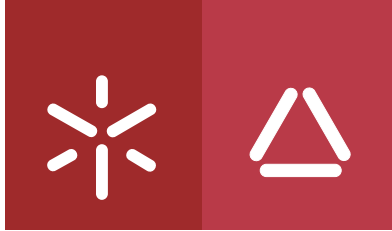


Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Alexandra Maria Fernandes Leandro

**A Comunicação das Organizações
Socialmente Responsáveis: uma análise
de relatórios de responsabilidade social**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Alexandra Maria Fernandes Leandro

**A Comunicação das Organizações
Socialmente Responsáveis: uma análise
de relatórios de responsabilidade social**

Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Teresa Ruão

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente dissertação. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 06 de setembro de 2017

Nome completo: Alexandra Maria Fernandes Leandro

Assinatura:



ANTECÂMARA

Motivações e motivos

*"Nobody said it was easy / No one ever said it would be this hard (...) / Questions of science; Science and Progress
/ Do not speak as loud as my heart."*¹

O caminho percorrido até este documento tem sido um caminho de descoberta, de paixões e desafios, de derrotas e de metas nunca atingidas, do qual resulta não um conjunto de respostas *prêt-à-porter*, mas antes vontade de percorrer mais caminho para descobrir mais, contribuir mais.

Há cerca de dez anos, estando a iniciar a tese de mestrado em Gestão de Empresas, o tema da responsabilidade social apareceu-me como uma abordagem alternativa da gestão das pessoas, em que o cuidado com o indivíduo resultaria num reforço coletivo e num ativo intangível relevante, num contexto muitas vezes despojado da sua humanidade. Se as organizações são as pessoas, as pessoas devem então ser o primeiro dos focos de atenção. Se as organizações são sistemas abertos e a sua *arquitetura* hoje exige transparência – são olhadas e olham, falam e respondem, dão e recebem, então que esse vidro seja parede mestra.

Ainda resisti no início. Vi a responsabilidade social por esta lente, mas não era esta a responsabilidade social mais amplificada. Era a da ação solidária pelo Natal, era a das oportunidades esteticamente apelativas para preencher um espaço mediático qualquer. Então optei pela minha lente, concentrei os meus esforços em conhecer os benefícios (ou não) que a responsabilidade social traria para as pessoas e esse composto de tangibilidade e intangibilidade que as une – a cultura organizacional.

Muito caminho depois, acredito que cada grão contou, a resposta de estruturas internacionais, governos, sociedade civil, académicos, trouxe à responsabilidade social um revestimento mais sério, mais perene. A crise económico-financeira que tem *abalado o mundo* desde há 8 anos

¹ Parte da letra da música "The Scientist", dos Colplay. Autoria da música (letra e melodia): Guy Berryman, Johnny Buckland, Will Champion e Chris Martin.

abalou também essas conquistas desta nova forma de estar das empresas. Afinal, quem se dizia socialmente responsável não o era, e esta *máscara de Nixon* usada pelas grandes corporações abalou também a minha própria crença. Hoje, ao escrever estas linhas, ainda não coleí todas as peças partidas no caminho, mas acredito nisto: a responsabilidade social quando imbuída *de facto* na cultura de uma organização, quando agente ético da sua gestão de recursos – humanos, financeiros, ambientais – é, até, uma armadura contra épocas conturbadas de crise, para as organizações e, principalmente, para as pessoas que as compõem.

No meu caminho profissional, a docência encontrou-me, desprevenida, quando trilhava caminho em departamentos de marketing. Desprevenida, como qualquer paixão – sorrateira e arrebatadora, como deve ser -, assolou-me e fiquei. Leciono na Escola Superior de Educação de Coimbra há 14 anos, maioritariamente à licenciatura em Comunicação Organizacional. Ao assumir o processo de obtenção deste grau, as Ciências da Comunicação foram a opção natural para crescer, também, no meu trabalho. Cruzei-as, a responsabilidade social e a comunicação organizacional, na busca de uma maior compreensão de ambas.

Voltei a casa para o fazer: a Universidade do Minho será sempre uma das minhas casas (não são as casas onde temos o coração?) e creio tê-lo conseguido, esse crescimento, essa compreensão um pouco mais ampla e profunda destas duas áreas de estudo.

Não o teria conseguido, contudo, sem a ajuda, orientação, modelo e cumplicidade da Professora Teresa Ruão. Todo o caminho foi também percorrido com o apoio de colegas e família (em especial, agradeço à Estela, à Rosa, à Cristina, à Joana e ao Daniel, pela ajuda no *sprint* final), alunos e amigos. Uma rede felizmente demasiado extensa para ser enunciada aqui. O caminho fez-se vigiada, pelo meu pai e pela Helena, a garantirem que o caminho nunca é tão duro (pela sua generosidade e amor) e pelos meus tios Margarida e Artur (pelos mimos, por me acolherem como se fosse mais uma filha). O caminho fez-se acompanhada e, nesse sentido, tenho de escrever aqui, com todas as letras ao meu dispor, que a minha irmã andou sempre ao meu lado, mesmo pelos becos mais escuros (uma verdadeira *honoris causa*).

E o caminho faz-se gozando a paisagem, usufruindo do processo de viver, e pensando onde vamos a seguir. Esse gozo, essa alegria de viver, e todos os sonhos que me guiam, chamam-se João e Clara.

Para a minha avó (e madrinha) Zeza, o meu exemplo de Mulher.

Para os meus pais, sempre a minha bússola.

Para a minha irmã, minha companheira na vida.

Para os meus filhos, com quem aprendo todos os dias a ser melhor.

Em memória da minha avó Lina,

a quem me apetece, neste momento, ligar

e sossegá-la: “Estou bem, avó. Não te preocupes.”

RESUMO

Este estudo teve como ponto de partida a intenção de ampliar o conhecimento sobre a área específica e emergente da comunicação da responsabilidade social. A responsabilidade social é um conjunto de políticas e práticas que uma organização adota voluntariamente tendo em vista o cumprimento harmonioso das necessidades das suas diversas partes interessadas (*stakeholders*), sem que o seu objetivo natural de geração de lucro seja anulado (CE, 2001). Com o ponto de vista da comunicação organizacional e estratégica, esta pesquisa centrou-se na vontade de conhecer qual o valor que a responsabilidade social interna toma nas escolhas estratégicas ao nível da comunicação nas empresas da atualidade, nesses documentos institucionais plenos de intencionalidade que são os relatórios de responsabilidade social, intencionalidade essa que, aliás, fundamenta a própria disciplina da comunicação estratégica, enquanto novo paradigma do estudo da comunicação das organizações (*cf. e.g.,* Argenti, Howell, & Beck, 2005; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007; Carrillo, 2014; Oliveira & Ruão, 2014). Para levar a cabo o objetivo mais lato deste trabalho recorremos a uma metodologia qualitativa. Através de um estudo de caso múltiplo, debruçamo-nos sobre as unidades de análise, sendo estas os enunciados sobre as práticas de responsabilidade social interna dos relatórios de 10 empresas socialmente responsáveis, que foram validadas externamente (*rankings*) como sendo *bons locais para trabalhar*. Assim, tendo em conta esse pendor da responsabilidade social interna, propomo-nos a verificar se essa preocupação com o *stakeholder* colaboradores é vertida nos relatórios. Este estudo de caso é um contributo válido para os estudos da comunicação organizacional estratégica, em concreto, a comunicação da responsabilidade social, no sentido em que conseguimos fazer emergir um perfil de coerência entre as preocupações com a responsabilidade social interna das organizações estudadas e a comunicação das mesmas (por locução própria ou alheia às organizações) e, ainda, demonstrar alguns traços preponderantes nas organizações que têm cotação mais alta nesse perfil. Esses traços podem resumir-se no alinhamento identitário da organização com a sua identidade enquanto socialmente responsável; outro traço é a representação imagética do foco nos colaboradores naquilo que é a componente visual dos RRS que é coerente com o conteúdo altamente vocacionado para esses *stakeholders*; e, por fim, é a atribuição por outros de sentidos, que remetem, essencialmente, para o espírito de equipa, sentido de pertença e a importância da cultura dessa mesma organização.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação estratégica; responsabilidade social das organizações; relatórios de responsabilidade social.

ABSTRACT

This research has its starting point to contribute to the body of knowledge concerning the corporate social responsibility communication. Corporate social responsibility (CSR) is an ensemble of policies and practices that an organization adopts, in a voluntary way, with the purpose of meeting the needs of its stakeholders, without neglecting its basic aim of being economic sain (European Commission, 2001). Taking the optics of the strategic and organizational communication, this study has been focused in the will of understanding the value of internal corporate social responsibility on what encompasses the strategic choices in communication that must be made by companies, specifically in social responsibility reports, which are fully intentional tools used in CSR communication. That purposeful intentional documents embody what is, actually, the foundation of the strategic communication as a new paradigm in the field of communication of organizations (*cf. e.g., Argenti, Howell, & Beck, 2005; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007; Carrillo, 2014; Oliveira & Ruão, 2014*). To take this aim forward, a qualitative methodology was applied, through a multiple case study research. As units of analysis, 10 CSR reports of companies that are considered “*great places to work*” were chosen, as to narrow our CSR focus on internal CSR (iCSR). With such objective in mind, we set our empirical research on finding the coherence between that external attribution and the true content of their CSR reports. We find that this case study is a valid contribution for the strategic organizational communication's body of studies, in the sense that we managed to emerge a profile based upon the coherence between concerns towards employees and the communication of those concerns (by the company's own voice or otherwise). We also managed to find some aspects that appear to be relevant on organizations that have scored higher in that iCSR profiling. Those main features can be summed up as a firm alignment among CSR and the organization's identity; another feature that comes through is the image representation focusing on the employees on the cover of the CSR report, coinciding with its contents; and, furthermore, we also inferred that external speeches concerning these companies tend to focus on team spirit, sense of belonging, and the importance of the specific organizational culture.

Keywords: organizational communication; strategic communication; corporate social responsibility; corporate social responsibility reports.

ÍNDICE

ANTECÂMARA	v
RESUMO	ix
ABSTRACT	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
INTRODUÇÃO	17
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	21
CAPÍTULO 1 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES	23
1.1. Definição e delimitação do conceito	23
1.2. Dimensões e modelos da responsabilidade social das organizações	32
1.3. Evolução histórica do conceito	43
1.4. A responsabilidade social interna	51
CAPÍTULO 2 – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	59
2.1. Percurso histórico e científico da disciplina de comunicação organizacional.....	60
2.2. Definindo a comunicação organizacional	63
2.3. A comunicação organizacional hoje: temas de estudo relevantes	69
2.4. O caleidoscópio da comunicação organizacional.....	73
2.5. A comunicação estratégica: a comunicação a voltar a ser o seu próprio foco	82
2.6. As Relações Públicas como referencial necessário.....	91
2.7. A comunicação da responsabilidade social: entre a ética e a estética	95
CAPÍTULO 3 – O REPORTING DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	111
3.1. Dos relatórios financeiros aos relatórios integrados.....	114
3.2. A institucionalização do reporting: a GRI e outras organizações.....	117
3.3. Panorama atual e tendências.....	124
RESUMO CRÍTICO DA LITERATURA.....	127
PARTE II: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	133
CAPÍTULO 4 – FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO DE CASO	135
4.1. O estudo de caso: questão de partida.....	136
4.2. Unidades de análise.....	138
4.3. Apresentação das empresas e respetivos relatórios	139
4.4. Questões de investigação	150
4.5. Desenho da investigação	152

CAPÍTULO 5 - RECOLHA DE DADOS	155
5.1. Pré-análise – criação das categorias de análise	155
5.2. Exploração do material.....	162
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	197
CONCLUSÕES.....	209
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E OUTRAS FONTES	219
Anexos	231
Anexo 1: Top 25 das 100 melhores empresas para trabalhar (Exame/ Accenture)	232
Anexo 2: Top 25 das 100 melhores empresas para trabalhar da Great Place to Work	233
Anexo 3: Complemento à análise dos sites (Tabela 16)	234

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: PONTOS DE VISTA SOBRE O PAPEL DAS EMPRESAS NA SOCIEDADE (ADAPTADO DE LANTOS, 2001, P.602)	27
TABELA 2: ANÁLISE COMPARATIVA DOS ENQUADRAMENTOS DOMINANTES EMPRESAS-SOCIEDADE (ADAPTADO DE SCHWARTZ & CARROLL, 2008).....	38
TABELA 3: AS CINCO DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, APLICAÇÃO DO SISTEMA DE CODIFICAÇÃO E EXPRESSÕES-EXEMPLO (ADAPTADO DE DAHLSTRUD, 2008, P. 4)	40
TABELA 4: CARTOGRAFIA DAS TEORIAS E ABORDAGENS À RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS (REGO ET AL., 2006, PP. 134-135).....	49
TABELA 5: DIMENSÕES INTERNAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CONTEMPLADAS NO LIVRO VERDE DA COMISSÃO EUROPEIA (CE, 2001; REGO ET AL., 2006, P. 248)	55
TABELA 6: AS TENDÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ATUAL (ADAPTADO DE GOODMAN, 2001)	81
TABELA 7: DISCIPLINAS ESPECÍFICAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA (ADAPTADO DE HALLAHAN ET AL., 2007)	86
TABELA 8: USOS DA ABORDAGEM ESTRATÉGICA À COMUNICAÇÃO (ADAPTADO DE ARGENTI ET AL., 2005, P.87)	87
TABELA 9: MODELOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS (ADAPTADO DE GRUNIG & HUNT, 1984).....	92
TABELA 10: DADOS DE ASSOCIADOS GRACE (PELOURO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL)	98
TABELA 11: AS TRÊS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (ADAPTADO DE MORSING & SCHULTZ, 2006, P. 326).....	109
TABELA 12: EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS AOS RELATÓRIOS (ADAPTADA A PARTIR DO TEXTO DE VILLIERS, RINALDI, & UNERMAN, 2014).....	116
TABELA 13: CRONOLOGIA ABREVIADA DA GRI	120
TABELA 14: MODELO EXPERIMENTAL DE ANÁLISE DO PERFIL DE ICSR	161
TABELA 15: RESUMO DA RECOLHA DE DADOS RELATIVOS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	162
TABELA 16: VISÃO GERAL DA ESTRUTURA DOS RELATÓRIOS	164
TABELA 17: ANÁLISE DOS EDITORIAIS E/OU MENSAGENS DO CEO.....	171
TABELA 18: PERFIL COMUNICATIVO DAS EMPRESAS SOBRE A SUA RESPONSABILIDADE SOCIAL (SITES), DADOS RECOLHIDOS EM FEVEREIRO DE 2016.....	180
TABELA 19: ANÁLISE DOS CONTEÚDOS REFERENTES À RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA.....	196

