas impostas e/ ou sugeridas pela gestão de topo da organização, com a expectativa que esta seja disseminada por todos os actores. Ainda que consideremos possível iniciativas individuais de responsabilidade social, nunca essas acções isoladas poderão configurar-se numa autêntica postura socialmente responsável, integral e estratégica. Daí que surja a questão: podem essas práticas de responsabilidade social, se totais e estratégicas, imbuir-se e alterar a cultura da organização, tornando-a, lenta mas consolidadamente, numa cultura de responsabilidade social?

Assim, e tomando o modelo de Schein como ponto de partida, interessa-nos perceber como a Responsabilidade Social interage com a Cultura Organizacional. Neste momento, é importante afirmarmos que, nestes anos em que temos lidado com o(s) tema(s), não têm surgido muitos estudos específicos sobre a relação entre os dois campos. Encontrámos, contudo, dois estudos que nos parecem de algum modo afins ao nosso.

Rodrigo e Arenas (2008) desenvolveram um estudo de *grounded theory* sobre duas empresas de construção civil chilenas que têm programas de Responsabilidade Social bem estabelecidos. O objectivo do estudo era perceber que atitudes esses programas de RS geravam nos colaboradores e construir, a partir dos resultados do estudo, uma tipologia dos colaboradores, ao nível das suas atitudes. Ao explicarem a sua motivação para o estudo, os autores começam por sublinhar (e estranhar) que, sendo os colaboradores o *stakeholder* básico, haja tão pouca literatura do ramo da Responsabilidade Social que se dedique a eles. As principais conclusões do estudo levado a cabo por estes investigadores são que as reacções dos colaboradores à implementação de programas de RS de sucesso são complexas, compostas por diferentes elementos, com diferentes níveis de aceitação, identificação ou desenvolvimento. Depois, concluem também que algumas das atitudes dos colaboradores são tidas face à sociedade em geral e não apenas face à empresa, o que sugere que há uma “colagem” entre as condições sociais e pontos de vista dos colaboradores sobre o Mundo e a sua visão sobre a RS. Finalmente, concluíram que, nos sujeitos estudados, surgem os seguintes tipos de colaboradores: “empregado comprometido”, “empregado indiferente” e “empregado dissidente”. Claro que os autores referem que a validade deste instrumento está limitada ao espectro por eles estudado.

Outro estudo interessante é o de Strautmanis (2008), um estudo quantitativo baseado num questionário aplicado a trabalhadores e estudantes de Gestão, ambos na Letónia. O objectivo de estudo é investigar a relação entre os valores organizacionais e a sensibilidade à RSE. Strautmanis conclui que a implementação bem sucedida da Responsabilidade Social das Empresas ajuda os *stakeholders* a terem uma boa impressão da empresa. Assim, a longo prazo, cria uma imagem positiva da companhia, assim como um potencial de lucro no futuro. Adianta também que a orientação do ambiente da cultura organizacional é determinado pelas orientações dos valores prevalentes na organização. Este estudo permitiu ao autor concluir que a Responsabilidade Social das Empresas é parte da Cultura Organizacional e um valor no ambiente da Cultura Organizacional. O desenvolvimento da Responsabilidade Social, acrescenta Strautmanis, implica uma mudança na orientação dos valores, cuja tarefa é formar as atitudes, transformando uma posição individual num interesse público. O autor encontrou nove orientações de valores, que ajudam a descrever a cultura organizacional e formação de condições para a RSE. E conclui que as orientações e valores que têm um alto grau de influência positiva no desenvolvimento da Responsabilidade Social são as relações humanas, o envolvimento, o desenvolvimento pessoal, a orientação para a Qualidade e o profissionalismo; *par contre*, aquelas que menos contribuem para o desenvolvimento positivo da RSE são: a gestão amigável (“*friendly management*”, no original), sucesso organizacional, funcionalidade da organização e valores grupais.

## 1.5. Síntese final

No início deste capítulo, propusemo-nos a apresentar o conceito de Responsabilidade Social, a sua evolução, polémicas e consensos. Como vimos, o termo está ainda longe de cristalizar, quer pela própria definição de RS, quer pela confusão que persiste sobre a sua semântica. Vimos também, no decurso do capítulo que agora terminamos, que a Responsabilidade Social carece de esclarecimento e diferenciação face a conceitos próximos. Na segunda parte do capítulo, apresentámos então definições válidas de RS, com o intuito objectivo de delimitar o conceito e apresentar o contexto em que nos queremos mover nesta investigação.

Seguimos depois para um parêntesis propositado, para corroborar a importância crescente da Responsabilidade Social, e enunciámos algumas iniciativas e entidades, legislação e organismos, nacionais e internacionais que têm servido como plataformas de promoção do tema. Incluímos, também, nessa parte, o investimento socialmente responsável, que foi um grande propulsor para a adesão da comunidade empresarial a este fenómeno.

Dedicámos a quarta parte deste capítulo à dimensão interna da Responsabilidade Social, especificamente ao *stakeholder* colaborador, e à Cultura Organizacional. Assim, falámos sobre a teoria dos *stakeholders* e propostas de tipologias. Ainda nesse âmbito, vimos que a relação entre Responsabilidade Social e Cultura Organizacional reside na própria definição de CO, e que não tem sido devidamente explorada pelo meio académico. Antes de falarmos dos (poucos) estudos que encontrámos e respectivos resultados, fizemos uma breve incursão pelo conceito de CO, a sua história e circunstâncias; também demos protagonismo ao modelo de

Schein (1992), que serve de alicerce a este estudo, considerando que nos baseámos nele para indagar da relação entre a CO e a RS.

Agora que clarificámos o campo teórico-conceptual em que este estudo se move, ainda com as limitações que reconhecemos que tem, podemos avançar para o estudo de caso propriamente dito, começando por esclarecer a metodologia de investigação utilizada e as questões de investigação firmadas na génese do projecto.

## Capítulo 2 – Metodologia de investigação

### 2.1. Escolha da estratégia e design da investigação

Para Brewerton e Millward (2001), há três fases fundamentais na escolha da estratégia ou desenho da investigação: numa primeira etapa, o investigador tem de decidir se o carácter dessa investigação vai ser qualitativo ou quantitativo ou, ainda, misto. Esta etapa prende-se com o tipo de evidência procurada pelo investigador. Numa segunda fase, há que decidir qual o desenho do estudo (estratégia ou programa utilizado para recolher a “evidência” e analisar os resultados a partir dos quais se esboçam conclusões). No último nível, escolhermos as técnicas de recolha de informação necessárias para levar a cabo a investigação.

A investigação qualitativa distingue-se da quantitativa por ter a ênfase na compreensão em profundidade de uma realidade que não poderá, no entanto, ser completamente apreendida pelo investigador. Este não pode anular o seu olhar sobre o fenómeno em estudo, o resultado será sempre uma descrição rica e complexa, centrada em experiências dos actores, em significados ou em processos. A investigação quantitativa, por seu lado, estuda uma realidade externa, capturada em determinado momento. Não é centrada em processos, mas em análises causais de variáveis como a frequência, a quantidade, a intensidade.

Segundo Chambel e Curral (1995), a organização é uma realidade complexa, que resulta da diversidade de variáveis e respectivas relações que fazem parte dela. Para estudarmos esta realidade complexa, podemos optar, também, por variados caminhos metodológicos. Quer a metodologia qualitativa quer a quantitativa são boas alternativas para o estudo das organizações, sendo que a metodologia quantitativa tem uma longa tradição nas ciências da natureza, das quais foi “importada” pelas ciências sociais e rege-se por princípios positivistas; a metodologia qualitativa é mais recente, e tem a sua origem nos estudos etnográficos da Antropologia, estudos sociológicos da Escola de Chicago e nos estudos da Hermenêutica. Esta metodologia tem como pressuposto base a grande complexidade da realidade social e o papel relevante que o investigador tem, precisamente pelo carácter interpretativo destes estudos, sendo por isso, na maior parte dos casos, o seu contacto com o objecto de estudo demorado e aprofundado.

O desenho ou *design* do estudo vai então permitir que a estratégia tenha um plano prévio de recolha e análise dos eventuais resultados. Diz Robson (2002) que este ponto marca a passagem das questões de investigação a um projecto, daí que o desenho, assim como as técnicas de investigação, devam ser adequados às questões formuladas. Quando estruturamos o desenho de um estudo devemos ter em conta, para além das questões de investigação já referidas, o propósito do estudo, a sua ancoragem teórica e conceptual, as técnicas a utilizar e a amostra que vamos considerar. Assim, as questões de investigação ou a formulação do problema são a base das decisões e opções que o investigador toma desse ponto em diante. São o ponto de partida da investigação. Podemos dizer que questões do tipo “Quantos”, “Qual o efeito”, “Quem” e “Onde” sugerem um *design* fixo de investigação. Questões do tipo “Que se passa aqui” sugerem antes um *design* flexível. As mais

ambíguas – “Como” e “Porquê”, sugerem à partida um desenho flexível, mas se houver controlo sobre as situações pode ser mais adequada a escolha de um desenho fixo.

Pela própria natureza da investigação qualitativa – em que o ponto de vista individual tem de ser integrada, com grande grau de interpretação, em que as descrições podem ter de ser complexas e em que é dada grande ênfase aos processos e aos seus significados –, é sugestivo o uso de *designs* flexíveis, em que é possível estabelecer um plano que *a priori* inclua, tal como o nome indica, alguma flexibilidade na forma como se pretende recolher e analisar os dados. Os *designs* flexíveis permitem ao investigador lidar com imprevisibilidades que eventualmente ocorram no decurso da investigação, enquanto os *designs* fixos obrigam a uma estrutura fechada e totalmente desvendada no início da investigação.

O propósito, finalidade ou objectivo da investigação encerra o resultado a alcançar com a investigação. Tendencialmente, podemos dizer que se o objectivo é avaliarmos resultados, ou testar hipóteses, indica um *design* fixo; se, por outro lado, o objectivo é avaliarmos processos, ou interpretar ou gerar hipóteses, o mais adequado será o *design* flexível.

No caso de se optar por um design flexível, há três formas de abordar esta estratégia em contexto real, segundo Robson (2002): o estudo de caso, o estudo etnográfico e a *grounded theory*.

### **2.1.1. O estudo de caso**

A metodologia de investigação que consideramos ser a mais adequada a este trabalho é o estudo de caso. Esta estratégia foi escolhida por nos propormos a investigar num campo ainda muito parco em estudos, onde, em consequência, se torna necessário explorar de forma aprofundada a relação entre Responsabilidade Social e Cultura Organizacional, num contexto específico, de forma a melhor compreender a sua interdependência e, assim, levantar outras questões e hipóteses para continuar o seu estudo.

Um apontamento que devemos fazer aqui, seguindo o que Lessard-Hébert *et al* (1990) fazem, é que não se pode confundir a expressão “estudo de caso” usada na investigação científica com outras com a mesma sintaxe mas semântica diferente. Os outros dois termos semelhantes são: os estudos de casos das ciências económicas e de gestão, que consistem numa estratégia de aprendizagem, nos quais se apresenta um problema sobre uma empresa aos alunos e fornece-se informação sobre a mesma, para induzir às possíveis soluções para o problema; a outra situação em que se aplica a expressão “estudo de caso” tem a ver com práticas clínicas e com a colecção e interligação de informações sobre um paciente, de forma a conseguir um diagnóstico eficaz.

O estudo de caso é, segundo Lessard-Hébert *et al* (1990), o modo de investigar mais real, aberto e menos limitado, pela sua flexibilidade e potencial de manipulação. Neste tipo de investigação, avançam os mesmos autores, o investigador está pessoalmente implicado e, de acordo com De Bruyne *et al* (1975, p. 210), citados

pelos autores anteriores, a sua “atitude compreensiva pressupõe uma participação activa na vida dos sujeitos observados e uma análise em profundidade do tipo introspectivo.”

Como técnicas de recolha de dados, foram utilizadas por nós a análise documental, a observação não participante e participante e as entrevistas, de que faremos prova no capítulo 4. Estas técnicas são, aliás, as mais frequentemente usadas nos estudos de caso (Yin, 1994; Tuckman 1994; Lessard-Hébert, 1990).

De acordo com Yin (1994) os estudos de caso são, por definição, estudos de fenómenos particulares, contemporâneos, que ocorrem num contexto real, utilizando várias fontes de evidência. Este autor sugere ainda que, nesta fase preparatória, sejam delineadas as (a) questões de investigação, (b) as proposições, (c) as suas unidades de análise, assim como (d) a lógica que liga os dados às suas proposições e os respectivos (e) critérios de interpretação.

## **I - Design da investigação**

### ***(a) Questões de investigação***

Partindo do pressuposto que a cultura organizacional e a responsabilidade social são interdependentes e se relacionam, as nossas questões de investigação são:

1. Como pode a cultura organizacional ser facilitadora da implementação das práticas de responsabilidade social?
2. Que influência a implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas tem na cultura organizacional?

### ***(b) Proposições***

As proposições devem explicar de forma clara os objectivos do estudo, fornecendo um guia de investigação mais concreto, a jusante das questões atrás enunciadas (Yin, 1994):

Assim, relativamente à questão “Como pode a cultura organizacional ser facilitadora da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas?”, pretendemos especificamente:

1. Perceber que tipo de cultura existia na organização e de que forma o seu conteúdo facilitou ou, pelo contrário, foi percebido como um obstáculo à implementação destas práticas;

2. Identificar, ao nível do planeamento e preparação da implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas, se houve preocupação em introduzir mudanças ao nível da cultura organizacional, para que esta se tornasse um facilitador para a implementação das novas práticas;

Em relação à questão de investigação “Que influência a implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas tem na cultura organizacional”, pretendemos especificamente:

3. Compreender se houve mudanças efectivas na cultura organizacional com a implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas e identificar quais e a que níveis elas se manifestam;
4. Olhar o histórico de implementação da Responsabilidade Social da Empresa, com enfoque nas diversas manifestações explícitas da incorporação das práticas e efectivas alterações aos modos de estar;
5. Explorar a existência de uma cultura de responsabilidade social na organização e se esta cultura é partilhada de forma homogénea pelos actores organizacionais;
6. Perceber se existe uma percepção de valor da Responsabilidade Social das Empresas efectiva, em meios utilizados e fins visados, por parte dos actores organizacionais.

### ***(c) unidade de análise***

Como objecto deste caso, seleccionámos uma empresa – a AXA Portugal - que actua de entre o elenco de empresas socialmente responsáveis perante os seus colaboradores, enunciada anualmente pela “Great Place to Work”. Como ponto de partida, foi efectuado um contacto com a empresa e procedeu-se à elaboração de um protocolo (*vide* Anexo II) de estudo que previa o tipo de recolha e observação a efectuar.

### ***(d) a lógica que liga os dados às suas proposições***

A lógica que liga os dados às suas proposições, tal como nos indica Yin (1994), pode ser feita de inúmeras formas. No fundo, todas elas têm é de reflectir que dados e informações vamos procurar recolher, de maneira a relacioná-los com as proposições que estabelecemos antes. De facto, este passo no design da estratégia é fundamental para sabermos especificamente que tipo de recolha de dados vamos fazer para que possamos, em última análise, responder às questões de investigação e assim dar corpo e consistência ao estudo de caso. Dizemos que é um passo fundamental porque qualquer organização a estudar tem um enorme espectro de análise, e firmando no desenho que olhar queremos ter sobre esse espectro, afunila e reduz eficazmente a abordagem à empresa.



Assim, o tipo de informação a recolher neste caso, tendo em conta as proposições elaboradas, foi:

1. Perceber que tipo de cultura existia na organização e de que forma o seu conteúdo facilitou ou, pelo contrário, foi percebido pela gestão de topo como um obstáculo à implementação destas práticas:
  - Análise das componentes visíveis da cultura a montante da Responsabilidade Social das Empresas
  - Análise das auditorias internas do clima e da cultura antes e depois da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas
  - Entrevistas à gestão de topo
  
2. Identificar, ao nível do planeamento e preparação da implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas, se houve preocupação em introduzir mudanças ao nível da cultura organizacional, para que esta se tornasse um facilitador para a implementação das novas práticas:
  - Análise das auditorias internas do clima e da cultura antes e depois da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas
  - Entrevistas à gestão de topo
  
3. Compreender se houve mudanças efectivas na cultura organizacional com a implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas e identificar quais e a que níveis elas se manifestam:
  - Entrevistas a colaboradores
  - Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de comunicação sobre práticas de Responsabilidade Social das Empresas, nas suas diversas manifestações
  - Análise das componentes visíveis da cultura a montante e a jusante da Responsabilidade Social das Empresas
  - Análise das auditorias internas do clima e da cultura antes e depois da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas
  - Entrevistas à gestão de topo
  
4. Olhar o histórico de implementação da Responsabilidade Social das Empresas, com enfoque nas diversas manifestações explícitas da incorporação das práticas e efectivas alterações nos modos de estar:

- Entrevistas a colaboradores
  - Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de comunicação sobre práticas de Responsabilidade Social das Empresas, nas suas diversas manifestações
  - Observação comportamental e discursiva dos colaboradores
  - Entrevistas à gestão de topo
5. Explorar a existência de uma cultura de responsabilidade social na organização e se esta cultura é partilhada de forma homogénea pelos actores organizacionais:
- Entrevistas a colaboradores
  - Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de comunicação sobre práticas de Responsabilidade Social das Empresas, nas suas diversas manifestações
  - Observação comportamental e discursiva dos colaboradores
  - Entrevistas à gestão de topo
6. Perceber se existe uma percepção de valor da Responsabilidade Social das Empresas efectiva, em meios utilizados e fins visados, por parte dos actores organizacionais:
- Entrevistas a colaboradores
  - Entrevistas à gestão de topo
  - Observação comportamental e discursiva dos colaboradores

***(e) critérios de interpretação***

Os termos “fiabilidade” e “validade” são, por vezes, evitados pelos investigadores que adoptam designs flexíveis. Lincoln & Guba (1985), por exemplo, avançaram com os termos “credibilidade”, “transferabilidade”, “dependabilidade” e “confirmabilidade” em alternativa aos primeiros. Estes autores, numa obra anterior (1981), citada em Tuckman (1994, p.510), dizem que há é necessidade de “circunscrever limites e encontrar uma linha orientadora para garantir que o processo seja credível, apropriado, consistente, confirmável e neutral.”. No entanto, Kvale (1996) sustenta que essa alternativa não é mais do que dizer que estes estudos não têm fiabilidade e validade, e retirar-lhes a carga positiva da natureza científica que encerram.

Yin (1994) concorda com Kvale, e não receia aplicar a fiabilidade e validade, designadamente, aos estudos de caso. Diz o autor que a falta de rigor na elaboração de estudos de caso tem sido apontada como a principal razão para estes serem vistos como investigações de menor valia na comunidade científica. De forma a evitarmos essas potenciais falhas, a validade do estudo deve ser uma preocupação constante do início ao fim do projecto.

No nosso caso, a validade do estudo é garantida, designadamente, pela utilização de múltiplas fontes, como já enunciámos atrás; pelo estabelecimento de uma cadeia de evidência, por análises temporais e, como aliás propõe Yin (1994), pela revisão do documento por participantes-chave (i.e., por actores organizacionais participantes) e por outros investigadores. A fiabilidade, por seu lado, será assegurada pela elaboração *a priori* de um protocolo (*vide* Anexo II) de estudo.

## Capítulo 3 – História do Estudo de Caso

Há sectores de actividade que, por inerência, estão mais próximos da Responsabilidade Social das Empresas do que outros. O caso da actividade seguradora é paradigmático: na sua génese encontra-se o âmago do propósito da RSE: a garantia da qualidade de vida, de um futuro sólido e a protecção humana, nas suas diversas dimensões.

Com a evolução mercadológica e as inevitabilidades do capitalismo, com a concorrência desabrida, com os anos desalmados do lucro pelo lucro, essa vertente teleológica não se perdeu, mas o seu esbatimento deu-se, sem dúvida, formando uma imagem negativa deste sector. Por isso mesmo, é uma indústria em que a adopção de práticas de Responsabilidade Social parece servir duas funções na perfeição: a sobrevivência a longo prazo num mercado globalizado e extremamente competitivo, através de práticas que garantem uma relação equilibrada, bidireccional e agregadora de valor com todos os seus *stakeholders* e, por outro lado, a imprescindível maximização do lucro, através da presença nos índices financeiros relevantes e a respectiva atracção de investidores/accionistas e, claro, pela razão atrás enunciada, a limpeza da imagem deteriorada que se colou ao crescimento da actividades seguradora. O presidente do Conselho de Administração da AXA reitera esta ideia, dizendo em Gago *et al* (2005, p. 148) que a actividade seguradora, de protecção financeira, é, desde logo, um “negócio de desenvolvimento sustentado, porque concilia numa visão de longo prazo, a preocupação da prevenção e a vontade de ajudar os clientes a preparar o futuro.”

### 3.1. AXA Portugal: síntese histórica

Em Gago *et al* (2005) é referido que a história da AXA nasce numa Mútua francesa que não foi nacionalizada, ao contrário de muitas seguradoras daquele país. Com a absorção da UAP, transforma-se numa das maiores seguradoras mundiais, “mantendo uma cultura empresarial muito relacionada com a sua origem e, talvez por esse motivo, com grande enfoque nos problemas sociais” (p.148).

Em documento cedido pela AXA, no qual a empresa resume os marcos mais recentes da sua história, pudemos retirar uma cronologia que sintetiza o seu percurso (Tabela 4).

**Tabela 4: Marcos históricos recentes da AXA**

1991	A Aliança Seguradora S.A. é privatizada em 51%. Os maiores accionistas da Aliança Seguradora, da Garantia e da UAP Portugal unem-se num protocolo para a criação do Grupo Segurador Aliança UAP.
1992	A UAP faz um aumento de capital e modifica os seus estatutos, passando a designar-se por Aliança UAP, Companhia de Seguros de Vida, S.A.. A fusão das três companhias começa a preparar-se.

1995	Oficializa-se a constituição da Aliança UAP, Companhia de Seguros, S.A.
1997	A Aliança UAP muda de nome e imagem depois da fusão entre a AXA e a UAP, em França. Passa a chamar-se AXA Portugal, fazendo parte do Grupo AXA.
1999	Depois da compra do grupo britânico Guardian Royal Exchange pelo Grupo AXA, a AXA Portugal funde-se com a Royal Exchange portuguesa.
2005	20 anos da marca AXA
2005	O Grupo AXA compra a Seguro Directo em Portugal, embora a esta mantenha a sua identidade própria.

(Fonte: elaboração própria, com recurso a documento cedido pela empresa)

### 3.2. AXA Portugal: identidade e estrutura organizacionais

A AXA Portugal define o seu negócio como o da Protecção Financeira, que “consiste em acompanhar os nossos clientes, particulares, pequenas, médias e grandes empresas, a cada etapa da vida, respondendo às suas necessidades em matéria de produtos e serviços de seguros, previdência, poupança e transmissão de património.”<sup>17</sup>

Embora sem assim o apelidarem, podemos admitir que a continuação da definição do negócio assume a forma de missão da empresa: “Conscientes e orgulhosos da contribuição da nossa actividade ao desenvolvimento económico e social da sociedade, queremos exercê-la de forma responsável, respeitando, no mundo inteiro, os mesmos valores e os mesmos compromissos para com os nossos diversos parceiros.”<sup>18</sup>

#### 3.2.1. A Visão AXA

Tendo por base um documento cedido pela empresa, a visão AXA declina-se na definição de uma ambição – “Todos juntos, prosseguimos a realização de uma ambição comum: ser a referência no nosso negócio, a Protecção Financeira, tanto pela qualidade dos nossos produtos como também dos nossos serviços e performances.” – e pela afirmação dos valores da companhia:

- Profissionalismo
- Inovação
- Realismo
- Espírito de equipa
- Respeito pela palavra

<sup>17</sup> Informação contida no site [www.axa.pt](http://www.axa.pt), acedido em Junho de 2009.

<sup>18</sup> Informação contida no site [www.axa.pt](http://www.axa.pt), acedido em Junho de 2009.

Mais recentemente, juntam-se a estes valores declarados a assunção de três *core* atitudes, como nos foi transmitido por uma colaboradora da AXA<sup>19</sup>, que devem ser adjectivos dos colaboradores da empresa: fiáveis, disponíveis e dedicados.

A visão AXA é também constituída pelos “Compromissos”, declarados e publicados para que todos os colaboradores saibam que a AXA pretende “agir como empresa responsável e construir uma relação de confiança com os (...) parceiros: clientes, accionistas, colaboradores, fornecedores, sociedade civil, meio ambiente.”. Do site da AXA<sup>20</sup> citamos o que significa cada um deles:

**Tabela 5: Compromissos AXA**

Cientes	Queremos construir com eles uma relação de confiança duradoura e oferecer-lhes um serviço de proximidade eficaz e soluções adaptadas às suas necessidades, no quadro de uma deontologia profissional rigorosa.
Accionistas	O nosso objectivo é situarmo-nos entre as melhores performances operacionais do sector para dar aos nossos accionistas perspectivas de valorização do seu património a longo prazo e fornecer-lhes uma informação completa e transparente.
Colaboradores	Desejamos assegurar o desenvolvimento da vida profissional e motivação de cada um dos nossos colaboradores, através de um ambiente de trabalho respeitador da pessoa humana e de um estilo de gestão responsável, orientado para o desenvolvimento das suas competências.
Fornecedores	Procuramos desenvolver com eles uma relação de qualidade baseada numa deontologia de “compra” rigorosa e num diálogo contínuo.
Sociedade civil	Comprometemo-nos a agir como uma empresa cidadã, quer disponibilizando a nossa <i>expertise</i> (ensino, acções de prevenção...), quer sob a forma de inovação social ou ainda de mecenato.
Meio Ambiente	Participamos na preservação do meio ambiente através da nossa <i>expertise</i> em riscos ambientais e da melhoria das nossas práticas no seio das nossas empresas.

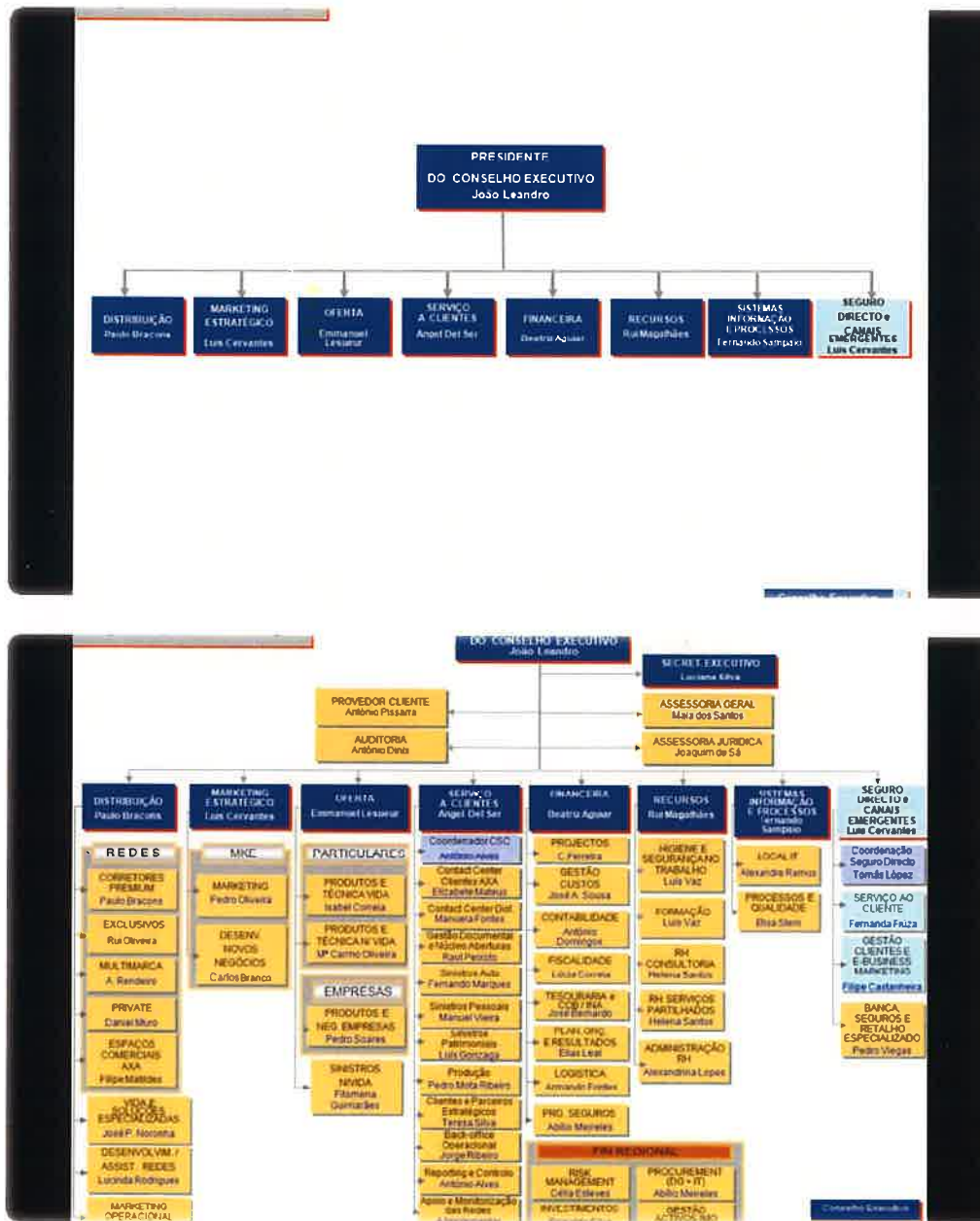
(Fonte: elaboração própria, com recurso ao site da empresa: [www.axa.pt](http://www.axa.pt))

<sup>19</sup> A colaboradora foi questionada por nós via e-mail, após esta dúvida ter surgido nas entrevistas feitas a colaboradores da AXA.

<sup>20</sup> [www.axa.pt](http://www.axa.pt), acedido em Junho de 2009

### 3.2.2. A estrutura organizacional

A AXA Portugal tem um órgão executivo, representado por todos os Directores-Gerais e pelo CEO da empresa. Cada Direcção-Geral subdivide-se depois em Direcções e Secções, como se pode observar no organigrama abaixo apresentado.<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Documento electrónico cedido pela empresa.

### 3.2.3. A AXA em números<sup>22</sup>

Referentes a 2007, os dados que sumarizam o estado económico e financeiro da empresa em Portugal são:

- ▶ 966 Colaboradores
- ▶ 615 Milhões de euros de Volume de Negócio
- ▶ 37 Milhões de euros de Resultado Operacional
- ▶ 44 Milhões de euros de Resultado Líquido

## 3.3. AXA Portugal: percurso socialmente responsável

Esta parte do trabalho, em que descrevemos o percurso socialmente responsável da AXA Portugal, é fundamental para apontarmos o motivo de escolha desta empresa. Dividimos esta parte em duas, fazendo uso das mais diversas fontes: na primeira parte, elencamos os prémios, distinções, *rankings* e iniciativas nos quais podemos encontrar a AXA olhada de fora para dentro; na segunda parte, compilamos e resumimos algumas das acções que a empresa tem levado a cabo em cada uma das áreas relevantes para a Responsabilidade Social.

### 3.3.1. Prémios, distinções, rankings e iniciativas

A selecção feita por Gago *et al* (2005), na obra sobre a Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas – 25 casos de referência, reflecte bem o modo como a AXA tem tido protagonismo como empresa seguradora socialmente responsável – é a única seguradora presente nessa escolha de referenciais. Outros exemplos estão patentes na tabela que de seguida é apresentada (Tabela 6):

**Tabela 6: Prémios e distinções**

Ano	Prémio e/ou distinção	Entidade(s) promotora(s)
2005	“Melhor seguradora do Ano em Não-Vida”	Exame e Deloitte
2006	“Melhor empresa para trabalhar”	Great Place to Work
2007	“Igualdade é Qualidade”	Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social)

<sup>22</sup> Informação retirada de [www.axa.pt](http://www.axa.pt), em Junho de 2009



2007	“Melhor empresa para trabalhar”	Exame e Heidrick & Struggles
2007	“Desenvolvimento Sustentável”	Câmara de Comércio e Indústria Luso-Francesa
2007/2008	“Empresa mais familiarmente responsável”	Deloitte e AESE
2009	“Melhores grandes empresas para trabalhar”	Exame e Heidrick & Struggles

(Fonte: elaboração própria, com recurso a diversos documentos cedidos pela empresa)

Para além destes prémios, que, entre outros, têm contribuído para uma maior notoriedade das temáticas próximas da Responsabilidade Social, as iniciativas nacionais e internacionais de união e foco no avanço das empresas nesta matéria são também relevantes. Nomeadamente, é de referir que o Grupo AXA é membro do Pacto Global das Nações Unidas desde 2003, assim como pertence aos associados da BCSD Portugal desde 2006. O Pacto Global, ou UN Global Compact, é um código de conduta de adesão voluntária com dez princípios base que almejam ser referenciais de comportamento face aos Direitos Humanos, de Trabalho e Ambiente<sup>23</sup>. A BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - é a congénere local do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>24</sup>.

### **3.3.2. Resumo de comportamentos socialmente responsáveis da AXA**

Tendo por base o Relatório de Sustentabilidade 2007 da AXA, uma apresentação sobre Desenvolvimento Sustentável datada de Junho de 2007<sup>25</sup>, a selecção feita por Gago *et al* (2005, pp. 148-150), Costa (2006, p. 48) e Amorim (2007, p.78), compilamos de seguida alguns dos comportamentos relevantes para a Responsabilidade Social interna que a AXA tem demonstrado ao longo dos últimos anos (Tabela 7).

<sup>23</sup> Informação retirada do site <http://www.unglobalcompact.org/>, em Junho de 2009.

<sup>24</sup> Informação retirada do site <http://www.wbcscd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>, em Junho de 2009.

<sup>25</sup> Documentos cedidos pela AXA Portugal.

**Tabela 7: Comportamentos socialmente responsáveis > stakeholder colaborador**

Exemplos de acções	Descrição sumária
Política de recrutamento e selecção não discriminatória	
“Uma vida connosco – 30 anos”	Cerimónia para homenagear colaboradores com 30 ou mais anos de “casa”
SCOPE Colaboradores	Inquéritos de satisfação, motivação, confiança e clima organizacional
Shareplan	Operação para motivar a subscrição de acções interna, para promover o estatuto de “colaborador-accionista”
RVCC (“Novas oportunidades”)	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, em cooperação com as entidades governamentais
Programa “Diversidade”	Programa para valorizar e incluir pessoas com deficiências como colaboradores
Semana do Bem-Estar	Semana para promover estilos de vida saudáveis (rastreios, prevenção de doenças, promoção de comportamentos positivos)
Sessões de massagem anti-stress	Possíveis durante todo o ano
Gabinete de Apoio Psicológico	Disponível desde 2006, com total confidencialidade
e-Bairro	Empresa que fornece serviços de conveniência na empresa, sob pedido dos colaboradores
Dia do Aniversário	Cedido ao colaborador, desde 2006
Apoio à formação	Programa de bolsas, incentivo ao e-learning e Mapas de Conhecimento para detectar as áreas mais necessitadas de formação
Mobilidade internacional	
“Vai Quem Quer”	O contacto entre chefias e subordinados é promovido abertamente. Às primeiras sextas-feiras de cada mês, os colaboradores são convidados a tomar o pequeno-almoço com membros do

	conselho executivo
Clube dos Colaboradores	Apoiado pela empresa de diversas formas, o CC promove momentos de lazer, de reconhecimento profissional, de união e pertença
Horário flexível	Mais de 50% dos colaboradores têm horário flexível
Benefícios sociais	Carteira extensa, desde subsídio de infantário a empréstimos em caso de doença de familiar
Alfas	Programa de selecção dos jovens colaboradores de maior potencial, a quem é atribuído um tutor do Conselho Executivo e promovida a participação em reuniões estratégicas e outros momentos relevantes
Código Deontológico	Parametrizado ao nível internacional, em vigor desde 2007. Colaborador tem de assinar compromisso individual de cumprimento do Código.

(Fonte: elaboração própria, com recurso a diversas fontes supracitadas)

Apesar de darmos maior relevo aos comportamentos face ao *stakeholder* colaborador, a AXA não descarta os outros. Aliás, podemos afirmar que a AXA Portugal começou a caminhada para a Responsabilidade Social através do AXA Verde, “plano de melhoria do balanço ambiental da empresa, (...) determinando a implantação de ‘ecomodos’ nos locais de trabalho, e de outras acções conducentes à consciencialização dos colaboradores quanto à eco-eficiência.” (Gago *et al*, 2005, p. 149). Também em relação aos fornecedores, os mesmos autores referem que a AXA adoptou uma carta deontológica para as ‘Compras’, que consubstancia numa mensagem enviada aos fornecedores, com os grandes princípios da relação da AXA com esse público, nomeadamente face à equidade e concorrência, à neutralidade, confidencialidade e transparência. Nessa mesma carta consta que a AXA privilegia relações com fornecedores que se sujeitem a uma avaliação do seu “comportamento socialmente e ambientalmente responsável” (Gago *et al*, 2005, p. 149).

Face aos clientes, sendo um dos focos de preocupação e cuidado da empresa, também são contemplados com acções socialmente responsáveis dirigidas especificamente a eles (Tabela 8):

**Tabela 8: Comportamentos socialmente responsáveis > stakeholder cliente**

Exemplos de acções	Descrição sumária
Carta de Compromissos com Clientes	
Inquéritos semestrais de satisfação do cliente (SCOPE Cliente)	
Provedor do cliente	Gestão de reclamações
“Renovável” e “Naturinvest”	Produtos “responsáveis”, ligados às energias sustentáveis

(Fonte: elaboração própria, com recurso a documento cedido pela empresa)

Todos estes comportamentos são comunicados ao público interno, desde 2007, sob a égide do Desenvolvimento Sustentável, para o qual a AXA escolheu um logótipo próprio. Este logótipo tem no seu centro os três Ps do *triple bottom line* (People, Planet, Profit):



Cada uma das folhas representa um *stakeholder*: clientes, fornecedores, ambiente, accionistas, colaboradores e sociedade civil.

Em relação à sociedade civil, apresentamos de seguida a Fundação AXA Corações em Acção, a organização que dentro de todo o Grupo AXA corporiza a política filantrópica da empresa.

### **3.3.1. A Fundação AXA Corações em Acção**

A Fundação AXA Corações em Acção (AXA Atout Coeur) é uma instituição sem fins lucrativos fundada em 1991 em França e em 1998 em Portugal, com o objectivo de exercer “plenamente a sua responsabilidade de empresa cidadã”, como afirma Henri de Castries<sup>26</sup>. A Fundação tem vivido da vontade dos colaboradores em serem voluntários em acções junto da sociedade, participando activamente, com o seu tempo e disponibilidade. As acções tomam lugar, na sua maioria, junto de instituições com as quais a Fundação funda parcerias, sempre com o objectivo de melhorar as suas infraestruturas, qualidade de funcionamento, supressão das necessidades fundamentais, etc.

<sup>26</sup> Informação retirada de documento cedido pela empresa.

De acordo com o site da AXA<sup>27</sup>, “a Fundação existe na maioria dos países onde a AXA está implementada. Esta internacionalização, à volta de temas similares, ou respondendo às mesmas problemáticas locais, aporta mais coerência e eficácia à nossa acção.”. A mesma fonte revela-nos que a política de mecenato do Grupo AXA suporta-se em “três grandes eixos: voluntariado (mecenato de cariz social), mecenato na sociedade (mais abrangente e institucional) e mecenato cultural e patrimonial.” Em termos práticos, em 2007, por exemplo, participaram em acções de voluntariado da AXA Corações em Acção 849 colaboradores e/ou familiares, num total de 10.763 horas. No site da empresa, assim como em documentos cedidos pela AXA, podemos atestar a grande actividade da Fundação, nomeadamente no ano de 2006 e no 1º trimestre de 2007<sup>28</sup>.

Segundo dados de 2007, a Fundação envolve cerca de 17.000 colaboradores AXA em todo o mundo, o que significa um envolvimento de aproximadamente 15% do total dos colaboradores da empresa (120.000). De 4 em 4 anos, a AXA Atout Coeur organiza um grande desafio de voluntariado internacional, chamado AXA Challenge. O último foi em 2008.

Em Portugal, a Fundação adquiriu recentemente o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social). Este facto, juntamente com a assunção por parte do Grupo de uma estratégia de Filantropia Corporativa como componente da sua política de Sustentabilidade, e também alinhada com a Ambição 2012<sup>29</sup>, resultou numa alteração dos estatutos da Fundação no final de 2007, funcionando desde essa data como um Banco de Tempo.

---

<sup>27</sup> [www.axa.pt](http://www.axa.pt), acedido em Maio de 2009.

<sup>28</sup> Moldura temporal a que se refere o documento cedido pela empresa.

<sup>29</sup> **Ambição 2012**: mote, repto, lançado ao nível do grupo para aglomerar todas as unidades de negócios e todos os colaboradores em volta do objectivo estratégico (ser a companhia preferida em 2012) e dos objectivos operacionais que o traduzem (duplicar os prémios, triplicar os resultados operacionais e aumentar em 3,5 os resultados líquidos).

## Capítulo 4 – Análise dos dados recolhidos

Começamos este capítulo por explicar a forma como foram decididas as técnicas de recolha de dados, ao longo do tempo e de acordo com as seis proposições enunciadas no capítulo 2, para clarificar o caminho percorrido e justificar plenamente as opções tomadas.

Tendo essas proposições como ponto de partida, iniciámos a investigação empírica com actividades exploratórias consubstanciadas em idas à empresa em questão para, numa primeira fase, recolher documentos interessantes e falar com a pessoa responsável pela área do Desenvolvimento Sustentável e com a pessoa responsável pela Fundação AXA Corações em Acção. Tuckman (1994) denomina este tipo de abordagem de “entrevistas através de conversa informal”, apoiando-se na terminologia de Patton (1990, *in* Tuckman, 1994). No nosso caso, os resultados destas entrevistas foram um excelente “pontapé de saída” para o estudo, sendo que delas se extraíram ideias fundamentais e gerais sobre a relação da empresa com a Responsabilidade Social, o percurso da sua implementação, ferramentas usadas para a mesma, e nível de envolvimento dos colaboradores e das chefias pela voz das entrevistadas. Desde logo, foram-nos dados apontadores sobre todas as proposições, o que facilitou o afunilamento das fontes a procurar.

Através dessas primeiras visitas, foi-nos então permitido aceder a documentos interessantes e relevantes para a investigação, tais como as revistas internas (AXA Magazine), documentos electrónicos de apresentação institucional da empresa e de reuniões internas sobre Responsabilidade Social, Código Deontológico, entre outros. Tomámos também contacto com o facto de o voluntariado associado à Fundação AXA Corações em Acção ter diversas manifestações ao longo do ano, nomeadamente, o apoio dado aos Sem-Abrigo do Porto e de Lisboa, em associação com a Legião da Boa-Vontade. Este facto despertou o nosso interesse, pela possibilidade de fazermos uma observação participante e retirar dessa experiência dados relevantes para a nossa investigação. Fomos também informados que, anualmente, a empresa organiza a Semana do Bem-Estar, acção que também acompanhámos por óbvio interesse para olhar a relação dos colaboradores com um comportamento socialmente responsável por parte da empresa.

De entre os documentos recolhidos, devemos aqui referir que houve um de extrema importância: uma auditoria externa à Responsabilidade Social feita ao Grupo AXA, a pedido do mesmo, em 2005. A análise feita a esse estudo, em conjunto com a análise de documentos internos de reuniões do Grupo, permitiu-nos estabelecer um “momento zero” da implementação de uma verdadeira política de Responsabilidade Social, estratégica e sistemática. Isto é, os resultados desses estudos (externos e internos) ofereceram-nos uma conclusão óbvia: antes de 2005, várias empresas do Grupo AXA teriam comportamentos avulsos e práticas isoladas de Responsabilidade Social, mas não estavam a gerir de forma estratégica e conjunta esses esforços “individuais” e, portanto, não eram socialmente responsáveis na verdadeira acepção do termo. O facto de termos conseguido marcar o que apelidámos de “momento zero” de uma estratégia de responsabilidade social, serviu também para revermos os pedidos que havíamos feito de documentos, por exemplo, da moldura temporal das revistas internas analisadas e dos SCOPE Colaborador, fonte cuja importância e

conteúdo apresentamos de seguida. Tínhamos a informação *a priori* (através das primeiras entrevistas efectuadas e da leitura de artigos das revistas associadas ao Great Place to Work®, analisadas na fase pré-investigação) da existência de um inquérito anual feito aos colaboradores da AXA (o SCOPE Colaborador<sup>30</sup>), que sabíamos ser um instrumento de alta relevância para o nosso projecto, já que permitia estabelecer o clima organizacional antes do “momento zero” e depois do “momento zero” e, em última instância, avaliar as alterações verificadas nesses períodos.

Quando esta fase de análise de cariz mais exploratório terminou, e perante a evidência de que precisávamos de esclarecer inferências dúbias suscitadas pela análise documental, tornou-se certo que teríamos de avançar para entrevistas semi-estruturadas a colaboradores, como, aliás, havíamos previsto na fase de planeamento da investigação. A fase exploratória permitiu, no entanto, que a construção do guião das entrevistas fosse feita com algum grau de conhecimento da organização e da sua relação com a Responsabilidade Social, e fosse também feito à medida das necessidades nessa altura da investigação – fosse *tailor made* - para clarificar as dúvidas e explorar pontos que ainda não havíamos conseguido explorar.

A análise dos resultados das entrevistas, conquanto nos trouxeram um manancial de informações preciosas para o nosso estudo, fizeram nascer novas dúvidas. Nesse momento, pensámos que era o tempo certo para potenciar a entrevista semi-estruturada à gestão de topo da empresa (CEO), entrevista que também já estava prevista no nosso plano prévio de recolha de dados (*vide* capítulo 2).

## 4.1. Primeira fase da recolha de dados: resultados obtidos no estágio exploratório

### 4.1.1. Entrevistas através de conversa informal

Como já referimos, a primeira fase da recolha de dados consistiu em visitar a empresa para explicar o projecto de estudo de caso, pedir autorização para prosseguir com o mesmo, recolher documentos e contactar com pessoas-chave para a investigação. Desses primeiros contactos emanaram algumas noções interessantes, que serviram de base às recolhas de dados seguintes e que sintetizamos em seguida.

**Tabela 9: Síntese das primeiras impressões recolhidas e consequentes**

Interlocutor	Ideias-chave	Consequência no processo de recolha de dados
Responsável pelo	A preocupação com a Responsabilidade	Solicitámos acesso a

<sup>30</sup> A AXA também realiza anualmente o SCOPE Cliente. No entanto, e como o nosso enfoque é a Responsabilidade Interna, limitámos a análise ao SCOPE Colaborador, pelo que, daqui em diante, quando mencionado apenas o “SCOPE”, deverá ser entendido como “SCOPE Colaborador”.

Desenvolvimento Sustentável	Social por parte do Grupo AXA partiu do facto de existirem índices financeiros <sup>31</sup> relacionados com a Sustentabilidade. Essa preocupação desencadeou uma série de acções na empresa, sendo a primeira uma Auditoria externa <sup>32</sup> para estabelecer um plano mais concreto de acções.	essa Auditoria externa, assim como a documentos associados.
	A Fundação AXA Corações em Acção é uma sub-organização da qual os colaboradores se orgulham, e vinha sendo o esteio da Responsabilidade Social da empresa.	Pedimos encontro com a Responsável pela Fundação para entrevista informal.
	Uma das acções mais interessantes neste âmbito da Responsabilidade Social interna é a Semana do Bem-Estar, realizada anualmente.	Pedimos para visitar a empresa durante essa semana, para observar <i>in loco</i> as iniciativas e entrevistar colaboradores participantes.
Responsável pela Fundação AXA Corações em Acção	A acção mais regular da Fundação é o apoio aos Sem-Abrigo do Porto e de Lisboa, que se realiza periodicamente ao longo do ano.	Solicitámos a possibilidade de acompanhar uma dessas rondas.
	Embora todos reconheçam a importância da Fundação, nem todos os colaboradores são participantes regulares das actividades da mesma. Há grupos de voluntários habituais, os restantes demoram a tomar a iniciativa de participar.	Fazer entrevistas de curta duração para apurar qual a relação dos colaboradores com a Fundação.

Na sequência destas conversas, que não registámos na íntegra por serem fruto de entrevistas informais, surgiram então as ideias-chave que descrevemos em cima. O passo que se seguiu foi acompanhar a eminente Semana do Bem-Estar (registo completo no Anexo III).

#### 4.1.2. Visita à Semana do Bem-Estar

Nos dois dias em que pudemos ser recebidos na AXA, em Julho de 2007, fomos acompanhados pela responsável pelos Recursos Humanos da Zona Norte, que nos facilitou a interacção com os espaços e colaboradores presentes nas acções a

<sup>31</sup> Índices referidos em 1.3.

<sup>32</sup> Auditoria essa que analisaremos mais à frente.



decorrer. Em seguida, resumimos as impressões recolhidas durante estes dois dias na AXA no Porto e depois faremos uma síntese das entrevistas de curta duração efectuadas durante esse período.

No local de trabalho da responsável pelos Recursos Humanos/Norte, são visíveis diversos cartazes e outros elementos de comunicação relativos às acções das Semanas do Bem-Estar. Fala com muito entusiasmo da adesão crescente dos colaboradores a esta iniciativa anual e do facto de ela lhe ter proporcionado um intercâmbio internacional (ao nível do Grupo). Predispõe-se a entregar-me todos os documentos relativos a este conjunto de acções. Fala num sentimento de “dado adquirido” por parte dos colaboradores, isto é, estão todos à espera que a Semana aconteça. Há também iniciativas que depois ganham “vida própria”, como é o caso das massagens que, desde há um ano, são feitas na empresa semanalmente, com um preço convencionado, tal foi a boa recepção a esta acção.

A primeira acção que nos foi permitida acompanhar foi a do “Rastreio de Stress”, promovida pela AXA em conjunto com o *health club* Holmes Place (HP). O rastreio teve lugar nas instalações da Fundação AXA Corações em Acção, uma sala separada dos escritórios, mas no mesmo edifício, onde se pode ver muito material das várias acções que a Fundação tem vindo a desenvolver. Nesse dia, até à 13h, tinham sido rastreados 16 colaboradores. Entrevistámos ambos os colaboradores do HP, separadamente, que estavam a fazer os rastreios. Nestas entrevistas de curta duração resultou que, dos 16 colaboradores que tinham aderido ao Rastreio do Stress, a maioria trabalhava no Departamento Comercial, transmitindo ao pessoal do HP que gostam do que fazem, mas que têm muito trabalho e sentem-se «stressados». Efectivamente, o nível alto de *stress* foi percebido pelos colaboradores do HP.

Para cumprirmos o plano de entrevistar colaboradores durante estas acções, realizámos durante estes dois dias entrevistas estruturadas de curta duração, com dois objectivos fundamentais:

- Recolher dados para uma caracterização interna da AXA pelos seus colaboradores, através do pedido de adjectivação da mesma (dois adjectivos)
- Compreender a importância deste tipo de acções de RS para os colaboradores

Optámos por este tipo de entrevista para não perturbar demasiado as acções (que tinham um tempo limitado). Assim sendo, usámos o seguinte guião:

Pergunta 1: Há quantos anos trabalha na AXA?

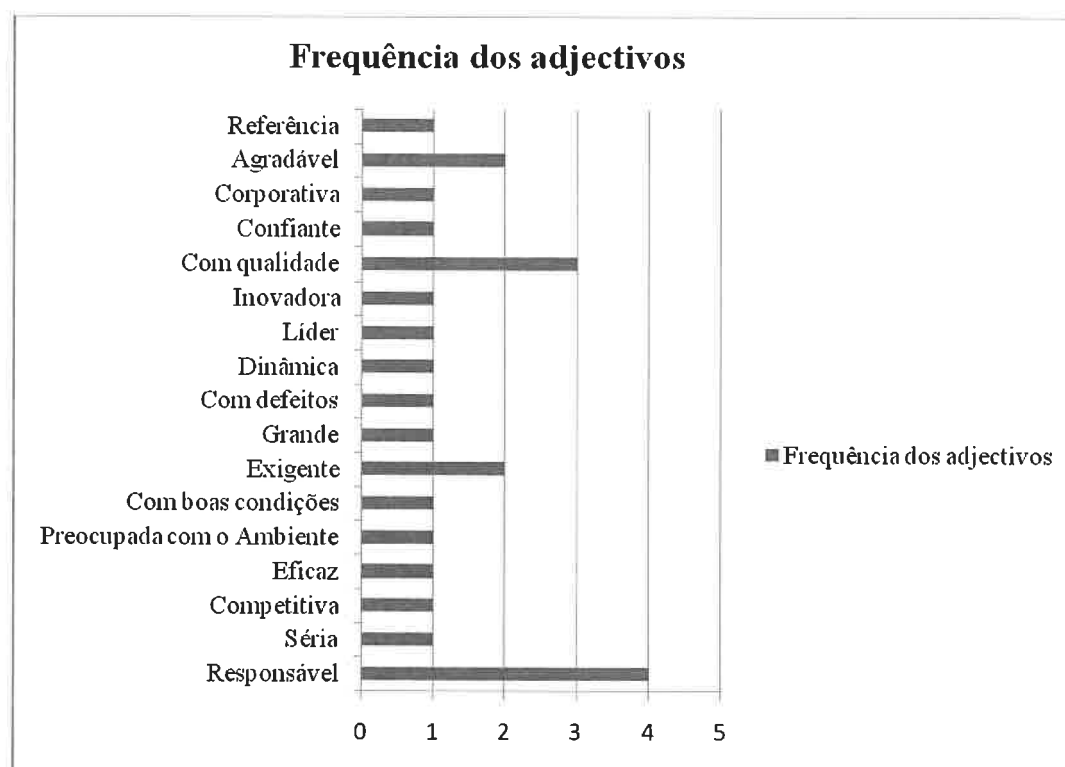
Pergunta 2: Qual a função que desempenha? Ou em que departamento trabalha?

Pergunta 3: Pode definir-me a AXA com dois adjectivos?

Pergunta 4: O que significam para si este tipo de iniciativas como a Semana do Bem-Estar e outras que, nomeadamente, a Fundação AXA Corações em Acção desenvolve?”

Estas entrevistas, realizadas ao longo dos dois dias e a 12 colaboradores da AXA presentes nas acções, foram feitas a uma amostra de colaboradores que se concentram, essencialmente, em dois pólos de antiguidade: a maioria dos colaboradores entrevistados ou está há menos de cinco anos na empresa, ou há mais de 20.

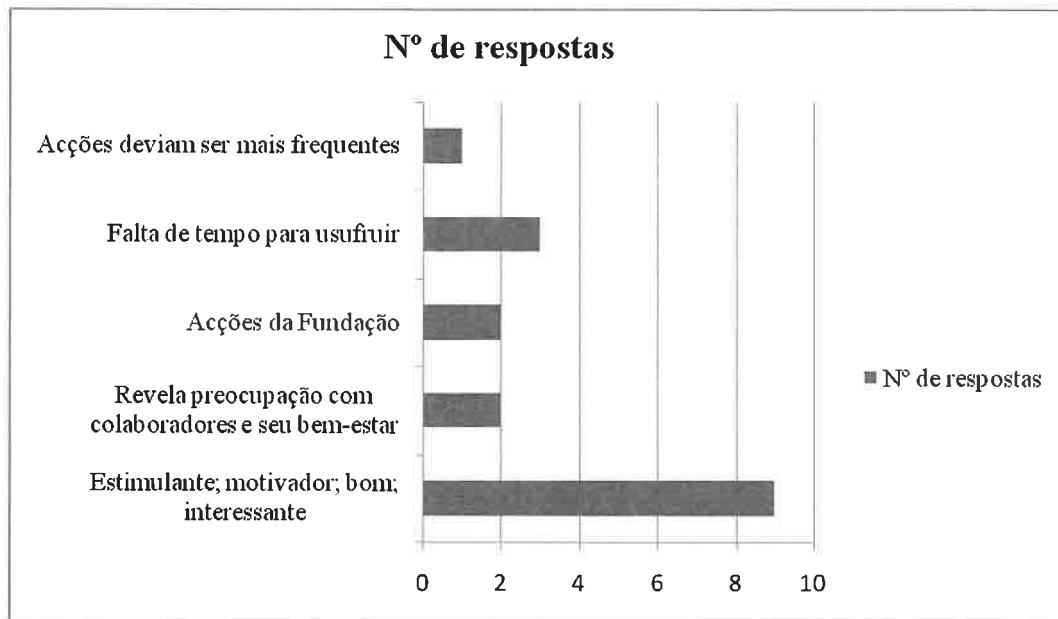
**Gráfico 1: Adjectivação à empresa**



Este gráfico mostra claramente que, de entre os 24 adjectivos enunciados espontaneamente pelos colaboradores, há quatro que são ditos por mais do que um colaborador: “responsável”, “com qualidade”, “agradável” e “exigente”. Devemos aqui fazer o apontamento que “com qualidade” inclui também “com qualidade de serviço” dita por um colaborador. De qualquer forma, é de destacar o adjectivo “responsável”, cuja frequência foi claramente superior. Estes adjectivos não mostram, no entanto, uma relação significativa com pergunta semelhante feita nas entrevistas semi-estruturadas apresentadas mais à frente neste capítulo.

Em relação à pergunta de resposta aberta, que tinha como objectivo apurar a percepção face a estas acções da Semana do Bem-estar, assim como outras acções, por exemplo, organizadas pela Fundação AXA Corações em Acção, criámos categorias que nos permitissem circunscrever as respostas e, assim, fazer emanar dados interessantes, como podemos verificar no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Tipos e frequência de respostas à pergunta “Que pensa sobre este tipo de acções?”**



Ao criar estas categorias que encaixassem o conteúdo relevante das respostas dos colaboradores à pergunta aberta “*O que significam para si este tipo de iniciativas como a Semana do Bem-estar e outras que, nomeadamente, a Fundação AXA Corações em Acção desenvolve?*”, surgem-nos duas categorias menos positivas: uma que revela a utilidade das acções, mas a sua falta de frequência e outra que mostra a falta de tempo dos colaboradores para poderem usufruir convenientemente das mesmas. As três categorias positivas, digamos assim, agrupam respostas de cariz diferente: uma, “acções da Fundação”, agrupa as duas respostas que mencionam especificamente a Fundação e o seu trabalho; outra, “revela preocupações com colaboradores e seu bem-estar” agrupa as duas respostas que apontam directamente para a preocupação da empresa em proporcionar este tipo de iniciativas ao seu pessoal; a última agrega as respostas que adjectivaram positivamente as acções da Semana do Bem-estar, que são a clara maioria, aparecendo nove vezes.

No segundo dia de visita, tivemos a oportunidade de acompanhar uma acção de esclarecimento sobre socorrismo, dedicada a perigos eminentes na praia. Esta acção foi liderada por um funcionário da Cruz Vermelha Portuguesa, que se deslocou a cada andar do edifício de escritórios e foi seguida com um entusiasmo visível por parte dos colaboradores, a quem, nesta acção em específico, era pedido que participassem activamente.

#### 4.1.3. Acompanhamento da Ronda pelos Sem-Abrigo<sup>33</sup>

Como já havíamos referido, uma das acções regulares promovidas pela Fundação AXA Corações em Acção é a Ronda pelos sem-abrigo do Porto (*vide* registo completo no Anexo IV), em associação com a Legião da Boa Vontade (LBV). O objectivo da acção é distribuir mantimentos (roupas, comida e bebida quentes) pelos sem-abrigo, nos locais onde usualmente estão instalados. De realçar que o protocolo com a LBV foi trazido por um colaborador da AXA, voluntário há muitos anos.

Estas rondas dão-se duas vezes por mês, alternadamente lideradas pelo colaborador mencionado no parágrafo anterior ou por outro, colaborador reformado da AXA que continua a trabalhar com a Fundação.

Nesta noite de 14 de Julho de 2007, a acção foi participada por quatro colaboradores da AXA, dois cônjuges e pela própria investigadora. Dos dados recolhidos, todos estes colaboradores trabalham na AXA há mais de 10 anos e em departamentos diferentes (dois na Logística, um na Distribuição e outro nos Sinistros).

Pelas próprias características desta acção - acompanhar trabalhando também na distribuição de alimentos e roupas pelos sem-abrigo - as entrevistas estruturadas previamente preparadas tiveram de dar lugar a conversas mais curtas e informais, sempre com o propósito de perceber o que leva estes colaboradores a participarem neste tipo de iniciativas e se essa participação tem a sua génese na AXA enquanto instituição ou se, pelo contrário, é a própria solidariedade dos colaboradores que é trazida para dentro de portas.

Assim, percebemos que, para este grupo de colaboradores, a motivação vem da “camaradagem” (Colaborador\_AXA\_2) que têm no âmbito do grupo de trabalho. Sentem-se recompensados no final (“no final sentimo-nos bem”.) Não se fala muito de trabalho durante esta noite. O enfoque está no ajudar os sem-abrigo, que conhecem bem. Sabem percursos e encetam conversas com eles que demonstram preocupação e seguimento.

Não conhecem mais nenhuma empresa que tenha uma ligação à LBV deste cariz formal, de parceria, regular (Colaborador\_AXA\_4). O maior motivo de orgulho, citado pelo Colaborador\_AXA\_1, é terem conseguido ajudar especificamente uma pessoa, que já não vive na rua. O bom humor marca o tom e o ritmo das conversas entre os colegas que participam na ronda. É notório que se trata de uma “muleta” para gerir a realidade com que se confrontam. Contudo, a forma como se relacionam entre si, com o humor, como referimos, a marcar o ritmo das conversas, dificultou-nos a recolha de dados, não sendo possível entrevistar de forma estruturada os colaboradores durante a acção.

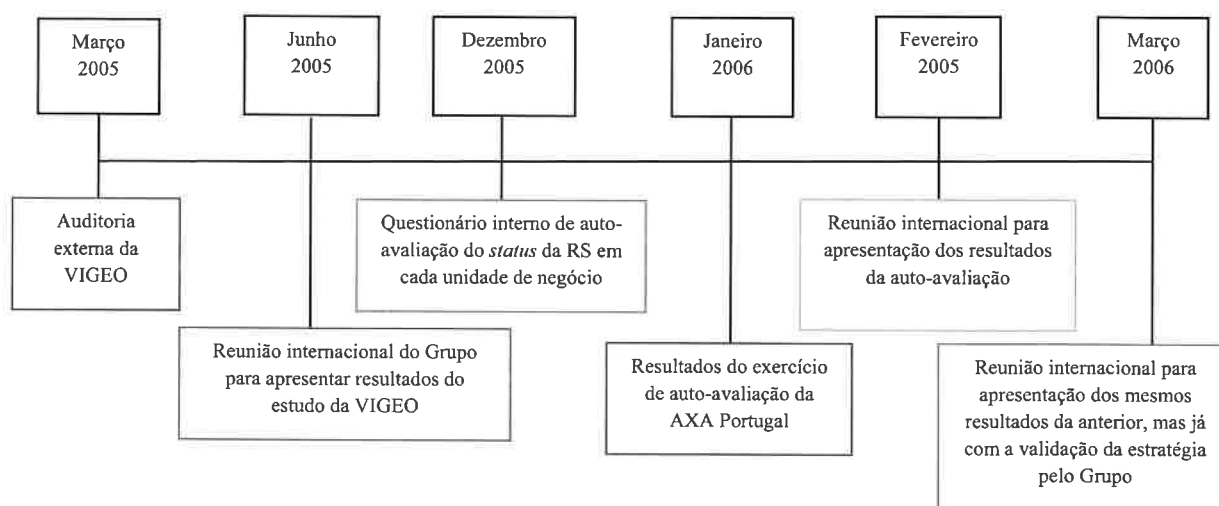
<sup>33</sup> Acompanhar esta acção significou envolver-me também na sua preparação, nas instalações da LBV, participando na elaboração dos *kits* de comida e bebida a distribuir e, durante a própria ronda, fazer o secretariado, isto é, tomar nota da distribuição de mantimentos feita por zonas previamente definidas.

## 4.2. Resultados obtidos na análise de documentos

### 4.2.1. Documentos internos sobre a Responsabilidade Social da AXA<sup>34</sup>

Em termos de documentos recolhidos para análise, começámos por agregar aqueles que tinham directamente a ver com Responsabilidade Social e com o seu processo de implementação. Assim, criámos um grupo de documentos que ordenámos numa linha temporal para clarificar a sua sucessão ao longo do ano em que decorrem as situações relatadas (Figura 5):

**Figura 5: Cronologia dos documentos internos da AXA sobre Responsabilidade Social**



Já havíamos mencionado da extrema importância para o nosso estudo da existência desta documentação, designadamente porque nos permite visualizar um “momento zero” metafórico, momento esse em que o Grupo AXA se apercebe que está a perder terreno em termos financeiros por não ter uma estratégia sistemática para as práticas avulsas que vinha praticando há anos. Nesse momento, o Grupo solicita uma auditoria à VIGEO e a partir desse exercício de consultoria desencadeia uma série de acções de auto-avaliação que resultou, no espaço de um ano, num plano de acções tendo em vista a Responsabilidade Social em pleno.

A atitude analítica face a estes documentos foi a de ler, traduzir (do Inglês) e resumir as ideias mais relevantes para a nossa investigação. Consequentemente, expomos agora os dados mais pertinentes que deles retirámos.

- Documento 1, Março 2005, “Corporate Social Responsibility for AXA”, da VIGEO.

<sup>34</sup> Estes documentos, analisados na íntegra e sem restrições, não vão ser reproduzidos nem a sua síntese aparecerá em anexo, por razão da sensibilidade e confidencialidade dos dados apresentados.

A VIGEO considera seis os domínios principais da Responsabilidade Social Corporativa:

- Direitos Humanos (DH)
- Recursos Humanos (RH)
- Ambiente
- Relações com clientes e fornecedores
- Envolvimento na comunidade
- Governança corporativa

A escala utilizada pela VIGEO utiliza 4 níveis de *performance* da empresa face à RS:

- Nível 1: Despreocupada
- Nível 2: Prudente
- Nível 3: Activa
- Nível 4: “Engajada”, Comprometida

O sumário apresentado pela empresa auditora dá-nos conta que, à data do estudo, a AXA apresentava a seguinte classificação para os diferentes domínios:

- Direitos Humanos (DH) – 2+
- Recursos Humanos (RH) – 3+
- Ambiente – 2+
- Relações com clientes e fornecedores – 3-
- Envolvimento na comunidade – 3-
- Governança corporativa – 3+

O sumário continua, revelando como forças da empresas na gestão da Responsabilidade Social o compromisso recente mas forte com a RS e o facto de este ímpeto vir dos mais altos escalões da empresa; os compromissos foram assumidos publicamente e o Grupo dá tangibilidade à forma como os pretende atingir; muitos documentos da empresa já detalham as políticas relacionadas com a RS e o sistema está criado para que estas políticas possam funcionar. Como fraquezas, a VIGEO conclui que os compromissos são múltiplos e ambiciosos e não foram estabelecidas prioridades; que estes compromissos não são parte da estratégia da empresa e da gestão quotidiana e, portanto, não foram transformados em planos de acção; e, finalmente, que o Departamento do Desenvolvimento Sustentável tem meios e ferramentas limitados. A VIGEO termina o estudo dizendo que a implementação da RS está desequilibrada ao nível mundial e que o sistema de *reporting* ao nível do Grupo não assegura a visibilidade completa das *performances* reais de RS das suas unidades de negócio.

- Documento 2, Junho 2005, “Sustainable Development Strategy – Management Board Decisions”.

Na sequência do estudo da VIGEO, o “Management Board” do Grupo AXA reúne para apresentar os resultados. O documento que sintetiza os aspectos

fundamentais da reunião começa por mostrar os resultados do estudo que sumariámos atrás. Depois, parece-nos pertinente retirar alguma informação que, inclusive, nos permite confirmar o que nos havia sido dito pela Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável acerca do enquadramento em que acontece esta vontade expressa de a AXA ser socialmente responsável.