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (ADAPTADO DE CARROLL, 1991).....	33
FIGURA 2: O MODELO VBA – CINCO ENQUADRAMENTOS DAS EMPRESAS E DA SOCIEDADE E OS SEUS TRÊS CONCEITOS PRINCIPAIS (ADAPTADO SCHWARTZ & CARROLL, 2008, P.175)	34
FIGURA 3: VISÃO MULTIPOLAR DOS STAKEHOLDERS (REGO ET AL., 2006, P. 113)	52
FIGURA 4: OS STAKEHOLDERS DA EMPRESA (ADAPTADO DE WERTHER & CHANDLER, 2006, P.4)	53
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL (ADAPTADO DE RUÃO, 2016, P.19)	62
FIGURA 6: REPRESENTAÇÃO ADAPTADA DO MODELO DOS QUATRO FLUXOS (MCPHEE & ZAUG, 2009)	67
FIGURA 7: CLUSTERS METAFÓRICOS DA INVESTIGAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE PUTNAM ET AL. (1996, ADAPTADO DE TOMPKINS & WANCA-THIBAUT, 2001; E RUÃO, 2008)	71
FIGURA 8: COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA (ADAPTADO DE KUNSCH, 2003; KUNSCH & KUNSCH, 2007)	75
FIGURA 9: O COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA (ADAPTADO DE VAN RIEL, 1995)	76
FIGURA 10: AS ESFERAS DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA (ADAPTADO DE ZERFASS ET AL., 2008).....	79
FIGURA 11: ENQUADRAMENTO PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA (ADAPTADO DE ARGENTI ET AL., 2005).....	89
FIGURA 12: ENQUADRAMENTO PARA A COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL (ADAPTADO DE DU ET AL., 2010, P.11).....	103
FIGURA 13: TIPOLOGIA DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (ADAPTADO DE SEELE & LOCK, 2015, P. 406).....	106
FIGURA 14: RESUMO HISTÓRICO DAS TENDÊNCIAS DE REPORTING (ADAPTADO DE HAHN & KUHNEN, 2013)	114
FIGURA 15: ACCOR 2012 ANNUAL REPORT	140
FIGURA 16: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2012	141
FIGURA 17: 2012 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY REPORT	142
FIGURA 18: DIAGEO SUSTAINABILITY AND RESPONSABILITY REPORT 2012	143
FIGURA 19: ERICSSON SUSTAINABILITY AND CORPORATE RESPONSABILITY REPORT 2012	144
FIGURA 20: ANNUAL REPORT 2012	145
FIGURA 21: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2011	146
FIGURA 22: 2011 CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY REPORT	147
FIGURA 23: 2012 SOCIAL RESPONSABILITY REPORT	148
FIGURA 24: ANNUAL REPORT 2012	149
FIGURA 25: QUESTÃO DE PARTIDA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	155
FIGURA 26: CONJUNTO DE MINIATURAS DAS CAPAS DOS RELATÓRIOS EM ANÁLISE.....	165
FIGURA 27: PALAVRAS-CHAVE DAS CAPAS DOS RRS	168
FIGURA 28: PROCESSO DE ANÁLISE DOS WEBSITES	172
FIGURA 29: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A PHILIPS	182
FIGURA 30: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A ERICSSON	183
FIGURA 31: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A SANTANDER.....	184
FIGURA 32: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A TNT	186
FIGURA 33: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A SAS	187
FIGURA 34: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A CARRIS.....	188
FIGURA 35: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A CISCO	190
FIGURA 36: SENTIDOS MARCANTES NO DISCURSO EXTERNO SOBRE A ACCOR	191
FIGURA 37: SENTIDOS MARCANTES DO DISCURSO EXTERNO SOBRE A DIAGEO	193
FIGURA 38: SENTIDOS MARCANTES DO DISCURSO EXTERNO SOBRE A TELEPERFORMANCE	194
FIGURA 39: QUESTÃO DE PARTIDA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO (REPETIÇÃO)	197
FIGURA 40: TEMAS PREPONDERANTES DA ICSR NOS RRS.....	199
FIGURA 41: TRAÇOS PREPONDERANTES DAS CAPAS DOS RRS.....	200
FIGURA 42: OLHARES EXTERNOS SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA DAS EMPRESAS.....	202
FIGURA 43: MATRIZ DE IMPORTÂNCIA E ACESSIBILIDADE DOS RRS NOS SITES	204
FIGURA 44: RESUMO DAS PALAVRAS-CHAVE E COMPORTAMENTOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	206
FIGURA 45: MATRIZ PERFIL ICSR DAS EMPRESAS ANALISADAS.....	207

INTRODUÇÃO

A responsabilidade social é um conjunto de políticas e práticas que uma organização adota voluntariamente tendo em vista o cumprimento harmonioso das necessidades das suas diversas partes interessadas (*stakeholders*), sem que o seu objetivo natural de geração de lucro seja anulado (CE, 2001). Com o ponto de vista da comunicação organizacional e estratégica, este estudo pretende compreender quais as escolhas que as empresas² tomam ao comunicar sobre a sua responsabilidade social, em concreto, nos seus relatórios de responsabilidade social ou sustentabilidade, e que leituras podemos tomar dessas escolhas. Mais especificamente, centramo-nos na vontade de conhecer qual o valor que a responsabilidade social interna toma nas escolhas estratégicas ao nível da comunicação nas empresas da atualidade, nesses documentos institucionais plenos de intencionalidade, intencionalidade essa que, aliás, fundamenta a própria disciplina da comunicação estratégica, enquanto novo paradigma³ do estudo da comunicação das organizações (*cf. e.g.*, Argenti, Howell, & Beck, 2005; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007; Carrillo, 2014; Oliveira & Ruão, 2014).

Os relatórios não-financeiros ou sociais têm vindo a afirmar-se como um instrumento comunicativo institucional por parte das empresas socialmente responsáveis que reflete as áreas da responsabilidade social em que as empresas apostam. São a plataforma ideal para a construção de uma narrativa que suporte os esforços efetivos de investimento nas várias ‘frentes’ da responsabilidade social. São, também, a ferramenta mais *formal* de comunicação sobre responsabilidade social, que pretende esclarecer quer os *stakeholders* internos como externos sobre o compromisso e o investimento que a organização faz nas diferentes dimensões da responsabilidade social.

² Entendemos empresa como uma organização que busca, primariamente, o lucro; e organização como qualquer sistema estruturado, constituído por pessoas unidas em torno de objetivos comuns (sejam eles relacionados com lucro ou não), com funções e tarefas atribuídas tendo em vista a consecução desses mesmo objetivos. Contudo, mesmo tendo esta distinção sempre em mente, acontece neste documento podermos alternar a terminologia organização e empresa, sem distinção semântica, pela própria natureza da responsabilidade social. Assim, pedimos ao leitor que tome em consideração o termo “empresa” no seu sentido etimológico – empreendimento de pessoas na procura de algo -, e, quando houver a necessidade de sublinhar a questão de se tratar de uma empresa “lucradora”, trataremos de o deixar esclarecido.

³ Usamos a expressão paradigma com o sentido que lhe conferiu Thomas Kuhn em 1975, isto é, enquanto conjunto matriz de teorias que inauguram um novo campo de estudos ou numa mudança epistemológica profunda.

Os relatórios de responsabilidade social, pela sua não-volatilidade, cristalizam, naquele dado momento, as vontades comunicativas das organizações face à sua responsabilidade social. Não apenas naquilo que concerne a sua prestação de contas (*accountability*), mas, também, nos seus ensejos, vocação. Para além do mais, como avançam Hutton, Goodman, Alexander, & Genest (2001), o *reporting* é uma das três áreas em que é aplicada maior fatia orçamental dos departamentos de comunicação de empresas de grande dimensão.

Para levar a cabo o objetivo mais lato deste trabalho – apurar se a comunicação da responsabilidade social interna é uma área prioritária, visível, tangível, nas práticas comunicativas estratégicas das empresas atuais –, recorreremos a uma metodologia qualitativa. Através de um estudo de caso múltiplo, debruçamo-nos sobre as unidades de análise, sendo estas os enunciados sobre as práticas de responsabilidade social interna dos relatórios de 10 empresas socialmente responsáveis, que foram validadas externamente (*rankings*) como sendo *bons locais para trabalhar*. Assim, tendo em conta esse pendor da responsabilidade social interna, propomo-nos a verificar se essa preocupação com o *stakeholder* colaboradores é vertida nos relatórios.

Com o suporte teórico da comunicação organizacional e da responsabilidade social, fazemo-los coincidir e emergir numa sub-área com relevância *per se* – a comunicação da responsabilidade social, especificamente, num dos seus instrumentos - os relatórios de responsabilidade social, que propomos estar sob a alçada da comunicação estratégica, já que se trata de um instrumento que se concretiza de forma objetiva e funcional para cumprir uma meta da estratégia da empresa. O objetivo fundamental deste trabalho consiste, então, num esforço de compreensão do fenómeno da responsabilidade social nas empresas e da sua comunicação, pelo ponto de vista da sua comunicação estratégica, e com claro enfoque numa das suas partes interessadas – os seus colaboradores.

Sabemos que estamos perante uma vasta área de conhecimento que, se não a entendermos no seu sentido mais estrito, nos permite compreender os processos de comunicação e organização no panorama atual de uma sociedade perfeitamente globalizada (Ruão & Kunsch, 2014). Ora, sendo a responsabilidade social das organizações uma vontade que afeta toda a sua gestão, estratégia, programas e práticas, as Ciências da Comunicação têm, necessariamente, de serem chamadas a comentá-la, especialmente, a comunicação organizacional e estratégica. Contudo,

como dizem Ihlen, Bartlett e May (2011), os estudos sobre a comunicação da responsabilidade social ainda não são suficientemente extensos e sólidos quando comparados com o corpo teórico da responsabilidade social, que ainda que não coeso, é já extenso.

Argumentamos que a comunicação organizacional e estratégica, neste domínio particular da comunicação da responsabilidade social, se configura numa tripla função, como criadora, mediadora e federadora da responsabilidade social nas e das organizações, nas suas relações com os seus *stakeholders*. E, muito embora, o escopo deste trabalho não nos permita aferir de todas estas vertentes em que a comunicação atua ao nível da comunicação da responsabilidade social, digamos que se corporiza, para nós, como ponto de partida aqui e em trabalhos posteriores.

Organizamos este documento de forma a, num primeiro capítulo, apresentar a génese, os diversos contributos e as ideias-força do conceito de responsabilidade social, afunilando depois para a responsabilidade social interna, que é, como já vimos, a sub-área que nos interessa abordar. No segundo capítulo, faremos uma incursão pela comunicação organizacional, as suas definições, limites, história e diferentes perspetivas – com maior profundidade naquela que se designa por comunicação estratégica, de forma a termos condições teóricas que nos alavanquem a comunicação da responsabilidade social, área essa que depois concretizamos no terceiro capítulo, onde nos debruçamos sobre o *reporting* da responsabilidade social em específico. Nessa parte, falaremos do que tem vindo a ser a tendência de inclusão das informações não financeiras das organizações naquilo que tradicionalmente era reservado para a divulgação de dados financeiros apenas – os seus relatórios anuais e o impacto que essa divulgação (*disclosure*) aporta para a comunicação da organização.

Finda a trama teórica que nos permite avançar, a Parte II dedica-se à investigação propriamente dita, onde falamos, numa primeira fase, da questão de investigação que serve de propulsora para o restante projeto. Com a intenção de apurar se as empresas “melhores para trabalhar” revelam, na sua comunicação estratégica, vontade de expor as suas práticas de responsabilidade social interna e, portanto, se isso é, para elas, pertinente. Nessa linha de raciocínio, com esta análise pretendemos responder à seguinte questão de investigação, que serve como nosso ponto de partida: **será a comunicação da responsabilidade social interna uma prática de comunicação estratégica das empresas da atualidade?**

Para respondermos a esta questão, pretendemos avaliar se os relatórios de responsabilidade social, enquanto ferramentas de comunicação que “institucionalizam” a transparência e a prestação de contas da empresa – estrategicamente pensados na sua forma e conteúdo – e que servem de instrumento de recolha de dados para a atribuição dos rótulos de “melhor empresa para trabalhar”, integram práticas efetivas de responsabilidade social interna por parte das empresas.

Depois, no primeiro capítulo da Parte II, abordamos os fundamentos metodológicos dos estudos de caso, aplicando ao nosso, em concreto, nas rubricas subsequentes. No segundo capítulo, descrevemos a recolha de dados que foi realizada para podermos, de seguida, fazer uma análise aos relatórios de responsabilidade social. No terceiro capítulo desta parte, fazemos a discussão dos resultados, tendo como ponto de partida, os dados que emanaram da análise, cruzando-os e refletindo sobre eles à luz da teoria que nos suporta. Finalmente, faremos as conclusões integrais do trabalho, deste percurso, e do que dele resulta.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

1.1. Definição e delimitação do conceito

“...poucos assuntos na Gestão levantam tanta controvérsia e contestação.”

(Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008, p. 5).⁴

A responsabilidade social⁵ tem vindo a ganhar relevância nos estudos das organizações, principalmente nas últimas décadas. Tendo sido encarada como uma moda passageira, o envolvimento das mais importantes organizações políticas, sociais e económicas na sua institucionalização, veio credibilizar esta postura voluntária das empresas e outras organizações. Contudo, a recente crise financeira mundial expôs o uso da responsabilidade social como mera fachada envernizada de empresas mal geridas que lesaram o *Bem Comum*. Ora, a responsabilidade social, quando tomada em consciência, pretende exatamente proteger o *Bem Comum*, travar o capitalismo desalmado e proteger as pessoas. “[A responsabilidade social das organizações] não é uma ação de comunicação para a maquilhagem de más práticas, mas sim uma estratégia holística e sustentável” (Rodrigues, Seabra, & Ramalho, 2009, p. 105).

⁴ “...few subjects in management arouse as much controversy and contestation.”, no original.

⁵ Em relação ao termo “responsabilidade social”: faremos equivaler, ao longo deste documento, esta designação à responsabilidade social das organizações, das empresas ou corporativa, dado que, entre estas, a diferença é apenas gráfica e não de conteúdo. Quando houver lugar a distinção entre a responsabilidade social e outra designação que lhe seja próxima (mas não sinónima), assim o destacaremos.

Contudo, anotamos aqui que, tratando-se de uma posição firme, a responsabilidade social das organizações é a terminologia que consideramos mais adequada (daí a termos chamado para o título da dissertação), quando falamos de responsabilidade social no seu âmbito mais lato. De facto, a responsabilidade social pode ser aplicada e imbuída quer em empresas (ou seja, organizações lucrativas), quer em organizações não lucrativas. Remetendo para as diferentes reflexões teóricas sobre a responsabilidade social, e como a sua prática nasceu nas organizações ditas lucrativas, a dimensão económica da responsabilidade social parece não ter cabimento nas organizações não lucrativas. Porém, o nosso ponto de vista é que a dimensão económica da responsabilidade social não se reduz à busca do lucro, mas à sustentação económica de qualquer organização – condição vital para a sua sobrevivência e perenidade.

⁶ A propósito do conceito de Bem Comum, e ainda que seja quase prematuro fazê-lo aqui, buscamos as palavras de Capaldi (2005), que elogia Crowther (2000), dizendo que das mais importantes inferências tiradas em todo o debate sobre a responsabilidade social foi feita por este último, ao mostrar que os interesses dos acionistas (*shareholders*) coincidem com os dos *stakeholders*. Esta é a mais clássica das assunções sobre o equilíbrio económico-social: o interesse dos indivíduos coincide com o Bem Comum, só que agora discutida pelo ponto de vista da responsabilidade social.

No entanto, aquela descamação do sentido da responsabilidade social leva a que sejamos ainda mais compelidos a esclarecê-lo com acuidade, olhando o passado, presente e futuro deste conceito.

O que é, então, a responsabilidade social? Começemos por aquilo que não é: não é uma ação 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 e Contas anual, não é o estrito cumprimento dos requisitos legais. Não é nenhuma das suprarreferidas isoladamente. Responsabilidade social é tudo isso, e mais ainda, usada de maneira orquestrada e contínua (Leandro & Rebelo, 2011). O Livro Verde da Comissão Europeia⁷ (2001), emitido como reflexão unificada sobre esta temática, apresenta a responsabilidade social como o meio através do qual as empresas contribuem voluntariamente para uma melhor sociedade e para um melhor ambiente, tendo em vista o cumprimento da chamada *triple bottom line*⁸. A aceção proposta pela Comissão Europeia tem encontrado eco em muitos autores, acrescentando estes que a responsabilidade social se pode ver também nas múltiplas dimensões que constituem os fundamentos de todas as organizações com fins lucrativos: a económica, a legal, a social e a ambiental.

No percurso que o conceito de responsabilidade social tem feito, alguns tópicos têm merecido discussão e são visíveis na produção científica sobre esta matéria: conceitos que são afins ao da responsabilidade social, não sinónimos, mas que aparecem como se o fossem. Blowfield e Murray (2008) alertam para o facto de a *pureza* terminológica não ser fundamental, já que o que queremos dizer com responsabilidade social está em constante mutação, sendo um conceito que se desenvolve na prática, nas organizações e na sociedade, elas próprias mutáveis, e estas alterações orgânicas do conceito alteram inclusive as nossas expectativas em relação às empresas e à sua relação com a sociedade. Consequentemente, se a definição é difícil de cristalizar devido à própria mutação das sociedades ao longo do tempo, é natural que a responsabilidade social tenha surgido descrita como cidadania empresarial ou corporativa (*corporate citizenship*), *accountability*, *corporate social responsiveness*, entre outras, numa discussão mais sintática ou semântica do que de conteúdo.

⁷ “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das Empresas”.

⁸ *Triple bottom line*: expressão-repto do desenvolvimento sustentável, que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante a triade *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta, Lucro).

Para começar, assumamos que, neste trabalho, *corporate social responsibility* (responsabilidade social corporativa) equivale à responsabilidade social das organizações ou responsabilidade social das empresas e que, consequentemente, usamos ambas as terminologias, sem prejuízo de rigor, porque aqui a distância é apenas de tradução (*corporation*, empresa, organização)⁹.

Werther e Chandler (2006) enunciam ainda mais termos associados à responsabilidade social: *business responsibility*, *corporate citizenship* ou *global business citizenship*, *corporate community engagement*, *community relations*, *corporate stewardship*. Marrewijk (2003) resumiu este estado de multiplicidade de terminologias ao sugerir que tem havido, entre os académicos e os gestores, a vontade de *dar a melhor designação* a esta forma de fazer negócio mais humana, mais ética e mais transparente. Por isso, surgem nomenclaturas várias, como as que enunciamos em cima. Este debate tem trazido óbvios problemas, designadamente, aos próprios gestores das organizações que querem implementar estratégias de responsabilidade social, deixando-os na dúvida – tão básica – de como apelidar essa nova postura no mercado.

Estas dispersões direcionam-nos, de resto, para a validade ainda atual da discussão iniciada por Votaw em 1972, e renovada por Geva (2008, p.1): a responsabilidade social “significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa para todos”. Na verdade, apesar dos múltiplos estudos que têm vindo a contribuir para a uma literatura consensual na definição deste tema, a sua conceptualização ainda vive numa plataforma de dualidade terminológica e semântica (Lantos, 2001; Geva, 2008).

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 revela desde logo uma cisão entre aqueles que a olham de soslaio, como camada de verniz na senda do retorno económico (seguidores claros da teoria de Milton Friedman); e os outros que a lêem como uma tentativa de as empresas se assumirem como cidadãos, com uma ética pura, plena de direitos e deveres e com um papel ativo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada, mais preparada para os desafios (Leandro & Rebelo, 2011).

⁹ Embora seja óbvio que as organizações não se reduzem às empresas, trataremos a responsabilidade social como uma postura que pode ser tida por todas as organizações; o termo “empresa” tem sido empregue pela maioria dos autores que se dedicaram a estudar a responsabilidade social, por isso, indiferenciamos o uso dos termos, ainda que conscientes da sua diferença, como, de resto, já explicámos em nota de rodapé anterior.

Friedman encabeçou uma das fações de pensamento científico sobre responsabilidade social, e a sua oposição é liderada por Carroll (Schwartz & Carroll, 2008). Os seguidores de Friedman, e ele próprio, defendem que as empresas não têm outras obrigações que não a de gerar lucros dentro das mínimas obrigações legais e éticas (Levitt, 1958; Friedman, 1970). Aqueles que alinham com Friedman acreditam, inclusive, que a responsabilidade social só é viável enquanto for economicamente lucrativa, o interesse próprio não é passível de ser obliterado numa economia de mercado (Ihlen, Bartlett, & May, 2011). A outra facção representa aqueles que propõem que as empresas sejam obrigadas a outro tipo de prestações perante a sociedade, como McGuire (1963); Andrews (1973); Davis e Blomstrom (1975); Carroll (1981); e Epstein (1987).

Post *et al.* (2002) concluem que o verdadeiro desafio das empresas/organizações 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. 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 perspetiva de Friedman (1970) é que há apenas uma responsabilidade social dos negócios: usar os seus recursos e desenvolver catividades que maximizem os seus lucros dentro das regras do jogo, ou seja, atuar 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 ações de cariz social têm de ter, para que a empresa possa ser efetivamente bem-sucedida nesse ensejo, periodicidade, método e sistematização, para constituir uma verdadeira gestão estratégica de responsabilidade social.

Do ponto de vista dos economistas neoliberais, a responsabilidade social das organizações é uma violação dos princípios básicos dos negócios e uma confusão dos papéis do governo e dos setores público e privado (May, Cheney, & Roper, 2007). Mendes (2009, p. 77) discorda desta opinião, dizendo que, pelo contrário, “...a responsabilidade social das empresas veio afirmar um novo paradigma para o setor lucrativo e para o setor social, eliminando barreiras entre eles sem prejuízo do essencial das suas missões”. E, numa perspetiva mais *à esquerda*, a responsabilidade social não passa de uma “roupagem” de relações públicas – aqui num uso pejorativo claro do conceito de relações públicas – que promove a complacência com as organizações (May, Cheney, & Roper, 2007).

Na Tabela 1 podemos observar, de forma esquemática, como se resumem as diferentes posições face à responsabilidade social corporativa:

Autor	Posição face ao papel das empresas na sociedade
Albert Carr (1996)	Maximização do lucro pura – RSC ¹⁰ económica: o mundo dos negócios tem padrões de ética mais baixos do que a sociedade e não tem qualquer responsabilidade social exceto a da mera obediência à Lei.
Milton Friedman (1970)	Maximização do lucro forçada – RSC económica: a empresa deve maximizar a riqueza dos seus acionistas, 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 ações nos vários grupos de <i>stakeholders</i> .
Archie B. Carroll (2001)	Visão de serviço à comunidade/ perspetiva da <i>performance</i> social da empresa – RSC altruística: a empresa deve usar os seus vastos recursos em prol do bem social.

Tabela 1: Pontos de vista sobre o papel das empresas na sociedade (Adaptado de Lantos, 2001, p.602)

¹⁰ RSC – Responsabilidade Social Corporativa.

Carr (1996) reflete uma visão perfeitamente *cínica* do papel das empresas na sociedade, afirmando que a única responsabilidade social que as empresas têm é de maximizar os seus lucros, não considerando outras motivações que não essa e o cumprimento dos requisitos legais que o setor onde atuam proponha. Mesmo em termos éticos, este autor baixa a fasquia, afirmando que, no mundo dos negócios, os padrões de ética não são tão elevados como em outras dimensões sociais, pelo que, não devemos esperar que as empresas tenham vontade nem obrigação de serem eticamente intocáveis. Friedman (1970) também tem esta visão de maximização do lucro, tal como Carr, mas, ainda assim, sugere que a organização deve fazê-lo dentro de limites éticos e legais que se imponham no seu mercado. Essa maximização do lucro, que Friedman propõe, tem a ver com a satisfação de um *stakeholder* em detrimento de todos os outros – os acionistas (*shareholders*). Por isso, Lantos (2001) a apelida de uma “maximização de lucro forçada”, forçada pela preponderância que os acionistas devem ter, na perspetiva de Friedman, face às restantes partes interessadas.

Por seu lado, Freeman, ao inaugurar a teoria dos *stakeholders* e a investigação aplicada que surge na sua sequência (2001), integra as preocupações sociais no âmbito da responsabilidade organizacional, alertando para a influência e interação que todas as organizações têm com os diversos grupos que a compõem e rodeiam: ou seja, esse impacto deve ser considerado na gestão da empresa, e, portanto, a sua responsabilidade não deve ser balizada apenas pela lei e pela ética, mas, também, pelas necessidades e interesses dos seus *stakeholders*. E Carroll (2001) vai mais longe do que Freeman, oferecendo um ponto de vista sobre a responsabilidade social que amplifica a parte social, reforçando a ideia de que as organizações devem, de uma forma geral, ter comportamentos altruísticos, de fazer o bem pelo bem, sem esperar nada em troca, embora sempre admitindo que essa abordagem lhe trará ganhos a longo prazo, designadamente ao nível da reputação e imagem. Este pensamento derivou na edificação de uma pirâmide que exploraremos adiante, dada a sua importância no estudo da responsabilidade social.

Portanto, quando falamos de responsabilidade social, falamos, basicamente, nas relações das empresas com a sociedade e, nesse sentido, é crucial que se apure uma definição do conceito que clarifique estas relações, já que, como afirma Wood (1991, p.16): “a ideia básica de

responsabilidade social corporativa é que os negócios e a sociedade estão interligados e não são entidades distintas.”¹¹.