A reunião segue, então, com uma visão geral sobre os concorrentes, neste mesmo domínio:

- Os concorrentes estão quase todos presentes da DJSI<sup>35</sup>, na ASPI<sup>36</sup> e no Footsie4Good<sup>37</sup>
- Swiss Re, ING, AIG (desde Janeiro de 2005) parecem estar à frente.
  - Tendências diferenciadoras:
    - Ampla gama de produtos sociais ou ambientais
    - Envolvimento visível no fórum internacional, de negócios e público, face ao Desenvolvimento Sustentável
    - Envolvimento visível na promoção e protecção dos Direitos Humanos
    - Gestão ambiental de premissas
    - Alcance da informação global bem estruturado
    - Recursos dedicados aos assuntos ambientais
  - Posicionamento principal: Mudança ambiental e climática; Direitos humanos.
- De seguida, apresentam as características do momento vivido, que deve condicionar a estratégia para o Desenvolvimento Sustentável da AXA:
  - Os riscos e as oportunidades vêm de:
    - ONGs<sup>38</sup>, público em geral e organizações internacionais têm crescido em exigências
    - Entidades reguladoras: constrangimentos crescentes
    - Expectativas dos principais *stakeholders*: balançam entre curto e longo prazo
    - Compromissos internacionais da AXA: para serem cumpridos
    - Marca AXA ao nível mundial: sensibilidade aumentada
- Documento 3, Dezembro 2005, “Self-assessment exercise”

<sup>35</sup> Dow Jones Sustainability Indexes – lançados em 1999, os Índices de Sustentabilidade do Dow Jones são os primeiros índices globais que monitorizam a performance financeira das empresas sustentáveis líderes ao nível mundial (traduzido livremente de <http://www.sustainability-indexes.com/>, em 11 de Setembro de 2007).

<sup>36</sup> ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indices) – fundados em 2001, estes Índices pretendem avaliar a performance financeira das 120 empresas sustentáveis, líderes na Europa. Estes índices utilizam o sistema da VIGEO - referência importante pelo estudo que esta empresa desenvolveu (traduzido livremente de [http://www.sustainable-investment.org/indices/15\\_indize\\_print.aspx?mutter=15](http://www.sustainable-investment.org/indices/15_indize_print.aspx?mutter=15), em 11 de Setembro de 2007).

<sup>37</sup> FTSE4Good – índice FTSE para o investimento socialmente responsável (SRI). Informações em [http://www.ftse.com/About\\_Us/FTSE\\_Corporate\\_Responsibility/FTSE4Good.jsp](http://www.ftse.com/About_Us/FTSE_Corporate_Responsibility/FTSE4Good.jsp) (consultado em 11 de Setembro de 2007).

<sup>38</sup> ONG – Organização Não Governamental

Para determinar qual o estado das coisas ao nível da RS e do Desenvolvimento Sustentável em cada unidade de negócio, o Grupo enviou um questionário para todas elas, tendo em vista lançar uma estratégia consistente. Este questionário foi respondido, na AXA Portugal, pela Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável. Antes de apresentarmos a síntese das respostas de Portugal ao exercício proposto pelo Grupo, devemos mencionar que o questionário se encontrava dividido em quatro partes (Informação geral, social & societal, ambiental e económica). Em relação à parte sobre Ambiente, como já havia a noção que a AXA Portugal tinha, neste domínio específico, boas práticas instaladas (AXA Verde), foi-lhe pedido que respondesse, como complemento, a outro questionário denominado “*Sustainable Development Best Practice*”.

Resumimos então as principais ideias que emanam das respostas dadas pela AXA Portugal, começando por notar que a empresa diz não ter uma política de RS, mas que há objectivos estipulados em termos ambientais (AXA Verde) e sociais (Fundação AXA Corações em Acção). Depois, menciona o facto de ter figurado na obra das 25 empresas identificadas como socialmente responsáveis em Portugal (Gago *et al*, 2005), sendo a AXA a única seguradora a ser incluída. À pergunta se a RS é comunicada activamente pela empresa, a respondente afirma que sim, através do “Vídeo Vai-Quem-Quer”, e-mail do CEO para os colaboradores e acção de road-show pela Rede de Distribuidores.

As perguntas são fechadas, em formato tabela, que nos permite um retrato fiável da situação da AXA Portugal face à RS à data do exercício de auto-avaliação. As tabelas estão divididas em “Política” (isto é, se existe política definida para o ponto em avaliação), “Processos e Recursos” (ou seja, se existem processos declarados e recursos alocados para o efeito) e “Resultados” (se são medidos os resultados desta acção).

Em termos quantitativos, os resultados que sobressaem, por serem menos positivos, são os relativos a:

- 1.2.1. Promoção da igualdade de oportunidades para homens e mulheres
- 1.2.2. Promoção da igualdade de oportunidades para grupos vulneráveis (pessoas que pertencem a minorias e pessoas com deficiências)
- 3.2.1. Impacto societal do negócio da companhia tomado em consideração
- 4.2.1. Redução dos impactos relacionados com os transportes
- 6.1.2. Factores sociais e ambientais tidos em conta no processo de *procurement*<sup>39</sup>

39 Em relação à “Política” deste tema, foi-nos entregue uma versão corrigida à mão (no original, constava “não” e, por isso, a avaliação de 0 em 6). Comentário da declarante: Plano de Acção de Desenvolvimento: 1/ Consolidação da Política de Desenvolvimento Sustentável de *Procurement*; 2/ KSAM (Key Suppliers Account Management) Preferencial; 3/ Implementação de Relatórios (KPIs de Desenvolvimento Sustentável); 4/ Implementação do Questionário aos Fornecedoros (Produtos & Serviços); 5/ Introdução da cláusula de Desenvolvimento Sustentável nos novos contratos (em validação pelos Serviços Jurídicos).



Sem podermos colocar aqui a informação detalhada do questionário, julgamos que é mais interessante a comparação entre os resultados de Portugal e os do resto do Grupo, pelo que falamos agora do Documento 4.

- Documento 4, Janeiro 2006, “Resultados do exercício de auto-avaliação para a AXA Portugal”

Este documento interno revela os resultados percentuais dos itens avaliados no questionário enviado pelo Grupo AXA. O mapa gerado reflecte os resultados específicos da AXA Portugal relacionando-os com os resultados gerais das entidades avaliadas pelo Grupo.

Os resultados são apresentados por secções - Direitos Humanos, Recursos Humanos, Compromissos com a Comunidade, Ambiente, Governança e Fornecedores e Subcontratados.

Em relação à primeira secção – Direitos Humanos – a AXA Portugal tem resultados médios na ordem dos 50%, enquanto os do Grupo se encontram acima (70%). Na segunda secção – Recursos Humanos – a AXA Portugal apresenta resultados médios superiores ao do Grupo (90% e 80%, respectivamente). Face aos Compromissos com a Comunidade, ambos os conjuntos de resultados são fracos, mas a média de Portugal (34%) é ainda mais baixa do que a do Grupo (42%). Relativamente ao Ambiente, embora houvesse a ideia de que Portugal estaria acima da média do Grupo por já ter uma política ambiental consistente (AXA Verde), ambos apresentam resultados baixos e equivalentes (na ordem dos 35% em média). Em relação à Governança, os resultados são positivos e muito equilibrados – quer a AXA Portugal, quer o Grupo, apresentam resultados médios que rondam os 65%. Os Fornecedores e Subcontratados, a última secção, revela que a AXA Portugal tem 50% em média e o Grupo AXA 43%. Podemos concluir que as sub-áreas menos desenvolvidas pelas empresas do Grupo AXA são os Compromissos com a comunidade, onde eram avaliados itens como o impacto do negócio da companhia na comunidade e o seu comportamento societal e o Ambiente, onde foram revistos as políticas, recursos e processos relativos à gestão ambiental e o impacto indirecto nas emissões de gás (efeito de estufa).

- Documento 5, Fevereiro 2006, “Sustainable Development Self-assessment exercise”

O documento começa por explicar que a decisão de proceder a uma auto-avaliação está relacionada com o facto de a AXA se ter comprometido em ser uma empresa responsável, e, para isso, é necessário entender melhor com estavam a ser geridos os planos de acção locais e, também, pela necessidade de elaborar um plano de acção do Grupo para a Sustentabilidade que pudesse ser traduzido em planos de acção locais.

Em torno deste assunto são mencionados outros com ligação próxima com o da RS: a imagem de marca do Grupo, as ambições do Grupo (Ambição 2012, a companhia preferida) e a capacidade de o Grupo responder eficientemente às expectativas dos seus *stakeholders*.

O documento contém também os resultados gerais do estudo, mas para a nossa investigação releva mais a comparação entre os resultados finais da AXA Portugal e do Grupo AXA, informação essa que já vimos no documento anterior.

- Documento 6, Março 2006, “2005 Entities Self-Assessment in Sustainable Development”

Este documento não acrescenta nada de relevante ao que já vimos nos anteriores. O seu conteúdo é relativo a uma reunião interna internacional para apresentar os resultados da auto-avaliação feita ao nível do Grupo, sobre Desenvolvimento Sustentável, depois da validação da estratégia ao nível da gestão de topo do Grupo AXA. A sua presença neste estudo remete apenas para verificarmos que o processo de diagnóstico sobre as políticas e práticas de RS no Grupo AXA fecha nesta reunião.

#### **4.2.2. AXA Magazine**

Embora tenhamos sido alertados por vários colaboradores para o facto de a AXA Magazine não ser o meio de comunicação mais representativo da vida da empresa, como único meio impresso com regularidade, representa para nós um histórico interessante (análise completa no Anexo V). Solicitámos à empresa que nos cedesse as revistas possíveis de anos anteriores a 2005 (relembramos que 2005 é o nosso “momento zero”), assim como revistas posteriores a 2005. O espólio que nos foi cedido consistia então em seis revistas de 2004, quatro revistas de 2005, cinco revistas de 2006 e duas revistas de 2007.

Da análise macro-estrutural deste *corpus*, concluímos que as rubricas vão mudando de número para número, sendo que as únicas que se mantiveram ao longo dos 3 anos e meio analisados foram as rubricas “Clientes”, “Colaboradores”, “Negócio” e as notícias breves, como podemos verificar na tabela abaixo apresentada (Tabela 10).

**Tabela 10: Análise macro-estrutural das AXA Magazine**

Índice   n° da revista	2004						2005						2006						2007	
	72	73	74	75	76	77	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90			
<b>Editorial</b>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Resultados	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
<b>Clientes</b>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
<b>Colaboradores</b>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
<b>Negócio</b>	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Organização	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Estratégia	-	-	-	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Redes	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Encontro	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Dossier	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Especial SCOPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-			
Zoom	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Compromissos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√			
Entrevista	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Patrocínios	-	-	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Segurança	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Des. Sustentado	√	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Aquisição	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Dicas entre Nós	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
<b>Breves</b>	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√				
Acerca de...	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Cultura Mais	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Passatempos	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				

Na Tabela 10, podemos também verificar que há uma rubrica específica para o Desenvolvimento Sustentado, mas que apenas figura em duas edições da revista. O grande enfoque dado aos clientes e aos colaboradores é também representativo do modelo de gestão da AXA Portugal, tendência que se pode também visualizar nas análises às entrevistas semi-estruturadas feitas aos colaboradores (num sub-capítulo posterior).

Como esta análise macro-estrutural pouco ou nada nos diz sobre Responsabilidade Social, procurámos fazer uma análise ao conteúdo das várias edições, através de uma “leitura flutuante” (Bardin, 1977). Não fomos além disso porque não era relevante para este estudo fazer uma análise dos artigos publicados, mas antes perceber se houve mais notícias sobre RS depois de 2005, e quantas notícias foram sendo publicadas ao longo destes anos dentro desta temática. Assim, esta análise (ver na íntegra no Anexo V) permitiu-nos apurar que a empresa se assume, pela primeira vez neste registo, como socialmente responsável numa edição da revista de 2005; é também a partir desse ano que as acções da Fundação AXA Corações em Acção e outras afins são deslocadas da rubrica "Colaboradores" para a rubrica

"Compromissos"; confirmámos também aquilo que nos havia sido dito oralmente pela coordenadora para o Desenvolvimento Sustentável e que também figurava nos documentos internos analisados no sub-capítulo anterior: a AXA Portugal já tinha muitas práticas avulsas de RS, antes de o Grupo a assumir como estratégica, porque, de facto, não podemos afirmar que haja um aumento significativo de notícias ou um enfoque diferente a partir do designado "momento zero" (2005).

#### **4.2.3. O SCOPE Colaborador**

O SCOPE Colaborador, assim como o SCOPE Cliente, é um questionário anual para apurar a satisfação global em relação à empresa. Cada um deles desdobra-se depois em questões específicas, sobre as áreas de interesse para cada *stakeholder*. No caso do SCOPE Colaborador, altamente participado pelos colaboradores portugueses (cerca de 90%), a primeira grande "divisória" que encontramos são as questões globais – KPIs ou *Key Performance Indicators* - (aplicadas uniformemente por todo o Grupo AXA) e as questões locais (apenas para a AXA Portugal). O preenchimento dos questionários é anónimo e feito através de sistemas informáticos. Para o nosso estudo, solicitamos à empresa que nos fossem cedidos os SCOPE de 2004 e 2006, precisamente para conseguirmos averiguar as diferenças sentidas nos momentos antes e depois do "momento zero". Qual era o clima organizacional antes e depois de 2005? Qual o grau de satisfação, motivação, envolvimento dos colaboradores antes e depois de 2005?

De forma a não incluirmos dados confidenciais nesta investigação, optámos por colocar em anexo (ANEXO VI) apenas os diferenciais e não os dados directos. Neste anexo, podemos ver a análise completa a todas as questões de 2004 e 2006. Para efeitos da investigação, contudo, resumimos aqui os dados essenciais.

O questionário está dividido, como dissemos, em KPIs e questões locais. Dentro dos KPIs, encontramos as seguintes secções: Percepção da companhia, liderança, ambiente de trabalho, eficácia da equipa, gestão directa, meios para fazer o meu trabalho, conteúdo do meu trabalho, desenvolvimento e oportunidades de carreira, recompensa/reconhecimento e compromisso. Da extensa análise estatística que produzimos, interessa aqui comparar efectivamente as variações positivas e negativas que são visíveis de 2004 para 2006. Assim, podemos verificar que, das 54 questões colocadas aos colaboradores em ambos os anos, apenas 3 apresentam variações negativas. São elas: "Como avalia o ambiente de trabalho que existe actualmente no seu serviço?", "Como avalia o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?" e "Recebo, com regularidade, informações que me ajudam a melhorar o meu desempenho". Uma delas, aquela que se refere ao equilíbrio vida pessoal-trabalho, foi também verificada uma tendência menos positiva nas entrevistas realizadas aos colaboradores. Ainda em relação aos KPIs, aparece uma questão cuja variação de 2004 para 2006 é inexistente: "Comparada com a concorrência, a AXA oferece produtos e serviços de qualidade". As restantes 50 questões apresentam uma variação positiva de 2004 para 2006. De notar, contudo, que a variação mais positiva (41% mais respostas positivas do que no ano 2004) é em relação à questão "Como avalia o conjunto de benefícios actuais de que usufrui?". Também esta tendência foi confirmada por nós nas entrevistas realizadas.



Em relação às questões locais, a análise foi realizada da mesma forma, mas não pudemos ter uma comparação tão rica e profunda entre os dois anos porque, do total de 21 questões, apenas 3 coincidem. Ainda assim, podemos apurar que a variação nessas respostas foi positiva: 29% na questão “Como avalia a comunicação veiculada pela Comunicação Interna da sua empresa”; 15% na questão “É importante o envolvimento dos colaboradores como voluntários da Fundação AXA Corações em Acção”; e 21% em “Em caso de necessidade tenho o apoio dos Recursos Humanos”.

Dos dados em geral, retiramos informações importantes, como a satisfação global dos colaboradores face ao Conselho Executivo e Direcções-Gerais (Tabela 11), pontos fortes e fracos de ambos os anos e a forma como evoluíram de 2004 para 2005.

**Tabela 11: Satisfação global dos colaboradores em relação à Direcção-Geral (SCOPE)**

<b>KPIs Globais - Direcção Geral</b>	<b><i>Diferencial de 2004 para 2006</i></b>
Presidente + Conselho Executivo	37%
Distribuição	22%
Financeira	30%
Oferta	32%
Sistemas de Informação, Processos e Qualidade	39%
Operações e Serviços a Clientes	33%
Recursos Humanos, Comunicação e Marca	17%

**Legenda:**




-  questão com melhor variação de 2004 para 2006
-  questão com pior variação de 2004 para 2006

Por antagonismo, podemos verificar, através da Tabela 12, que a questão dos benefícios sociais passou de uns negativos (-) 23% em 2004 a 92% em 2006. Por outro lado, há que assinalar que a questão do salário, do tratamento equitativo e de compensação pelo trabalho desenvolvido figuram em ambos os anos nos pontos fracos da AXA Portugal. Por contraste, os pontos mais fortes que nos aparecem em ambos os anos são a confiança na empresa e no seu futuro e na capacidade de controlar custos. De notar, contudo, que as piores questões em 2004 aparecem com valores negativos, enquanto no ano de 2006, mesmo as piores questões têm valoração positiva. Também as questões positivas são cotadas de forma mais elevada em 2006 do que em 2004.

**Tabela 12: Pontos fortes e fracos e sua evolução (SCOPE)**

Pontos fortes - as 5 melhores questões		2004
No meu serviço, tomamos medidas para reduzir custos		84%
Conheço a missão da equipa em que estou inserido		84%
Confio no futuro da minha empresa		74%
Tenho confiança no Conselho Executivo da minha empresa		73%
Sei o que esperam de mim no trabalho		73%
Pontos fracos - as 5 piores questões		
Como avalia o seu salário, face ao trabalho que desenvolve		-44%
Na minha empresa, os colaboradores são recompensados de acordo com o seu desempenho		-28%
Como avalia o conjunto de benefícios sociais de que usufrui		-23%
Sinto-me reconhecido(a) na minha empresa		-7%
Na minha empresa, sinto-me tratado(a) equitativamente		-1%
Pontos fortes - as 5 melhores questões		2006
Apoio totalmente os valores (espírito de equipa, respeito pela palavra, inovação, realismo, profissionalismo) em que a AXA se baseia		93%
Possuo a informação de que necessito sobre os meus benefícios		92%
Confio no futuro da minha empresa		92%
No meu sector, tomamos as medidas necessárias para controlar os custos		90%
A AXA tem um comportamento honesto e responsável para com a sociedade em geral		89%
Pontos fracos - as 5 piores questões		
Como avalia o seu salário, face ao trabalho que desenvolve		13%
Em comparação com outras pessoas que aqui trabalham, penso que sou justamente remunerado(a)		30%
Na minha empresa, os colaboradores são recompensados de acordo com o seu desempenho		28%
Na minha empresa, o salário é tão bom ou melhor do que aquele que é pago noutras empresas semelhantes		27%
Na minha empresa, sinto-me tratado(a) equitativamente		46%

**Legenda:**

-  questão com resultados altamente positivos em ambos os anos
-  questão com resultados negativos em ambos os anos
-  questão com resultados mais antagónicos

Estes resultados da análise aos SCOPEs permitiu-nos, em conjunto com os restantes dados já explanados atrás, desenvolver um guião para as entrevistas semi-estruturadas que viesse ao encontro das proposições enunciadas no 2º capítulo e esclarecer dúvidas surgidas entretanto.

### 4.3. Resultados obtidos na análise das entrevistas

#### 4.3.1. Entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores

As entrevistas (*vide* Anexo VII) foram, neste estudo, o culminar da investigação, no sentido em que as tomámos como a fase da busca de informação onde convergiam as anteriores. Desse modo, para determinar a amostra, solicitámos à AXA que nos fornecesse uma listagem actualizada à data do número de colaboradores da empresa, incluindo a rede comercial (balcões ou Espaços AXA). De acordo com o documento recebido em Agosto de 2008, o número de funcionários da AXA, em Junho de 2008, distribuía-se desta forma (Tabela 13):

**Tabela 13: Número total de funcionários da AXA em Junho de 2008**

Resumo	Nº func
Lisboa	411
Porto	307
Coimbra	1
Espaços Comerciais AXA (20 balcões)	274
<b>Total</b>	<b>993</b>

(Fonte: AXA)

Considerámos que, para o estudo de caso em questão, a técnica mais interessante seria a entrevista semi-estruturada, que nos permitia ter um guião (*vide* Anexo VIII) misto, com perguntas abertas e fechadas. Apurámos que a amostra ideal teria pelo menos 20 sujeitos, que seleccionámos de acordo com este conjunto de critérios:

- Lisboa – representa 41,3% do total dos funcionários (8)
- Porto – representa 30,9% do total dos funcionários (6)
- Balcões – representam 28% do total dos funcionários (6)

Assim, para garantirmos que obtínhamos heterogeneidade geográfica, ao nível de antiguidade e hierárquica - já que um dos propósitos claros era o de saber se a RS está assimilada de forma homogénea pelos colaboradores -, os colaboradores dos escritórios de Lisboa a entrevistar seriam: um colaborador dependente de cada Direcção (6) e dois colaboradores do Serviço a Clientes, que totaliza quase 50% do total dos funcionários desta dependência; no Porto, os colaboradores a entrevistar seriam: o topo da hierarquia funcional a exercer funções nestes escritórios (1) – a relevância deste funcionário justifica-se pelo facto de, actualmente, a AXA ter concentrado a quase totalidade das Direcções nos escritórios de Lisboa – e cinco colaboradores. Relativamente aos balcões, distribuámos os seis colaboradores a entrevistar por três balcões que se distinguem pela dimensão (um pequeno, um médio, um grande) e pela localização geográfica dispersa. Dos balcões, excluámos Lisboa e Porto por estes serem parte integrante dos edificios dos restantes colaboradores. Assim ficaram definidos que os balcões a entrevistar seriam: um da zona Sul do País (com 21 funcionários) – a entrevistar o gestor de balcão e um funcionário; um da zona Centro (com 14 funcionários) – a entrevistar o gestor de balcão e um funcionário; e um da zona Norte (com 7 funcionários) – a entrevistar o gestor de balcão e um funcionário. Este último teve de ser alterado para outro, da mesma região, com as mesmas características, por indisponibilidade de sermos recebidos pelo gestor de balcão.

Munidos do organigrama da empresa, actualizado a Junho de 2008, identificámos o Conselho Executivo (CE) como um órgão supra-geográfico e, por essa razão, seleccionámos dois sujeitos a serem entrevistados, que não deduzimos da amostra de 20. Os dois colaboradores a serem entrevistados foram seleccionados por serem os membros do CE com maior e menor antiguidade na empresa. As entrevistas foram efectuadas, mas a entrevista ao membro mais recente do CE ficou danificada na sua gravação e não foi possível extrair informações completamente fidedignas do seu registo. No entanto, acabámos por entrevistar na mesma dois membros do CE, já que o topo da hierarquia funcional do Porto também é membro do CE.

Para cumprir os critérios acima enunciados, acabámos então por ter 22 entrevistas válidas. A amostra era constituída por 11 mulheres e 11 homens, portanto, totalmente equitativa em termos de género. Em relação à antiguidade na empresa, os colaboradores desta amostra estão, em maior número (nove em 22) há mais de 20 anos na AXA. A outra grande fatia (seis em 22) está há menos de cinco anos na empresa. Os restantes dividem-se por entre os intervalos: quatro colaboradores estão na AXA há seis a 10 anos; um colaborador trabalha na empresa há 11 a 15 anos; e, finalmente, dois colaboradores fazem parte do intervalo 16 a 20 anos.

Por áreas funcionais, a amostra caracteriza-se pela seguinte distribuição: um membro da Direcção Geral (DG) da Distribuição, dois membros da DG de Marketing (MKT), três membros da DG da Oferta, três membros da DG de Serviço a Cliente (SC), três membros da DG Financeira (FIN), dois membros da DG de Recursos (REC), um membro da DG de Sistemas e Informática (SIP), um membro da Seguro Directo. Em relação aos balcões, contabilizamos seis no total, como já havíamos referido. Os membros do CE entrevistados são os Directores Gerais de Marketing (MKT) e Recursos (REC).

Tendo solicitado à empresa que nos permitisse contactar com colaboradores que cumprissem os critérios enunciados e se disponibilizassem a responder a algumas questões de forma anónima no tratamento e divulgação dos dados, a AXA convidou-me a fazer as entrevistas durante uma reunião que decorreu em Setembro de 2008, onde estariam reunidos muitos colaboradores das mais diversas áreas. Para a empresa, este momento seria ideal, porque, para além de estarem todos no mesmo local, não interferiria com o ritmo de trabalho normal dos escritórios e as pessoas poderiam falar mais à vontade. Portanto, exceptuando as entrevistas aos colaboradores dos balcões (onde nos deslocámos), as entrevistas foram quase todas realizadas durante esses dois dias.

Em termos do conteúdo das entrevistas, o guião foi estruturado em seis partes: dados gerais, Cultura (valores e práticas), Responsabilidade Social, mudanças pela implementação da Responsabilidade Social, esclarecimento de dúvidas e término. Os objectivos eram apurar quais os valores não declarados da organização, que tipo de práticas os colaboradores mencionam espontaneamente; pretendíamos também, ao não mencionar a Responsabilidade Social no início da entrevista, perceber se a associação da expressão à AXA era espontânea; era também nosso objectivo confirmar se o “momento zero” foi visível para os colaboradores ou não, assim como esclarecer algumas dúvidas surgidas no decurso da análise dos dados apresentados anteriormente.

Procedemos à análise das entrevistas começando por retirar o conteúdo de cada resposta que fosse realmente a resposta à pergunta, excluindo todas as interlocuções que não fossem significantes. Criámos então uma folha de dados com todas as respostas ao guião (confirmar Anexo VII). A partir daí, e para facilitar a leitura dos dados analisados, dividimos a análise das respostas em “Cultura Organizacional” (CO) e “Responsabilidade Social” (RS), e criámos categorias que, de acordo com o guião, satisfizessem as nossas necessidades de informação. Em cada categoria, analisamos depois a frequência dos termos significantes, quer em número de vezes que são ditos, quer por quantos colaboradores são ditos; também verificámos a frequência por género, antiguidade e área funcional na empresa.



Em relação à CO, agregámos o conteúdo das perguntas e respostas em quatro categorias, com o objectivo de identificar a frequência das expressões seleccionadas.

Assim, as questões relativas à Cultura são:

- Quais são, em seu entender, os valores da AXA?
- Desses valores, quais são os que, na sua opinião são mais visíveis no quotidiano da empresa?
- Que tipo de rotinas, práticas, hábitos, percepção como sendo prova desses valores?
- Se tivesse que definir a AXA em três palavras, que palavras escolheria?

Destas questões, deduzimos as quatro categorias:

1 – Valores declarados

2 – Valores em uso

3 – Práticas

4 – Imagem da empresa

Em relação à primeira categoria, identificámos as unidades de registo e a respectiva frequência na tabela que apresentamos de seguida (Tabela 14):

**Tabela 14: Resultados gerais da frequência da 1ª categoria da Cultura Organizacional – Valores declarados**

<b>Categoria</b>	<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(1) Valores declarados	espírito de equipa	8	7
	profissionalismo	7	7
	respeito pela palavra	13	11
	inovação	4	4
	foco	2	2
	família	1	1
	fiabilidade	6	6
	dedicação	5	5
	disponibilidade	4	4
	cliente	8	6
	força	1	1
	integridade	3	2
	realismo	1	1
	informalidade	1	1
	responsabilidade	1	1
	ambição	1	1
	capacidade de reacção	1	1
	capacidade de escuta	2	2
	solidariedade	1	1
	confiança	1	1
accionistas	1	1	
peçoas	2	2	

Os valores declarados da empresa, relembramos, são o profissionalismo, inovação, realismo, espírito de equipa e respeito pela palavra. Os mais citados pelos colaboradores, no entanto, são, por ordem decrescente, o respeito pela palavra, o espírito de equipa, o cliente (serviço ao cliente, respeito pelo cliente, orientada ao cliente), o profissionalismo e a fiabilidade. Isto é, dos cinco valores declarados, apenas três são citados com mais frequência pelos colaboradores. Uma curiosidade a apontar é que apenas um colaborador aponta o realismo como valor da AXA. Dos outros quatro valores inscritos, é de notar que todos eles são apontados mais vezes por colaboradores do sexo masculino e menos pelo sexo feminino.

Em relação à segunda categoria, valores em uso, registamos os dados que se seguem (Tabela 15).

**Tabela 15: Resultados gerais da frequência da 2ª categoria da Cultura Organizacional – Valores em uso**

<b>Categoria</b>	<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(2) Valores em uso	todos os valores	1	1
	foco	1	1
	ambição	3	3
	fiabilidade	2	2
	dedicação	4	4
	respeito pela palavra	7	6
	integridade	2	2
	cliente	6	4
	profissionalismo	3	3
	inovação	2	2
	força (da marca)	1	1
	capacidade de escuta	2	2
	peçoas	1	1
	solidariedade	1	1

Dos valores que os colaboradores julgam ser mais visíveis no quotidiano da empresa, o que aparece mais vezes citado é o “respeito pela palavra”, depois “cliente”, “dedicação”, “ambição” e “profissionalismo”. Portanto, dos cinco valores declarados, apenas dois aparecem nos valores em uso. Convém aqui relembrar que quer a dedicação quer a fiabilidade são parte das três *core attitudes*. Um apontamento interessante tem a ver com os quatro entrevistados que referem, no seu conjunto, o cliente como valor em uso. Os quatro colaboradores são todos de balcões, logo, de espaços comerciais.

Relativamente à terceira categoria, “Práticas”, apresentamos agora a tabela correspondente (Tabela 16).

**Tabela 16: Resultados gerais da frequência da 3ª categoria da Cultura Organizacional - Práticas**

(3) Práticas	SCOPE	1	1
	antecipação às leis	1	1
	boa relação entre as pessoas	2	2
	testes de qualidade	1	1
	assunção dos compromissos	4	4
	criar valor para o cliente, ter o cliente como prioridade	5	5
	ajudar as pessoas (faz parte do negócio)	1	1
	rapidez na resposta	1	1
	carácter multinacional das equipas, da companhia	1	1
	as pessoas preocupam-se	2	2
	culto do objectivo	1	1
	indicadores para regular as práticas	1	1
	dinâmica no trabalho	2	2
	contacto regular com clientes	1	1
	clareza na venda	1	1
	reuniões regulares com colegas	1	1
qualidade de trabalho dos funcionários	4	4	

À pergunta “Que tipo de rotinas, práticas, hábitos, percepciona como sendo prova desses valores?”, a resposta mais dita foi o facto de se ver na empresa o constante empenho em criar valor para o cliente, tê-lo como prioridade. Segue-se a assunção dos compromissos – um dos colaboradores chega a dizer "a AXA (...) é das poucas companhias que faz o que diz". A par desta, surge-nos a qualidade de trabalho dos funcionários, com quatro respostas. Com duas citações, são apontadas a boa relação entre as pessoas, a dinâmica no trabalho e o facto de as pessoas (colaboradores) se preocuparem. É de salientar que a qualidade de trabalho dos funcionários é uma prática vista apenas por mulheres, que na sua maioria trabalham na empresa há mais de 20 anos e em balcões. Outra nota interessante tem a ver com a boa relação entre as pessoas, resposta dada apenas por colaboradores da DG de Marketing.

De todas as categorias, a da “Imagem da empresa”, construída a partir das respostas à pergunta “Se tivesse que definir a AXA em três palavras, que palavras escolheria?” é a mais prolixa em termos de unidades de registo. Embora nos tivéssemos empenhado em fazê-las coincidir, de forma a pertencerem a uma mesma unidade, nem sempre isso é possível, sob pena de distorcer o discurso dos entrevistados e perder rigor.

**Tabela 17: Resultados gerais da frequência da 4ª categoria da Cultura Organizacional – Imagem interna da empresa**

<b>Categoria</b>	<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(4) Imagem da empresa	Proximidade	3	3
	Rigor	2	2
	Profissionalismo	3	3
	Espírito	1	1
	Qualidade	2	2
	Inovação	4	4
	Crescimento	3	3
	Rentabilidade	1	1
	Força	2	2
	Internacionalidade	4	4
	Oportunidades	1	1
	<b>Bom lugar para trabalhar</b>	3	3
	<b>Família</b>	1	1
	<b>Ao serviço da Sociedade</b>	1	1
	Tradicionalismo	1	1
	Inclusão	1	1
	Imagem	2	2
	Referência	1	1
	Sentimento de orgulho de pertença	1	1
	Líder de futuro	1	1
	Ambição	3	3
	Notoriedade	1	1
	<b>Sustentabilidade</b>	1	1
	Universo	1	1
	Grupo	1	1
	Equipas	1	1
	Risco	1	1
	Cliente	2	2
	Reforma	1	1
	Grandeza	1	1
	Ingenuidade	1	1
	Solidez	2	2
	Fidelização	1	1
Integridade	3	2	
Maturidade	1	1	
Especialidade	1	1	
Fiabilidade	1	1	
Confusão	1	1	

É interessante verificar que, embora não fosse apontado muitas vezes enquanto valor, a inovação é uma das palavras mais escolhidas para definir a empresa, o que significa que o valor está absorvido, só não é encarado como valor, mas como algo que a empresa projecta sobre si própria internamente. A outra palavra mais usada para descrever a AXA foi a sua internacionalidade (o facto de ser uma empresa

multinacional), seguida de integridade, ambição, crescimento, bom lugar para trabalhar, proximidade e profissionalismo. Note-se que a ambição é apenas referida por colaboradores do sexo masculino. A solidez é apontada apenas por colaboradores dos balcões e a maioria que afirma ser um bom lugar para trabalhar, trabalha na DG Financeira. No que se refere à Responsabilidade Social, nunca aparece dita especificamente, embora haja quatro palavras altamente conectadas a ela: família (o facto de a empresa ser considerada uma família), serviço à sociedade, bom lugar para trabalhar e sustentabilidade. Só um deles, contudo, é referido mais do que uma vez (bom lugar para trabalhar).

Em relação à Responsabilidade Social, agregámos o conteúdo das perguntas e respostas em seis categorias, sendo duas delas divididas ainda em duas subcategorias, com o objectivo de identificar a frequência das expressões seleccionadas.

Assim, as questões relativas à Responsabilidade Social são:

- Considera a AXA uma empresa socialmente responsável?
- O que o/a faz pensar que a AXA é uma organização socialmente responsável?
- Que acções e práticas tem a empresa que confirmem a sua responsabilidade social?
- Comparativamente com a situação profissional de amigos e familiares, considera bom trabalhar na AXA?<sup>40</sup>
- Quando é que a empresa, a seu ver, assumiu a postura socialmente responsável?
- Porque é que marca o início nesse ano/nessa altura?
- Na sua opinião, a que se deveu essa aposta na responsabilidade social?
- Essa mudança foi visível para os colaboradores? Isto é, que tipo de alterações se produziram na empresa que tenham beneficiado os colaboradores?
- Considera que foi fácil para a AXA Portugal absorver práticas de responsabilidade social? Porquê?