Embora ainda não seja amplamente aceite que a responsabilidade social tem um impacto positivo direto no negócio – ao nível da geração de lucro -, parece que a comunidade científica reflete um maior consenso na relação positiva que a responsabilidade social tem nos seus *stakeholders* (cf, e.g., Viswesvaran *et al.*, 1998; Carroll, 2004; Burchell & Cook, 2006). Esta é, indubitavelmente, a responsabilidade social na sua faceta mais pura – ser entendida como criação de valor por e para os *stakeholders*. Cortina (2005) diz que não prestar atenção exclusiva aos interesses dos acionistas (*shareholders*) pode soar a algo contra a natureza das próprias empresas, mas essa é, de facto, a grande mais valia que as empresas socialmente responsáveis trazem. Ao homogeneizarem as suas preocupações com as necessidades de todas as partes interessadas, seja com os colaboradores, fornecedores, média, clientes, *etc.*, a empresa vai, *in extremis*, corresponder à necessidade primária dos seus acionistas: assegurar a sua perenidade, sucesso económico e projetar uma imagem positiva junto dos grupos de influência, trazendo óbvios ganhos de reputação.

Werther e Chandler (2006) concetualizam a responsabilidade social como o leque de ações possíveis para harmonizar as relações entre as organizações, as suas partes interessadas e a sociedade com as quais interagem. Os mesmos autores acrescentam que o equilíbrio destas relações traz responsabilidades a todos os vértices, no entanto, essa fluidez, essa constante “negociação” de necessidades a colmatar – o ser um meio e um fim, simultaneamente -, é o que mais dificulta uma definição “fechada” de responsabilidade social (Werther & Chandler, 2006).

A responsabilidade social é sintetizada por George e Jones (2005) como o enquadramento que os gestores (e colaboradores) de uma empresa tomam ao olharem o seu dever de tomar decisões que tenham como objetivos primários a proteção e promoção do bem-estar de todos os seus *stakeholders* e da sociedade no seu global. Claro que uma das vantagens em ser socialmente responsável é que, ao demonstrá-lo, 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.

¹¹ “the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities.”, no original.

Neste contexto polarizado, a definição de Carroll (1979) tornou-se um eixo sobre o qual as outras se apoiam (ou se afastam), ao defender que empresas socialmente responsáveis são aquelas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade tem delas, num dado momento, ao nível das suas ações económicas, legais, éticas e discricionárias. Na mesma linha de pensamento, Drucker (1984) e Abreu *et al.* (2005) referem que a responsabilidade social, ao ser assumida integralmente pelas organizações, junta-se a um “ciclo virtuoso”, onde os problemas sociais são transformados em oportunidades e benefícios económicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos mais bem pagos, e, em último grau, em riqueza para todos os afetados.

Já Moir (2001) apoia-se no WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) para definir a responsabilidade social como o comportamento ético de uma organização perante a sociedade. Acrescenta ainda que o centro de poder de ação está nos gestores, a quem cabe tomar a liderança no agir de forma responsável nas relações que a empresa tem com os seus *stakeholders* e, também, no compromisso contínuo das organizações em contribuir para o desenvolvimento económico, enquanto melhora a qualidade de vida dos seus membros, das suas famílias, da comunidade local e, conseqüentemente, da sociedade em geral. Já Ihlen *et al.* (2011, p. 8) propõem que a responsabilidade social seja vista como:

uma atividade na qual a empresa tenta negociar a sua relação com os stakeholders e o público em geral (...) no mínimo, a responsabilidade social corporativa foca-se nas formas como as empresas lidam com os assuntos económicos, sociais e/ou ambientais.

Estes mesmos autores (Ihlen, Bartlett, & May, 2011) propõem que se reflita nas vantagens que a responsabilidade social traz aos negócios, como 1) a redução de custos e riscos; 2) a sustentação de uma vantagem concorrencial; 3) o estabelecimento e manutenção de uma boa reputação e legitimidade; e 4) criação de valor para todos os afetados pelas ações da empresa.

Grajew (1999, p.1) propõe uma leitura sobre a responsabilidade social que tem muita similitude com o último ponto da definição apresentada em cima, ao dizer que, quando se fala em responsabilidade social, fala-se 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 acionistas.

Também Rodrigues, Seabra e Ramalho (2009, p. 102) resumem a responsabilidade social a um “conjunto de comportamentos voluntária e conscientemente assumidos por uma organização, para ser eficiente na utilização ética dos recursos postos à disposição da sociedade, procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os seres humanos.”.

Lantos (2001) apresenta uma proposta de definição de responsabilidade social, na qual cita diretamente um editorial do Journal of Consumer Marketing (2001), e que nos diz que a responsabilidade social é:

*A obrigação de uma organização é maximizar o seu impacto positivo e minimizar os seus efeitos negativos, sendo um membro contributivo da sociedade e tendo sempre em consideração as necessidades e desejos a longo prazo da própria sociedade. RSC significa ser um bom hospedeiro dos recursos económicos e humanos da sociedade.*¹²

Esta definição aparece, porém, mais adequada para definir o Desenvolvimento Sustentável do que a responsabilidade social, por ser vaga e com uma tônica que acentua o impacto geral que a atuação de uma empresa pode ter na sociedade. No ponto de vista de Bloom e Gundlach (2001), a responsabilidade social deve ser tomada como as obrigações da empresa para com as suas partes interessadas, obrigações que ultrapassam os princípios legais e o dever de gerar lucro que qualquer empresa tem para com os seus acionistas.

Em suma, ainda que não esteja firmada nenhuma definição única de responsabilidade social, nem na sua profundidade, nem na sua teleologia ou na sua amplitude, a academia tem investido numa solidificação do conceito, apresentando diferentes modelos que a explicam, como abordamos de seguida.

¹² “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.”, no original.

1.2. Dimensões e modelos da responsabilidade social das organizações

Bowen publica a obra seminal da responsabilidade social em 1953 (*"Social responsibilities of the businessman"*), onde inaugura o termo e formaliza a génese da responsabilidade social tal como a conhecemos hoje. Na sequência dessa obra, Howard Bowen é considerado o "pai" da responsabilidade social, embora o investigador que mais se tem destacado no percurso de solidificar a responsabilidade social seja Archie Carroll.

Com a sua proposta da "pirâmide da responsabilidade social" (1991), ainda hoje tida como o modelo mais amplamente repetido da responsabilidade social, e, mais tarde, com o modelo VBA¹³, em conjunto com Schwartz (Schwartz & Carroll, 2008), o percurso de Carroll confunde-se com o percurso da investigação científica desta área.

Nessa pirâmide (*cf.* Figura 1), Carroll coloca na base as responsabilidades económicas como a mais primária das responsabilidades de uma empresa – tem de ser lucrativa, esse é o alicerce sobre o qual tudo o resto assentará. Depois, o autor postula que as responsabilidades legais se devem seguir – a obediência à Lei, o saber o que é certo e o que é errado é um dos mínimos que uma empresa que queira ser socialmente responsável tem de atingir. No terceiro patamar, o autor enfatiza a necessidade de "evitar fazer mal", agindo eticamente, de forma justa. No topo da pirâmide, aparecem-nos, então, as responsabilidades filantrópicas – que só fazem sentido depois de os degraus abaixo estarem percorridos. A filantropia aqui é entendida como boa cidadania, pelo contributo que cada empresa pode dar para a melhoria da sua comunidade e da sociedade em geral.

¹³VBA: *value, balance, accountability*.

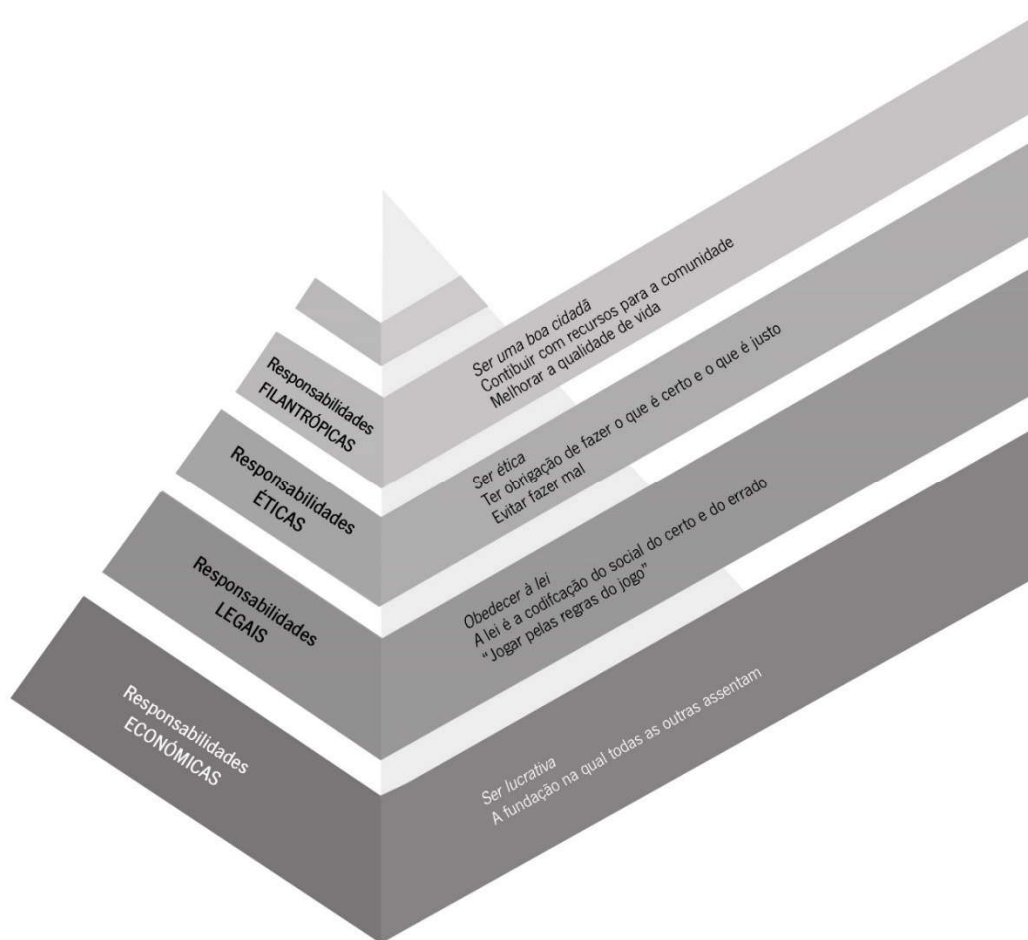


Figura 1: Pirâmide da responsabilidade social (Adaptado de Carroll, 1991)

Mais recentemente, Carroll, em parceria com Schwartz, propôs um novo modelo, o modelo VBA (*value, balance, accountability*), cujo objetivo principal é apurar o *core-concept* dos vários termos que se irmanaram à responsabilidade social e um terreno comum, quer ao nível teórico, quer ao nível da própria atuação das empresas (Schwartz & Carroll, 2008). Este vem, de resto, acrescentar valor ao modelo piramidal que Carroll havia sugerido antes (1991) e, de alguma forma, substituí-lo (Leandro & Rebelo, 2011). Este novo modelo pretende mostrar que a interseção entre gerar valor, equilibrar o lucro com os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações, pode desenhar o papel mais apropriado das empresas na sociedade. Carroll e Schwartz acreditam que essa tríade é a base que deve fundamentar a relação entre as empresas e a sociedade. É nessa interseção que se encontram os conceitos da responsabilidade social, da cidadania corporativa, da sustentabilidade, da gestão dos *stakeholders* e da ética das empresas.

Isto é, é nessa coincidência concêntrica dos três vetores das ações das empresas que conseguimos identificar os cinco tipos de enquadramento que as empresas podem/devem tomar para a sua gestão (*cf.* Figura 2). Schwartz e Carroll (2008) propõem ainda que este modelo pode servir para refletir sobre a gestão estratégica e a governança organizacional (*corporate governance*).

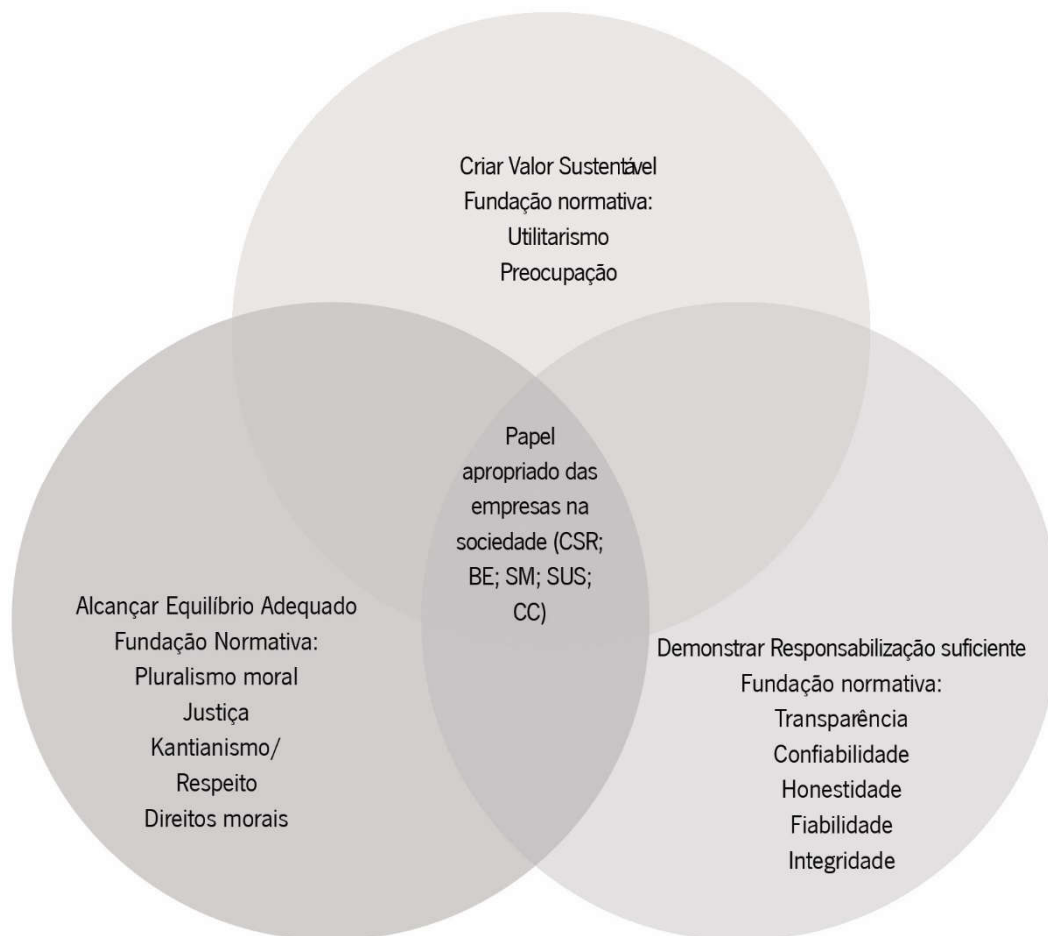


Figura 2: O modelo VBA – Cinco enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais (Adaptado Schwartz & Carroll, 2008, p.175)

Legenda: 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].