Destas questões, deduzimos as seis categorias:

6 – Identidade

7 – Provas para respostas positivas

8 – Início da postura RS e respectiva justificação

9 – Motivação para postura RS

10 - Mudança para RS

10a) Visibilidade para os colaboradores

10b) Alterações para colaboradores

11 - AXA Portugal e a RS: factores facilitadores

11a) Facilidade em absorver práticas de RS

---

<sup>40</sup> Embora esta questão figure no guião como uma pergunta relacionada com a Cultura Organizacional, em termos de análise, é-nos mais útil inseri-la nas categorias da Responsabilidade Social.

### 11b) Justificação

Em relação à primeira categoria, identificámos as unidades de registo que agora apresentamos e a respectiva frequência (Tabela 18).

**Tabela 18: Resultados gerais da frequência da 1ª categoria da Responsabilidade Social – Identidade socialmente responsável**

<b>Categoria</b>	<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(5) Identidade RS	Sim, sem dúvidas	19	19
	Sim, com reservas*	3	3
	Não		

\* pode não ser negativo: consideram que é socialmente responsável, mas podia fazer mais, ou melhor, ou não tem a certeza absoluta

Podemos então concluir que à pergunta sobre se consideram a AXA uma empresa socialmente responsável, não há nenhum colaborador que diga que não.

Em relação à segunda categoria, o retrato dado pela análise categorial pode ser visto na Tabela 19:

**Tabela 19: Resultados gerais da frequência da 2ª categoria da Responsabilidade Social – Provas para respostas positivas**

<b>Categoria</b>	<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(6) Provas para respostas positivas	Fundação AXA Corações em Acção	<b>22</b>	17
	Prémios externos	1	1
	Comportamento ecológico	<b>9</b>	9
	Bem-estar e benefícios para os colaboradores	<b>13</b>	11
	Ir além da lei	2	2
	Intervenções na Sociedade	5	5
	Colaboradores voluntários**	3	3
	Preocupação da gestão de topo face à RS	1	1

	Atitudes com o cliente	2	2
	Capacidade de escuta; diálogo	3	3
	Não é marketing	3	3
	Proximidade com os stakeholders/parceiros	1	1
	Grupo AXA	1	1

\*\* estas respostas são referentes ao colaboradores entrevistados que se afirmam como voluntários da Fundação.

Indiscutivelmente, a razão mais apontada pelos colaboradores para justificarem a AXA como empresa socialmente responsável é a Fundação AXA Corações em Acção, seguida do bem-estar e benefícios dos colaboradores e, finalmente, comportamentos ecológicos. De referir que os três colaboradores que afirmaram que a AXA é mesmo socialmente responsável e “não é marketing” são todos do sexo feminino.

No que concerne a terceira categoria – início da postura socialmente responsável e respectiva justificação – analisamos agora os resultados das entrevistas.

**Tabela 20: Resultados gerais da frequência da 3ª categoria da Responsabilidade Social – Início da postura de RS e respectiva justificação**

<b>Categoria</b>	<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(7) Início da postura RS e respectiva justificação	Com a Fundação (finais anos 90)	5	4
	Com a criação do Grupo AXA (Bebear e C'olloch)	5	4
	Início anos 90 (fusões)	1	1
	N/S	2	2
	Há 3 anos (2005)	2	2
	Há 5 anos (2003)	1	1
	Com CEO (2002)	1	1
	Agenda do mundo empresarial	4	4
	Com o início das preocupações ecológicas	1	1
	Cultura das empresas absorvidas	1	1

	Faz parte da cultura/desde que entrei na empresa/desde sempre	7	7
--	---	---	---

As respostas a esta questão são, na nossa opinião, muito interessantes. Para uma parte significativa dos colaboradores auscultados, a Responsabilidade Social existe “desde sempre”, ou seja, desde que entrou para a empresa ou desde que a AXA é AXA. Alguns dizem mesmo que faz parte da cultura da empresa. Estas respostas foram dadas quer por colaboradores cuja antiguidade é superior a 20 anos, quer por colaboradores recentes. Em frequência, segue-se a afirmação que a RS existe desde que a Fundação AXA Corações em Acção existe (finais dos anos 90) ou com a criação do Grupo AXA, pelas mãos dos seus fundadores (Claude Bébear e Françoise C’olloch). Alguns apontam ainda que é desde que este assunto, a RS, entrou na agenda do mundo empresarial, mas não conseguem precisar quando. O momento que definimos como “momento zero”, em 2005, é apontado por dois colaboradores. É importante referir que esta data foi apontada por um membro do Conselho Executivo e por um outro membro da DG de Marketing.

A quarta categoria, que congrega as respostas dadas para ilustrar o que motiva a AXA a ser socialmente responsável, pode ser vista de forma resumida na Tabela 21:

**Tabela 21: Resultados gerais da frequência da 4ª categoria da Responsabilidade Social – Motivação para postura socialmente responsável**

<b>Categoria</b>	<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(9) Motivação para postura RS	Felicidade dos colaboradores	3	3
	Agenda do mundo empresarial	6	6
	Motivação de carácter, genuína e/ou altruísta, consciência	5	5
	Preocupação da gestão de topo face à RS	1	1
	Livro "25 Casos..."	1	1
	Visibilidade mediática, Imagem e/ou Marketing	4	4
	Resultado das fusões, do <i>melting pot</i> das culturas das empresas absorvidas	1	1



	Envolvimento com a Sociedade	2	2
	Postura intrínseca ao próprio negócio dos seguros	4	4
	N/S	4	4
	N/R	1	1

Assim, podemos ver que a motivação para a postura socialmente responsável da AXA é vista pela maioria dos colaboradores entrevistados como sendo fruto da agenda do mundo empresarial, ou por carácter da própria empresa, motivação de genuíno altruísmo e consciência cívica. Com menos frequência, aparecem-nos a motivação pela visibilidade mediática, imagem ou marketing desejados pela companhia, ou por uma postura intrínseca ao próprio negócio dos seguros. Em número semelhante aparecem também colaboradores que não sabem o que está por trás desta postura. Enquanto a agenda empresarial é apontada de forma equitativa por ambos os sexos, já a motivação de carácter, genuína, altruísta, é apontada na sua quase totalidade por membros do sexo masculino, assim como a assunção de que a RS é intrínseca à actividade seguradora. Embora não tenhamos dados que o suportem, podemos avançar uma explicação plausível para o surgimento deste dado: como os colaboradores do sexo masculino entrevistados têm funções na empresa hierarquicamente superiores às das mulheres entrevistadas, o seu conhecimento sobre a essência da Responsabilidade Social é mais profundo. Tudo nos leva a crer que este dado que aparece nas entrevistas pode ser explicado pela diferença de posição hierárquica e não com o género do colaborador, portanto.

À quinta categoria foi necessário dividi-la em duas sub-categorias. Os resultados são apresentados na Tabela 22:

**Tabela 22: Resultados gerais da frequência da 5ª categoria da Responsabilidade Social – Mudança para responsabilidade social**

<b>Categoria</b>		<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(10) Mudança para RS	(10a) Visibilidade para os colaboradores	Sim	17	17
		Não	1	1
		N/S	1	1
		N/R	2	2
	(10b) Alterações para colaboradores	SCOPE colaboradores	1	1
		ergonomia	1	1
		alimentação	1	1
		ecomodos	1	1
		impressoras comuns	1	1
		poupar papel	1	1
		marketing	1	1
		benefícios sociais	1	1
		orgulho	1	1

	crédito horas para voluntariado	1	1
	Prémios externos	1	1
	beneficiam enquanto seres humanos; a nível pessoal	2	2
	horário flexível	1	1
	não tem havido despedimentos	1	1
	sentem mudança e benefícios em geral	2	2
	poucos sentem os benefícios; poucos se envolvem	2	2
	não sentem benefícios	2	2
	N/R	2	2
	N/S	2	2

À pergunta se essa mudança foi visível para os colaboradores, uma esmagadora maioria diz que sim. Em que é que essa visibilidade se traduz, ou seja, que alterações os colaboradores sentiram no seu quotidiano na empresa, as respostas dispersam bastante, o que não permite retirar nenhuma inferência interessante, a não ser que é difícil para os colaboradores desdobrarem esta ideia que têm que a empresa é socialmente responsável em factos.

Em relação à sexta e última categoria da Responsabilidade Social, que também optámos por dividir em duas sub-categorias, podemos ver os resultados em baixo (Tabela 23).

**Tabela 23: Resultados gerais da frequência da 6ª categoria da Responsabilidade Social – AXA Portugal e a RS: factores facilitadores**

<b>Categoria</b>		<i>unidade de registo</i>	Frequência total	Nº de entrevistados
(11) AXA Portugal e a RS: factores facilitadores	(11a) Facilidade em absorver práticas de RS	Sim	20	20
		Não	2	2
	(11b) Justificação	responsabilidade	1	1
		solidariedade	1	1
		empatia	1	1
		desenvolvimento	1	1
		equipa aberta à mudança	1	
		acredita genuinamente na RS	1	1

	já tinha práticas de RS (outras empresas e própria AXA Portugal)	4	4
	entrega/envolvimento dos colaboradores	3	3
	gestão de topo	3	3
	acções ao longo do tempo	3	3
	espírito de entreajuda	1	1
	mobilização dos colaboradores	1	1
	cultura portuguesa	2	2
	agora há uma matriz/sentido	2	2
	credibilidade	1	1

No que se refere à primeira questão – se a AXA Portugal teve ou não facilidade em absorver as práticas de Responsabilidade Social ditadas pelo Grupo e pela própria gestão local – as respostas foram claramente positivas. De notar, no entanto, que as duas respostas negativas são de colaboradores do sexo feminino.

Relativamente à justificação desta facilidade apontada por quase todos os entrevistados, a maioria relativa das respostas baseiam-se no facto de a própria AXA e outras empresas que a compunham antes das fusões já terem estas práticas no seu quotidiano, na entrega e envolvimento dos colaboradores, na gestão de topo ou nas acções que têm vindo a ser feitas ao longo do tempo, que são demonstrativas dessa facilidade. É de salientar que todos os colaboradores que responderam que as práticas já vêm de longe são colaboradores de longa data (mais de 20 anos de “casa”).

#### 4.3.2. Entrevista ao CEO

Na sequência da recolha de dados feita até então, faltava-nos uma peça importante: ouvir a gestão de topo da empresa, neste caso o CEO ou Presidente do Conselho Executivo. Esta última entrevista e oportunidade de obter informações teve a clara intenção de procurar esclarecer algumas questões, assim como confirmar outras, inferidas pela análise documental e de conteúdo atrás apresentadas. A entrevista não obedeceu na íntegra ao guião previamente preparado (*vide* Anexo IX), porque no fluir da conversa surgiram apontadores que foi necessário explorar. A entrevista pode ser consultada na íntegra no Anexo X. Para tratar os dados recolhidos nesta fonte, decidimos criar uma tabela que visitasse de forma relevante as temáticas abordadas e as respostas dadas (Tabela 24).

**Tabela 24: Dados recolhidos da entrevista ao CEO da AXA**

Pergunta	Dados relevantes
Qual foi a percepção sobre a facilidade ou não de implementar a RS em Portugal, no contexto das acções despoletadas pelo Grupo em 2005?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo simples e natural;</li> <li>- Veio dar uma estrutura às práticas já existentes</li> </ul>
Processo de implementação da RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Grupo não impõe, sugere, a partir daí as unidades locais têm margem para reagir</li> </ul>
Há uma cultura AXA ou continuam a prevalecer as sub-culturas das várias empresas que dificultam a absorção de mensagens?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «O facto de a AXA ter um conjunto de valores, princípios, que chamamos de uma forma mais genérica “cultura”, é ou tem sido um factor de união, de facilitação, de fusão das diferentes micro-culturas que existem e isso aconteceu desde o início.»</li> </ul>
Resultados que dizem que a RS começou com os fundadores da AXA ou já existia, vinda de práticas das empresas entretanto fundidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Há factores positivos e negativos na construção de uma empresa, na construção de uma cultura. Ou se constrói pelo exemplo positivo ou pelo negativo. Claramente por exemplo a AXA Corações é claramente um factor de agregação pela positiva”</li> <li>- “Não tenho dúvida que a cultura AXA se tem primado pela positiva, pela admissão, pela visão do mundo de forma diferente, pela antecipação”</li> </ul>
Mudanças sentidas e vistas na empresa desde a implementação da RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande orgulho nas acções da Fundação AXA Corações em Acção como melhor exemplo</li> <li>- Também na relação com os colaboradores: “é comum (...) receber mensagens individuais, não requeridas, não suscitadas, não motivadas, apenas e só porque as pessoas aqui ou ali puderam comparar e vêm salientar quão importante é termos esse tipo de políticas e quão orgulhosos eles se sentem”</li> <li>- Ao investir na felicidade dos colaboradores investem na sua produtividade e isso também é visível no</li> </ul>

	quotidiano da empresa
Porque é que a Fundação AXA Corações em Acção parece significar toda a RS da AXA para os colaboradores?	<p>- Justifica-se pelo facto de “o sentimento generalizado de orgulho à volta (...) [da] AXA Corações [em Acção]. Esse é o factor dominante e o mais facilmente entendido como RS.”</p> <p>- “Há outros [factores] claramente virados para a RS que são menos entendidos por menor compreensão do conceito que é a RS. Aí julgo que haverá talvez um trabalho a fazer no sentido de uma comunicação mais coerente, mais estruturada, mais esclarecedora, mais informativa que procuramos fazer, mas que reconheço que ainda não atingimos o nível desejado.”</p>
Os colaboradores não associam o conjunto de medidas tendo em vista o seu bem-estar com a RS. Porquê?	<p>- “o conceito de RS no seu sentido mais amplo não é tão facilmente adquirido pelas pessoas”</p> <p>- “uma empresa responsável socialmente que se preocupa com os seus empregados, com os seus clientes a ideia é menos evidente e como tal precisamos de a continuar a trabalhar”</p> <p>- “considero ser menos importante que os trabalhadores reconheçam isso, é sim mais importante que sintam isso”</p> <p>- «as pessoas saibam que a empresa “está lá” no momento em que elas necessitam»</p>
Porque é que a RS não é um valor declarado da AXA?	<p>- “Não, não foram pensados. Ainda assim o Grupo tem uma postura de RS que não está expressa nos seus valores.”</p> <p>- “sendo nós uma empresa global encontram-se culturas absolutamente diferentes e a temática da RS pode querer dizer uma coisa nos EUA, outra no Japão e outra em Portugal.”</p> <p>- “Os valores são aquilo que é verdadeiramente o nosso máximo divisor comum. Aquilo que nunca está em causa em nenhum país do mundo.”</p> <p>- “o Presidente do grupo disse: atenção que a RS e o desenvolvimento</p>

	<p>sustentável são políticas essenciais para sustentar os nossos resultados financeiros, são a nossa prioridade. E portanto não me admirava que dentro de pouco tempo...”</p>
<p>Porque é que não conseguem melhorar a questão da percepção salarial que sobressai nos SCOPES?</p>	<p>- Em inquéritos de satisfação de colaboradores verificamos que as perguntas sobre remuneração, normalmente, são aquelas que recebem notação menos positiva. Apesar de tudo, tem havido uma evolução, mantendo-se ainda em terreno negativo, positiva. O Grupo AXA tem uma política em que claramente assume que não quer ser o melhor pagador. Os clientes devem ser defendidos e o trabalho deve ser pago justamente e há outros factores de motivação e retenção dos colaboradores que ultrapassam as políticas de remuneração</p>

Tendo aqui descrito os dados mais pertinentes da entrevista ao Presidente do Conselho Executivo da AXA, terminamos o capítulo da análise de dados. No capítulo seguinte, cruzamos os dados ligados entre si e relacionamos esses dados com as questões de investigação que alicerçam este estudo. Finalmente, apontamos um modelo que pode resumir a relação entre os conceitos CO e RS, e que ilustra o impacto mútuo.

## Capítulo 5 – Discussão dos resultados

Neste capítulo, tal como dissemos no parágrafo anterior, fechamos o círculo em que este estudo se move. Chegados aqui, é importante filtrar os dados mais relevantes e relacioná-los uns com os outros, para que nos seja possível avançar para uma proposta de interpretação dos mesmos.

Começamos por cimentar que a AXA é uma empresa socialmente responsável, por auto-desígnio, como vimos nos documentos internos; por validação externa, prémios, distinções e afins; pelo olhar dos colaboradores, incluindo o CEO, confirmado pelo inequívoco “sim” a todas as questões relacionadas com este assunto. Isto não significa que todos os que o afirmam conheçam em profundidade o conceito, embora seja visível, por alguns dados emergentes das entrevistas que há, de facto, uma “franja” de colaboradores que entendem bem o que é a RS, mas esses colaboradores são claramente do topo da hierarquia da empresa. Na maioria dos colaboradores, pela falta de sustentação das suas respostas, percebe-se que este conceito não está amplamente divulgado, e, conseqüentemente, percebido. Esta situação é também confirmada pela entrevista feita à gestão de topo, assim como pela análise das revistas internas, que dispersa as notícias sobre RS em várias rubricas que não têm necessariamente a ver com comportamentos socialmente responsáveis. Contudo, percebe-se pela entrevista ao CEO e mesmo pelos documentos recolhidos e analisados, que a empresa não exige que a RS seja entendida em todas as suas vertentes pelos colaboradores. Isto é, o Grupo prefere que a política de RS seja efectivamente aplicada de forma estratégica e coerente pelas unidades de negócio e que os colaboradores sintam os efeitos da RS de facto, do que investir num esclarecimento profundo e constante sobre as motivações desta postura.

Julgamos que estas primeiras inferências podem ter duas leituras: uma, é que a falta de mediatismo da AXA enquanto empresa socialmente responsável gera uma identidade genuína a este nível (e isso é notado por alguns colaboradores nas entrevistas) e que a empresa tem o mesmo comportamento internamente; a outra é que há, de facto, como avança o próprio Presidente do CE, uma falta de investimento sério na comunicação consistente da RS.

Por outro lado, é fundamental reforçarmos aqui o papel da Fundação AXA Corações em Acção. Há, claramente, pelas mais variadas fontes de dados analisadas, uma “colagem” da Fundação à postura socialmente responsável da AXA. Claro que, à primeira vista, parece-nos redutor que seja dado adquirido que apenas a base da pirâmide de Carroll (1991), a faceta filantrópica da RS, seja reconhecida internamente. Dizemos redutor, porque não se “rentabiliza”, por exemplo, o facto de a AXA Portugal ter o seu melhor resultado, em termos de políticas, processos e recursos alocados à RS (na auto-avaliação feita na fase de diagnóstico), nos itens referentes aos Recursos Humanos (90%), embora, claro, o bem-estar e os benefícios aos colaboradores apareçam em segundo lugar na justificação dos colaboradores em relação à afirmação que a AXA é socialmente responsável. Também este dado é interessante, na medida em que há a noção, por parte do *stakeholder* colaborador da AXA, que o cuidado que a empresa tem na gestão dos seus recursos humanos é também parte da sua Responsabilidade Social.

Voltando à Fundação e à sua importância, é óbvio que esta corporiza a face visível da RS para a AXA, quer para os colaboradores, quer para o próprio CEO, quer externamente. De acordo com a entrevista ao Presidente do CE, é fácil de entender que assim seja, porque é corrente que a RS tem a ver com solidariedade, com “dar à sociedade”. Esta relação directa Fundação – Responsabilidade Social, entendemo-la como natural no estádio em que a empresa se encontra. Isto é, se considerarmos que só há quatro anos é que começou a haver uma preocupação do Grupo AXA em firmar uma estratégia de RS, e que a Fundação já existe desde os anos 90, é natural que as acções tenham sido absorvidas internamente como o exemplo, a ilustração, de que a AXA é responsável socialmente. Em parte, esta inferência justifica o facto de os colaboradores olharem a AXA Portugal em específico como tendo práticas de RS há muito tempo. Esta visão da antiguidade das práticas de RS é também visível na análise às revistas AXA Magazine, já que, na nossa análise, não há um aumento significativo das notícias relativas à RS depois de 2005. No entanto, em relação à percepção de valor que o envolvimento voluntário nas acções da Fundação tem para os colaboradores, e segundo dados do SCOPE, esta aumentou em 15% de 2004 para 2006.

Mais preocupante é a informação, que nos chega através das entrevistas, de que a RS não está no *top of mind* da caracterização da empresa, para os colaboradores. Falamos do facto de, espontaneamente, ser muito raro algum colaborador associar os valores, declarados ou em uso, ou ao adjectivar a empresa, rotulá-la de socialmente responsável. Já quando a pergunta é dirigida, como dissemos atrás, não há praticamente quem negue que a AXA é socialmente responsável.

De facto, não há uma associação espontânea da RS aos valores da companhia. No entanto, há uma associação da RS a valores como a transparência e seriedade, valores com alto significado, nomeadamente por se tratar de uma seguradora, em que estes valores têm uma importância cabal. Adiantamos nós que muito daquilo que a RS é, também está interligado com o respeito pela palavra. Isto na componente da RS que trata o relacionamento com os *stakeholders*. Ora, este valor é definitivamente o mais forte, porque tem os maiores *scores*, quer em valores declarados, quer em valores em uso, quer mesmo em práticas. O outro valor declarado que tem reflexo directo nos valores em uso é o profissionalismo. A “*customer centricity*” de que fala o CEO na entrevista parece também estar a ter reflexos fortes nos valores, já que o terceiro e último valor que nos aparece nos dois campos é o “cliente”. Assim, e embora não seja um valor declarado, a RS está presente e diluída nos valores mais frequentemente declarados pelos colaboradores da AXA.

De referir também, num outro nível, que na nossa fase exploratória da investigação, foi notório o reflexo no orgulho de pertença dos prémios e distinções dados à empresa no domínio da RS, principalmente por, como já dissemos, este não ter grande repercussão nos *media*. É de ressaltar, de facto, que a grande maioria dos colaboradores com quem contactámos ao longo da recolha de dados vêem a RS, nomeadamente a Fundação, como fonte de orgulho, de admiração e prova do carácter genuíno e sério da empresa. Usando a tipologia de Rodrigo e Arenas (2008), diríamos que a maioria dos funcionários da AXA, topo incluído, são “empregados comprometidos”. Entre estes, diríamos que podemos incluir aqueles que 1) conseguem usufruir dos benefícios que esta postura lhes traz ou 2) aqueles colaboradores que têm um conhecimento estratégico elevado da empresa e participam activamente nas decisões da gestão de topo e 3) aqueles que têm uma



ligação emocional com a empresa, quer pelos anos de “casa”, quer pelo facto de serem voluntários, etc. No outro lado da escala, os autores falam em “empregados dissidentes”. Embora de forma residual, também notámos uma franja de colaboradores com uma postura negativa face às práticas de RS, geralmente pessoas que, por não estarem satisfeitas com a empresa (salário, falta de reconhecimento, etc), não valorizam o investimento que a empresa faz nas acções e práticas de Responsabilidade Social, encarando-as com algum cepticismo.

Cabe-nos agora relacionar estas inferências com as questões de investigação e com as proposições, para que possamos concluir o estudo (Tabela 25):

**Tabela 25: Resposta às questões de investigação**

Questões de investigação	Proposições	Observações e Conclusões
<p><b>Como pode a cultura organizacional ser facilitadora da implementação das práticas de responsabilidade social?</b></p>	<p>Perceber que tipo de cultura existia na organização e de que forma o seu conteúdo facilitou ou, pelo contrário, foi percebido como um obstáculo à implementação destas práticas;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os valores mais sedimentados na cultura da AXA Portugal têm directamente a ver com RS;</li> <li>- Como algumas das práticas de RS já faziam parte do quotidiano da empresa, do seu modo de ser, a cultura foi facilitadora da inclusão das práticas de RS;</li> <li>- A Fundação AXA Corações em Acção e o envolvimento dos colaboradores nas suas acções está imbuída na identidade da AXA: foi um factor facilitador da implementação da Responsabilidade Social;</li> <li>- O facto de a Fundação ter cariz internacional e ser uma aposta dos fundadores da AXA, abriu caminho para que a implementação das práticas de RS não fossem vistas como “manobra de marketing” pelo público interno;</li> <li>- Por outro lado, o facto de ser uma multinacional e, portanto, a sua cultura ser altamente trabalhada para funcionar como “máximo denominador comum”, não permite que a gestão local aja</li> </ul>

	<p>Identificar, ao nível do planeamento e preparação da implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas, se houve preocupação em introduzir mudanças ao nível da cultura organizacional, para que esta se tornasse um facilitador para a implementação das novas práticas;</p>	<p>de forma singular na alteração dos valores, por exemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Embora a implementação da RS seja encarada pela maior parte dos colaboradores um “processo simples e natural”, houve uma grande preocupação do Grupo AXA para marcar o ritmo do alinhamento das estratégias face à RS para não perder terreno para a concorrência;</li> <li>- Como a Fundação já tinha estatuto firmado, assim como o projecto AXA Verde, os colaboradores associaram os esforços em implementar a política de RS a estes dois exemplos e não associam a vontade da AXA ser socialmente responsável a uma exigência do mercado segurador;</li> <li>- Em termos de comunicação e marketing interno, o tema não foi trabalhado de forma eficaz, tendo como consequência a heterogeneidade do conhecimento sobre a RS da AXA pelos seus próprios colaboradores;</li> </ul>
<p><b>Que influência a implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas tem na cultura organizacional?</b></p>	<p>Compreender se houve mudanças efectivas na cultura organizacional com a implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas e identificar quais e a que níveis elas se manifestam;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não nos parece que a partir do “momento zero” tenha havido mudanças significativas na cultura da AXA, por aquele não ter sido comunicado enquanto tal (por exemplo, comunicando a larga escala, que “agora somos, ou iremos ser, socialmente responsáveis”);</li> <li>- As modificações têm sido notadas ao longo dos anos, desde que a AXA é AXA, ao nível dos valores e postura da empresa (assunção de compromissos, o valor inequívoco da palavra, a responsabilidade, a importância da solidariedade, a “colagem” seguros – RS inerente).</li> </ul>

	<p>Olhar o histórico de implementação da Responsabilidade Social da Empresa, com enfoque nas diversas manifestações explícitas da incorporação das práticas e efectivas alterações aos modos de estar;</p>	<p>- Este olhar permitiu-nos descrever a empresa e a sua forma de estar e modo de gestão, e boa parte dela é, actualmente, uma condensação de boas práticas em matéria de RS (desde o Código Deontológico, à postura ecológica, ao relacionamento com fornecedores, à política de abertura e intercâmbio entre as várias camadas hierárquicas, à atenção ao bem-estar dos colaboradores, ao investimento na Fundação)</p>
	<p>Explorar a existência de uma cultura de responsabilidade social na organização e se esta cultura é partilhada de forma homogénea pelos actores organizacionais;</p>	<p>- Que existe uma cultura de responsabilidade social parecidos claro, após esta investigação. Contudo, esta cultura não parece ser partilhada de forma homogénea pelos colaboradores, pelo menos, naquilo que concerne a extensão e profundidade da RS, o seu alcance e significado.</p>
	<p>Perceber se existe uma percepção de valor da Responsabilidade Social das Empresas efectiva, em meios utilizados e fins visados, por parte dos actores organizacionais</p>	<p>- Embora pareça contraditório com o que foi dito em cima, concluímos que há uma percepção forte do valor da RS por parte dos actores organizacionais, porque, quando questionados de forma direccionada, e não espontânea, essa percepção é notória.</p>

Assim, para a questão “Como pode a cultura organizacional ser facilitadora da implementação das práticas de responsabilidade social?”, concluímos que, no caso da AXA, a cultura foi facilitadora da implementação das práticas da RS, pelo facto de a leitura dos dados recolhidos nos permitir inferir que a cultura da AXA tem valores e práticas que são fulcrais para uma postura socialmente responsável, quer pelos valores em uso e declarados (por exemplo, o respeito pela palavra), quer pela assunção séria de compromissos éticos (por exemplo, a existência de Códigos Deontológicos e a obrigação à sua obediência), quer pela existência da Fundação AXA Corações em Acção, cuja acção move colaboradores para o voluntariado. Por outro lado, o que poderia ser um obstáculo à inclusão bem sucedida da RS na empresa – a sua associação perniciosa ao “mero” marketing social, como abordámos no 1º capítulo – não aparece de forma significativa. Pelo contrário, concluímos que, de uma forma geral, na AXA, a responsabilidade social é encarada como parte intrínseca à actividade seguradora e de protecção financeira e que é consequência

directa do carácter dos fundadores da empresa e da sua visão, assim como dos princípios que formaram a personalidade da AXA ao longo da sua existência.

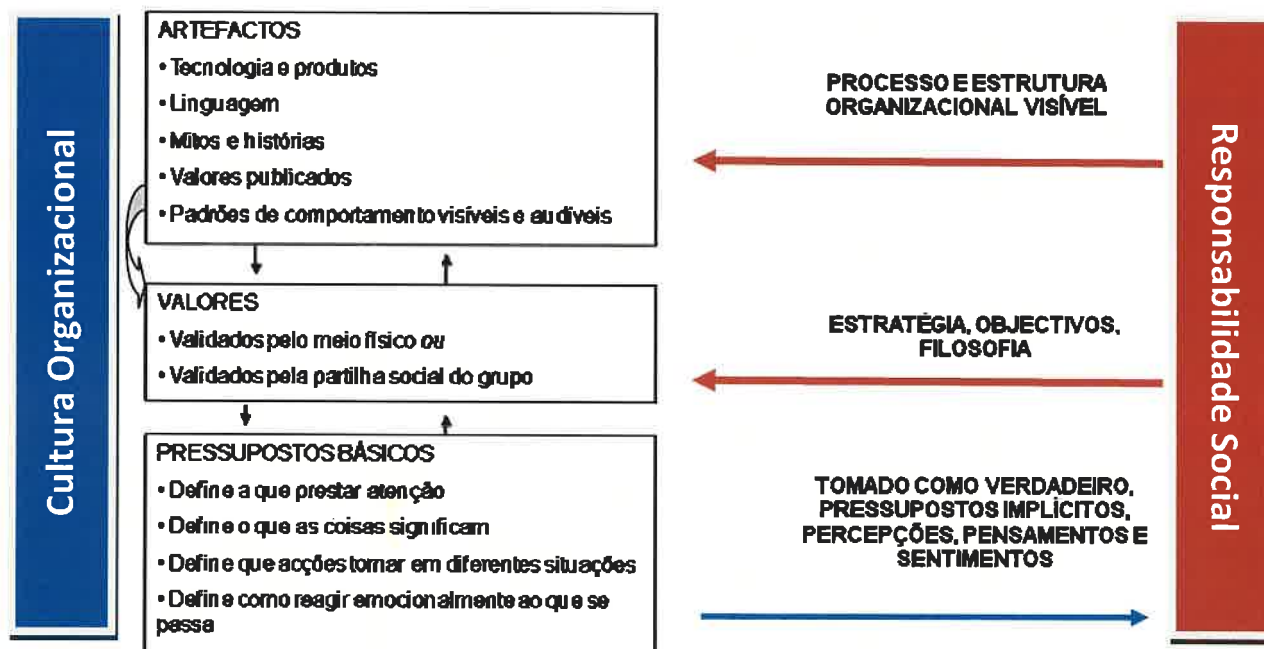
Relativamente à nossa segunda questão de investigação – “Que influência a implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas tem na cultura organizacional?” -, é-nos óbvio que a maior consequência é a existência de uma cultura de responsabilidade social, sendo certo, contudo, que esta cultura não é partilhada de forma homogénea na organização, ou seja, não é ainda uma *corporate culture*. Inferimos, pelos dados que recolhemos, que quanto mais se desce na hierarquia, menor é o conhecimento sobre o que é a RS e qual o seu âmbito de intervenção na empresa. No entanto, como já referimos atrás, não vemos mudanças significativas na cultura da AXA a partir do que designámos por “momento zero” (2005), por este não ter sido comunicado enquanto tal. Concluimos também que, e embora pareça contraditório com o que foi dito em cima, há uma percepção forte do valor da RS por parte dos actores organizacionais e que o facto de a AXA ser socialmente responsável é motivo de orgulho para os colaboradores, designadamente, pelo trabalho da Fundação AXA Corações em Acção, altamente valorizado pelos colaboradores. Dizemos que parece contraditório porque, embora não haja um conhecimento esclarecido, profundo e homogéneo sobre o que é a Responsabilidade Social, a maioria dos colaboradores da AXA atribui-lhe grande valor e tem da AXA uma inequívoca visão de que é socialmente responsável.

Podemos concluir, pelos dados recolhidos e analisados e pelo conteúdo da discussão dos resultados do estudo, que, neste caso, há uma relação entre a Responsabilidade Social e Cultura Organizacional. Quando enunciámos, no início do nosso projecto, as questões que nos propúnhamos investigar, pareceu-nos que elas seriam bem ilustradas pelo modelo de Schein (1992)<sup>41</sup>, acrescentando-lhe a Responsabilidade Social e os fluxos de influência entre esta e a Cultura. Designamos este modelo como modelo “Boomerang” (Figura 6).

---

<sup>41</sup> Figura 4.

Figura 6: O modelo “Boomerang”



A nossa primeira questão relaciona-se com os pressupostos básicos da cultura da AXA, e saber se aquilo que é tomado como verdadeiro na empresa, as percepções, sentimentos e pensamentos existentes foram factores facilitadores da inclusão das práticas de RS (seta azul do modelo). Concluimos que sim, como já descrevemos atrás. A segunda questão pretende compreender se a RS actuou ao nível do processo e estrutura organizacional, assim como na estratégia, objectivos e filosofia. Ou seja, se a RS está a ter reflexo nos artefactos e valores da AXA. E também concluimos que sim, por padrões de comportamento, por exemplo, o voluntariado de muitos colaboradores, por mitos e histórias associados às acções de responsabilidade social, por exemplo, de histórias partilhadas sobre situações em que a empresa “não abandona ninguém e está lá quando precisamos, como aconteceu com *x* e *y*”. Também concluimos que há influência da RS ao nível dos valores, na medida em que, por exemplo, os colaboradores corroboram claramente que a AXA é socialmente responsável, ainda que, neste momento, apenas quando confrontados directamente com a questão. A longo prazo, tudo leva a crer que os pressupostos básicos também serão influenciados pela RS, mas para que isso aconteça, para que haja uma *corporate culture* de Responsabilidade Social, a empresa vai ter de fazer um esforço para trabalhar os artefactos e os valores de forma mais estruturada e estratégica.

## Conclusão

No final deste projecto de investigação, permitimo-nos tecer algumas considerações sobre o seu valor e suas limitações. Antes de mais, dizemos que é sempre interessante, no nosso ponto de vista, qualquer estudo que aproxime as comunidades científica e empresarial. Quaisquer pontes que possam aproximar estes dois campos será proveitosa para ambos, e o caso da Responsabilidade Social é extremamente apelativo precisamente por ter nascido das práticas da Gestão e, depois, ter sido tomado pela Academia como teoria. Em segundo lugar, precisamos de referir aqui que os estudos de caso, como qualquer outro método da investigação qualitativa, tem uma forma de abordar a realidade que não é totalmente controlada pelo investigador, o que significa sempre que o seu olhar, o seu ponto de vista, está sempre presente. Não encaramos este olhar como negativo, mas como condição elementar deste tipo de estudos. No entanto, um olhar não significa um olhar menos rigoroso. Daí que tenhamos sujeitado os dados à necessária triangulação e o estudo integral à leitura, como aliás aconselha Yin (1994), de outros investigadores e da empresa visada (até para garantir que todos os dados aqui presentes não têm cariz de confidencialidade no âmbito académico em que vão ser escrutinados).

O facto de ser um estudo de caso tem também limitações inerentes: os resultados que produzimos não têm carácter generalizável e a quantidade de dados produzida para poder haver lugar à triangulação dão azo a alguma frustração por não se esgotarem, neste estudo, todas as suas potencialidades. Estas limitações podem, no entanto, servir de repto para futuras investigações: antes de mais, gostaríamos que o modelo teórico “Boomerang” fosse susceptível de orientar futuros estudos; e, mais, os próprios dados recolhidos em que não houve enquadramento para serem trabalhados neste estudo, possam também servir de mote para outros trabalhos no mesmo âmbito. Por exemplo, julgamos interessante explorar a percepção da RS por colaboradores do sexo masculino e do sexo feminino, já que tivemos alguns indicadores que nos levam a crer que pode haver percepções diferentes dependendo do género. Também nos parece pertinente um estudo mais aprofundado e mais amplo sobre a RS e os valores em uso e declarados da empresa, pela evidência que esta relação é uma das “pedras de toque” da relação entre a RS e a cultura organizacional. A médio prazo, pensamos ser relevante o encetar de um estudo que relacione a existência de uma RS plena em várias empresas e a forma como reagiram à crise. Foi nossa reflexão ao longo da parte final deste trabalho – efectuada em plena crise financeira global – se o facto de uma empresa ser socialmente responsável a ajudou, de alguma maneira, a ultrapassar a crise. Também na entrevista com o CEO da AXA a questão surgiu espontaneamente pela voz do nosso interlocutor, na medida em que, afirma ele, o Grupo AXA pensa que sim, que ser socialmente responsável tem tido um efeito positivo na resistência da multinacional à hecatombe financeira.

Outra limitação do estudo tem a ver com a própria RS. Pelo facto de a Responsabilidade Social tocar praticamente todas as áreas de Gestão da empresa, é difícil circunscrever o seu âmbito. Julgamos que a existência da Norma Portuguesa para a Responsabilidade Social e, dentro em breve, a própria norma ISO 26000 poderá facilitar esta tarefa e concretizar melhor os domínios específicos em que a RS tem de actuar.

Como nota final e positiva, gostaríamos de mencionar como uma das mais-valias deste estudo a sua originalidade na abordagem à relação entre a RS e a CO, num contexto específico. Como vimos no Capítulo 1, há poucos estudos publicados ao nível mundial com esta temática.

## Bibliografia

- AAVV. (2003). *Harvard business review on corporate responsibility*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Abreu, R., David, F., Crowther, D. (2005) Corporate Social Responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3-18.
- Amorim, R. (2007). Mãos à obra. *Revista Exame* 277, Maio, 78.
- Andersson, L. M., Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C. L. (2007). On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 70, 401-409.
- Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral?. *Harvard Business Review*, May/June, 57-64.
- Ashkanasy, N., Wilderon, C. & Peterson, M. (Eds.) (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Birch, D. (2008). Analysis of CSR: principles and concepts: ten principles of corporate citizenship. *Social Responsibility Journal* 4(1/2), 129-135.
- Bloom, P.N., Gundlach, G.T. (2001). *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blowfied, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 18(10), 1701-1719.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods: A guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Burchell, J., Cook, J. (2006) Confronting the “corporate citizen”, shaping the discourse of corporate social responsibility, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121-137.



- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, J. L. (2007). Why should corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32(3), 946-967.
- Capaldi, N. (2005). Corporate social responsibility and the bottom line. *International Journal of Social Economics*, 32(5), 408-423.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1981). *Business and society: Managing corporate social performance*. Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1998) The four faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100(101), 1-7.
- Carroll, A. B. (1999) Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society* 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Carter, C.R., Jennings M. M. (2004). Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *The Journal of Business Logistics* 5(1), 145-187.
- CE (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Chambel, M. J., & Cural, L. (1995). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cortina, A. (2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El País*, 20-08-2005. Retirado de [www.etenor.org](http://www.etenor.org), em Maio de 2006.
- Costa, A. (2006). Trabalho sem stress. *Suplemento Dia D* 1(31), 48.
- Crozier, M. (1989). *A empresa à escuta*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- de Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44, 283-317.
- de Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & den Hond, F. (2006). A research note on the use of bibliometrics to review the corporate social responsibility and corporate social performance literature. *Business & Society*, 45, 7-19.
- de Bruyne, P., Herman, J., & de Schoutheete, M. (1975). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Vêndome: P.U.F..
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Detert, J., Schroeder, R. & Mauriel, J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* 26(2), Winter, 53-63.
- Eco, U. (1997). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Evans, J. (1983). Negotiating technological change. In H. J. Otway & M. Peltu (Eds.), *New office technology: human and organizational aspects* (pp. 152-168). London: Frances Pinter.
- Frankental, P. (2001). Corporate Social Responsibility – A PR invention?. *Corporate Communications – An International Journal*, 6(1), 18-23.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder's approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, Sept. 13.
- Gago, C. C., Cardoso, E. G., Campos, J. T., Vicente, L. M., & Santos, M. C. (2005). *Responsabilidade social das empresas portuguesas - 25 casos de referência*. AIP - Associação Industrial Portuguesa.
- Gardberg, N., Fombrun, C. (2006) Corporate Citizenship: Creating intangible assets across institutional environments, *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Genest, C. M. (2005). Cultures, organizations and philanthropy. *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 315-327.

- George, J. M., Jones, G. R. (2005). *Contemporary Management: creating value in organizations*.(4ª ed). Mc Graw-Hill International.
- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1-41.
- Grajew, O. (1999). *O que é a Responsabilidade Social?*, palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99. Ribeirão Preto, Brasil.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional, comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Hawkins, D. E. (2006). *Corporate social responsibility - balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*. New York: Palgrave MacMillan.
- Joyner, B., Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 41(4), 297-311.
- Joyner, B., Payne, D. & Raiborn, C. (2002). Building values, business ethics and corporate social responsibility into the developing organization. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 7(1), 113-131.
- Kline, D., Kline, S., Dai, Y. (2005). Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity and Purchase Intentions: A Dual-Process Model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Korten, D. (1996). *When corporations ruled the world*. San Francisco, CA: Berrett-Kochler.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp. 595-630
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lundberg, C. C. (1985a). On the feasibility of cultural intervention in organizations. In P. J. Frost, F. L. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mahoney, L. S., Thorne, L. (2005). Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57, 241-253.

- Márquez, A., Fombrun, C. J. (2005). Measuring Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 304-308.
- Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 2, 165-181.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Éditions La Découverte & Syros.
- Michel, M. O., Lampert, M. A. (s/data). Responsabilidade social ou marketing para causas sociais. Retirado de [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt) em Janeiro de 2009.
- Mirvis, P., Googins, B. K. (2006) *Stages of Corporate Citizenship: a developmental framework*. A monograph by The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Boston.
- Moir, L. (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance* 1, 2, 16-22.
- Moreira, J. M. (1999). *A contas com a ética empresarial*. Cascais: Principia.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Neto, W. O. (1999). *A Responsabilidade Social no Brasil e no Mundo*, palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99. Ribeirão Preto, Brasil.
- Pava, M. L. (2008). Why corporations should not abandon social responsibility. *Journal of Business Ethics* 83, 805-812.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society - corporate strategy, public policy, ethics* (10ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rebelo, T. (2006) *Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações: Condicionantes e Consequentes*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal.
- Rego, A., Moreira, J.M., & Sanico, C. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas – um estudo da situação portuguesa*. Editora Principia.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Reto, L., Lopes, A. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd Ed.). Oxford: Blackwell Publishing.

Rodrigo, P., Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics* 83, 265-283.

Saraiva, P. P., Serrasqueiro, Z. M. S. (2007). Corporate sustainability in the portuguese financial institutions. *Social Responsibility Journal* 3(2), 82-94.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ª ed.). São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-241.

Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2008) Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society* 47, 148-186.

Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações* (12ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial - posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus.

Stake, R. (2000). *Case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research* (2nd Ed.) (pp. 435-454). Thousand Oaks: Sage.

Strautmanis, J. (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management* 3(3), 346-358.

Terra, C. F. (2004). *Tudo pelo social: a responsabilidade social como uma das atribuições de relações públicas*. Monografia não publicada, Escola de Comunicação e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Universidade de São Paulo.

Thévenet, M. (1989). *Cultura de empresa, auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor (versão original: 1986).

Tuckman, B. W. (1994). *Manual de Investigação em Educação: como conceber e realizar o processo de investigação em Educação* (4ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

van Marrewijk, M. (2004). The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics*, 55, 135-146.

Vau, C. A. (2005). Responsabilidade Social e Relações Públicas. *Marketeer*, 108, 92-95.

Viswesvaran, C., Desphande, S. P. & Milman, C. (1998). The effect of Corporate Social Responsibility on Employee Counterproductive Behaviour, *Cross Cultural Management*, 5(4), 5-12.

Votaw, D. (1972). Genius become rare: a comment on the doctrine of social responsibility part. I. *California Management Review* 15(2), 25-31.

Waddock, S. (2001). Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship, January (1)*, 25-37.

Werther, J. W., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. Thousand Oaks - California: Sage.

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

Yin, R. K. (1994). *Case study research* (2ª ed.). Thousand Oaks - California: Sage.

Zairi, M. (2000). Social responsibility and impact on society. *The TQM Magazine*, 12(3), 172-178.

Zenone, L. C. (2006). *Marketing social*. São Paulo: Thomson Learning.

## Índice de tabelas

Tabela 1: Espectro dos pontos de vista sobre o papel das empresas na sociedade .....	14
Tabela 2: As cinco dimensões da RSE, aplicação do sistema de codificação, e expressões-exemplo.....	17
Tabela 3: Dimensões internas da responsabilidade social contempladas no Livro Verde da Comissão Europeia .....	26
Tabela 4: Marcos históricos recentes da AXA.....	40
Tabela 5: Compromissos AXA .....	42
Tabela 6: Prémios e distinções.....	44
Tabela 7: Comportamentos socialmente responsáveis > <i>stakeholder</i> colaborador.....	46
Tabela 8: Comportamentos socialmente responsáveis > <i>stakeholder</i> cliente .....	48
Tabela 9: Síntese das primeiras impressões recolhidas e consequentes.....	51
Tabela 10: Análise macro-estrutural das AXA Magazine .....	63
Tabela 11: Satisfação global dos colaboradores em relação à Direcção-Geral (SCOPE).....	65
Tabela 12: Pontos fortes e fracos e sua evolução (SCOPE).....	66
Tabela 13: Número total de funcionários da AXA em Junho de 2008 .....	67
Tabela 14: Resultados gerais da frequência da 1ª categoria da Cultura Organizacional – Valores declarados .....	69
Tabela 15: Resultados gerais da frequência da 2ª categoria da Cultura Organizacional – Valores em uso.....	70
Tabela 16: Resultados gerais da frequência da 3ª categoria da Cultura Organizacional - Práticas .....	71
Tabela 17: Resultados gerais da frequência da 4ª categoria da Cultura Organizacional – Imagem interna da empresa .....	72
Tabela 18: Resultados gerais da frequência da 1ª categoria da Responsabilidade Social – Identidade socialmente responsável.....	74
Tabela 19: Resultados gerais da frequência da 2ª categoria da Responsabilidade Social – Provas para respostas positivas.....	74
Tabela 20: Resultados gerais da frequência da 3ª categoria da Responsabilidade Social – Início da postura de RS e respectiva justificação.....	75
Tabela 21: Resultados gerais da frequência da 4ª categoria da Responsabilidade Social – Motivação para postura socialmente responsável.....	76
Tabela 22: Resultados gerais da frequência da 5ª categoria da Responsabilidade Social – Mudança para responsabilidade social.....	77

Tabela 23: Resultados gerais da frequência da 6ª categoria da Responsabilidade Social – AXA Portugal e a RS: factores facilitadores .....	78
Tabela 24: Dados recolhidos da entrevista ao CEO da AXA .....	80
Tabela 25: Resposta às questões de investigação .....	85

## Índice de figuras

Figura 1: A Gestão social.....	10
Figura 2: O Modelo VBA – Cinco enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais .....	19
Figura 3: Os <i>stakeholders</i> da empresa .....	25
Figura 4: Níveis da Cultura Organizacional .....	29
Figura 5: Cronologia dos documentos internos da AXA sobre Responsabilidade Social .....	57
Figura 6: O modelo “Boomerang” .....	89



## Índice de conteúdo

Resumo.....	5
Abstract .....	5
Sumário .....	6
Introdução .....	7
Capítulo 1 – Enquadramento teórico .....	8
1.1.    Génese do conceito.....	8
1.2.    Responsabilidade Social das Empresas: definições .....	11
1.3.    Rede política, legal e financeira de apoio à RSE.....	20
1.4.    A Responsabilidade Social interna: o foco nos colaboradores e a sua relação com a Cultura Organizacional .....	23
1.4.1.    O <i>stakeholder</i> colaborador .....	23
1.4.2.    A Cultura Organizacional .....	27
<i>Breve percurso histórico do conceito</i> .....	27
<i>Ideias-força do conceito</i> .....	28
<i>O modelo de Schein</i> .....	28
1.4.3.    Cultura Organizacional e Responsabilidade Social: que relação? .....	29
1.5.    Síntese final .....	31
Capítulo 2 – Metodologia de investigação.....	33
2.1. Escolha da estratégia e design da investigação .....	33
2.1.1. O estudo de caso .....	34
I - <i>Design</i> da investigação.....	35
(a) <i>Questões de investigação</i> .....	35
(b) <i>Proposições</i> .....	35
(c) <i>unidade de análise</i> .....	36
(d) <i>a lógica que liga os dados às suas proposições</i> .....	36
(e) <i>critérios de interpretação</i> .....	38
Capítulo 3 – História do Estudo de Caso .....	40
3.1. AXA Portugal: síntese histórica .....	40

3.2. AXA Portugal: identidade e estrutura organizacionais .....	41
3.2.1. A Visão AXA .....	41
3.2.2. A estrutura organizacional .....	43
3.2.3. A AXA em números .....	44
3.3. AXA Portugal: percurso socialmente responsável .....	44
3.3.1. Prémios, distinções, rankings e iniciativas .....	44
3.3.2. Resumo de comportamentos socialmente responsáveis da AXA .....	45
3.3.1. A Fundação AXA Corações em Acção .....	48
Capítulo 4 – Análise dos dados recolhidos .....	50
4.1. Primeira fase da recolha de dados: resultados obtidos no estágio exploratório .....	51
4.1.1. Entrevistas através de conversa informal .....	51
4.1.2. Visita à Semana do Bem-Estar .....	52
4.1.3. Acompanhamento da Ronda pelos Sem-Abrigo .....	56
4.2. Resultados obtidos na análise de documentos .....	57
4.2.1. Documentos internos sobre a Responsabilidade Social da AXA .....	57
4.2.2. AXA Magazine .....	62
4.2.3. O SCOPE Colaborador .....	64
4.3. Resultados obtidos na análise das entrevistas .....	66
4.3.1. Entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores .....	66
4.3.2. Entrevista ao CEO .....	79
Capítulo 5 – Discussão dos resultados .....	83
Conclusão .....	90
Bibliografia .....	92
Índice de tabelas .....	99
Índice de figuras .....	100
Índice de conteúdo .....	101
Anexos .....	103

## Anexos

**Anexo I**

Pedido dirigido à AXA

Alexandra Leandro  
xanaleandro@gmail.com  
967570731

Exmo. Senhor  
Responsável pelo Desenvolvimento Sustentável  
AXA Portugal

Porto, 22 de Janeiro de 2007

*Assunto: Tese de mestrado sobre Responsabilidade Social*

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de mestranda da Escola de Gestão do Porto.

No âmbito de um projecto de investigação de mestrado que estou a realizar nas áreas da Gestão de Empresas e da Psicologia das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Teresa Rebelo, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, proponho-me a estudar a relação entre a cultura organizacional e a responsabilidade social das empresas.

Assim, para prosseguir com esta investigação, necessito da disponibilidade da V. empresa, uma empresa socialmente responsável, para me receber nas V. instalações, entrevistar pessoas-chave no tema da Responsabilidade Social, entrevistar colaboradores de várias áreas, aceder a documentos pertinentes para o tema e, eventualmente, acompanhar eventos relevantes.

Desde já sublinho que está garantida a confidencialidade dos dados que considerem sensíveis e o anonimato dos entrevistados. Garanto também a entrega do documento integral após a sua conclusão, com os resultados do estudo. Qualquer esclarecimento ou informação adicional que necessitem nessa altura, asseguro a disponibilidade para o fazer.

Agradeço a atenção dispensada e predisponho-me para um encontro pessoal para apresentação mais detalhada do projecto de investigação, na expectativa que possam considerar esta parceria. Despeço-me com os melhores cumprimentos,

Atenciosamente,

Alexandra Leandro (Lic.)

**Anexo II**

Protocolo do Estudo de Caso

Alexandra Maria Fernandes Leandro



**A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e  
Cultura Organizacional**  
[um estudo de caso]

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

**Orientadora**

**Professora Teresa Manuela Marques dos Santos Dias Rebelo**

Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade de Coimbra

Porto 2007

## 1/ INTRODUÇÃO

Mais do que um instrumento, o protocolo contém o instrumento mas também os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas quando se utiliza o instrumento. O protocolo do estudo de caso é a melhor salvaguarda para garantir a fiabilidade da investigação e tem como objectivo guiar o investigador no desenvolvimento do caso. (Yin, 1994).

O protocolo deve ser segmentado nas seguintes secções, que adaptamos aqui ao nosso estudo em particular:

- Sumário do projecto do estudo de caso (objectivos, temas, revisão da literatura)
- Procedimentos de campo (fontes gerais de informação, acesso aos locais de estudo)
- Questões do estudo de caso (as questões específicas que o investigador deve ter sempre em mente ao recolher os dados e as potenciais fontes de informação para responder a cada questão)
- Guião para os relatórios do estudo de caso (esquema, formato para a narrativa e especificação da informação bibliográfica e outra documentação relevante)

## 2/ PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### 2.1. Sumário do projecto do estudo de caso

**Tema da dissertação:** A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Cultura Organizacional – um estudo de caso

#### **Sumário:**

A Responsabilidade Social das Empresas é um conjunto de políticas e práticas concertadas, alinhadas com os objectivos estratégicos das mesmas, que pretende dar resposta às exigências internas, do mercado e da comunidade, tendo como diapasão o interesse comum. Uma empresa socialmente responsável é, por isso, geradora de valor para todos os seus *stakeholders*. Pretende ser um agente de mudança, de diferenciação e inovação. Assim, sabendo que as empresas socialmente responsáveis têm de ter como princípios de actuação



a Ética, a Qualidade e a geração de Valor, visamos compreender, por um lado, como é que a cultura organizacional pode facilitar a implementação destas práticas e, por outro, que reflexo tem esta pretensão da Responsabilidade Social das Empresas na sua cultura organizacional, através de um estudo de caso. O presente plano de trabalho espelha, desta forma, a necessidade de explorar a relação entre estes dois conceitos: um – a cultura organizacional – já bem cimentado nos mundos científico e empresarial; outro – a responsabilidade social – ainda em processo de implementação nas organizações e de afirmação enquanto área de estudo científico.

## 2.2. Procedimentos de campo

Sabemos que o estudo de caso tem a particularidade de ser uma investigação dentro de um contexto de vida real (Yin, 1994). Ora, esse facto confere-lhe características muito próprias, que, desde logo, têm implicações na forma como se aborda o objecto de estudo e o planeamento possível para este tipo de investigação.

Os dados serão recolhidos numa empresa real, que existe, que “vive”; serão recolhidas informações junto de pessoas que existem e que constituem essa empresa. Assim, num estudo de caso o investigador tem de conseguir integrar os eventos da vida real nas suas necessidades de investigação. Isto é, a recolha de dados neste tipo de investigação não decorre num ambiente controlado pelo investigador, o que deve suscitar um comportamento mais cauteloso e previsional por parte do investigador, dentro do que é possível prever-se num estudo de caso.

Yin (1994) sugere que especifiquemos nesta fase a forma como:

- Aceder à organização e aos potenciais entrevistados – *o projecto de estudo de caso foi revisto e aprovado pelo principal parceiro desta investigação, o Presidente do Conselho de Administração da AXA Seguros.*
- Ter recursos suficientes no campo – incluindo um computador pessoal, instrumentos de escrita, papel, um local privado para escrever – *este pré-requisito está previsto e directamente ligado à afirmação citada no primeiro ponto.*
- Desenvolver um procedimento de assistência e apoio por parte de outros investigadores e/ou colegas – *o facto de estar integrada, através da orientadora deste estudo de caso, num grupo de trabalho de investigadores na área da Psicologia das Organizações e, por*

outro lado, ter toda a assistência por parte da unidade de ensino onde me encontro a desenvolver a dissertação de mestrado – a Escola de Gestão do Porto –, permite-nos considerar que este ponto está assegurado.

- Planificar um calendário claro e objectivo para as actividades de recolha de dados que se espera que sejam realizadas num determinado período de tempo – no primeiro ponto já foi afirmada a abertura e disponibilidade do principal parceiro desta investigação; a partir deste protocolo, será efectuada uma reunião de revisão do mesmo, que nos permitirá planejar a recolha de dados ao longo do tempo que temos previsto para o desenvolvimento da investigação e delimitar as actividades de recolha de dados em períodos de tempo que sejam convenientes para ambos (investigadores e AXA).
- Antecipar eventos imprevistos, indisponibilidade dos entrevistados, motivação do investigador – não há, da nossa parte, uma visão irrealista do estudo de caso. Sabemos, à partida, que temos de contar com todas as situações inerentes ao contexto da vida real. Antecipar essas contingências é saber que elas podem existir, não há forma de as contornar antecipadamente.

### 2.3. Questões do estudo de caso

#### (a) Questões de investigação

Partindo do pressuposto que a cultura organizacional e a responsabilidade social são interdependentes e se relacionam, as nossas questões a investigar são:

1. Como pode a cultura organizacional ser facilitadora da implementação das práticas de Responsabilidade Social?
2. Que influência a implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas tem na cultura organizacional?

#### (b) Proposições

As proposições devem explicar de forma clara os objectivos do estudo, fornecendo um guia de investigação mais concreto, a jusante das questões atrás enunciadas (Yin, 1994, pp. 21-22):

Relativamente à questão “Como pode a cultura organizacional ser facilitadora da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas?”, pretendemos especificamente:

1. Perceber que tipo de cultura existia na organização e de que forma o seu conteúdo facilitou ou, pelo contrário, foi percebido pela gestão de topo como um obstáculo à implementação destas práticas;
2. Identificar, ao nível do planeamento e preparação da implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas, se houve preocupação em introduzir mudanças ao nível da cultura organizacional, para que esta se tornasse um facilitador para a implementação das novas práticas;
3. Perceber de que forma foi efectuada a preparação da implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas na empresa e identificar qual o seu impacto ao nível da mudança cultural;

Em relação à questão de investigação “Que influência a implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas tem na cultura organizacional”, pretendemos especificamente:

4. Compreender se houve mudanças efectivas na cultura organizacional com a implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas e identificar quais e a que níveis elas se manifestam;
5. Olhar o histórico de implementação da Responsabilidade Social das Empresas, com enfoque nas diversas manifestações explícitas da incorporação das práticas e efectivas alterações aos modos de estar;
6. Explorar a existência de uma cultura de responsabilidade social na organização e se esta cultura é partilhada de forma homogénea pelos actores organizacionais;
7. Perceber se existe uma percepção de valor da Responsabilidade Social das Empresas efectiva, em meios utilizados e fins visados, por parte dos actores organizacionais.

*(c) unidade de análise*

Como objecto deste caso, seleccionámos uma empresa – AXA Seguros - que actua de entre o elenco de empresas socialmente responsáveis perante os seus colaboradores, enunciada anualmente pela “Great Place to Work®”. Como ponto de partida, foi efectuado um contacto com a empresa e proceder-se-á à elaboração de um protocolo de estudo que preveja o tipo de recolha e observação a efectuar.

*(d) a lógica que liga os dados às suas proposições*

1. Perceber que tipo de cultura existia na organização e de que forma o seu conteúdo facilitou ou, pelo contrário, foi percebido pela gestão de topo como um obstáculo à implementação destas práticas:
  - Análises culturais prévias à Responsabilidade Social das Empresas
  - Entrevistas com gestão de topo
  - Análise das componentes visíveis da cultura a jusante e a montante da Responsabilidade Social das Empresas
  - Análise das auditorias internas do clima e da cultura antes e depois da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas
  
2. Identificar, ao nível do planeamento e preparação da implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas, se houve preocupação em introduzir mudanças ao nível da cultura organizacional, para que esta se tornasse um facilitador para a implementação das novas práticas:
  - Entrevistas com gestão de topo
  - Análise das auditorias internas do clima e da cultura antes e depois da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas
  
3. Perceber de que forma foi efectuada a preparação da implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas na empresa e identificar qual o seu impacto ao nível da mudança cultural:
  - Entrevistas com gestão de topo

- Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de comunicação sobre Responsabilidade Social das Empresas, nas suas diversas manifestações
  - Entrevistas e/ou questionários aos colaboradores
4. Compreender se houve mudanças efectivas na cultura organizacional com a implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas e identificar quais e a que níveis elas se manifestam:
- Entrevistas com gestão de topo
  - Entrevistas e/ou questionários aos colaboradores
  - Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de comunicação sobre práticas de Responsabilidade Social das Empresas, nas suas diversas manifestações
  - Análise das componentes visíveis da cultura a jusante e a montante da Responsabilidade Social das Empresas
  - Análise das auditorias internas do clima e da cultura antes e depois da implementação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas
5. Olhar o histórico de implementação da Responsabilidade Social das Empresas, com enfoque nas diversas manifestações explícitas da incorporação das práticas e efectivas alterações nos modos de estar:
- Entrevistas com gestão de topo
  - Entrevistas e/ou questionários aos colaboradores
  - Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de comunicação sobre práticas de Responsabilidade Social das Empresas, nas suas diversas manifestações
  - Observação comportamental e discursiva dos colaboradores
6. Explorar a existência de uma cultura de responsabilidade social na organização e se esta cultura é partilhada de forma homogénea pelos actores organizacionais:
- Entrevistas com gestão de topo

- Entrevistas e/ou questionários aos colaboradores
  - Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de comunicação sobre práticas de Responsabilidade Social das Empresas, nas suas diversas manifestações
  - Observação comportamental e discursiva dos colaboradores
7. Perceber se existe uma percepção de valor da Responsabilidade Social das Empresas efectiva, em meios utilizados e fins visados, por parte dos actores organizacionais:
- Entrevistas e/ou questionários aos colaboradores
  - Entrevistas com gestão de topo
  - Observação comportamental e discursiva dos colaboradores

#### *2.4. Guião para os relatórios*

- a) relatório de análise documental (anexo I)
- b) relatório de observação/visita (anexo II)

### 3/ BIBLIOGRAFIA

- Abreu, R., David, F., Crowther, D. (2005) Corporate Social Responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3-18.
- Ashkanasy, N., Wilderon, C. & Peterson, M. (Eds.) (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Burchell, J., Cook, J. (2006) Confronting the “corporate citizen”, shaping the discourse of corporate social responsibility, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121-137.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator, recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Capaldi, N. (2005). Corporate social responsibility and the bottom line. *International Journal of Social Economics*, 32(5), 408-423.
- Carroll, A. B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1998) The four faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100(101), 1-7.
- Carroll, A. B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Editora Trotta.
- Detert, J., Schroeder, R. & Mauriel, J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Frankental, P. (2001). Corporate Social Responsibility – A PR invention?. *Corporate Communications – An International Journal*, 6(1), 18-23.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder's approach*. Pitman.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, Sept. 13.

Gardberg, N., Fombrun, C. (2006) Corporate Citizenship: Creating intangible assets across institutional environments, *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.

Grajew, O. (1999). *O que é a Responsabilidade Social?*, palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99. Ribeirão Preto, Brasil.

Gomes, A. D. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Kline, D., Kline, S., Dai, Y. (2005). Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity and Purchase Intentions: A Dual-Process Model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.

Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp. 595-630

Mahoney, L. S., Thorne, L. (2005). Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57, 241-253.

Márquez, A., Fombrun, C. J. (2005). Measuring Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 304-308.

Marrewijk, M. van (2004). The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics*, 55, 135-146.



Mirvis, P., Googins, B. K. (2006) *Stages of Corporate Citizenship: a developmental framework*. A monograph by The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Boston.

Moir, L. (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance* 1, 2, 16-22.

Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.

Neto, W. O. (1999). *A Responsabilidade Social no Brasil e no Mundo*, palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99. Ribeirão Preto, Brasil.

Post, J. E. *et al* (2002). *Business and Society: corporate strategy, public policy, ethics* (10<sup>th</sup> edition). McGraw Hill.

Rebello, T. (2006) *Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações: Condicionantes e Consequentes*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Rego, A., Moreira, J.M., & Sanico, C. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas – um estudo da situação portuguesa*. Editora Principia.

Reto, L. & Lopes, A. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-241.

Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial – posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Campus: Rio de Janeiro.

Stake, R. (2000). *Case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research* (2nd Ed.) (pp. 435-454). Thousand Oaks: Sage.

Terra, C. F. (2004). *Tudo pelo social: a responsabilidade social como uma das atribuições de relações públicas*. Monografia não publicada, Escola de Comunicação e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Universidade de São Paulo.

Thévenet, M. (s/data). *Cultura de empresa, auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.

Vau, C. A. (2005). Responsabilidade Social e Relações Públicas. *Marketeer*, 108, 92-95.

Viswesvaran, C., Desphande, S. P., Milman, C. (1998). The effect of Corporate Social Responsibility on Employee Counterproductive Behaviour, *Cross Cultural Management*, 5(4), 5-12.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage.

Zairi, M. (2000). Social responsibility and impact on society. *The TQM Magazine*, 12(3), 172-178.

**ANEXO I****RELATÓRIO DE ANÁLISE DOCUMENTAL\***

Data	Tipo de documento	Data documento	Nº de identificação	Descrição sumária	Dados pertinentes	Hiperligações
11-06-2007	<i>Estudo externo</i>	22-03-2005	<i>AXA_G_001</i>	<i>Estudo da VIGEO; CSR Rating for AXA</i>	<i>6 domínios da RSC status em 2005 face à RS</i>	<i>Literatura RS_AXA</i>

\*exemplo em *itálico***ANEXO II****RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO/VISITA\***

Data	Tipo de evento	Participantes	Nº de identificação	Descrição sumária	Recolha de dados	Dados recolhidos
11-06-2007	<i>Ação de solidariedade AXA Corações em Ação</i>	<i>50 colaboradores AXA (Lisboa)</i>	<i>AXA_P_001</i>	<i>Voluntários da AXA juntam-se para angariar fundos para Acreditar</i>	<i>Entrevistas não estruturadas; Análise comportamental e discursiva</i>	<i>Motivo mais citado: xxxxxxxx Xxxxxxx xxxxxxxxxx</i>

\*exemplo em *itálico*

Questões de investigação		Recolha de dados							
		Análises culturais prévias à RSE	Entrevistas com gestão de topo	Análise das componentes visíveis da cultura a RSE	Análise das auditorias internas do clima e da cultura antes e depois da implementação de práticas de RSE	Levantamento exaustivo dos materiais visíveis de RSE, nas suas diversas manifestações	Entrevistas e/ou questionários aos colaboradores	Observação comportamental e discursiva dos colaboradores	
<p><b>Q1 - Como pode a cultura organizacional ser facilitadora da implementação das práticas de RS?</b></p>	<p>Perceber que tipo de cultura existia na organização e de que forma o seu conteúdo facilitou ou, pelo contrário, foi percebido pela gestão de topo como um obstáculo à implementação destas práticas;</p>	✓	✓	✓	✓				
	<p>Identificar, ao nível do planeamento e preparação da implementação das práticas de RSE, se houve preocupação em introduzir mudanças ao nível da cultura organizacional, para que esta se tornasse um facilitador para a implementação das novas práticas;</p>				✓				
	<p>Perceber de que forma foi efectuada a preparação da implementação das práticas de RSE na empresa e identificar qual o seu impacto ao nível da mudança cultural;</p>		✓			✓		✓	
<p><b>Q11 - Que influência a implementação de práticas de RSE tem na cultura organizacional?</b></p>	<p>Compreender se houve mudanças efectivas na cultura organizacional com a implementação das práticas de Responsabilidade Social das Empresas e identificar quais e a que níveis elas se manifestam;</p>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	<p>Olhar o histórico de implementação da Responsabilidade Social das Empresas, com enfoque nas diversas manifestações explícitas da incorporação das práticas e efectivas alterações aos modos de estar;</p>		✓			✓		✓	✓
	<p>Explorar a existência de uma cultura de responsabilidade social na organização e se esta cultura é partilhada de forma homogénea pelos actores organizacionais;</p>		✓				✓	✓	✓
	<p>Perceber se existe uma percepção de valor da Responsabilidade Social das Empresas efectiva, em meios utilizados e fins visados, por parte dos actores organizacionais;</p>		✓				✓	✓	✓

**Anexo III**

Registo da Visita à Semana do Bem-estar

**Datas: 4 e 5 de Julho de 2007**

### **Visita às instalações da AXA (Porto)**

Motivação: Entrevistar colaboradores no âmbito da Semana do Bem-estar; observar comportamentos e explorar motivações.

Enquadramento: Uma vez por ano, a AXA organiza a Semana do Bem-estar, semana em que os colaboradores têm à sua disposição uma série de acções para promover estilos de vida saudáveis (rastreios, prevenção de doenças, promoção de comportamentos positivos).

#### Dados recolhidos:

1 – Observação: no elevador, 2 colaboradores conversam sobre o facto de um dos elevadores estar avariado, e um deles remata a conversa com “Há que poupar energia.”