Carroll (1999) havia sugerido antes que se olhasse para a responsabilidade social como tendo, essencialmente, quatro entendimentos ou enquadramentos possíveis. A responsabilidade social serviu, nos anos 90 do século passado, como ponto de partida para temáticas afins, muitas das quais semelhantes à responsabilidade social e, até, coincidentes com ela. Responsabilidade social, teoria dos *stakeholders*, teoria da ética nos negócios (*business ethics*), e cidadania corporativa foram os temas que partiram dessa plataforma (Schwartz & Carroll, 2008). Ora, cada uma destas matérias começaram a desenvolver os seus próprios enquadramentos teóricos e a sua área de estudos. Schwartz e Carroll (2008) acrescentam em 2008, aquando da publicação do modelo VBA, o tema da sustentabilidade, que veio também a ganhar protagonismo e tem muitas coincidências com a própria responsabilidade social.

Dos cinco conceitos presentes no âmago do modelo VBA, a responsabilidade social (CSR, na Figura 2), é aquele que os autores consideram que vigora há mais tempo enquanto enquadramento válido para analisar as relações entre as organizações e a sociedade. Carroll (1999) identifica a origem da responsabilidade nos anos 30/40 do século XX, ainda que sugira que demos lugar de destaque à obra de Bowen como a basilar (publicada em 1953). As preocupações iniciais da responsabilidade social estavam relacionadas com a minimização dos impactos negativos que as empresas podem ter na sociedade, mas migrou para a ideia mais proativa de “fazer o bem”.

A ética nos negócios (BE, na Figura 2) é aquele campo que podemos, de facto, afirmar que existe desde que existem negócios. Contudo, De George (1987, referido em Schwartz & Carroll, 2008) é considerado o primeiro autor que delimita a ética nos negócios como um campo de estudos autónomo, institucionalização essa que é identificada pelo próprio como tendo acontecido em 1985, ainda que ressaltando que a sua definição continuava por apurar. No início, tinha como discussão primária o pensamento sobre a moralidade dos negócios em geral, mas, com os recentes escândalos de grandes empresas e os seus efeitos (nomeadamente, os efeitos regulamentares), o campo da ética nos negócios parece ter tomado um interesse mais particular na forma como as empresas e os seus agentes podem “evitar fazer mal” a sua envolvente (pessoas e ambiente).

Já a gestão dos *stakeholders* (SM, na Figura 2) tem sido um conceito dominante no campo da Gestão e outras áreas das Ciências Sociais. Schwartz e Carroll (2008) chamam a atenção que o conceito de *stakeholder* pode ser encontrado no final dos anos 30, pela voz de Barnard (1938, referido em Schwartz & Carroll, 2008). Mas foi, de facto, com a contribuição teórica de Freeman (1984) - que revela a integração lógica e coerente dos *stakeholders* no ambiente organizacional -, que a teoria dos *stakeholders* ganhou *corpo* e começou a captar a atenção de académicos dos mais variados campos de estudo (Schwartz & Carroll, 2008). No seu começo, parecia que a gestão dos *stakeholders* apenas desviava a atenção do grupo particular que tinha mais “peso” até então no processo de decisão das empresas (os acionistas), mas, nestas últimas décadas formaram-se já uma série de ideias-força sobre esta teoria aplicada e, uma das mais relevantes, é, com certeza, a de que os interesses e necessidades de todos os grupos que afetam e/ou são afetados pelas atividades da organização devem ser ponderados nas suas políticas e práticas e, portanto, os acionistas, investidores e proprietários estão também incluídos nessa equação (Schwartz & Carroll, 2008). Relativamente à sustentabilidade (que nos aparece como SUS, na Figura 2), a sua origem remonta à publicação do relatório “O nosso futuro comum”¹⁴ - também conhecido por *Relatório Brundtland*, em 1987 (Schwartz & Carroll, 2008; Leandro, 2009) - um esforço recompensado das Nações Unidas para garantir aquilo que apelidaram de desenvolvimento sustentável, conceito mais amplo do que o da responsabilidade social mas *irmão*¹⁵ deste e que se pode resumir no desenvolvimento que procura suprir as necessidades de hoje sem comprometer as necessidades das futuras gerações.

Claro é que, até pela Comissão que ficou encarregue do relatório (Comissão Mundial pelo Ambiente e pelo Desenvolvimento)¹⁶, o desenvolvimento sustentável ficou marcadamente ligado à ideia de proteção ambiental, mas, ao longo dos anos, o seu espectro alargou-se para todo o tipo de impacto que a gestão de recursos atual pode ter no futuro, incluindo impactos ao nível social. E é neste âmbito que surge a expressão da *triple bottom line*, de que já falámos em páginas anteriores. A expressão, cunhada por Elkington (1999), sedimentou o elo que faltava entre a sustentabilidade (ou o desenvolvimento sustentável) e a área Gestão, apontando para o facto das

¹⁴ “Our common future”, no original, também conhecido por relatório Brundtland pelo facto de a ex-Primeira Ministra norueguesa ter dirigido a Comissão.

¹⁵ Já havia traçado em Leandro (2009) o caminho paralelo entre a institucionalização da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. A Declaração de Estocolmo, em 1972, foi a *mise-en-scène* para se começar a pensar e falar de ambos os tópicos. 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, conferência esta que deu origem à Agenda 21. Em 1999, Kofi Annan, na altura Secretário Geral das Nações Unidas, convocou as empresas, no Fórum Económico de Davos (Cortina, 2005) a pensarem nestas temáticas. Esse repto resultou no Pacto Global das Nações Unidas (United Nations Global Compact), amplamente divulgado hoje em dia.

¹⁶ *World Commission on Environment and Development*, no original.

empresas precisarem de assentar as suas estratégias na procura da prosperidade económica (*Profit*), proteção ambiental (*Planet*) e no equilíbrio social (*People*).

O último dos enquadramentos das relações entre as organizações e a sociedade que emerge da confluência das três áreas que Schwartz e Carroll consideram cruciais na gestão das organizações - ou seja, o valor, o equilíbrio e a prestação de contas - é a cidadania corporativa (CC, na Figura 2). Este conceito, apesar de mais recente do que os outros, ganhou relevância mais rapidamente e não é mais do que o desenvolvimento conceptual e pragmático, com alguma elevação, do conceito de filantropia corporativa. De alguma forma, por coincidir com a responsabilidade social naquilo que é uma das suas dimensões mais “visíveis”, acaba por ser confundida com a mesma. Podemos ver na Tabela 2, uma sistematização do que acabamos de falar:

Critério / Conceito	Responsabilidade Social Corporativa (CSR)	Ética nos Negócios (BE)	Gestão dos Stakeholders (SM)	Sustentabilidade de (SUS)	Cidadania corporativa (CC)
História	1960's (e antes)	1970's	1980's	1990's	2000's
Origens	Impacto social	Moralidade	Aqueles que não são acionistas	Ambiente	Comunidade / filantropia
Definição central	Faça o bem	Evite danos	Equilíbrio de interesses	Garantia de futuro	Contribuir para a sociedade
Entidades abrangidas	Organização	Gestores, colaboradores e organização	Gestores e organização	Organização	Organização
Versões restritas vs. Versões alargadas	Económico/legal vs. Ético/discrecionário	Lei/ <i>Compliance</i> vs. Ética/ Integridade/ valores	Restrito aos <i>stakeholders</i> primários vs. Alargado aos <i>stakeholders</i> secundários	Homocêntrico vs. Ecocêntrico	Comunidade/ filantropia vs. Sociedade como um todo
	✓ Modelo do	✓ Gestão baseada na	✓ Relações com os	✓	✓ Cidadania

	<i>Shareholder</i>	ética	<i>stakeholders</i>	Ambientalismo	nos
Ramos teóricos	✓ Responsabilidade Social	✓ Gestão baseada em valores	✓ Compromisso com os <i>stakeholders</i>	Empresarial	negócios
	✓ Gestão dos problemas sociais	✓ Governança Corporativa e ética	✓ Cooperação com os <i>stakeholders</i>	✓ Negócios e ambiente	✓ Cidadania nos
	✓ Responsabilidade Empresarial com a sociedade	✓ Liderança Moral e Ética	✓ Capitalismo das partes interessadas	✓ Capitalismo sustentável	negócios globais
	✓ Capacidade de resposta social das Empresas				
	✓ Desempenho Social Empresarial				
Justificação teórica	✓ Contrato social	✓ Utilitarismo	✓ Agência	✓ Utilitarismo	✓ Utilitarismo
	✓ Agência moral	✓	✓ Justiça	✓ Direitos morais	✓ Contrato social
	✓ Poder social	Deontologia	✓ Equidade		✓ Direitos morais
	✓ Compenetração	✓ Direitos morais	✓ Contrato social		
	✓ <i>Stakeholder</i>	✓ Justiça	✓ Direitos morais		
	✓ Utilitário	✓ Virtude moral	✓ Kantianismo		
	✓ Com base na propriedade		✓ Utilitarismo		
	✓ Religioso		✓ Libertanismo		
			✓ Confiança		
			✓ Ética feminina		

Tabela 2: Análise comparativa dos enquadramentos dominantes empresas-sociedade (Adaptado de Schwartz & Carroll, 2008)

Carroll tem sido um vanguardista, não apenas nas propostas e avanços que tem realizado, mas na leitura e compreensão do próprio fenómeno ao nível concetual, recolhendo o que outros autores contribuem para essa evolução, daí que Dahlsrud (2008) afirme que é de Carroll a revisão de literatura mais importante, revisão essa que inicia precisamente com o artigo de Bowen.

Dahlsrud aponta ainda a contribuição das análises de Moir (2001), que dá continuidade ao trabalho de Carroll, adicionando ainda as definições mais usadas na literatura sobre negócios, como as recolhidas por Joyner e Payne (2002) e Carter e Jennings (2004). Com o objetivo precisamente de resumir quais as dimensões da responsabilidade social mais prementes na literatura sobre o tema, Dahlsrud (2008), baseando-se nos autores supramencionados e outros, publica um estudo de 37 definições de responsabilidade social. As cinco dimensões que, de acordo com Dahlsrud (2008), relevam em todas essas propostas de definição podem ser analisadas na Tabela 3:

Dimensões	A definição está	
	codificada na dimensão se	Expressões-exemplo
	se referir a	
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	Aspetos socioeconómicos 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>	“interação 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	Ações não prescritas por lei	“baseado em valores éticos”
		“para além das obrigações legais”
		“voluntariamente”

Tabela 3: As cinco dimensões da responsabilidade social, aplicação do sistema de codificação e expressões-exemplo (Adaptado de Dahlsrud, 2008, p. 4)

O autor conclui que, destas cinco dimensões – ambiental, social, económica, dos *stakeholders* e do voluntariado, as que têm maior presença nas citações estudadas são as dimensões dos *stakeholders* e a social (88% ambas), seguidas pela dimensão económica (86%) e pela do voluntariado (80%), e, com maior diferença pontual, aparece a dimensão ambiental (59%). Dahlsrud consegue, com este estudo, demonstrar que, ao contrário do que é mais associado à responsabilidade social (a sua componente ambiental, ecologista, “verde”), são as suas facetas relacionais com os *stakeholders* e a social que aparecem com maior ênfase.

Uma outra perceção comum em relação à responsabilidade social é que se “limita” a uma atitude filantrópica, caritativa, e essa também figura apenas em terceiro lugar. Resulta também do estudo de Dahlsrud a constatação de que há, em certa medida, uma consolidação das dimensões mais profundas da responsabilidade social, ainda que não totalmente em concordância com o *benchmark* desta matéria (referimo-nos à “pirâmide de Carroll”): as camadas mais significativas da responsabilidade social são, efetivamente, as que se relacionam com a implementação de políticas e práticas que privilegiem as relações com os *stakeholders* (primariamente com os seus colaboradores, acrescentamos nós); a dimensão social, que verdadeiramente invoca a diferença entre este tipo de responsabilidade e outras que qualquer organização tem (legais, de qualidade, etc); e a económica, no sentido de assegurar a perenidade na área onde atuam, exatamente para proteger o capital tangível e intangível da

organização e, dessa forma, garantir a base da sobrevivência quer da organização, quer dos seus membros e outras partes interessadas.

Já Moir (2001) optou por elencar as áreas em que a responsabilidade social deve atuar baseando-se na compilação da CSR Europe¹⁷: local de trabalho (colaboradores), mercado (clientes, fornecedores), ambiente, comunidade, ética e direitos humanos. Ao refletir sobre a visão de Moir, admitimos que a componente ou dimensão económica está embutida na área do local de trabalho (onde estão focadas as preocupações com os colaboradores e tudo o que isso implica) e na área do mercado (ao garantir que os produtos, serviços, bens, chegam nas melhores condições ao mercado).