2 – Sou recebida pela Responsável pelos Recursos Humanos-Norte. É ela quem me acompanha no percurso das iniciativas a decorrer no âmbito da Semana do Bem-estar.

2.1. – No seu local de trabalho, são visíveis diversos cartazes e outros elementos de comunicação relativos às acções das Semanas do Bem-estar. Fala com muito entusiasmo da adesão crescente dos colaboradores a esta iniciativa anual e do facto de ela lhe ter proporcionado um intercâmbio internacional (ao nível do Grupo). Predispõe-se a entregar-me todos os documentos relativos a este conjunto de acções, inclusive da sua avaliação em termos de participação dos funcionários. A Dra. x fala num sentimento de “dado adquirido” por parte dos colaboradores, isto é, estão todos à espera que a Semana aconteça. Há também iniciativas que depois ganham “vida própria”, como é o caso das massagens que, desde há um ano, são feitas na empresa semanalmente, com um preço convencionado, tal foi a boa recepção a esta acção.

3 – A primeira acção que presencio é a do “Rastreio de Stress”, promovida pela AXA em conjunto com o *health club* Holmes Place (HP). O rastreio teve lugar nas instalações da Fundação AXA Corações em Acção, uma sala separada dos escritórios, mas no mesmo edifício, onde se podem ver muito material das várias acções que a Fundação tem vindo a desenvolver. Nesse dia, até à 13h, tinham sido rastreados 16 colaboradores. Falei com ambos os colaboradores do HP que estavam a fazer os rastreios, que agora reproduzo:

AL: Quantos colaboradores já foram sujeitos ao rastreio hoje?

Colaborador HP\_1: 8

AL: Nas conversas com esses colaboradores da AXA, qual foi o sentimento mais exprimido?

Colaborador HP\_1: A maior parte são do Dep. Comercial e dizem que têm muito trabalho e que é isso que os stressa.

AL: Quantos colaboradores já foram sujeitos ao rastreio hoje?

Colaborador HP\_2: 8

AL: Nas conversas com esses colaboradores da AXA, qual foi o sentimento mais exprimido?

Colaborador HP\_2: São muito bem dispostos, vê-se que gostam do que fazem, mas são muito stressados.

3.1. – Estando presente na sala do Rastreio, aproveito para entrevistar os colaboradores que durante essa hora aderiram à iniciativa. Os objectivos das curtas entrevistas seriam:

3.1.1. Recolher dados para uma caracterização interna da AXA pelos seus colaboradores, através do pedido de adjectivação da mesma (2 adjectivos);

3.1.2. Compreender a importância deste tipo de acções de RS para os colaboradores.

Nota: Para identificação dos funcionários, foi-lhes pedida a função desempenhada e antiguidade na empresa.

### **Guião das entrevistas:**

“Boa tarde! O meu nome é Alexandra, e estou a desenvolver uma tese de mestrado na área da Gestão e da Psicologia das Organizações. Posso pedir-lhe que me responda a 4 perguntas? Muito obrigada.”

Pergunta 1: “Há quantos anos trabalha na AXA?”

Pergunta 2: “Qual a função que desempenha? Ou em que departamento trabalha?”

Pergunta 3: “Pode definir-me a AXA com dois adjectivos?”

Pergunta 4: “O que significam para si este tipo de iniciativas como a Semana do Bem-Estar e outras que, nomeadamente, a Fundação AXA Corações em Acção desenvolve?”

### **Colaborador AXA\_1:**

Ant: 23 anos

Dep: Compras

Adj: Responsável / Séria

Sign: “É um estímulo para levar este espírito para casa; só não participei noutras acções por falta de tempo”.

### **Colaborador AXA\_2:**

Ant: 6 anos

Dep: Jurídico

Adj: Competitiva / Eficaz

Sign: “Demonstra preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores e com a sociedade em geral, como é o caso das acções da Fundação.”

### **Colaborador AXA\_3:**

Ant: 28 anos

Dep: Contabilidade/Cobranças

Adj: Responsável / Preocupada com o Ambiente

Sign: “É motivador saber que o bem-estar dos colaboradores é importante para a Administração.”

### **Colaborador AXA\_4:**

Ant: 25 anos  
Dep: Produção  
Adj: Com boas condições / Exigente  
Sign: “É bom, mas não se consegue aproveitar em pleno por excesso de trabalho.”

**Colaborador AXA\_5:**

Ant: 7 anos (mas 33 na actividade seguradora)  
Dep: Comercial  
Adj: Grande / Com defeitos  
Sign: “Estas iniciativas são óptimas, deviam ser feitas mais vezes por ano.”

No 2º dia de visita, tive a oportunidade de acompanhar uma acção de esclarecimento sobre socorrismo, dedicada a perigos eminentes na praia. Esta acção foi liderada por um funcionário da Cruz Vermelha Portuguesa. Esta acção foi feita em cada andar do edifício de escritórios.

Nota: A Dra. *x* indicou que as acções de rastreio que têm vindo a ser feitas são atractivas por si só e por isso têm lugar num local separado dos escritórios (a adesão não diminui por esse facto). As restantes acções são levadas até aos colaboradores para garantir que eles participam sem terem de se deslocar do local de trabalho.

**Colaborador AXA\_6:**

Ant: 3 anos  
Dep: Financeiro / Controller  
Adj: Referência / Agradável  
Sign: “Estas iniciativas são úteis, são mais-valias e um dos pontos fortes desta empresa, permitem alargar os conhecimentos.”

**Colaborador AXA\_7:**

Ant: 1 ano  
Dep: *Procurement*  
Adj: Responsável / Dinâmica  
Sign: “É interessante, não tinha noção em que consistia a Semana do Bem-Estar e afinal é fantástico. Sou voluntário da AXA Corações em Acção, acho que alerta consciências e foi uma surpresa muito motivadora para trabalhar aqui.”

**Colaborador AXA\_8:**

Ant: 2 anos  
Dep: *Procurement*  
Adj: Líder / Inovadora  
Sign: “Gostei muito da acção com o Raul D’Orofino<sup>1</sup> e gostei de fazer o rastreio com o Holmes Place; de maneira geral penso que são práticas muito bem-vindas e que só valorizam a empresa.”

**Colaborador AXA\_9:**

Ant: 3 anos  
Dep: Canais especiais

---

<sup>1</sup> Acção que teve lugar noutra edição da Semana do Bem-estar, com o humorista brasileiro Raul D’Orofino.



Adj: Com qualidade / Responsável  
Sign: “Muito interessantes, gostei muito.”

**Colaborador AXA\_10:**

Ant: 27 anos  
Dep: Atendimento a clientes  
Adj: Confiante / De qualidade  
Sign: “É a primeira vez que participo, é bom porque sensibiliza toda a gente, passa mensagens importantes.”

**Colaborador AXA\_11:**

Ant: 13 anos  
Dep: Gestora de clientes  
Adj: Corporativa / Qualidade de serviço  
Sign: “Não participo muito, faço os rastreios, normalmente, porque são úteis. No entanto, penso que este tipo de acções baixa a produtividade e eu, como tenho de dar o exemplo, tento não me ausentar muito tempo do meu posto de trabalho.”

**Colaborador AXA\_12:**

Ant: 27 anos  
Dep: Recursos Humanos  
Adj: Agradável / Exigente  
Sign: “Nunca tinha feito<sup>2</sup>, gostei muito.”

---

<sup>2</sup> Referência específica à massagem anti-stress gratuita que tinha acabado de fazer.



Cartazes colocados na entrada do edifício de escritórios da AXA no Porto: o de cima, lembrando a ocorrência da V Semana do Bem-Estar; o outro a apelar à separação dos lixos.



Ecoponto AXA Verde, para reciclagem de plásticos e toners e colocação de lixo orgânico. Junto ao ecoponto, encontrava-se também um cartaz explicativo (ver foto seguinte).



Cartaz colocado num dos andares do edifício de escritórios da AXA no Porto, alusivo à reciclagem proposta pela AXA Verde.



Instalações da Fundação AXA Corações em Acção no Porto, em sala própria, dentro do edifício da AXA, mas separada dos escritórios. Foi nesta sala que decorreram os rastreios a que assistimos, e é nela que estão armazenados os materiais necessários para as acções da Fundação.

## **Anexo IV**

Registo da Ronda pelos Sem-Abrigo

**Data: 14 de Julho de 2007**

## **Ronda pelos Sem-Abrigo do Porto com colaboradores da AXA**

Motivação: Aproveitar esta acção de voluntariado de um grupo de colaboradores da AXA para distribuir mantimentos pelos sem-abrigo do Porto para entrevistar esses funcionários/voluntários.

Enquadramento: No âmbito das suas competências, a Fundação escala uma série de iniciativas de voluntariado, acção e solidariedade sociais. Uma delas consiste na organização de rondas pelos sem-abrigo, em conjunto com a Legião da Boa Vontade (LBV). Este protocolo foi trazido por um colaborador da AXA, voluntário há muitos anos.

Acompanhar esta acção significou envolver-me também na sua preparação, nas instalações da LBV, participando na elaboração dos *kits* de comida e bebida a distribuir e, durante a própria ronda, fazer o secretariado, isto é, tomar nota da distribuição de mantimentos feita por zonas previamente definidas. Estas rondas dão-se 2 vezes por mês, alternadamente lideradas pelo *x* ou por *y*.

### Participantes:

4 colaboradores da AXA e acompanhantes (2); a própria investigadora.

### Descrição:

#### **Colaborador AXA\_1:**

Ant: 27 anos

Dep: Logística

Acompanhada pelo marido

#### **Colaborador AXA\_2:**

Ant: 13 anos

Dep: Distribuição

#### **Colaborador AXA\_3:**

Ant: 26 anos

Dep: Logística

Acompanhado pela mulher

#### **Colaborador AXA\_4:**

Ant: *n.d.*

Dep: Sinistros

### **Dados recolhidos:**

Pelas próprias características desta acção, acompanhar trabalhando também na distribuição de alimentos e roupas pelos sem-abrigo, as entrevistas estruturadas deram lugar a conversas mais curtas e informais, sempre com o propósito de perceber o que leva estes colaboradores a participarem neste tipo de iniciativas e se essa participação tem a sua génese na AXA enquanto instituição ou se, pelo contrário, é a própria solidariedade dos colaboradores que é trazida para dentro de portas.



Assim, percebi que, para este grupo de colaboradores, a motivação vem da “camaradagem” (Colaborador\_AXA\_2) que têm no âmbito do grupo de trabalho. Sentem-se recompensados no final (“no final sentimo-nos bem”.) Não se fala muito de trabalho durante esta noite. O enfoque está no ajudar os sem-abrigo, que conhecem bem. Sabem percursos e encetam conversas com eles que demonstram preocupação e seguimento.

Não conhecem mais nenhuma empresa que tenha uma ligação à LBV deste cariz. Formal, de parceria, regular (Colaborador\_AXA\_4). O maior motivo de orgulho, citado pelo Colaborador\_AXA\_1, é terem conseguido resgatar uma pessoa da vida da rua. Perceberam o potencial de um rapaz originário dos países de Leste e arranjaram-lhe emprego. Esta capacidade de destrinçar os casos extremos de impossibilidade de retorno, dos casos de alto potencial para mudarem o rumo, é, aparentemente, uma capacidade que vem com o tempo, com a convivência com estas pessoas. “Às vezes, são circunstâncias normais de uma vida que os levam a viver na rua: um divórcio, a morte dos pais...” (Colaborador\_AXA\_1). O espírito presente naqueles colegas, que presenciei durante aquela noite, é este: por entre considerações profundas sobre a vida e as suas contingências, o bom humor marca o tom e o ritmo das conversas. Essa muleta para ultrapassar a miséria que desfila à frente de todos dificultou também a minha recolha de dados. Não foi possível entrevistar de forma estruturada os colaboradores durante a acção, porque qualquer conversa mais séria era entrecortada com piadas para digerir o que se acabou de ver naquela paragem.

Imagens:









**Anexo V**

Análise à AXA Magazine

## AXA Magazine

revista interna da AXA Portugal

### Espólio total

6 revistas 2004

4 revistas 2005

5 revistas 2006

2 revistas 2007

### Análise macro-estrutural

Índice   n° da revista	2004						2005						2006						2007	
	72	73	74	75	76	77	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90			
Editorial	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Resultados	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Clientes	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Colaboradores	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Negócio	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Organização	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Estratégia	-	-	-	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Redes	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Encontro	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Dossier	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Especial SCOPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-			
Zoom	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Compromissos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√			
Entrevista	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Patrocínios	-	-	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Segurança	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Des. Sustentado	√	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Aquisição	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Dicas entre Nós	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Breves	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
Acerca de...	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Cultura Mais	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Passatempos	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

RUBRICAS



**Anexo VI**

Análise aos SCOPE



KPI Global - Direcção Geral	2004	2006	Diferencial
Presidente + Conselho Executivo	41%	78%	37%
Distribuição	47%	69%	22%
Financeira	45%	75%	30%
Oferta	29%	61%	32%
Sistemas de Informação, Processos e Qualidade	22%	61%	39%
Operações e Serviços a Clientes	34%	67%	33%
Recursos Humanos, Comunicação e Marca	52%	69%	17%

#### Pontos fortes - as 5 melhores questões

	2004
No meu serviço, tomamos medidas para reduzir custos	84%
Conheço a missão da equipa em que estou inserido	84%
Confio no futuro da minha empresa	74%
Tenho confiança no Conselho Executivo da minha empresa	73%
Sei o que esperam de mim no trabalho	73%

#### Pontos fracos - as 5 piores questões

Como avalia o seu salário, face ao trabalho que desenvolve	-44%
Na minha empresa, os colaboradores são recompensados de acordo com o seu desempenho	-28%
Como avalia o conjunto de benefícios sociais de que usufrui	-23%
Sinto-me reconhecido(a) na minha empresa	-7%
Na minha empresa, sinto-me tratado(a) equitativamente	-1%

#### Pontos fortes - as 5 melhores questões

	2006
Apoio totalmente os valores* em que a AXA se baseia	93%
Possuo a informação de que necessito sobre os meus benefícios	92%
Confio no futuro da minha empresa	92%
No meu sector, tomamos as medidas necessárias para controlar os custos	90%
A AXA tem um comportamento honesto e responsável para com a sociedade em geral	89%

#### Pontos fracos - as 5 piores questões

Como avalia o seu salário, face ao trabalho que desenvolve	13%
Em comparação com outras pessoas que aqui trabalham, penso que sou justamente remunerado(a)	30%
Na minha empresa, os colaboradores são recompensados de acordo com o seu desempenho	28%
Na minha empresa, o salário é tão bom ou melhor do que aquele que é pago noutras empresas semelhantes	27%
Na minha empresa, sinto-me tratado(a) equitativamente	46%

#### Legenda:

- questão com resultados altamente positivos em ambos os anos
- questão com resultados negativos em ambos os anos
- questão com resultados mais antagónicos em ambos os anos

\*espírito de equipa, respeito pela palavra, inovação, realismo, profissionalismo

<b>Questões locais - Resultados</b>		<b>2004</b>	<b>2006</b>	<b>diferencial</b>	<b>ordem '06</b>	<b>alterações txt</b>	
2004	<b>Como avalia a comunicação veiculada pela Comunicação Interna da sua empresa</b>	42%	71%	<b>29%</b>	1	2 excepto "interna"	
	Os contratos de Objectivos ajudam a clarificar o que a Empresa espera de mim	55%					
	Os contratos de Objectivos ajudam a clarificar o que a Empresa espera do Grupo que estou inserido	59%					
	Que conhecimento tem sobre o nível de serviço esperado na sua área	20%					
	<b>É importante o envolvimento dos colaboradores como voluntários da Fundação AXA Corações em Acção</b>	68%	83%	<b>15%</b>			
	Os recentes reajustamentos ao modelo organizativo promovem a participação na Empresa	37%					
	Somos uma empresa de referência	70%					
	A nova assinatura "Viva a Vida com Confiança" traduz convenientemente a missão da empresa	64%					
	Conheço a missão da equipa em que estou inserido	84%					
	Os produtos da AXA Portugal estão adaptados ao mercado	50%					
	Considera que a figura do Provedor do Cliente melhora a qualidade do serviço da AXA Portugal	70%					
	<b>Em caso de necessidade tenho o apoio dos Recursos Humanos</b>	54%	75%	<b>21%</b>			3
	Em caso de necessidade posso comunicar com o mais alto nível da empresa		68%				
	A implementação do Centro de Serviço a Clientes (CSC) contribui para a melhoria da produtividade		51%				
A aquisição da Seguro Directo constitui uma mais-valia para o posicionamento da AXA no mercado		76%					
O Espaço Comercial AXA está mais orientado para o cliente		71%					
Conheço a Ambição 2012		84%					
Tenho uma compreensão clara sobre os benefícios da estrutura da Região Mediterrânica		49%					
Na implementação da mudança, o meu Gestor Directo comunica-me eficazmente o efeito que ela terá em mim		61%					
Qual o seu grau de satisfação com as oportunidades de desenvolvimento individual na Região Mediterrânica?		38%					
Tenho uma compreensão clara sobre as implicações do processo de regionalização na organização da minha companhia		48%					

Legenda:

**Únicas questões coincidentes nos dois anos.**



## SCOPES

Análise

### KPI - Key Performance Indicators

Dimensão/Questões	2004		2006		Variação 2004/2006	
	Diferencial AXA Pt vs Grupo	AXA Pt vs Grupo	Diferencial AXA Pt vs Grupo	AXA Pt vs Grupo	Diferenciais Pt vs Grupo	Média Portugal
<b>Percepção da Companhia</b>						
A AXA tem um comportamento honesto e responsável para com os seus clientes	10%	12%	2%	8%	2%	↑
A AXA tem um comportamento honesto e responsável para com os seus accionistas	2%	10%	8%	7%	8%	↑
A AXA tem um comportamento honesto e responsável para com a sociedade em geral	14%	21%	7%	10%	7%	↑
A AXA tem um comportamento honesto e responsável para com os seus colaboradores	5%	15%	10%	-8%	10%	↑
Comparada com a concorrência, a AXA oferece produtos e serviços de qualidade	20%	12%	-8%	1%	-8%	=
Tenho uma visão clara da [ambição para 2012(...)] estratégia do Grupo AXA	14%	15%	1%		1%	↑
<b>Liderança</b>						
Tenho confiança no [nas decisões tomadas pelo (2006)] Conselho Executivo da minha empresa	23%	28%	5%		5%	↑
O Conselho Executivo transmite claramente a orientação da empresa	13%	14%	1%		1%	↑
A minha empresa prepara eficazmente os colaboradores para a mudança	5%	7%	2%		2%	↑
A minha empresa faz as mudanças necessárias para fazer face à concorrência de forma eficaz	-13%	4%	17%		17%	↑
O Conselho Executivo da [A (2006)] minha empresa está claramente orientado para a qualidade do serviço ao cliente	12%	16%	4%		4%	↑
<b>Ambiente de trabalho</b>						
Na minha empresa, sinto-me tratado(a) equitativamente	-14%	-14%	0%		0%	↑
No meu serviço podemos transmitir, sem receio, as nossas opiniões e comentários	14%	14%	0%		0%	↑
A partilha de informações e a troca de ideias são encorajadas na minha empresa	1%	5%	4%		4%	↑
Como avalia o ambiente de trabalho que existe actualmente no seu serviço?	8%	-8%	-16%		-16%	↓
Na minha companhia, agiremos com base nos resultados do Scope 200...	0%	4%	4%		4%	↑
<b>Eficácia da equipa</b>						
No meu serviço a carga de trabalho é repartida de forma equitativa	-1%	-4%	-3%		-3%	↑
No meu serviço, colocamos em prática as nossas ideias para fazer melhor as coisas	8%	8%	0%		0%	↑
No meu serviço, as decisões e as actividades quotidianas mostram bem que a qualidade é uma prioridade	8%	6%	-2%		-2%	↑
A organização do meu serviço está adaptada aos nossos objectivos	0%	0%	0%		0%	↑
Como avalia a forma como são tratados os clientes no seu serviço?	7%	8%	1%		1%	↑
O meu serviço tem tomado medidas significativas para desenvolver a orientação para o cliente	12%	10%	-2%		-2%	↑
No meu serviço, tomamos as medidas necessárias para reduzir custos	17%	20%	3%		3%	↑
Como avalia o espírito de equipa do seu serviço?	-2%	-6%	-4%		-4%	↑
<b>Gestão directa</b>						
O meu chefe/gestor ajuda-me a aumentar o meu profissionalismo	6%	1%	-5%		-5%	↑
Globalmente, como avalia a qualidade do trabalho do seu chefe/gestor?	5%	0%	-5%		-5%	↑
Está satisfeito(a) com as informações comunicadas pelos gestores relativamente à [às actividades da (2006)] sua empresa?	4%	5%	1%		1%	↑
O meu chefe/gestor encoraja-nos a ver as mudanças de forma positiva	-2%	-4%	-2%		-2%	↑
O meu chefe/gestor envolve-se na resolução de conflitos ou situações problemáticas	4%	1%	-3%		-3%	↑
<b>Meios para fazer o meu trabalho</b>						
Tenho a informação suficiente para fazer bem o meu trabalho	4%	5%	1%		1%	↑
Disponho dos meios informáticos necessários para fazer o meu trabalho eficazmente	-16%	7%	23%		23%	↑
Em que medida está satisfeito(a) com as suas condições materiais de trabalho?	-16%	-1%	15%		15%	↑
Tenho o poder necessário para realizar o meu trabalho eficazmente	1%	0%	-1%		-1%	↑
<b>Conteúdo do meu trabalho</b>						
Vejo uma relação directa entre o meu trabalho e os objectivos da minha empresa	16%	14%	-2%		-2%	↑
Sei o que esperam de mim no trabalho	-2%	-2%	0%		0%	↑
Globalmente, está satisfeito(a) com o seu trabalho?	6%	3%	-3%		-3%	↑
Está satisfeito(a) com a sua participação das decisões que dizem respeito ao seu trabalho?	7%	12%	5%		5%	↑
Como avalia o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?	-4%	-11%	-7%		-7%	↓
<b>Desenvolvimento e Oportunidades de Carreira</b>						
Tenho oportunidades reais de desenvolver as minhas competências na empresa	-3%	-1%	2%		2%	↑
Recebi a formação necessária para fazer um trabalho de qualidade	-9%	-1%	8%		8%	↑
Recebo, com regularidade, informações que me ajudam a melhorar o meu desempenho	7%	-2%	-9%		-9%	↓
Está satisfeito(a) com as suas perspectivas de evolução [oportunidades de formação e desenvolvimento profissional (2006)] na AXA?	-1%	9%	10%		10%	↑

<i>Acredito que as mudanças introduzidas na empresa me são benéficas</i>	13%	12%	-1%	↑
<b>Recompensa/Reconhecimento</b>				
<i>Na minha empresa, os colaboradores são recompensados de acordo com o seu desempenho</i>	-16%	-17%	-1%	↑
<i>Sinto-me reconhecido(a) na minha empresa</i>	-16%	-15%	1%	↑
<i>Como avalia o seu salário, face ao trabalho que desenvolve?</i>	-13%	-17%	-4%	↑
<i>Como avalia o conjunto de benefícios actuais de que usufrui?</i>	-24%	6%	30%	↑
<i>Os critérios para avaliar o meu desempenho são claros</i>	-15%	-10%	5%	↑
<i>Está satisfeito(a) com o reconhecimento que ocorre quando realiza um trabalho bem feito?</i>	2%	9%	7%	↑
<b>Compromisso*</b>				
<i>Recomendaria de bom grado a minha empresa para nela trabalharem</i>	9%	11%	2%	↑
<i>Recomendaria de bom grado os produtos e serviços da minha empresa àqueles que me são mais próximos</i>	15%	20%	5%	↑
<i>Confio no futuro da minha empresa</i>	23%	20%	-3%	↑
<i>Tenho orgulho em trabalhar na AXA</i>	13%	15%	2%	↑
<i>Sinto-me inspirado pela empresa a fazer o meu melhor todos os dias</i>	-2%	9%	11%	↑

\* tradução de "Engagement"

**Anexo VII**

Análise das entrevistas

QUESTOES	Entrevista #1	Entrevista #2	Entrevista #3	Entrevista #4	Entrevista #5	Entrevista #6	Entrevista #7	Entrevista #8	Entrevista #9	Entrevista #10	Entrevista #11	Entrevista #12	Entrevista #13	Entrevista #14	Entrevista #15	Entrevista #16	Entrevista #17	Entrevista #18	Entrevista #19	Entrevista #20	Entrevista #21	Entrevista #22	Entrevista #23	
(Ordem entrevista)	110098.1	110098.2	110098.3	110098.4	110098.5	110098.6	110098.7	110098.8	110098.9	110098.10	110098.11	110098.12	110098.13	110098.14	110098.15	110098.16	110098.17	110098.18	110098.19	110098.20	110098.21	110098.22	110098.23	
Local	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Porto	Porto	Porto	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Leiria	Leiria	Viseu	Viseu	Matosinhos	Matosinhos	Porto	Lisboa
Área	REC	MKT	OF	FIN	FIN	SIP	REC	Dis	SC	FIN	CE	OF	OF	SD	MKT	SD	B	B	B	B	B	OF	SC	
Anos na empresa	40	7	2	26	39	1	7	17	8	4	33	22	1	6	2	26	38	20	26	15	26	4	menos de 1	
Género	M	F	F	M	M	M	F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F	F	M	
1 – Quais são, em seu entender, os valores da AXA?	"são cinco valores: espírito de equipa, profissionalismo, respeito pela palavra (...), inovação"	"união, equipa, foco (...), família"	"lível, dedicado e disponível (...), virada para o cliente"	"respeito pela palavra, profissionalismo"	"lível, (...) disponível, (...) forte"	"disponível, lível e (...) dedicada"	"integridade, (...) palavra, respeito, integridade entre as pessoas."	"profissionalismo, realismo, espírito de equipa, respeito pela palavra"	"inovação, respeito pela palavra, profissionalismo"	"capacidade de honrar a palavra, (...) de honrar os seus compromissos, (...) espírito de equipa, espírito informal (...), orientação e alinhamento estratégico para o mesmo fim."	"respeito pela palavra, profissionalismo; a AXA é recente, (...) um dos nossos grandes valores era o espírito de equipa."	"dedicação, responsabilidade"	"ambição, profissionalismo, capacidade de reacção e espírito de equipa e (...) capacidade de inovação"	"respeito pela palavra (...), inovadores (...)"	"respeito pela palavra, capacidade de escuta, valores de solidariedade, (...) acreditar que as pessoas fazem a diferença."	"confiança, segurança, respeito pela palavra / honrar os seus compromissos e proximidade com o cliente."	"transparência, (...) fidelizar o cliente com mais honestidade"	"proximidade ao cliente, cliente é a razão da nossa existência, (...) trabalho pela equipa, respeito pelas ideias dos outros (...)"	"virada para o cliente, (...) aposta na parte comercial"	"profissionalismo, (...) dedicação, respeito pela palavra, fiabilidade."	"clientes (...), accionistas, (...) colaboradores."	"fiabilidade, disponibilidade e dedicação."	GD	
2 – Desses valores, quais são os que, na sua opinião são mais visíveis no quotidiano da empresa?	"os valores têm de estar integrados no dia-a-dia da empresa; (...) considero que directa ou indirectamente estão (são) todos, como estruturantes dos comportamentos e atitudes na empresa."	"foco, (...) Ambição 2012, que temos agora trabalhado na cultura da empresa"	"fiabilidade"	"respeito pela palavra, pelos compromissos"	"força da marca"	"dedicados, pomos muito coração na coisa"	"respeito e a integridade, (...) tanto na relação dentro de casa, como com o cliente"	"profissionalismo, (...) inovação"	"profissionalismo e o respeito pela palavra"	"orientação, (...) com a Ambição 2012 (...) sabemos todos qual o caminho a seguir"	"respeito pela palavra"	"dedicação"	"ambição e (...) gosto pela inovação"	"respeito pela palavra"	"capacidade de escuta, (...) respeito pela palavra, (...) as pessoas contam, (...) solidariedade"	"temos de (...) ter uma maior proximidade com os clientes; os valores que tem maior impacto é o estar ao lado do cliente"	"é a transparência com que nós lidamos com os funcionários e com os clientes"	"com os colegas, por exemplo, nem sempre a ideia que prevalece é a minha" [respeito pelas ideias dos outros]	"a AXA estar próxima do cliente"	"profissionalismo e o dedicação"	N/R	"fiabilidade e dedicação"		
3 – Que tipo de rotinas, práticas, hábitos, percepções como sendo prova desses valores?	"profissionalismo - (...) temos um conjunto de indicadores, que nós chamamos de SCOPE, onde podemos evidenciar a sua preferência"; "inovação - a AXA tem tido situações (...) em que antecipou a própria lei"	"união (...) as equipas (...) boa relação, boa interajuda"	"temos sempre a preocupação de ter uma fase de testes de qualidade (...) antes de ser disponibilizado; (...) temos algumas coberturas com garantias do nosso compromisso com o cliente (...) se o reboque não chegar em 60 minutos, damos uma compensação de 50 €"	"uma assunção permanente dos compromissos"	x	"a preocupação constante em fazer (...) uma acção (...) que realmente traga valor para o cliente"	"no nosso métier, nós ajudamos as pessoas principalmente quando um infortúnio lhe acontece, ser íntegro nesse momento é fundamental"	"profissionalismo na nossa prática diária; (...) nós fazemos tudo pelo cliente, e esse esforço (...) há esta cultura, há esta educação"	"respostas imediatas"	"pelas equipas multidisciplinares (...), o facto de estarmos a trabalhar para outros países"	"a AXA (...), isto tem muito de Garantia, (...) é das poucas companhias que faz o que diz"	"as pessoas preocupam-se com o estado da situação (...), se não fazem mais penso que é porque (...) não sabem mais, não é falta de vontade."	"tem de existir um culto de objectivo muito forte, para nós conseguimos levar a cabo um processo, uma ideia, um projecto (...), capacidade de resiliência, persuasão, dinâmica"	"nos numa área operacional, temos indicadores para tutelar a nossa actividade."	"uma grande diferença face ao que estava habituado (tenho 15 anos de trabalho, 13 com outra cultura, com outros valores), é a própria dinâmica, como é feita a interacção entre as pessoas, (...) alguém está a transmitir uma ideia, as pessoas respeitam, têm capacidade de escuta e respeitam a palavra. (...) em todos os fóruns onde que se trata o desenvolvimento dos Recursos Humanos isso é muito palpável (que as pessoas contam, fazem a diferença) a solidariedade."	"sistemáticamente (cliente) a saber se está tudo bem, se precisamos de alguma coisa, em que é que podemos ser úteis. (...) estar junto do cliente."	"os clientes virem ter connosco, (...) e depois com a nossa maneira de atender, com a clareza na apresentação das coisas, os clientes começam a fidelizar-se, apesar dos nossos seguros podem ser mais caros do que os outros."	"reuniões são importantíssimas, faço reuniões regulares com os colegas"	"através dos espaços comerciais (...) e dos seus próprios funcionários."	"a forma como nós tratamos os assuntos, os assuntos são tratados do princípio ao fim não há pontas soltas; quer perante o cliente, quer perante a estrutura interna da empresa nos obrigamos a tratar das coisas (...), assumimos sempre um compromisso pessoal."	"a AXA está muito virada para os clientes porque cada vez mais estamos a privilegiar um atendimento de qualidade; acho que tem a ver com o preço dos seguros (...), não eramos muito competitivos (...) estamos muito mais disponíveis para acompanhar os preços da concorrência."	"relativamente à X13 fiabilidade (...) todas as informações que tentamos passar (...) tudo muito correcto, é certo, é lível, (...) a resposta não vai mudar passados 3 dias. Em relação à dedicação, principalmente na área da Saúde, (...) sentir que consigamos adaptar à necessidade da pessoa, (...) a disponibilidade (...) temos muita carga de trabalho e não somos tão disponíveis como gostaríamos de ser."		
4- Se tivesse que definir a AXA em três palavras, que palavras escolheria?	"proximidade, (...) rigor, profissionalismo"	"força, espírito, qualidade"	"inovação, crescimento, rentabilidade"	"bom local para trabalhar, empresa tecnicamente evoluída, que disponibiliza oportunidades"	"forte, internacional, bom lugar para trabalhar"	"familiar, rentável para servir bem a Sociedade"	"tradicional, inovadora, inclusiva"	"inovação, profissionalismo, proximidade (tem a ver com o relacional, que é uma tónica que a empresa tem)"	"imagem, profissionalismo"	"referência, sentimento de pertença e orgulho, líder de futuro"	"ambição, notoriedade, sustentabilidade e económico-financeira"	"universo, equipas, risco"	"rigor, ambição, inovação"	"global, enfoque cliente, reformadora"	"grande, natif, grande capacidade de crescimento"	"ambição, solidez, proximidade"	"transparente, honestidade com o cliente, fidelização"	"séria, respeito os valores, madura"	"ótima para trabalhar, grupo extremamente interessante, ao nível nacional e internacional, e aproximação com os seus mediadores/agentes"	"solidez, imagem forte, especialista"	"qualidade"	"lível de resposta, fiabilidade de ser um grupo internacional e contusa (são muitas empresas, muitas perspectivas)"		

Cultura (valores e práticas)

QUESTOES	Entrevista #1	Entrevista #2	Entrevista #3	Entrevista #4	Entrevista #5	Entrevista #6	Entrevista #7	Entrevista #8	Entrevista #9	Entrevista #10	Entrevista #11	Entrevista #12	Entrevista #13	Entrevista #14	Entrevista #15	Entrevista #16	Entrevista #17	Entrevista #18	Entrevista #19	Entrevista #20	Entrevista #21	Entrevista #22	Entrevista #23	
(Código entrevista)	110008_1	110008_2	110008_3	110008_4	110008_5	110008_6	110008_7	110008_8	110008_9	110008_10	110008_11	110008_12	110008_13	110008_14	110008_15	110008_16	110008_17	110008_18	110008_19	110008_20	110008_21	110008_22	110008_23	
Local	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Lisboa	Lisboa	Porto	Porto	Lisboa	Lisboa	Porto	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Leiria	Leiria	Visou	Visou	Maia	Maia	Porto	Lisboa
Área	REC	MKT	OF	FIN	FIN	SIP	REC	DIS	SC	FIN	DIS	OF	CE	SD	SC	MKT	B	B	B	B	B	B	OF	SC
Anos na empresa	40	7	2	26	39	1	7	17	8	4	33	22	1	6	2	26	38	20	26	15	26	4	menos de 1	
Género	M	F	F	M	M	M	F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F	F	F	M
5 – Comparativamente com a situação profissional de amigos e familiares, considera bom trabalhar na AXA?	"Indiscutívelmente. (...) Comparada com outras seguradoras, (...) a AXA está muito à frente."	Sem dúvida. É muito bom. (...) vamos ser realistas, os meus amigos estão todos com ordenados superiores ao que tenho, mas (...) estas dinâmicas extra rotina de trabalho são importantes. (...) a semana do bem-estar, o facto de termos massagens, são coisas pioneiras e que marcam a diferença (...) noto que há diferença com a cultura das outras empresas."	"É bom (...) há um sentimento de fazer, fazer, fazer; temos de (...) disponibilizar mais tempo para o pensamento estratégico, ao nível das equipas, (...) que se tenha tempo para pensar antes de fazer."	"Sim, porque (...) disponibiliza um conhecimento não só local mas internacional"	"Sim, porque tem credibilidade, tem boas práticas sociais."	"É exigente, mas é um bom local para trabalhar"	"Considero."	"É (...) Acho que há um sentido de pertença grande"	"É Benefício, horário de trabalho"	"Sim, considero (...) preocupação com os colaboradores, (...) temos boas práticas, (...) os benefícios sociais, (...) e quando comparo com os meus amigos, (...) vejo que somos diferenciadores e (...) estamos melhores"	"Considero. (...) Porque (...) no mundo financeiro é uma empresa a exemplar, é uma referência, é uma escola."	"Sim, mas passa por fases. Na AXA ultimamente há muita flutuação e a motivação varia também."	"Considero. (...) Porque (...) no mundo financeiro é uma empresa a exemplar, é uma referência, é uma escola."	"Sim, mas passa por fases. Na AXA ultimamente há muita flutuação e a motivação varia também."	"Considero. (...) Porque (...) no mundo financeiro é uma empresa a exemplar, é uma referência, é uma escola."	"Sim, mas passa por fases. Na AXA ultimamente há muita flutuação e a motivação varia também."	"Considero. (...) Porque (...) no mundo financeiro é uma empresa a exemplar, é uma referência, é uma escola."	"Sim, mas passa por fases. Na AXA ultimamente há muita flutuação e a motivação varia também."	"Considero. (...) Porque (...) no mundo financeiro é uma empresa a exemplar, é uma referência, é uma escola."	"Sim, mas passa por fases. Na AXA ultimamente há muita flutuação e a motivação varia também."	"Considero. (...) Porque (...) no mundo financeiro é uma empresa a exemplar, é uma referência, é uma escola."	"Sim, mas passa por fases. Na AXA ultimamente há muita flutuação e a motivação varia também."	"Considero. (...) Porque (...) no mundo financeiro é uma empresa a exemplar, é uma referência, é uma escola."	"Sim, mas passa por fases. Na AXA ultimamente há muita flutuação e a motivação varia também."
1 – Considera a AXA uma empresa socialmente responsável?	"a referência de sustentabilidade de existe na gestão da AXA, agora essa afirmação absoluta não a sei fazer. (...) tem preocupações que não correspondem a uma moda (...) porque tem antecedentes (...) antes de surgir em termos de politicamente correctos a questão da sustentabilidade de"	"Sim."	"Sim, sem dúvida."	"Considero, embora a prática não corresponda integralmente ao discurso; o discurso está muito à frente"	"Sim."	"Acho, acho que sim, até pelo nosso AXA Corações."	"Sim."	"Bastante."	"Claramente, claramente, com a Fundação AXA Corações em Acção, da qual eu faço parte e portanto sou suspeito para responder a essa pergunta."	"Indiscutívelmente. Muito, muito."	"Sim."	"Sim, considero."	"Claramente."	"Sim."	"Sim, considero, sem dúvida alguma."	"Sim, muito responsável."	"Extremamente."	"Sim."	"Considero."	"Sim."	"Sim."	"Sim."	"Sim."	
2 – O que o/a faz pensar que a AXA é uma organização socialmente responsável?	[conteúdo retirado da pergunta 1 desta parte] posso dar exemplos: (...) nos anos 90 a AXA criou a nível europeu (...) a Fundação AXA Corações em Acção"	"Porque estamos focados nessa temática, (...) pelo facto de termos uma Fundação, (...) reciclarem"	"Os diversos projectos em que a companhia investe, quer através da Fundação AXA Corações em Acção, quer da mobilização que faz junto dos seus colaboradores para que participem também nessas acções, (...) mas há uma orientação, (...) do ponto de vista ambiental que é mais recente, (...) lançamos o lançamento de um produto verde na SD"	"É socialmente responsável quer no âmbito social, quer no âmbito ecológico, tem práticas desenvolvidas nesses dois campos."	"Conjunto de iniciativas que a própria empresa toma, não só a nível interno, (...) não se limita a cumprir aquilo a que é obrigada por lei, não quer dizer que seja perfeita, mas ultrapassa mesmo em termos de regalias, horários, procurando que os trabalhadores tenham de boas condições, (...) que regalias extracurriculares (...) manual dos benefícios sociais que congrega essas regalias."	"A AXA tem algumas iniciativas internas para o bem-estar (...) das pessoas; (...) pequenos portamentos como no dia de anos as pessoas não trabalham, têm ao dispor a possibilidade de ter um horário favorecido tendo em conta a distância a que moram, o facto de haver (...) ginásio disponível (...) querermos garantir algum equilíbrio, (...) embora às vezes a exigência não permita ..."	"Muitas coisas, porque temos um papel interventivo no mercado e na sociedade a vários níveis, não só no ambiente, mas (...) tem a Fundação, e eu fiz parte da Fundação, (...) sou voluntária há muitos anos (...) existe esta preocupação que está longe de ser local, mas existe esta preocupação que vem do topo também, embora acho que o Conselho Executivo se devia também envolver em termos práticos muito mais."	"O dia-a-dia. Primeiro pela preocupação que tem constante com os funcionários, depois pelas acções que eu vejo a serem desenvolvidas com o cliente, e depois pelas acções de solidariedade."	"A Fundação, (...) ao nível da sustentabilidade (...) a separação de fluxos, redução de consumo, (...) e a nível mais social ou dos colaboradores, as semanas do bem-estar, os benefícios sociais, (...) é lida um apreço associado à descrição, sem grandes parangonas, sem dizer que faz, (...) acho que esse é que o grande envolvimento da AXA na comunidade"	"Porque há diversas iniciativas e porque há sempre uma preocupação mesmo na transmissão de informação, do diálogo, de alertar para essas situações. Depois nem sempre na prática as pessoas, que se preocupam, (...) mas (...) tendo em conta o país em que estamos, penso que sim, que a AXA tem uma postura responsável."	"Tem sido revelador pelos prémios que temos ganho (...) a questão da sustentabilidade, a questão que eu acho que é uma mensagem feliz, a passagem da dimensão de negócio a dimensão humana (...) é importante que este impacto seja genuíno (...) e não um instrumento de marketing. Tenho participado em algumas acções e as pessoas estão genuinamente empenhadas nesse assunto."	"A própria forma como combate o capitalismo selvagem, (...) Justificam os fins, (...) Há um compliance muito forte com a RS, não é só (...) financeiro, (...) legal, há determinadas empresas com quem não podemos fazer negócio porque é uma empresa responsável."	"Todas as acções da AXA Corações em Acção, o último envolvimento no estúdio da AXA em Braga, o espectáculo de solidariedade, ou seja, toda a postura da AXA (...) claramente denota que é uma empresa responsável."	"Prova disso é a nossa dinâmica e toda a nossa proximidade com todos os parceiros."	"Pelo Grupo em si, e pela evolução que a AXA tem tido sempre."	"Desde a Fundação AXA Corações em Acção, até às preocupações que nós temos com o papel reciclado, aos separadores do lixo, (...) práticas que até já vêm de alguns anos, os toners, (...) a preocupação que vai havendo, no envolvimento que a AXA tem quer com os clientes, quer com a sociedade em geral, nas iniciativas que tem"	"(...) aquilo que vou interligando todos os dias nas altitudes que a AXA tem, (...) a preocupação que a AXA tem com os clientes, quer com a sociedade em geral, nas iniciativas que tem"	"tanta aquilo que vai passando para o exterior, a Fundação AXA Corações em Acção, eventos, a Semana do Desenvolvimento Sustentável, todas essas preocupações que existem na AXA e que são notórias; (...) também se ouve falar que um colega teve um problema e que a AXA fez um empréstimo (...) está presente e isso para as pessoas é extraordinário."						

Social

QUESTOES		Entrevista #1	Entrevista #2	Entrevista #3	Entrevista #4	Entrevista #5	Entrevista #6	Entrevista #7	Entrevista #8	Entrevista #9	Entrevista #10	Entrevista #11	Entrevista #12	Entrevista #13	Entrevista #14	Entrevista #15	Entrevista #16	Entrevista #17	Entrevista #18	Entrevista #19	Entrevista #20	Entrevista #21	Entrevista #22	Entrevista #23
(Código entrevista)		110508.1	110508.2	110508.3	110508.4	110508.5	110508.6	110508.7	110508.8	120508.1	120508.2	120508.3	120508.4	120508.5	120508.6	120508.7	161008.1	161008.2	161008.3	161008.4	011008.1	011008.2	011008.3	011008.4
Local		Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Porto	Porto	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Leiria	Leiria	Visou	Visou	Maia	Maia	Porto	Lisboa
Área		REC	MKT	OF	FIN	FIN	SIP	REC	DIS	SC	FIN	CE	OF	SD	SC	MKT	B	B	B	B	B	B	OF	SC
Anos na empresa		40	7	2	26	39	1	7	17	8	4	33	22	1	6	2	26	38	20	26	15	26	4	menos de 1
Género		M	F	F	M	M	M	F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F	F	M
Responsabilidade	3 - Que acções e práticas tem a empresa que confirmem a sua responsabilidade social?	"a Fundação (...) a forma como gerimos as pessoas e procurando que as pessoas sejam vistas de forma holística; (...) um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, para mim é uma manifestação dessa vontade; (...) a questão da reciclagem; (...) flexibilizar horários; (...) apago"	[respondida na anterior]	[parcialmente respondida na anterior] "organizámos um concerto este ano no estádio AXA em Braga"	[respondida na anterior]	"há um bom diálogo entre as estruturas da empresa e os trabalhadores; (...) é fácil esse contacto."	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[parcialmente respondida na anterior] "É difícil falar, eu acho que sim. Sinto que a empresa não virava as costas a alguma situação (...) o meu sentimento (...) é a empresa estaria presente num momento mais difícil."	"Pela Fundação está tudo dito, e pela preocupação com o (...) funcionário."	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	"AXA Corações em Acção, (...) inúmeras associações, (...) de delicientes; (...) sem-abrigo, o apoio que é dado de uma forma sistemática a essas pessoas"	"AXA Corações em Acção, (...) a reciclagem, (...) a preocupação (...) com as energias renováveis"	"AXA Corações em Acção, (...) a corca de toda essa variedade."	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	"O trabalho voluntário feito em prol da AXA Corações em Acção, aqui em Leiria já foram feitas acções, passeios com crianças de algumas instituições de solidariedade, todos os anos no Natal fazemos roupa, de brinquedos e vamos levar aqui a lares de crianças."	"a empresa sabe chegar até nós, funcionários, saber quais são os nossos problemas, quais são as ajudas que precisamos, tanto a nível pessoal como a nível profissional; dão-nos formação, para que nós possamos enfrentar todos os problemas que (...) nos aparecem no dia-a-dia."	"O AXA Corações, (...) também sou voluntário. Estive na Covilhã, onde tivemos um grande evento (...) marcou muito aquela gente, era uma família muito carenciada."	"AXA Corações em Acção, (...) Braga, (...) não fui porque não sei que há mais, há eventos importantes, mas essa é a principal."	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	"já esteve envolvida em poucas iniciativas [acções da Fundação] e estou familiarizada com essas acções"
	4 - Numa escala de 1 a 10, como classificaria a AXA enquanto empresa com qualidade de vida no trabalho?	8	6	7	7	8	8	entre o 4 e o 6	5 ou 4	7	8	5	flutuante	8	3,5 ou 4	8	6	9	9,5	9	7	10	6 ou 7	
5 - Porquê?	"a AXA tem lido prémios de reconhecimento, nomeadamente através da revista Exame das melhores empresas para trabalhar; (...) da Delectio, o prémio das empresas mais familiarmente responsáveis, que a AXA ficou em 1º lugar, ex-aequo."	"Porque efectivamente (...) as pressões e as cargas limitam-nos muito da parte pessoal; (...) também nos dá liberdade, se precisares de alguma coisa, se precisares de sair, é uma empresa que está aberta (...) é o tal espírito de família, dos valores amigos (...) é saber que se nos acontecer alguma coisa, a AXA nos vai ajudar. Nós temos situações passadas, casos de falecimento, (...) que a AXA continua a apoiar as pessoas, não se deixam ficar."	"Porque neste momento a carga existente não permite a conciliação."	"Porque há um determinado modo de funcionamento o que não permite a vida própria (...) Há alguma imprevisibilidade"	"pelo que disse antes e tendo em conta que, por um lado, não há pressão directa para que as pessoas deem mais do que aquilo a que são obrigadas, para quem apenas o horário (...) não há, ao contrário de outras empresas, (...) exige-se profissionalismo, mas não há (...) perseguição, a actividade sindical, em termos profissionais, as pessoas estão à vontade."	"por tudo aquilo que acabei de dizer, por esta tentativa de dar meios às pessoas para conciliar; (...) com menos responsabilidades é mais fácil para eles [colaboradores] usufruírem"	"é uma contradição (...), sinto que nós buscamos imenso, (...) mas sempre se deseja mais, é um retrocício, (...) acho que em termos de equilíbrio, não existe muito"	"é uma escravatura [risos], ou digo que vou para a roça trabalhar (...) acho que em termos de equilíbrio, não existe muito"	"por tudo o resto para trás... horários, disponibilidade"	"benefícios, (...) por opção minha, como me dedico ao trabalho, gosto bocado da vida lá fora em prol do trabalho."	"Existem teorias e a prática (...) existem várias AXAs. Na teoria, existe a possibilidade de a pessoa ter uma vida equilibrada, o horário é bom, temos bons benefícios sociais (...); depois fica a parte de as pessoas se dedicarem e se interessarem e se motivarem, deixam de ler horário... e aí muitas vezes custa. Não é para todos, são fases, na verdade as duas realidades estão instaladas."	"A AXA padece dos mesmos problemas da sociedade actual, cada vez temos menos tempo para nós (...) temos uma enorme pressão para responder a um conjunto de solicitações que cada vez são maiores. (...) Não consigo comparar com as outras do mercado segurador. (...) Acho que está na média. (...) A instalação de um ginásio que vai ser feita (...), acaba por criar um vínculo, (...) consigo conciliar mais as duas coisas."	"As vezes se as coisas estivessem mais organizadas, (...) não passávamos tanto tempo dentro da companhia."	"Foi quando a AXA desenvolveu toda uma cultura dos valores, que teve uma proliferação, Françoise C'oloch, (...) são valores do Grupo AXA (...); anteriormente estavam muito marcados os processos de fusão, (...) tudo isto foi solidificado mais recentemente."	"98, 99, quando foram as primeiras acções da AXA Corações em Acção"	"penso que a AXA sempre foi uma empresa socialmente responsável"	"Penso que desde o início [da AXA] foi bem presente (...) com a AXA isso foi bem mais visível"	"Em 1991, 92."	"As primeiras coisas que eu notei foi quando começámos a ter preocupações ecológicas"	"Não sei quando foi criada a Fundação, mas (...) sempre tive a noção que estava numa empresa socialmente responsável."	"Desde que entrei"			
	1 - Quando é que a empresa, a seu ver, assumiu a postura socialmente responsável?	"há na minha data, tem a ver com uma maior consciência cívica (...) no fim dos anos 90 (...) a Fundação nasceu (...) na segunda metade da década de 90. A questão dos horários flexíveis: não no sentido muito inovador, como estamos a tentar introduzir, mas no sentido de haver plataforma fixa (...) já existe desde o início dos anos 90 (...) Criámos aquilo a que chamamos a Semana Sankar."	"A cultura em si, socialmente responsável, existe desde que eu entrei na AXA, porque faz parte da cultura. Quando se tomou mais visível? Digo-te há 3 anos para cá, sem dúvida."	"Quando entrei na companhia já existia."	"Só estou aqui há 9 anos, (...) vim da Royal e senti uma diferença muito grande (...) embora tenha havido um enfoque muito grande nessas acções mais desde há 5 anos"	N/S	"Há 10 anos, para a AXA Portugal. Quando lançámos aqui em Portugal a Fundação AXA Corações em Acção"	"99, 2000."	"Desde que trabalho lá identifiquei a empresa como socialmente responsável"	"Desde 2004, quando entrei para a AXA sobre isto, mas mais agora, também é uma temática que a nível das empresas se dá mais importância"	"O grande incremento para mim foi há 3, 4 anos de uma forma mais ou menos sistemática; passámos de acções avulsas, para acções estruturadas e muitas."	"Como a AXA existe há 10 anos... talvez com o Grupo AXA"	N/S											

QUESTOES	Entrevista #1	Entrevista #2	Entrevista #3	Entrevista #4	Entrevista #5	Entrevista #6	Entrevista #7	Entrevista #8	Entrevista #9	Entrevista #10	Entrevista #11	Entrevista #12	Entrevista #13	Entrevista #14	Entrevista #15	Entrevista #16	Entrevista #17	Entrevista #18	Entrevista #19	Entrevista #20	Entrevista #21	Entrevista #22	Entrevista #23		
(Código entrevista)	110508 1	110508 2	110508 3	110508 4	110508 5	110508 6	110508 7	110508 8	120508 1	120508 2	120508 3	120508 4	120508 5	120508 6	120508 7	120508 8	120508 9	120508 10	120508 11	120508 12	120508 13	120508 14	120508 15		
Local	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Porto	Porto	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Leiria	Leiria	Viseu	Viseu	Maia	Maia	Porto	Lisboa		
Área	REC	MKT	OF	FIN	FIN	SIP	REC	DIS	SC	FIN	CE	OF	SD	SC	MKT	B	B	B	B	B	B	OF	SC		
Anos na empresa	40	7	2	26	39	1	7	17	8	4	33	22	1	6	2	26	38	20	26	15	26	4	menos de 1		
Género	M	F	F	M	M	M	F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F	F	M		
2 - Porque é que marca o início nesse ano/nessa altura?	[respondida na anterior]	*Moda não é se calhar um termo muito indicado porque pode ser depreciativo, mas houve em todo o mundo empresarial uma orientação nesse sentido e obviamente que também nos quisemos alinhar como socialmente responsáveis*	N/S	*Talvez seja um problema meu (...) talvez não me apercebesse tanto, porque era uma realidade que eu não vivia.*	[respondida na anterior]	N/S	[respondida na anterior]	*Se calhar por causa da Fundação, (...) nasceu em 98, (...) foi quando houve o Dia do Voluntariado*	[respondida na anterior]	N/S	[respondida na anterior]	*Porque estou a relacionar com o nome AXA, mas também tem a ver com as preocupações sociais, que estão muito mais em voga*	N/S	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]	[respondida na anterior]
3 - Na sua opinião, a que se deveu essa aposta na responsabilidade social?	*Não houve nenhuma motivação económica directa (...), houve efectivamente a vontade de tornar as pessoas felizes a trabalharem connosco.*	[respondida na anterior]	N/S	*Por ser efectivamente uma empresa socialmente responsável e porque acompanhou o movimento internacional deste tipo de empresas (...) não é uma acção individual.*	*Deve-se à compreensão que os seus dirigentes tiveram e têm que os trabalhadores satisfeitos são trabalhadores mais rentáveis.*	N/S	*O que marcou foi a Fundação, (...) é vital que a própria empresa se preocupe com o bem estar dos colaboradores, falo da Semana do Bem Estar, não só pela cotação da empresa no mercado; (...) veio pela mão do Manuel Moreira, que numa entrevista começou a juntar todas as peças e depois saímos num livro [25 Casos de Responsabilidade Social]	[respondida na anterior]	N/S	*somos uma empresa de protecção financeira, (...) queremos ter um papel activo na sociedade, (...) só a nossa actividade já propicia isso; (...) e agora é um tema cada vez mais falado, e a AXA tem de se adaptar.*	*Acho que foi por um lado assumir a nossa missão, (...) é intrínseco da nossa actividade; (...) é fruto de uma lógica de altruísmo, mas também por queremos ser uma empresa diferenciadora.*	*Tem a ver com a orientação, (...) os problemas sociais e de Ambiente, estão muito mais em voga.*	*Acho que é uma vertente com que toda a gente se deve preocupar hoje e a empresa não deve ser diferente.*	*uma empresa seguradora tem uma missão na sociedade de retribuição [uma parte] do lucro que essa sociedade lhe dá. (...) acho que isso é feito de uma forma genuína, obviamente que isso também nos traz ganhos em termos de imagem.*	*umas das pedras de toque da marca AXA é uma política de diferenciação, essa é mais uma das vertentes; (...) a AXA tem a preocupação de não fazer RS por fazer, aliás, só faz quando pode acrescentar alguma coisa de valor*	*Deveu-se ao haver uma responsabilização social, há uma maior proximidade (...) com a sociedade civil, deixamos de ser vistos como uma empresa mercenária, que só procura o lucro.*	N/R	*Devido ao mundo, às mudanças comportamentais is*	*Com as fusões, nem tenho margem para dúvidas.*	[respondida na anterior]	N/S	*Acho que há uma consciência social, mas eu também sei que uma empresa constrói a sua imagem (...) através das suas práticas; vamos buscar benefícios indirectos quando somos (...) uma empresa boa cidadã.*	*Temos de estar envolvidos na sociedade, ser parte dela, (...) tem de ser tudo em termos de parceria.*		
4 - Essa mudança foi visível para os colaboradores? Isto é, que tipo de alterações se produziram na empresa que tenham beneficiado os colaboradores?	*Sim, os trabalhadores têm normalmente (...) uma visão crítica e têm a permanente ambição de estar melhor (...), estou muito seguro em dizer que sim (...) porque temos documentos anónimos que comprovam isso: desde 98 que há o SCOPE colaboradores*	*Foi. Sou suspensa a falar, porque sou uma defensora da AXA apesar de tudo, (...) nunca dispo a camisola, (...) as pessoas começaram a nolar toda esta preocupação, (...) falamos na ergonomia, na alimentação, temos um ecómetro, (...) alertamos para usarem os rescalhos, (...) ao nível da informática as impressoras comuns, tudo isso é impactante na rotina do colaborador, é difícil passar à margem.*	*Não sei se se sentem beneficiados, mas há um conhecimento global e generalizado dessa postura da empresa (...) até muito mais ao nível interno do que a nível externo.*	*É visível, mas nem sempre integralmente entendida, associa-se muitas vezes a uma componente de marketing, essas acções.*	N/R	*Eu acho que sim, esses benefícios estão inferiorizados, já trabalhei em outras empresas e não havia nem metade dos benefícios sociais que a AXA disponibiliza*	*De que maneira é que os colaboradores conseguem fazer essa síntese? (...) Acho que não, para ser sincera: Acho que alguns colaboradores já vêm assim, leram o livro, mas na globalidade não. (...) precisamos de intensificar o marketing interno*	*isto é a nossa consciência... a empresa quando faz, promove qualquer acção vamos concluir que normalmente são sempre pessoas que concornem e que estão lá, não só em termos de acção de voluntariado, como nas outras.*	*sim, claramente. Acho que sim, (...) sabemos que estamos a proporcionar o melhor para a sociedade e os colaboradores têm orgulho nisso.*	*Eles sabem, mas não assumem. Estão sempre do contra*	*O posicionamento da AXA enquanto empresa responsável penso que é visível, se eles sentem que beneficiam, penso que não.*	N/S	*Foi, claramente. A própria sociedade acaba por reconhecer através de um conjunto de prémios, distinções que nos dá. Claramente um sinal que nós estamos atentos como sociedade de que a AXA nesse aspecto é uma empresa diferente, se não as outras também ganhavam e eu não vejo as outras a ganhar. E isso tem sido bem declinado para os colaboradores.*	*Sim. Se fizéssemos demastadas acções, por fazer, era uma descredibilização, fazendo com algum objectivo, eles sentem [isso].*	*Sim, (...) acho que não há ninguém que não corrobora que a AXA é socialmente responsável; (...) acho que às vezes até se esquece da sua função que é fazer seguros, de conquistar mercado, em prol desse tipo de envolvimento com a sociedade. (...) Podem beneficiar alguns, enquanto seres humanos, ao pôr em prática o seu altruísmo.*	N/R	*Globalmente, penso que sim, as pessoas sentem que algo mudou (...) Já trabalhei em 4 balcoões e penso que sim, pelo menos, simlo.*	*Acho que sim. Acho que os colaboradores sentem isso (os benefícios), eu pelo menos, simlo.*	*Acho. Acho que nem toda a gente percebe os benefícios, (...) temos de lembrar as pessoas que têm os benefícios sociais, que somos uma empresa que fazemos uma redução de pessoal sem nunca ter despedido ninguém, que temos um horário flexível... mas as pessoas dizem que na prática não é assim*	*Sim. Podem beneficiar a nível pessoal, a ajudar os outros.*					

Mudança (a implementação da RS)



QUESTOES	Entrevista #1	Entrevista #2	Entrevista #3	Entrevista #4	Entrevista #5	Entrevista #6	Entrevista #7	Entrevista #8	Entrevista #9	Entrevista #10	Entrevista #11	Entrevista #12	Entrevista #13	Entrevista #14	Entrevista #15	Entrevista #16	Entrevista #17	Entrevista #18	Entrevista #19	Entrevista #20	Entrevista #21	Entrevista #22	Entrevista #23
Local	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Porto	Porto	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Leiria	Leiria	Viseu	Viseu	Maia	Maia	Porto	Lisboa
Área	REC	MKT	OF	FIN	FIN	SIP	REC	DIS	SC	FIN	CE	OF	SD	SC	MKT	B	B	B	B	SC	OF	SC	
Anos na empresa	40	7	2	26	39	1	7	17	8	4	33	22	1	6	2	26	38	20	26	15	8	4	monos de 1
Género	M	F	F	M	M	M	F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F	F	M
1 – Ainda assim, que oportunidades de melhoria ainda vê na empresa?	"participação na criação de uma frota ecológica e correcta; (...) em termos de energia, os painéis solares; no sentido da gestão das pessoas, não baixaremos nunca os braços."	"tomar cada colaborador numa parte activa"	"ramo comercial (...) gestão da distribuição"	"por vezes vejo algumas posições a extremarem-se, ou seja: um órgão de direcção, um órgão de execução e um órgão de apoio que se começou a perder alguma relação com a zona intermédia (...) não há a responsabilização que devia haver em todos os patamares"	"vejo muitas (...) penso que podia haver uma maior ligação do Departamento de RH e os seus colaboradores, uma permanente ligação à missão, conhecer as suas necessidades e vontade de mudanças; podia melhorar o nível da remuneração, tem condições para isso, é uma empresa rentável"	"Acho que as oportunidades de melhoria vão surgir quando nós conseguirmos, nós trazemos objectivos e esses têm um horizonte imediato, em 2012, e (...) irá dar espaço aos colaboradores da AXA para terem uma vida (...) mais controlada."	"Vamos tentar lançar o carpooling, (...) na esfera da preocupação com a Saúde e com o Bem-Estar, (...) vamos ter um novo edifício que vai ter um sistema de extração de ar condicionado, um ginásio; temos uma cantina; Interna excelente no Porto, (...) era também aqui em Lisboa"	GD	"Em relação aos funcionários, há oportunidades de melhoria em termos de carreira"	"maior envolvimento (...) a nível de práticas de preservação ambiental (...), de sustentabilidade, de benefícios sociais."	"temos que fazer algumas rupturas, que são necessárias para a mudança; (...) apostar-se em jovens com potencial, (...) nós temos ainda em áreas chave da empresa dirigentes, pronto, que tiveram o seu papel, mas agora..."	"A AXA, como é um grupo grande, poderia influenciar mais a cultura do mercado, mesmo na maneira de estar e de trabalhar, e na formação contínua dos trabalhadores. Muitas vezes, a impressão com que fico é que mais do que trazer uma cultura do Grupo e influenciar o país em que se instala, ela absorve a do país, quando devia ser ao contrário (...), Portugal é assim, mas não queremos ser assim."	"Gostava que, como idealista, que houvesse alguma bipolaridade fosse ultrapassada, ou seja, toda a gente tem de rumar para o mesmo lado."	"ao nível das áreas das operações, há uma grande oportunidade de criar a possibilidade (...) de começar a publicar compromissos, (...) o mercado português não está habituado que as companhias de seguros cumpram aquilo que dizem; (...) em termos de RH, (...) a questão é passar da teoria à prática naquilo que é uma empresa mais virada para o cliente; (...) as companhias são constituídas por pessoas e a atitude da pessoa pode mudar a"	"Continuar o processo de viagem da empresa para o cliente (...), acreditar que se pode ser o "BCP" dos seguros, (...) que durante 10 anos foi líder; (...) Alguém vai fazê-lo nesta indústria seguradora, se for a AXA, melhor."	"(...) Tantos! (...) a actual estrutura que existe, das redes (...), não funciona."	"O sistema informático devia ser alterado, está um bocadinho lento; e falta a máquina de tickets para o atendimento (nos balcões)"	"dar mais autonomia (...) na subscrição de alguns riscos; adaptar alguns produtos que temos ao mundo em mudança"	"a informática precisa de reajustamentos"	"promover a rotatividade funcional, (...) para sermos mais produtivos."	"Não sei, tenho muito boa imagem da AXA (...) a empresa está a melhorar muito perante os clientes, mas se calhar podia melhorar com os colaboradores [contou o exemplo dela, 26 anos sem ser promovida, depromida dessa promoção ter sido proposta há 10]"	"apostar nas energias renováveis"	
2 – Quais são, para si, os pontos fortes da AXA enquanto empregador?	"proximidade (...), empatia, a solidariedade, espírito de equipa (...), tens manifestações de solidariedade diárias, esporádicas, (...) que depende da cultura e do ambiente que se cria; (...) respeito pelas pessoas, (...) induzir ao desenvolvimento das pessoas."	"benefícios sociais, (...) ser uma multinacional, (...) e o facto de estares a trabalhar numa empresa muito à frente (...)"	"boa política de benefícios para os colaboradores, tem um bom sistema de avaliação, de reporting"	"instituição financeira estável, (...) que dá segurança a quem nela trabalha; (...) não me lembro de haver comissões entre o pessoal, mesmo em situações de crise, (...) sempre se optou pela conciliação"	"estabilidade, boas condições de trabalho"	"respeita os seus colaboradores, cumpre com a sua palavra, (...) preocupa-se com o indivíduo, e não só com as condições laborais, também com o seu bem-estar físico e mental, e (...) procura cultivar um bom ambiente (...), senão-se isso no dia-a-dia da empresa, sente-se que há complicitade mas também há cooperação."	"proximidade"	"benefícios (horários, prémios)"	"é um grupo económico fortíssimo, (...) apelativo, (...) pela parilha de equipas internacionais, (...) as empresas portuguesas, a nível de práticas..."	"não é pela remuneração; (...) a AXA é vista no mercado como uma escola, (...) as pessoas se vivem de trabalhar numa seguradora, escolheriam a AXA."	"Estabilidade, (...) segurança, tudo o resto está muito relacionado, mesmo que as pessoas sintam que é difícil a progressão na carreira, (...) o facto de pagar sempre as horas, ter um horário agradável, os benefícios [compensam]"	"É uma empresa que tem a capacidade de motivar as pessoas, de dar várias oportunidades porque aposta numa política de mobilidade e isso é bom, enriquece muito pessoalmente e profissionalmente (...) e acho que é uma empresa dinâmica, (...) vontade de progredir, andar para a frente, mudar."	"Acho que há transparência na informação (...), a proximidade à Alta Direcção, a parilha de informação, (...) o facto de ser global, (...) e uma determinada cultura com os valores que a AXA tem"	"Tem um projecto claro."	"Segurança e estabilidade que dá a qualquer colaborador. (...) A quem trabalha, a quem se empenha e a quem se dedica, há um certo reconhecimento, embora seja mais notório nos grandes centros do que aqui na aldeia."	"é uma empresa estável, dinâmica, dá oportunidades às pessoas para desenvolver as suas capacidades"	"prima pela formação, pela transparência para os funcionários, e pelos salários"	"ótima empresa para trabalhar, onde existe uma boa equipa, e não só ao nível do balcão, falo ao nível de todas as pessoas que trabalham na AXA; uma empresa moderna, uma empresa virada para o futuro."	"oportunidades; (...) é uma boa escola."	"o ordenado não falar ao fim do mês."	"a AXA tem uma capacidade notável de pôr as pessoas a vestir a camisola. (...) acho que todos aqui dentro o fazem e que isso se sente no dia-a-dia"		
3 – E quais são os pontos fracos?	"comparado com os outros, (...) não consigo; (...) aquilo é o paratiro, não é!"	"não vejo muitos, temos problemas (...) a nível de várias equipas, toda a gente se queixa da carga de stress e trabalho, (...) o maior ponto fraco (...) é a questão monetária (...), temos perdido muitos recursos ultimamente derivado apenas a isso"	"a rapidez da necessidade da decisão por vezes provoca o pouco envolvimento dos colaboradores"	"o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional está um pouco perturbado"	"remuneração (...), embora esteja ao nível ou até acima da média do sector; (...) estamos a negociar uma tabela AXA, diferente da do sector"	"os objectivos são cada vez mais desafiadores, são objectivos desafiados exigentes, (...) o mercado está competitivo"	"era preciso ter mais dinheiro para recrutar mais gente"	"pessimismo, os funcionários são muito pessimistas e a empresa não está a conseguir combater esse ponto."	"empregabilidade, temos visto que há um grande turnover de pessoas, principalmente da minha idade, mais em Lisboa, onde o mercado é mais agressivo, há mais oportunidades; (...) talvez [tenha a ver com] a remuneração, porque ao nível do trabalho em si e as condições são excelentes."	"não tem uma política remuneratória atractiva, a não ser para determinados lugares pré-definidos."	"instabilidade (...) em termos de progressão de carreira, a pessoa não sente segurança para apostar numa carreira, porque (...) as regras do jogo mudam muito rapidamente, (...) as regras são muito voláteis."	"acho que houve uma base de pessoas que não tiveram a evolução profissional que poderiam ter tido, se a responsabilidade é das ou da companhia, não consigo avaliar; (...) mas vê-se que há recursos que talvez pudesse ter sido melhor aproveitados."	"as pessoas das operações têm um sentimento que estão na última cartucho do combato, (...) Isso cria alguma insatisfação [devem poder intervir com o seu know how no pensamento estratégico sobre como colocar os produtos no mercado]"	"A demora no rejuvenescimento geracional, (...) postura mental, não do bilhete de identidade."	"As oportunidades por vezes não serão distribuídas da mesma forma, com equidade; por exemplo, o Clube dos Colaboradores, há 7 situações para os colaboradores de Lisboa e do Porto, descontos no Holmes Place, semanas do bem estar, e aqui nada. Há semana de massagens e de relaxamento e aqui não, aqui há trabalho para fazermos. (...) Há um grande centralismo, (...) embora eu compreenda isso."	"tem a ver com a instabilidade do mercado, que a gente vê nas outras empresas, (...) a AXA para mim não tem pontos fracos."	"no meu ponto de vista não reconheço pontos fracos"	"eu pessoalmente não vejo pontos fracos"	"o esforço não corresponde ao resultado que temos"	"este tipo de situações [de injustiças]"	"prazos apertados"		