Posto isto, podemos admitir que a opinião pública e os média, como seus grandes formadores, têm desenvolvido uma visão algo distorcida do fenómeno. E, por outro lado, podemos também constatar que tem havido um esforço por parte da academia em solidificar o conceito naquilo que são os seus fundamentos mais *puros*: a responsabilidade social deve ser vista, primeiramente, como um meio de procura de relações transparentes e sólidas com as partes interessadas no desempenho das organizações.

Percebe-se que não é tempo de “fechar” a definição de responsabilidade social. O conceito ainda carece de um caminho que, com certeza, lhe trará maior universalidade e legitimidade. Contudo, sabemos que a génese da responsabilidade social é o pôr-em-prática uma postura ética das organizações perante todos os que são afetados pelas suas ações e que essas ações sejam impactantes de forma positiva na sociedade, no ambiente, perante todos os *stakeholder*. Ir além da lei e da moral.

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

¹⁷ CSR Europe: organização europeia, fundada em 1995, cujo objetivo principal é estabelecer a ligação entre as empresas, tendo em vista a partilha das melhores práticas de responsabilidade social, a inovação em projetos entre as empresas e os seus *stakeholders*.

primeira mão a quem alimenta a sua existência – os acionistas – e, por isso, luta por ter uma empresa perene e lucrativa, que sobrevive aos «ventos e tempestades» do mundo atual. 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 podemos terminar sem assinalar uma das que esteve na base da sua adoção e crescimento enquanto estratégia válida: a responsabilidade social também é devolver à sociedade parte dos lucros que esta ajudou a gerar. (Leandro & Rebelo, 2011, p. 24)

Com uma noção mais clara da nossa posição sobre o conceito de responsabilidade social, avançamos, no próximo ponto, para uma incursão histórica do mesmo, da sua génese e evolução.

1.3. Evolução histórica do conceito

A noção de responsabilidade social, entendida como a devolução à sociedade de parte dos lucros acumulados pelas empresas, em forma de caridade, solidariedade - não é recente, embora seja uma noção muito redutora. Muito antes de a responsabilidade social ser olhada como componente da gestão estratégica de uma organização, grandes industriais e homens de negócio anglo-saxónicos como Carnegie, Lever ou Cadbury (Lantos, 2001; Post, Lawrence & Weber, 2002; Blowfield & Murray, 2008), encaravam a filantropia como parte da sua função social. No acórdão da era pós-Revolução Industrial, com a pobreza a grassar o proletariado, alguns industriais construíam verdadeiras cidades, equipadas com escolas, hospitais, casas, para que os seus trabalhadores pudessem viver com o mínimo de condições de dignidade. Resumindo, a vontade expressa pelas empresas de mudar positivamente a sociedade não é um fenómeno recente, como dizem May *et al.* (2007), quando afirmam também que a responsabilidade social é, de alguma forma, uma “filha” da industrialização e da moderna globalização.

A visão mais estratégica da responsabilidade social, e não apenas tática, pequena, caritativa, é mais recente. Podemos situar nos últimos 30 anos o investimento das empresas nesta forma de estar e, consequentemente, o seu estudo pela academia. O facto de as empresas terem ganho muito relevo enquanto organizações contribuiu para que a inclusão de práticas de responsabilidade social tivesse sido alavancada, como dizem Korten (1996) e Post *et al.* (2002). No fundo, importa notar, as empresas assumiram, a partir da segunda metade do século XX, a condição de instituição social mais poderosa.

Assim, tendo em conta essa preponderância das empresas enquanto instituições, assume-se também que tem de ter outro tipo de responsabilidade, a responsabilidade de zelar por todos, e que as suas decisões têm esse tipo de impacto. Srouf (2000) concorda, relacionando a perda de preponderância das ditas instituições tradicionais (Estado, Igreja, Família) com o elevar da importância social das empresas. Neto (1999) acrescenta ainda que foi esse crescendo de protagonismo que levou a responsabilidade social a surgir como uma nova abordagem à gestão,

a um recálculo de estratégias, tendo em conta as necessidades das diferentes partes interessadas nas ações das organizações – este movimento, ou, se quisermos, este novo paradigma incia a sua construção nos inícios dos anos 90.

Claro que esta demarcação não é fácil de identificar, a fronteira entre a “mera” filantropia corporativa, atos de cidadania corporativa isolados, comportamentos “apenas” éticos, e uma verdadeira, real, holística assunção de uma gestão baseada na responsabilidade social. Uma das formas que os autores relevantes da área sugerem para que consigamos apurar essa demarcação é quando esses atos isolados e eventuais se tornam parte do quotidiano da organização, quando há proatividade na proposta de fazer face às necessidades de todos os *stakeholders*, e não apenas manter-se num comportamento reativo. Capaldi (2005, p. 415), contudo, não tem dúvidas: “... a responsabilidade social corporativa significa servir os interesses sociais e políticos sem esperar uma remuneração direta, mas que é consistente e, indiretamente, concorre para gerar valor a longo prazo para os investidores; não é filantropia.”¹⁸.

Na perspetiva de Blowfield e Murray (2008, p.55), as duas posturas podem distinguir-se da seguinte forma: a maior parte da responsabilidade social atual distingue-se da filantropia corporativa pelo envolvimento que as empresas demonstram na implementação de políticas e programas que verdadeiramente mudam as práticas da gestão e não se preocupam apenas com a devolução de parte dos seus lucros à sociedade. Os mesmos autores afirmam ainda que esses programas não são necessariamente requisitos legais, mas vontade voluntária da empresa.

Há autores, no entanto, que invocam que a raiz da responsabilidade social está precisamente na filantropia (Ihlen, Bartlett, & May, 2011). A filantropia é desejável, diz Carroll (1991), mas, efetivamente, é a menos importante das camadas da pirâmide da responsabilidade social por ele desenhada, isto é, do que as camadas das responsabilidades éticas, legais e económicas. Zenone (2006, p.11) não deixa de concordar com Carroll, formulando a sua opinião no sentido em que uma é parte da outra:

a filantropia passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões que envolvem

¹⁸ “... CSR means serving social and political interests without direct remuneration but which is consistent with and indirectly serves long-term investor value; it is not philanthropy.”, no original.

toda a gestão, ou seja, sua ação deixa de ser individual e passa a refletir uma ação conjunta da empresa em prol da cidadania.

Zenone reforça ainda que uma organização que atue neste enquadramento contribui “de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere” (2006, p.11). Busquemos, então, a reflexão de Cortina (2005) para firmar aqui que a responsabilidade social não pode nunca ser encarada como “mera” filantropia ou ações de caridade, eventuais e esporádicas, sem estratégia a suportá-las. A responsabilidade social, para esta autora, deve ser entendida como uma “ferramenta de gestão, como uma medida de prudência e como uma exigência de justiça” (Cortina, 2005, p.2).

Um dos entraves que mais afeta a consolidação da responsabilidade social como um verdadeiro, sólido, paradigma da gestão, é esta sua face de “solidariedade social” que lhe é atribuída e que tem um apelo mediático forte. Frankental (2001), um dos autores que tem contribuído para a detração da responsabilidade social, conclui, no seu artigo mais afamado¹⁹, que a responsabilidade social é uma invenção das relações públicas. Também esta forte ligação estética da responsabilidade social à filantropia tem levado a que seja confundida com o marketing social ou marketing de causas sociais (Zenone, 2006; Michel & Lampert, s/d).

Isto significa que o facto de algumas das ações e práticas da responsabilidade social, precisamente por lhes ter sido dado tanto espaço nos média, serem confundidas com o todo acaba por ajudar os seus detratores a induzir que não é para além do lucro que as empresas socialmente responsáveis atuam, mas antes visando o mesmo (Leandro & Rebelo, 2011).

Zenone define marketing social como uma “ferramenta estratégica cujo foco é a transformação social através da realização responsável de ações sociais por parte das empresas.” (2006, p.24). Já Michel e Lampert (s/d) esclarecem os conceitos, dizendo que a responsabilidade social se distingue pelo compromisso das empresas em enveredarem por comportamentos éticos, na sua relação com os colaboradores e as suas famílias, contribuindo para a sua qualidade de trabalho e de vida; na relação com os clientes, criando bens com a qualidade necessária e desejável; e na relação com a comunidade envolvente e com a restante sociedade, contribuindo

¹⁹ “Corporate social responsibility: a PR invention?”

para o progresso económico. Já o marketing para causas (*sic*)²⁰ 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).

Olhando agora o oposto destas dissociações relativamente à responsabilidade social, vemos a ligação umbilical à ética e, em particular, à ética dos negócios ou empresarial (*business ethics*). Antes, preocupamo-nos em descrever a face mais tangível e superficial da responsabilidade social e a depauperização que a sua mediatização provoca ao conceito. Agora, abracemos aquilo que se pode considerar a sua génese, a sua alma – a ética.

Ainda que distintas, ética e responsabilidade social estão intrinsecamente conectadas - “Não há debate: o comportamento ético é uma assunção pré-requerida para a responsabilidade social estratégica”²¹ (Werther & Chandler, 2006, p.10). Afirmamos então que a ética está no âmago da responsabilidade social, contudo, não a esgota. Não são a mesma coisa, não podemos nivelar ambos os conceitos, mas devemos sempre assumir que a ética está na origem de qualquer estratégia de construção da verdadeira responsabilidade social.

Embora não sejam equivalentes, há quem julgue que esta distinção – entre responsabilidade social e ética dos negócios – é antes um modo recorrente de uso dependente das áreas científicas em que são refletidas. Rego, Cunha, Costa, Gonçalves & Cabral-Cardoso (2006) apontam que o termo “responsabilidade social” é utilizado mais frequentemente na literatura de 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), porém, esta ideia não é amplamente consensual na literatura. Estes autores, baseando-se no Instituto Ethos²², que “a ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios.” (Rego *et al.*, 2006, p. 25). É destes mesmos autores um quadro-resumo de todas estas camadas, perspectivas e questões que levantamos aqui. Ao tipificarem as diferentes teorias que subjazem ao(s) entendimento(s) da responsabilidade social, Rego *et al.* (2006) apresentam toda a miríade de pontos de vista de uma forma mais sistematizada, como podemos observar na Tabela 4:

²⁰ Marketing para causas: outra forma de denominar o marketing social.

²¹ “There is no debate: ethical behavior is a prerequisite assumption for strategic CSR.”, no original.

²² O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização “cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.”, in http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.V1b69_krLIU, consultado em 07 de junho de 2016.

A cartografia das teorias e abordagens à responsabilidade social das empresas

Tipos de teorias	Pergunta subjacente	Diferentes abordagens (ou subtipos)	Breve caracterização
Instrumentais	Que atividades sociais a empresa deve levar a cabo para melhor alcançar as suas finalidades económicas e financeiras?	Maximização do valor para o acionista	As empresas podem/devem investir em atividades sociais (incluindo as filantrópicas), desde que contribuam para aumentar os lucros. Atividades sociais que não cumprem esse critério não são legítimas
		Estratégias para a vantagem competitiva	As empresas podem/devem levar a cabo atividades de responsabilidade sociais desde que, desse modo, melhorem o contexto competitivo em que se inserem. Um exemplo paradigmático é o investimento e o fomento das competências profissionais dos membros da comunidade circundante.
		Marketing de causas	A empresa pode/deve apoiar causas e eventos que melhorem a sua imagem e reputação e que, por essa via, permitam maior atividade aquisitiva dos clientes.
Políticas	Como podem as empresas usar responsabilmente o poder de que dispõem na sociedade e na arena política?	Constitucionalismo empresarial	As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Por conseguinte, cabe-lhes atuar responsabilmente na gestão desse poder
		Teoria do contrato social integrativo	Entre as empresas e a sociedade existe um contrato social implícito que as empresas devem observar.
		Cidadania empresarial	As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte. As transnacionais têm mesmo dever de cidadania global.

Integrativas		Gestão de assuntos sociais	As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas de desempenho social que a envolvente lhes endereça.
	Como podem as empresas integrar as solicitações sociais no seu processo decisório e nas suas orientações?	Responsabilidade pública	As empresas têm responsabilidade nos assuntos públicos incluindo a participação na formação das políticas.
		Gestão dos <i>stakeholders</i>	Uma gestão apropriada requer que a empresa faça gestão equilibrada dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> , e não apenas dos reativos aos acionistas/proprietários
		Desempenho social da empresa	As empresas socialmente responsáveis são as que cumprem responsabilidades económicas, legais, ética e discricionárias (e.g., filantropia “desinteressada”).
Éticas	Que princípios éticos as empresas devem seguir?	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> têm interesses legítimos na ação da empresa. Esses interesses valem per si, pelo que a empresa deve responder-lhes independentemente daí provirem ou não efeitos positivos para os acionistas/proprietários. Entre os princípios que devem nortear as relações com os <i>stakeholders</i> , encontram-se a justiça, o benefício mútuo e a cooperação.
	O que é correto que façam para o bem da sociedade?	Direitos universais	Independentemente de outras considerações, as empresas devem obedecer aos direitos humanos universais, respeitando, acima de tudo, a dignidade das pessoas.
		Desenvolvimento sustentável	As empresas devem procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade, acautelando os direitos das gerações futuras. Para tal, cabe-lhes atender a aspetos económicos, sociais e ambientais.

O bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade.
-------------	---

Tabela 4: Cartografia das teorias e abordagens à responsabilidade social das empresas (Rego *et al.*, 2006, pp. 134-135)

Estes autores propõem-nos que encaixemos os estudos sobre a responsabilidade social em teorias distintas, nas quais podemos ver as diferentes abordagens que os académicos têm tido sobre esta temática. Assim, Rego *et al.* (2006) apresentam as teorias de Garriga e Melé (2004) - as teorias (1) instrumentais, (2) políticas, (3) integrativas e (4) éticas.