Esclarecimento de dúvidas



QUESTOES		Entrevista #1	Entrevista #2	Entrevista #3	Entrevista #4	Entrevista #5	Entrevista #6	Entrevista #7	Entrevista #8	Entrevista #9	Entrevista #10	Entrevista #11	Entrevista #12	Entrevista #13	Entrevista #14	Entrevista #15	Entrevista #16	Entrevista #17	Entrevista #18	Entrevista #19	Entrevista #20	Entrevista #21	Entrevista #22	Entrevista #23
ID da entrevista		110508.1	110508.2	110508.3	110508.4	110508.5	110508.6	110508.7	110508.8	120508.1	110508.2	120508.3	120508.4	120508.5	120508.6	120508.7	101008.1	101008.2	101008.3	101008.4	011008.1	011008.2	011008.3	021008.1
Local		Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Porto	Porto	Porto	Porto	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Leiria	Leiria	Viseu	Viseu	Maia	Maia	Porto	Lisboa
Área		REC	MKT	OF	FIN	FIN	SIP	REC	DIS	SC	FIN	CE	OF	SD	SC	MKT	B	B	B	B	B	B	OF	SC
Anos na empresa		40	7	2	26	39	1	7	17	8	4	33	22	1	6	2	26	38	20	26	15	26	4	menos de 1
Género		M	F	F	M	M	M	F	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	M	F	F	F	F	M
Termino	1 - Considera que foi fácil para a AXA Portugal absorver práticas de responsabilidade social? Porquê?	*Sim, absolutamente, porque jogam completamente com os pontos positivos que eu encontro: sentido de responsabilidade, solidariedade, empatia, desenvolvimento*	*Foi, acho que sim, (...) a grande equipa AXA é uma equipa aberta à mudança, (...) já não é aquele bicho que era antigamente, temos equipas receptivas.*	*Acho que foi. Porque acredita de facto nela, (...) não foi essencialmente e pela moda.*	*A AXA Portugal já tinha (...) algumas boas práticas, mesmo a Aliança e a Garantia já tinham algumas boas práticas, (...) penso que foi fácil*	*Acho que sim, há uma entrega das pessoas para seguirem esses valores, se está escalado a todo o nível, não sei, mas na sua maioria está.*	*Não (...) É um processo que se pretende e não vejo que nenhuma mudança cultural seja simples ou fácil, tem de ser em palamares, desde o lançamento da AXA Corações em Acção, ao Clube dos Colaboradores, a tentar juntar as peças, a assumir um postura de RS a chegar a ter uma Semana Bem-Estar, foram	*Foi (...) O resultado é que pode não ser... ou ter uma falha na comunicação... (...) [foi fácil] porque tem gente inteligente à frente, que se preocupa*	*Acho que sim. Pela intuição, e pelas acções que eu vejo a ser desenvolvidas ao longo destes anos, embora eu não tenha tido de comparação. Não penso que seja difícil, se conseguirem combater aquele pessimismo.*	*É (...) tem havido uma partilha de práticas entre o grupo e a AXA Portugal; (...) [Penso que é fácil] talvez pelas pessoas, o envolvimento das pessoas, há um grande espírito de entrega e de mobilização das pessoas.*	*Alé acho que a AXA Portugal foi precursora, não absorvemos nada, pelo contrário exportámos; (...) muitas destas coisas têm a ver com educação e com princípios que depois fomentas ou não, acho que (...) isto tem dinamizadores (...), tem muito a ver com a enorme sensibilidade e percepção da estrutura dirigente*	*Sim, (...) nesse aspecto, o povo português, sendo bem orientado, aceita bastante bem, desde que isso não o perturbe.*	*Sim, isso depende muito do raciocínio das pessoas que estão na frente da decisão, o parece-me que essas pessoas estão também muito orientadas nesse sentido.*	*Acho que sim, (...) quando as coisas nos fazem sentido, absorvê-mo-las com muita facilidade.*	*Agora sim, que a matriz está lá.*	*Acho. Da parte da AXA Portugal, dos seus colaboradores, nós estamos muito à frente (...) Já tive a oportunidade de frequentar dois cursos lá fora, o AXA Manager e o Columbus, que foram das melhores experiências profissionais da minha vida, (...) [permitted-me ver] que ainda eles estavam amancar, nós já lá estávamos, talvez fruto da ambição, temos estado sempre na linha da frente.*	*A AXA Portugal já tem contribuído muito para isso, e penso que é fácil com a colaboração de todos os funcionários, desde o mais alto ao mais baixo.*	*Penso que sim, já tivemos em acções e (...) a AXA Portugal responde sempre muito bem.*	*Acho que não, as pessoas que estão à frente da AXA Portugal têm de se adaptar.*	*Tradicionalmente, aderimos muito bem, é típico nosso, tem uma boa adesão por parte das pessoas; tem a ver com a AXA e com os portugueses.*	*Sim, acho que sim. Porque a AXA é uma empresa conhecida, há muita credibilidade.*	*Sim, vê-se [explicou a boa adesão às mais diversas iniciativas no âmbito da RS]*		

Legenda:  
 N/S Não sabe  
 N/R Não respondeu  
 GD Gravação danificada, sem leitura









## **Anexo VIII**

### **Guião das entrevistas**

## Questões entrevistas AXA

Esta entrevista é parte integrante da recolha de dados para a elaboração de uma tese de mestrado na área da Gestão. Todos os dados recolhidos serão utilizados apenas com fins académicos e não serão associados ao entrevistado, isto é, todo o conteúdo desta entrevista é confidencial.

### Dados gerais:

Função na empresa

Área funcional na empresa (posição no organigrama)

Anos na empresa

Idade

Género

<b>TÓPICOS</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>Cultura (valores e práticas)</b>	1 – Quais são, em seu entender, os valores da AXA?
	2 – Desses valores, quais são os que, na sua opinião são mais visíveis no quotidiano da empresa?
	3 – Que tipo de rotinas, práticas, hábitos, percebe como sendo prova desses valores?
	4- Se tivesse que definir a AXA em três palavras, que palavras escolheria?
	5 – Comparativamente com a situação profissional de amigos e familiares, considera bom trabalhar na AXA?

<b>Responsabilidade Social</b>	1 – Considera a AXA uma empresa socialmente responsável? <sup>1</sup>
	2 – O que o/a faz pensar que a AXA é uma organização socialmente responsável?
	3 – Que acções e práticas tem a empresa que confirmem a sua responsabilidade social?
	4 – Numa escala de 1 a 10, como classificaria a AXA enquanto empresa com qualidade de vida no trabalho?  5 - Porquê?
<b>Mudança (a implementação da RS)</b>	1 – Quando é que a empresa, a seu ver, assumiu a postura socialmente responsável?
	2 – Porque é que marca o início nesse ano/nessa altura?

<sup>1</sup> Questão a colocar apenas aos sujeitos que não tenham mencionado a RS nas respostas ao primeiro leque de questões.



	3 – Na sua opinião, a que se deveu essa aposta na responsabilidade social?
	4 – Essa mudança foi visível para os colaboradores? Isto é, que tipo de alterações se produziram na empresa que tenham beneficiado os colaboradores?
<b>Esclarecimento de dúvidas</b>	1 – Ainda assim, que oportunidades de melhoria ainda vê na empresa?
	2 – Quais são, para si, os pontos fortes da AXA enquanto empregador?
	3 – E quais são os pontos fracos?
<b>Término</b>	1 – Considera que foi fácil para a AXA Portugal absorver práticas de responsabilidade social? Porquê?

## **Anexo IX**

### **Guião de entrevista ao CEO**

Questões:

1 – Em 2005, quando o Grupo decide fazer uma auditoria às práticas de RSocial e encetar por uma política concertada de RSocial, qual foi a tua percepção sobre a facilidade ou não de implementação dessas práticas ao nível nacional? Seria um processo complicado pelas próprias características da cultura da AXA Portugal ou o contrário?

2 – Podes descrever sucintamente o processo de absorção das práticas de RSocial na AXA Portugal? Houve preocupações de base?

3 – Quais as dificuldades sentidas, ou não, pelo facto da AXA Portugal ser o resultado de múltiplas fusões – e logo, que tenha uma cultura fruto de muitas culturas?

3.1. – Há uma cultura AXA que anule as diferenças? Em que é que ela se consolida?

4 – Que mudanças sentiram, positivas ou não, desde a assunção deste modo de estar do Grupo e da AXA Portugal?

5 – De uma forma geral, em todos os momentos de recolha e análise de dados, a Fundação AXA Corações em Acção aparece como estandarte desta política. Os colaboradores associam a Responsabilidade Social da empresa com as acções promovidas pela Fundação. Esta tendência não se verifica tanto ao nível da gestão de topo. Consegues adiantar alguma explicação?

5.1. – Sabendo nós que estas práticas são muito mais do que “apenas” aquilo que a Fundação faz, o que falta para que todos os colaboradores também o saibam e sintam?

6 - Apesar de estar no léxico de todos os colaboradores entrevistados, a RSocial não surge espontaneamente quando falamos dos valores da companhia; Mesmo quando acrescentaram as 3 atitudes core (fiável, disponível e dedicada), não pensaram em acrescentar a RSocial nas atitudes ou nos valores? Porquê?

**Anexo X**

Entrevista ao CEO

## **Entrevista ao CEO**

Maio de 2009

**AL: O objectivo das perguntas é tirar dúvidas que ficaram da análise dos documentos, das entrevistas e observações que foram feitas na Companhia. Quando em 2005 o Grupo decidiu fazer uma auditoria às práticas de Resp Social e finalmente encetar uma política concertada e estratégica de Resp Social qual foi a sua percepção referente à facilidade ou não de a implementar em Portugal, i.e., achou que seria um processo complicado ou não pelas características da empresa em Portugal?**

CEO: Achei que não, achei que seria um processo simples e de alguma forma natural, i.e., no passado nós tínhamos desenvolvido um conjunto de políticas a que faltavam alguma coerência, algum sentido evolutivo, mas essas preocupações existiam já. O simples facto do Grupo vir a dar relevância e importância ao desenvolvimento sustentável da Resp Social veio ajudar-nos a introduzir uma “pressão” adicional para levarmos avante essas políticas.

**AL: Em relação a esse processo, o Grupo começa a impor determinadas datas para implementar determinadas práticas sempre no âmbito da Resp Social e do desenvolvimento sustentável. Pedia que sucintamente me descrevesse esse processo até hoje (já lá vão 4 anos)?**

CEO: O Grupo normalmente não impõe políticas. O simples facto de efectuar uma auditoria de alguma maneira nos faz reflectir, nos faz verificar o estado das coisas e a partir daí delinear planos de evolução. Anualmente, o Grupo faz um tipo de auditorias, publica o seu relatório de desenvolvimento sustentável e incentiva as entidades locais a fazerem o mesmo. A acção do Grupo é muito mais a de suscitar a discussão do tema do que propriamente a de impor esta ou aquela medida. Não faz parte do “DNA” do Grupo impor políticas, mas sim “abrir” os temas e mostrar e fazer com que, pelo exemplo, as entidades locais possam aderir, dependendo sempre delas as escolhas. Nós, Portugal, temos integrado até algumas experiências, recentemente fizemos parte de um grupo de trabalho que inclui 3 ou 4 países (como França, UK, Canadá e Portugal) que de alguma maneira estuda algumas políticas no sentido de motivar os seus colaboradores no uso de transportes públicos, desincentivando do uso do transporte particular, mas parecendo um tema evidente e fácil, na realidade não o é e como tal, reunimos e fizemos parte desse grupo de trabalho que mostrava as experiências e os consumos também, tentando encontrar uma série de propostas que depois o Grupo através dos seus meios de comunicação se encarrega de divulgar.

**AL: Esse grupo de trabalho ao qual Portugal pertenceu, pertenceu de livre vontade, ou seja por auto-proposição ou é o Grupo que, pelas boas práticas de Portugal, vos escolheu?**

CEO: É pelas duas coisas. Na verdade o Grupo sugere porque vê em Portugal uma grande empresa portuguesa uma séria preocupação, um conjunto de acções que a referenciam como uma boa prática, mas nós só aderimos porque queremos, porque estamos dispostos a isso, porque vemos interesse nisso. A recente crise financeira, que é algo de global e universal, levou inclusive o presidente do Grupo a reforçar a mensagem

das políticas de desenvolvimento sustentável e das políticas de Resp Social como factor de diferenciação das empresas, particularmente neste momento. O que nós, Portugal, vimos dizendo de alguns anos a esta parte de forma muito simples: “sim, queremos ser diferentes, queremos ser os melhores ou a empresa preferida dos nossos clientes e dos nossos agentes; queremos ser também a empresa preferida dos nossos accionistas enquanto geradores de lucros, mas não queremos esses lucros de qualquer forma; queremos esses lucros e atingir esse objectivo mas a partir de políticas, de uma posição séria e responsável na sociedade”.

**AL: Outras das questões a que gostava de aludir é o seguinte: no fundo, a AXA (tanto a mundial como a Portugal), tem uma cultura que é a fusão de múltiplas culturas pela sua própria história; isso provoca dificuldades quando vocês querem, de uma forma do topo para baixo, querem que haja algum valor que se sobreponha a outros ou querem fazer vingar um... por exemplo agora têm aquelas recentes “core”-atitudes... quando querem fazer passar esse tipo de mensagens que são modificadoras da cultura da empresa, nota-se que existem muitas sub-culturas e isso é difícil ou não? Ou há uma cultura AXA que é uniforme e anula essas?**

CEO: Eu não me atrevera a dar um resultado, eu acho que uma cultura se constrói ao longo do tempo. O que eu posso dizer é que o facto de a AXA ter um conjunto de valores, princípios que chamamos de uma forma mais genérica “cultura”, é ou tem sido um factor de união, de facilitação, de fusão das diferentes micro-culturas que existem e isso aconteceu desde o início. Há até episódios engraçados que podem de alguma forma confirmar isso e continua a ser assim. Na realidade, quando o Grupo consegue sintetizar nos cinco valores ou nas três atitudes todo um processo universal de reflexão sobre aquilo que queremos ser, tem conseguido com êxito que esses factores sejam arrastados depois para dentro de cada uma das empresas como um factor de agregação, de reunião em termos culturais e que de alguma forma ajuda a “limpar” as micro-culturas que nunca deixarão de existir mas que perdem claramente relevância a partir de uma cultura que é independente e equidistante de todas as outras.

**AL: Um dos resultados que sai das entrevistas é que, por exemplo, esta postura socialmente responsável não começou há 3 nem há 4 anos, mas sim na fundação da AXA na pessoa dos fundadores, ou seja, as duas pessoas que decidem avançar com este projecto que aparentemente, para os colaboradores, emanam os valores associados à Resp Social e também outros dos factores que releva muitos dos que vêm da ex-Garantia dizem que já nela existiam estes valores que agora foram transportados aqui para a AXA, mas que isto não é novo.**

CEO: Há factores positivos e negativos na construção de uma empresa, na construção de uma cultura. Ou se constrói pelo exemplo positivo ou pelo negativo. Claramente por exemplo a AXA Corações é claramente um factor de agregação pela positiva, i.e., todos nós individualmente sentíamos que dar algo de nós aos outros acaba por ser, quando pluralizamos, algo que a empresa devolve à sociedade de forma diferente daquilo que ela lhe dá e isso da mesma forma funciona para cada um de nós. Mas há outros factores pela negativa: nunca mais me esqueço que numa das fusões que depois vieram dar origem à AXA havia 2 empresas e era comum ouvir-se dizer “eu sou da A...” e outro dizia “eu sou da B...” em todos os gestos do quotidiano e quando se anunciou a fusão com uma terceira grande empresa curioso foi que no dia seguinte todos diziam “eu sou A+B...”. Na realidade os grupos têm esses comportamentos, eles perceberam que

divididos teriam alguma dificuldade em fazer face ao gigante com quem se iam fundir. Digamos que os factores positivos são aqueles que perenizam a cultura, os factores conjunturais podem ser de expressão negativa como este exemplo que eu acabo de referir. Mas não tenho dúvida que a cultura AXA se tem primado pela positiva, pela admissão, pela visão do mundo de forma diferente, pela antecipação - tudo está descoberto, não é? – a forma como apresentamos o momento em que apresentamos é que por vezes faz a diferença e isso tem sido um pouco o segredo do grupo AXA.

**AL: Que mudanças foram sentidas, neste caso pela Administração, pelo Conselho (se é que comentam isto em sede própria) positivas ou não desde que houve esta assunção efectiva de que este ia ser o modo de estar do Grupo e da AXA Portugal face ao desenvolvimento sustentável e à RS? Neste últimos 4 anos têm sentido mudanças na empresa ao nível de comportamentos, de atitudes?**

CEO: É vulgar e comum nós, não só em eventos como no dia-a-dia, de forma directa ou indirecta, demonstrarmos um grande orgulho, por exemplo, nas actividades da Fundação AXA Corações e esse talvez seja o melhor exemplo. As pessoas percebem que nós somos uma empresa diferente. Também quando falamos da RS que agrega em si muitas acções que se voltam para os nossos próprios empregados/colaboradores, eles podem aí sentir quão diferentes somos de facto. Portanto não é invulgar (pelo contrário é comum) eu receber mensagens individuais, não requeridas, não suscitadas, não motivadas, apenas e só porque as pessoas aqui ou ali puderam comparar e vêm salientar quão importante é termos esse tipo de políticas e quão orgulhosos eles se sentem. Nós/Eu tenho como princípio fundamental (na vida como na profissão) que se nós estamos felizes, mais facilmente nos motivamos para as agruras do quotidiano e para os desafios constantes e na medida em que estamos mais motivados, também temos mais hipóteses de conseguir o êxito. Portanto esta relação triangular, digamos assim, de alguma maneira é absolutamente consciente e também do meu ponto de vista verificável e constatável no quotidiano da nossa empresa.

**AL: De uma forma geral, em todos os momentos que existiram até agora de recolha e análise de dados, a Fundação AXA Corações em Acção aparece quase como um estandarte. Quase todos os colaboradores consideram que a empresa é socialmente responsável e quando se lhe é perguntado porquê, a primeira resposta quase automática é “por causa da fundação e daquilo que ela faz”. Obviamente esta tendência não se verifica tanto ao nível da gestão de topo (são obviamente pessoas mais preparadas para perceber que não é apenas esse vector filantrópico que faz da RS algo importante) mas há outros, inclusive aqueles que acabamos de falar como políticas para os próprios colaboradores para o seu bem-estar para a sua felicidade. No fundo, não é muito positivo que não haja esta disseminação tão homogénea do entendimento sobre o que é a própria RS. Consegue explicar porque é que isto acontece? É por falta de informação? É porque as pessoas não associam de facto o trabalho ao nível dos Recursos Humanos à RS e só olham para ela como filantropia?**

CEO: Eu acho que há 2 grandes factores para isso: um é de facto o sentimento generalizado de orgulho à volta de um fenómeno que se chama AXA Corações. Esse é o factor dominante e o mais facilmente entendido como RS. Os outros factores, nomeadamente os virados para os empregados por exemplo, há um conjunto de benefícios sociais, eu direi os mais comezinhos e menos exemplares no sentido da RS; há outros claramente virados para a RS que são menos entendidos por menor

compreensão do conceito que é a RS. Aí julgo que haverá talvez um trabalho a fazer no sentido de uma comunicação mais coerente, mais estruturada, mais esclarecedora, mais informativa que procuramos fazer, mas que reconheço que ainda não atingimos o nível desejado. E juntando os dois fenómenos acabamos por para uma ideia estruturada, para uma comunicação estruturada, para algo absolutamente simbólico que é a Fundação, para outra em que as coisas são menos evidentes e claras em que o selo da RS aparece por vezes confundido com direitos adquiridos. A solução é continuar a fazer uma informação mais ampla e clara.

**AL: Não deixa de ser um desperdício (a meu ver) porque ao nível dos gestores de topo entendem isto perfeitamente, mas muitas vezes não podem usufruir dos benefícios que tão bem conhecem, como por exemplo: o sair mais cedo do trabalho, o não ir trabalhar no seu dia de anos... essas pequenas medidas que o trabalhador de uma hierarquia mais baixa reconhece, gosta, é factor motivador para ele, mas ele não associa isso a uma política estratégica, a um modo de estar na companhia. Associa isso a mais um “brinde” dos Recursos Humanos.**

CEO: Por isso é que eu digo que o conceito de RS no seu sentido mais amplo não é tão facilmente adquirido pelas pessoas. As pessoas entendem a RS como aquilo que nós fazemos/damos aos outros e por isso a leitura da Fundação associada à RS ser fácil. O dizer ser uma empresa responsável socialmente que se preocupa com os seus empregados, com os seus clientes a ideia é menos evidente e como tal precisamos de a continuar a trabalhar. Eu acho que lá no fundo a grande maioria das pessoas percebe que esta é uma empresa que põe no envolvimento e motivação dos colaboradores um acento muito grande. E associado aquilo a que nós chamamos “pôr o cliente no centro das nossas atenções” (*customer centricity*), o envolvimento e a motivação dos colaboradores é para nós um dos dois eixos essenciais da nossa política. Nesse sentido, as pessoas vêem mais nesta definição mais abrangente do que propriamente no sentido da RS especificamente. Também considero ser menos importante que os trabalhadores reconheçam isso, é sim mais importante que sintam isso. Mais importante que na doença de um familiar eles sintam que a empresa lhes disponibiliza todo o seu apoio; apoio material através do seguro de saúde, apoio psicológico através do seu gabinete de psicologia, através dos seus médicos, enfim, um conjunto de factores que faz com que as pessoas saibam que a empresa “está lá” no momento em que elas necessitam. É quase que entendido como um direito adquirido, que é um conceito muito português dizer “enquanto o meu filho estuda a empresa dá-lhe um determinado tipo de apoio” mesmo que não muito substancial, mas efectivo ao nível da educação; se quero estudar, se eu tenho entre 25 a 35 anos eu sei que posso contar com a empresa para tirar um MBA, não só disponibilizando tempo mas pagando também total ou parcialmente esses cursos. Mas isso é entendido não no sentido de uma efectiva política de RS mas num apoio mais amplo para a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Acho que eles sentem isso.

**AL: Algo que notei nas entrevistas que fiz e noutras situações foi que, apesar de isto não estar estruturado na cabeças das pessoas, todas estas medidas fazem parte de uma postura global da empresa, mesmo sem diferença de antiguidade (há pessoas que trabalham lá há mais de 20 anos outras há 5) é essa situação de “a empresa não me vai virar as costas”, que é algo que é muito poderoso tendo em conta as circunstâncias em que se vive hoje em dia de total insegurança ao nível laboral, crise financeira, etc. De qualquer forma, quando questionamos as pessoas sobre os valores da companhia, normalmente as pessoas tentam responder aqueles**



**5 que estão escritos (muito deles até andam com a cábula) e ao falarem em valores também falam nas 3 core-attitudes, o que eu pergunto é: nunca foi pensado (porque é algo que as pessoas se preocupam em saber; querem saber os valores e saber dizê-los; é quase um BI; “eu trabalho na AXA e a AXA é isto”) introduzir um valor que se aproximasse da RS? E se nunca foi pensado porquê?**

CEO: Verdadeiramente nunca foi pensado. Os valores são muito de adesão. Eles depois podem ser entendidos, compreendidos, apoiados, amados até, mas na realidade é um contrato de adesão que o grupo nos põe. O presidente do grupo ainda recentemente numa intervenção pública dizia: “sim, os resultados financeiros são absolutamente determinantes para a nossa existência e portanto esse factor está sempre presente mas eu sempre disse (e esse momento em particular é decisivo nessa matéria) que os nossos princípios, os nossos valores – que acreditamos que são o suporte do resultado – são decisivos e definitivos e ninguém tem o direito de os pôr em causa. Enquanto que pode haver uma organização, um País, que pode ter resultados negativos mas que na realidade os princípios e valores são seguidos e se acreditamos neles, é preciso ajudar aquelas pessoas a encontrarem o caminho dos resultados. Ter os resultados sem praticar os princípios e os valores do grupo na realidade nós não aceitaremos e portanto essas pessoas não estão bem no grupo AXA e têm de sair dele”. Isto diz tudo. Na realidade não, não foram pensados. Ainda assim o Grupo tem uma postura de RS que não está expressa nos seus valores. As organizações locais podem participar criticamente na definição dos princípios e valores (que já foram 7 por exemplo e que por questões culturais até por empresas ligadas ao Oriente alguns foram retirados) mas o processo é um pouco ao contrário. Definidos que estão os princípios e os valores em que nós acreditamos, as entidades locais têm de aderir a esses valores. Mas é uma boa sugestão para num futuro próximo... ainda no ano passado numa organização do Grupo que se chama “Partners Meeting” foram discutidos e re-discutidos os valores e de alguma maneira ratificados, porque ao contrário do que se pensa essa é uma matéria muito difícil de se mexer, de se encontrarem visões comuns. Até porque sendo nós uma empresa global encontram-se culturas absolutamente diferentes e a temática da RS pode querer dizer uma coisa nos EUA, outra no Japão e outra em Portugal. Os valores são aquilo que é verdadeiramente o nosso máximo divisor comum. Aquilo que nunca está em causa em nenhum país do mundo. Admito, porque há 1 ano quando se discutiram as questões da RS, que se optou por não se mexer nos valores, isto porque as prioridades das empresas no último ano são a parte financeira; são envolvimento de colaboradores e clientes e encontrar factores de divisão ou factores em que a adesão é mais difícil neste momento, nós decidimos suspender a discussão e voltar a ela em momentos de maior calma e serenidade. Mas repito aquilo que o Presidente do grupo disse: atenção que a RS e o desenvolvimento sustentável são políticas essenciais para sustentar os nossos resultados financeiros, são a nossa prioridade. E portanto não me admirava que dentro de pouco tempo...

**AL: Sim, porque entra no léxico dos colaboradores, tudo o que está nos valores é uma cartilha.**

CEO: Sim, mas como disse isso foi de facto discutido mas por razões meramente conjunturais decidiu-se não entrarmos por aí. Decidiu-se que face àquilo que não apareceu consensual em termos globais, em termos das nossas prioridades, etc porque depois se se abrir essa “porta” de mudança no caso da RS tinham que se abrir outras e não foi tanto por discutirmos a RS e isso não ser unânime nas diferentes empresas do grupo... não.... o grau de importância daquilo que é retido nomeadamente entre EUA,

Japão e Europa, há valorações diferentes destas políticas, mas por outro lado isso ia abrir discussões sobre outros valores e outros princípios e entendeu-se que não era o momento exacto de o fazer, mas de certeza que isso vem para cima da mesa. A RS não está condenada a só ser entendida quando entrar nos valores e princípios porque eles hoje estão perfeitamente adquiridos pelas pessoas. Eles foram objecto de muitas acções de formação porque passaram gerações de pessoas. No caso das *core attitudes* por exemplo este ano nós estamos a organizar uma acção de formação que vai atingir a totalidade dos empregados e que é uma acção em que não só ela tem o sentido da mensagem mas também o da própria comunicação “bottom-up” que é também importante e que vai enriquecer o conteúdo prático daquilo que nós chamamos as *core attitudes*. É uma formação muito participativa em que se pede muito que as pessoas tragam para cima da mesa as suas experiências profissionais, aquelas em que o cliente o reconheceu, o criticou. Nós estamos “condenados” a que o conceito de RS seja melhor compreendido na empresa somente quando ela estiver nos valores e princípios do grupo. Há trabalho a fazer e esse trabalho pode ser feito por nós, nomeadamente em acções de formação e com uma política de comunicação mais consciente, estruturada, etc.

**AL: Duas últimas questões que também me parecem preocupantes: comparando os SCOPES de 2004 a 2006, vê-se que há ali um trabalho excepcional ao nível de benefícios sociais que em 2004 tinham um resultado péssimo (as pessoas não tinham noção nem os valorizavam) e depois, em 2006, sobe para um número estrondoso de respostas positivas. O único resultado que não consegue ser combatido apesar das pessoas se sentirem muito bem na empresa é continuarem a sentir que de uma forma geral ganham mal comparativamente com o mercado. Porque é que isso acontece?**

CEO: Os estudos comparativos que existem sobre remuneração quer com o mercado, quer com o próprio grupo e a região, quer com o sector financeiro demonstram que inquéritos deste tipo que a remuneração é sempre dos factores menos bem qualificados. No entanto, nos últimos anos, a evolução tem sido positiva... ela continua ainda em terreno negativo, mas positiva. Em 1º lugar, é preciso realçar estas duas associações: em inquéritos de satisfação de colaboradores o que nós verificamos é que as perguntas sobre remuneração normalmente são aquelas que recebem notação menos positiva. Seja no sector financeiro, seja no grupo AXA, seja em Portugal, seja na zona mediterrânica. Nós não fugimos à regra. Em 2º lugar, apesar de tudo, tem havido uma evolução, mantendo-se ainda em terreno negativo, positiva. 3º factor: o Grupo AXA tem uma política em que claramente assume que não quer ser o melhor pagador. Que não aquele grupo que remunera em salário... e mesmo na sua remuneração total ele quer-se situar entre o 2º e o 3º quartil do mercado. E porquê? Porque pensa duas coisas: pensa que os clientes devem ser defendidos e portanto o nosso trabalho deve ser pago justamente e para tal é necessária contenção em todo o tipo de custos (nomeadamente nesses) e pensa também que há outros factores de motivação e retenção dos colaboradores que ultrapassam largamente as políticas de remuneração, sendo a remuneração muito importante, mas em recente estudo efectuado verificamos que ao nível dos benefícios sociais provavelmente somos no ramo segurador a empresa que tem uma panóplia de protecção/benefícios sociais mais alargado para oferecer aos nossos trabalhadores. As políticas de remuneração variável, são muito mais fortes na AXA do que na grande maioria das outras empresas do sector. O problema é que os empregados portugueses entendem que remuneração variável não é remuneração, é um prémio. E na realidade nós vemos a remuneração global constituída por uma parte fixa e uma variável. É muito difícil mudar a cultura das pessoas nessa matéria, que é a cultura da remuneração certa,

fixa. Nós não somos, porque não o queremos ser, os melhores pagadores do mercado. Quem quer a melhor remuneração do mercado (sobretudo a fixa) não deve procurar a AXA. Quem procura uma empresa que espera ter perenidade, ou seja, que por exemplo resistiu a esta crise de uma forma exemplar. Quem procura uma empresa onde as pessoas têm direitos que vão desde os benefícios sociais em concreto ou outro tipo de direitos (livre-expressão, direito à palavra, ao erro....) e se ainda lhe associarmos uma política de remuneração variável motivadora mas muito ligada a objectivos (grupais e individuais) a AXA não tem neste sentido nenhum tipo de comparação com outras empresas do mercado. Atenção que a política de remuneração global é uma política geral e universal. Quando o grupo diz que se quer situar entre o 2º e o 3º quartil do mercado considerando a remuneração total, essa é uma política do grupo aplicado a nível mundial. Também aqui é como os princípios, ou se compreende e adere ou não se compreende e não se adere. O que é importante é reter os 3 factores da minha resposta. Se juntarmos a isto que a remuneração é apenas um factor de políticas de motivação, de mobilização e retenção dos empregados... há muitas outras... quando nós aos empregados mais jovens criamos um programa ALFA e damos a possibilidade de estudar, de ter experiências profissionais diferentes dentro do grupo a nível global... naturalmente ou se pesam estes factores ou não se pesam. O último exemplo que tenho é de 5ª feira passada em que um concorrente nosso ofereceu a uma segunda figura no Funchal mais €1000 (num salário de €1600 na AXA) o que perfaz uma proposta de €2600, mais um carro e mais um cargo de chefia e essa pessoa disse “eu não vou aceitar”. E quando ele nos pôs essa proposta na mesa, nós relembramos a nossa política e dissemos “a escolha é tua”. Porque é que eu acho que ele não aceitou? 1º por um conjunto de factores positivos, i.e., ele reconhece que esta empresa é diferente, lhe dá segurança, de alguma maneira tem um conjunto de políticas que têm de ser associadas (quando se comparam) a um salário, mas sobretudo o que leva a pessoa a ficar é: “será sério um projecto que me oferece mais €1000, mais um carro...? Será válido para daqui a 3 ou 5 anos?”. Um dos elementos que emergiu desta crise financeira (se calhar os questionários vão reflectir isso no futuro) é que as pessoas estavam convencidas que fosse qual fosse a empresa, ela ia viver toda a vida sem nenhum problema. Na área financeira, bancos e seguros não faliam, não desapareciam! E quando vêm a maior empresa seguradora do mundo que foi salva da falência pelo governo dos EUA (foi nacionalizada de alguma forma), quando vêm bancos a falir, quando vêm outras seguradoras a serem suportadas pelo Estado senão caem, as pessoas hoje talvez tenham uma noção de que de facto as políticas mais sérias, que defendem melhor inclusive os trabalhadores, provavelmente não são as mais populistas, não têm a melhor remuneração do mercado mas sim a possível para serem sustentáveis e para recriarem permanentemente a empresa, e a empresa dá à medida que solidifica a sua relação com o mercado e com os clientes. Tudo aquilo que pode pôr em risco essa permeabilidade a empresa não pratica e as pessoas têm direito à sua escolha. Ninguém nunca está satisfeito com a sua remuneração, só por excepção. Se adicionarmos também o perfil do português com alguma negatividade, a mim não me estranha que de facto esses sejam os itens de resposta mais negativa.