As teorias instrumentais são aquelas que resultam de um pensamento logicamente instrumentalizado sobre a utilidade da responsabilidade social, isto é, os estudos que a vêem como *vantajosa* para a organização, daí a sua vontade em adotá-la. Seja pela mera maximização do lucro, ou por ganhos de imagem, os autores que vocalizam estas teorias, sustentam-se na premissa de que as organizações, especialmente, as organizações lucrativas, só enveredam pela responsabilidade social enquanto isso lhes for útil.

Já as teorias políticas são fruto de linhas de pensamento de autores que não dissociam a atuação empresarial ou organizacional da esfera política. E, portanto, sugerem que, quer pelo seu poder na sociedade, quer pelo seu papel no equilíbrio social, as organizações não se podem alienar da preponderância que a responsabilidade social tem ao nível político.

As teorias integrativas servem de “gaveta” para as propostas científicas que analisam a responsabilidade social pela ótica de que as organizações têm sempre de ponderar a integração das preocupações dos que as rodeiam, para garantirem a sua estabilidade na área onde atuam. Isso significa ter de gerir os *issues* (assuntos, questões) com as suas partes interessadas, ter de cuidar das perceções que se geram na esfera pública, ter de ponderar aquilo que é a sua condição de agente público.

Finalmente, as teorias éticas são aquelas que olham de forma mais *limpa* para a responsabilidade social. Constituem os estudos que se fundamentam numa base de atuação

ética que as organizações devem alcançar, tendo em conta as grandes linhas de ação e proteção da Humanidade, da construção social como somatório de comportamentos, ao qual as organizações têm, também, de pertencer.

Assim, julgamos fundamental clarificar que, no nosso ponto de vista, a ética é condição vital para a edificação de uma estratégia *real* de responsabilidade social organizações, o que arreda as teorias instrumentais de uma efetiva vontade de a implementar. Posto isto, falta delimitar esta relação responsabilidade social – ética, que desenha um dos pontos de partida para o nascimento e reforço desta postura voluntária das organizações.

Consideramos, pois, que responsabilidade social não existirá sem ética (digamos que é condição *sine qua non*), mas estas não são plenamente coincidentes. Ihlen *et al.* (2011), por exemplo, dizem que se a sociedade quer continuar a depositar nas organizações o “ônus” de serem as instituições dominantes (Igreja, Estado, Família), então temos mesmo de validar a responsabilidade social como uma atuação que corporiza a ética. A ética é a ciência da moral, e a ética dos negócios pode definir-se como uma obediência às “morais” que vigoram no contexto empresarial em que determinada organização atua (Srouf, 2000). Como silogismo, podemos dizer que responsabilidade social não pode existir se não houver uma gestão ética como base, no entanto, uma empresa pode ser ética sem querer enveredar por uma gestão socialmente responsável. Se as organizações se limitarem ao cumprimento estrito das suas obrigações legais e éticas, não estamos a incluir, por exemplo, as responsabilidades económicas e filantrópicas que, no mínimo, e como vimos na “pirâmide” de Carroll, compõem os restantes domínios da responsabilidade social (Carroll, 1991).

1.4. A responsabilidade social interna

“Responsabilidade social é isso. As pessoas querem ser bem tratadas. E na medida em que são bem tratadas, elas respondem positivamente, apoiam, colaboram, participam, se relacionam bem, admiram e são o motivo de sustentação da empresa.” (Grajew, 1999, p. 3)

No âmbito deste estudo, interessa focar a nossa atenção num dos âmbitos da responsabilidade social: o interno. Isto é, é importante delapidar a responsabilidade de toda a eventual (e criticável) natureza mediática, associada à responsabilidade social externa – de natureza filantrópica, com grande *media appeal* -, e refletir mais sobre aquilo que esta forma de estar das organizações pode fazer pelos que lá *vivem*, os seus *stakeholders* internos. Zenone (2006, p.13), por exemplo, diz que é esta faceta da responsabilidade social que a afasta da *mera* 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”.

Neste contexto, temos de traçar aqui o quadro em que nasce a expressão “*stakeholders*”, a sua afirmação, conceção e teoria, e a centralidade que esta tem para o desenvolvimento e implementação da responsabilidade social.

Considerado o fundador da teoria dos *stakeholders*, Freeman definiu-os como todos aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos da organização (Freeman, 1994) e que devem ser tidos em conta no quotidiano das decisões que têm de ser tomadas. Fundamentalmente, são os grupos que têm uma parte importante nas operações da empresa e que são afetados por elas. A teoria dos *stakeholders* veio a formatar o pensamento em diversas áreas científicas das Ciências Sociais, incluindo a comunicação organizacional (como veremos mais à frente), nomeadamente por substituir a visão de (público) “alvo”, muito funcional e instrumentalista, por uma visão mais

próxima da comunicação de excelência proposta por Grunig e Grunig (*cf. e.g., Grunig & Grunig, 2011*): uma comunicação a duas vias, simétrica, onde o equilíbrio do poder das partes se dá pela consideração das necessidades e interesses de todos e pela efetiva participação das partes interessadas.

Rego *et al.* (2006) propõem uma visão multipolar das partes interessadas da empresa, cujo epicentro são os colaboradores, ladeados pelos fornecedores, concorrentes, clientes, Estado, investidores ou acionistas e a comunidade local. Mais afastada do centro, como que suportando tudo o resto, aparece a sociedade em geral (*cf. Figura 3*). A proposta destes autores é, de resto, tradicional e demonstra a forma como a teoria de Freeman tem sido desenvolvida pela maioria dos utilizadores do conceito de *stakeholders*, embora com alguns acréscimos e/ou adaptações às diferentes realidades organizacionais.

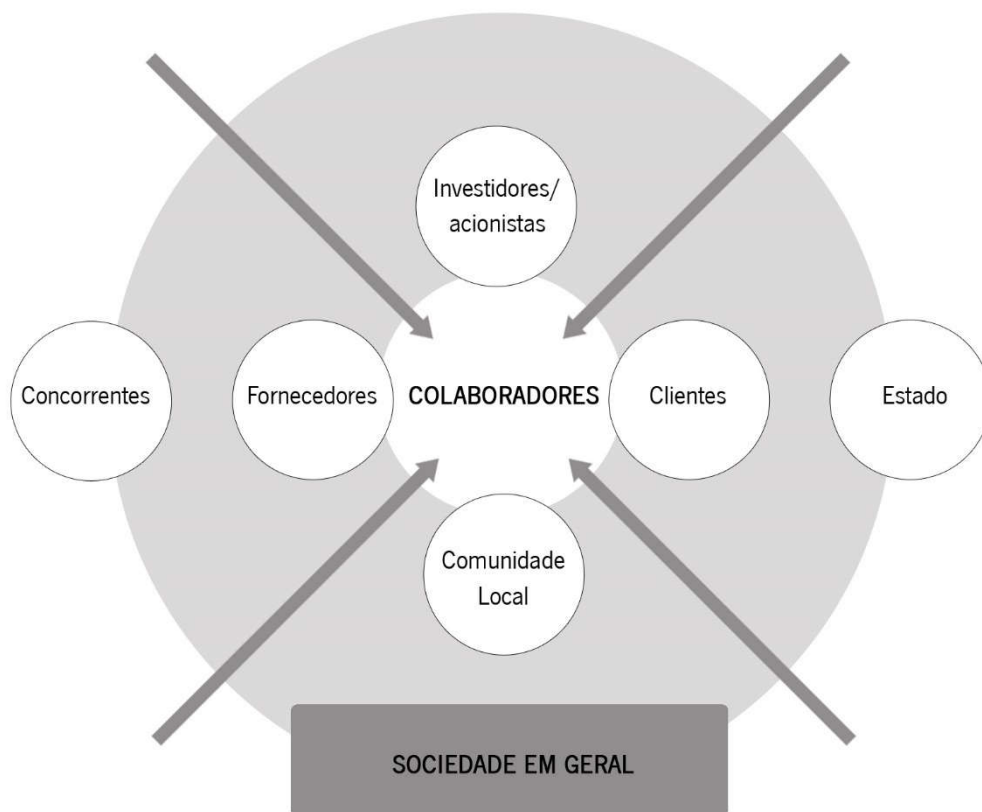


Figura 3: Visão multipolar dos *stakeholders* (Rego *et al.*, 2006, p. 113)

Por outro lado, Werther e Chandler (2006) propõem uma tipologia de *stakeholders* mais detalhada, com os *stakeholders* organizacionais, ainda assim, no centro – grupo esse onde se incluem, obviamente, os colaboradores (*cf.* Figura 4).

Percebe-se, pelas diversas propostas de reflexão sobre *stakeholders*, que um dos grupos mais visados – o primário, o elementar -, das boas práticas em responsabilidade social são os colaboradores. Rodrigo e Arenas (2008) afirmam que, independentemente da tipologia estudada, há um grupo que tem sempre de ser incluído e destacado – o grupo constituído pelos recursos humanos da organização.



Figura 4: Os *stakeholders* da empresa (adaptado de Werther & Chandler, 2006, p.4)

Waddock e Googins (2011) também defendem que o foco na responsabilidade social interna (empregados, fornecedores e distribuidores) é fator crítico para uma reputação autêntica e o alcance de sucesso da responsabilidade social. Aliás, a importância da responsabilidade social interna foi devidamente destacada no *Livro Verde para a Promoção da Responsabilidade Social das Empresas*, publicado pela Comissão Europeia (CE) em 2001. E Rego *et al.* (2006, p.248) reproduziram as dimensões internas da responsabilidade social apresentadas no Livro Verde (CE, 2001) que resumimos de seguida (*cf.* Tabela 5).

Dimensões internas da responsabilidade social contempladas no Livro Verde da Comissão Europeia

Dimensões	Alguns aspetos pertinentes
Gestão dos Recursos Humanos	• Aprendizagem ao longo da vida • Responsabilização dos trabalhadores • Melhor informação no seio da empresa • Melhor equilíbrio trabalho-família • Maior diversidade de recursos humanos • Igualdade remuneratória e de oportunidades para homens e mulheres • Participação nos lucros e no capital da empresa • Maiores preocupações relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho • Práticas de recrutamento não discriminatórias
Saúde e segurança no trabalho	• Adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e de outros parceiros • Produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde • Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação
Adaptação à mudança (processos de reestruturação)	• Considerar os interesses de todos os <i>stakeholders</i> nos processos de reestruturação/ fusões&aquisições • Participação de todos os elementos afetados através de uma informação e consulta abertas

	• Adoção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos • Conjugação de esforços das autoridades públicas, das empresas e dos representantes dos trabalhadores • Adoção, pelas empresas, de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos trabalhadores • Envolvimento das empresas em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social • Apoio das empresas a microprojectos
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	• Redução na exploração de recursos • Redução das emissões poluentes • Redução na produção de resíduos • Redução das despesas energéticas • Instauração, pelas empresas, de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológicos

Tabela 5: Dimensões internas da responsabilidade social contempladas no Livro Verde da Comissão Europeia (CE, 2001; Rego *et al.*, 2006, p. 248)

Como podemos constatar, as dimensões que a CE define como sendo críticas para uma efetiva responsabilidade social interna são: (1) a gestão de recursos humanos, (2) a saúde e segurança no trabalho, (3) a adaptação à mudança em processos de reestruturação, (4) e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Das quatro dimensões, julgamos que as três primeiras são, de facto, as que mais impactam positivamente a “vida” dos colaboradores numa organização²³, sendo que a última pode até ser confundida com as preocupações ambientais de âmbito externo e não trata, digamos, do *core* das preocupações que devem ser tidas com os *stakeholders* internos.

²³ Voltaremos a este assunto na Parte II deste documento, pela razão de que estas dimensões sugeridas pelo Livro Verde nos servem de base para a análise dos conteúdos dos relatórios de responsabilidade social.

No âmbito da gestão de recursos humanos, a CE propõe que as empresas reflitam sobre *itens* como programas de formação e retenção dos colaboradores, ou sobre a sua autonomia, relação com chefias, fluxos informacionais, justiça, práticas de não-discriminação e equilíbrio vida pessoal/vida profissional. Na dimensão “saúde e segurança no trabalho”, a organização deve preocupar-se com as relações na sua cadeia de fornecimento, e nas condições específicas que impactem a saúde e a segurança dos trabalhadores no seu local de trabalho. Falamos de condições como luz, espaço, ergonomia, qualidade do ar, *etc.*

Em sede adaptação à mudança, em específico nos processos de reestruturação, a CE preocupou-se em elencar os tópicos que os gestores devem ter em conta para facilitar e homogeneizar as condições (efetivas, afetivas e informativas) dos colaboradores em momentos de desestruturação das suas vidas profissionais, estando no topo dessas prioridades, no nosso ponto de vista, a manutenção de postos de trabalho.

Por último, a Comissão agrega a estas três dimensões uma quarta – aquela que concerne a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais -, dimensão esta que remete para atitudes de proteção do meio ambiente, de promoção de comportamentos *eco-friendly*, poupança energética. Argumentamos, contudo, que a CE, ao incluir aqui as preocupações com a emissão de poluentes (o que, em alguns negócios, é parte do processo produtivo), de alguma forma, faz coincidir a responsabilidade social interna com a externa, naquilo que é dimensão “Ambiente” da mesma.

Ainda assim, há que admitir que esta preocupação da Comissão Europeia em distinguir a responsabilidade social externa da interna, e o facto de terem elencado as rubricas que devem ser consideradas quando cada organização estrutura as suas estratégias de responsabilidade social interna, veio reforçar a ideia de que os *stakeholders* internos das organizações devem estar no centro das preocupações e devem, como epicentro da responsabilidade social, serem o primeiro dos “investimentos” nesta matéria.

Outras organizações, como a Great Place to Work (GPTW)²⁴, focam também as suas atenções no apuramento das boas práticas em sede da responsabilidade social interna. A GPTW realiza, já há

²⁴ 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, consequentemente, ao estudo aprofundado sobre o que faz de uma empresa um bom local para trabalhar Portugal foi o primeiro país da Europa a publicar o *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar em 2000.

mais de duas décadas, análises e parametrizações dos comportamentos das empresas naquilo que são as condições que proporcionam um bom local para trabalhar. Os *standards* considerados pela GPTW resumem-se nas dimensões da 1) *credibilidade*, isto é, a forma como os colaboradores percebem as práticas em matéria de “comunicação, da competência e integridade dos seus líderes”; 2) *justiça*, ou seja, a visão que os colaboradores têm sobre “a equidade, imparcialidade e justiça” no contexto da empresa; 3) *respeito*, a valorização que os trabalhadores recebem dos seus líderes, quer como “seres humanos (ou) como profissionais”; 4) *orgulho* (ou brio) que os trabalhadores têm na “empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo”; e 5) *camaradagem/espírito de equipa*, isto é, em que medida é que o ambiente de trabalho lhes “proporciona sentimentos de hospitalidade, amizade e comunidade” (Rego *et al.*, 2006, p.255).

Comparando as rubricas analisadas pela Great Place to Work com as sugestões dadas pelo Livro Verde, podemos inferir que os parâmetros sugeridos pela Comissão Europeia são mais vastos do que os desta organização internacional. Contudo, todos os *standards* avaliados pela Great Place to Work, a serem postos em prática de forma integrada e completa, são a grande base para uma responsabilidade social interna efetiva.

CAPÍTULO 2 – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os dois grandes campos teóricos onde se move este estudo são a responsabilidade social das organizações, tratado nos capítulos anteriores, e a comunicação organizacional, que abordamos de seguida. Veremos, posteriormente, que este estudo assenta numa área coincidente – a comunicação da responsabilidade social - que emerge do cruzamento de ambas. A responsabilidade social tem feito um percurso multidisciplinar incerto com algumas tensões científicas e tem sido por força da sua apropriação pelas organizações que a academia se envolveu num exercício de produção de conteúdo conceptual desta temática.

Digamos que essa trajetória da responsabilidade social se assemelha, de alguma forma, à da própria comunicação organizacional, por lhe ter sido imputada alguma leveza, e questionada a sua utilidade, profundidade e *corpo* teórico. O caminho da comunicação organizacional está mais assente e aceite agora, no entanto, demorou quase um século a impor-se enquanto disciplina científica válida, enquanto a área das Ciências da Comunicação que se dedica ao estudo da comunicação nas e das organizações, com toda a complexidade e polarização que esta característica confere a esse contexto.

Foi, também, por força da prática nas organizações, que não podem abdicar da comunicação, nas suas diversas áreas de atuação – comunicação institucional, comunicação de marketing ou de negócio, comunicação interna, comunicação administrativa – que impeliram sempre a que se refletisse mais, se contruísse mais, se pensasse mais, se criassem cursos conferentes de grau académico nessas matérias, se fundassem associações, se criassem leis e normas deontológicas para as diversas áreas, ou seja, que se institucionalizasse a necessidade de solidificar as teorias e as práticas sobre a comunicação das e nas organizações.

Portanto, vemos aqui alguns paralelismos entre aquilo que a responsabilidade social, enquanto potencial novo paradigma de gestão das organizações, e a comunicação organizacional, enquanto área das Ciências da Comunicação que, por direito próprio, deve ser a disciplina que rege as sobreposições entre ambas. Mas impera, agora, fazer um esforço de síntese sobre a comunicação organizacional, a(s) sua(s) definição(ões) e fundações, para depois fazermos uma

incursão histórica ao conceito e à sua sedimentação enquanto disciplina científica e, finalmente, apontarmos o panorama atual da comunicação organizacional e que caminhos nos parecem estarem abertos para serem percorridos.

2.1. Percurso histórico e científico da disciplina de comunicação organizacional

Numa revisão sobre o estado da arte da comunicação organizacional, Ruão (2004) aponta como o início da disciplina os anos 40 do século passado, nos Estados Unidos da América, tendo como fator propulsor as próprias organizações e a sua necessidade de terem competências mais eficazes ao nível da comunicação, com o objetivo de melhorarem a sua *performance* económica. Contudo, a contribuição das muitas *famílias* científicas (Ciências da Comunicação, Ciências das Organizações, Economia, Sociologia, Psicologia...) fez desenvolver a comunicação organizacional num sentido de alguma “dispersão teórica” (Ruão, 2016, p.14) e, simultaneamente, potenciou a tendência para esta se autonomizar das suas raízes para poder crescer. Os primeiros anos foram marcados por esta *adolescência* complicada e algo complexada, de uma área da Comunicação que era entendida como “menos pura”, mais “comercial”, orientada para ajudar as organizações a alcançar objetivos essencialmente económicos, aquilo que se usa apelidar como perspetivas “funcionalistas do papel da comunicação nas organizações” (Ruão, 2016, p.14).

Nos anos 60, partindo da teoria dos sistemas, Katz e Kahn (1966) criam um modelo revolucionário aplicado às organizações. Este modelo visualiza as organizações como sistemas abertos, em constantes interações com o meio no qual estão inseridas, sendo modificadas pelos estímulos que recebem do exterior, convertendo-os em algo que depois devolvem ao seu contexto e sobre os quais se gerarão outros movimentos comunicativos – uns mais *controláveis* do que outros - (perceções, *feedback*), que, por sua vez, serão reintegrados na organização.

Obviamente, isto implica que, dentro das organizações, tudo se organize em torno da transformação desses *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas). A teoria sistêmica trouxe à comunicação organizacional um *upgrade*, ao considerar que esta atua como agente, meio e canal para que essas transformações (*throughputs*) aconteçam e para que essa abertura do sistema seja efetiva, ou seja, criou as condições ideais para o desenvolvimento da disciplina. É também esta teoria dos sistemas que dá azo ao desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* (de Freeman), que falámos no capítulo anterior, dado que apenas uma organização que se entenda como sistema aberto pode e deve considerar quais os grupos, dentro e fora das suas fronteiras, que importam considerar na sua gestão.

O contributo dos teóricos sistémicos permitiu então um cenário onde a comunicação se torna fulcral, enquanto veículo necessário para a concretização das organizações enquanto sistemas abertos e em constante troca com o exterior, com as mudanças inevitáveis que se repercutem no seu interior. As organizações são constituídas por indivíduos que interagem e que estão “ativamente envolvidos no processo de criar e recriar a sua ordem social única” (Ruão, 2004, p.13) e essa criação e re-criação está altamente dependente da comunicação e do contexto e circunstâncias em que ocorrem.

Esta área das Ciências da Comunicação, com o desenvolvimento das teorias sistémicas e contingenciais, terá entrado numa fase de maturidade (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001; Ruão, 2008; Sobreira, 2011) e elevou-se dos entendimentos empírico-prescritivos de que sofria no início dos estudos sobre a disciplina. Na Figura 5, elaborada por Ruão (2008; 2016) e aqui reproduzimos, atualiza a sistematização feita por Redding e Tompkins (1988). Nela podem observar-se, cronologicamente, as diferentes fases pelas quais a comunicação organizacional tem passado até se afirmar como a disciplina madura, complexa, instalada, que hoje se nos apresenta.

Nessa mesma cronologia, Ruão identifica uma fase de preparação para a emancipação, que ocorre desde o início do século XX até aos anos 40, sendo essa a década de viragem na história da disciplina, onde começa a ser encarada, por direito próprio, como uma área do saber autónoma (cf. Putnam & Cheney, 1985; Redding & Tompkins, 1988; Jablin & Putnam (eds.), 2001; Ruão, 2008), coadjuvada por outras disciplinas que ainda hoje marcam a comunicação organizacional e a tornam multifacetada.

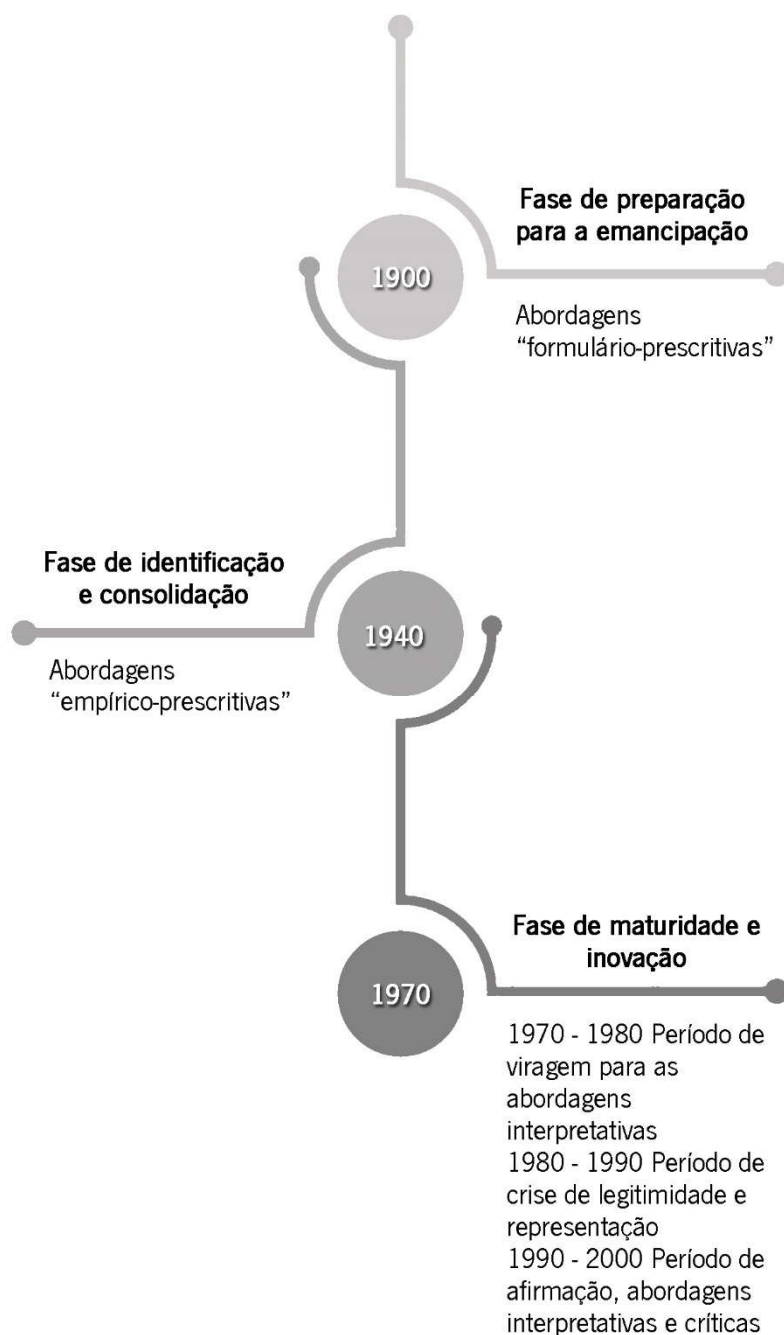


Figura 5: Evolução dos estudos em comunicação organizacional (Adaptado de Ruão, 2016, p.19)

Essa segunda etapa da disciplina de comunicação organizacional, por força desses movimentos em torno da sua autonomização e reforço teórico, designa-se por fase da identificação e consolidação, quando, por exemplo, surgem as primeiras licenciaturas sobre esta matéria.

A última etapa identificada, que ocorre desde a década de 70 até aos nossos dias, designada de maturidade e inovação, foi impulsionada, essencialmente, por um investimento da academia em metodologias qualitativas, como complemento ou alternativa às, até então utilizadas quase em exclusivo, metodologias quantitativas; e pela introdução de outras temáticas e preocupações em sede das discussões em torno da comunicação organizacional, como a cultura organizacional.

É também nesta época que, de acordo com Redding e Tompkins (1988, *in* Tompkins & Wancathibault, 2001; Ruão, 2008), se podem começar a desenhar os três caminhos de investigação mais relevantes em comunicação organizacional: (1) modernista, que se baseia no pensamento positivista de que as organizações são objetos naturais e concretos e, portanto, podem ser sujeitas a análises previsionais e controladas; (2) naturalista ou interpretativa, que, vai no sentido oposto à anterior e evoca as organizações como sendo socialmente construídas pelos seus atores, logo, revestidas de grande subjetividade; e (3) crítica, que, ao considerar que as organizações são resultado do potencial humano, são, conseqüentemente, passíveis de serem analisadas pelo ponto de vista dos processos sociais e comunicativos que as suportam.

Atualmente, o campo de investigação da comunicação organizacional está muito enérgico, e é encabeçado por académicos como: Charles Conrad, Charles Redding, Cynthia Stohl, Dennis Mumby, Eric Eisenberg François Coreen, Fredric Jablin, Gail Fairhurst, George Cheney, James Taylor, Linda Putnam, Philip Tompkins e Stanley Deetz, entre outros (Oliveira & Ruão, 2014).

2.2. Definindo a comunicação organizacional

Não é tarefa fácil definir a comunicação organizacional. Mumby e Stohl (1996, p. 51) dizem que a simples questão “O que fazes?” para eles, académicos desta área, os atrapalha: “Sou um comunicador organizacional não é algo que saia da boca facilmente.”²⁵. Ainda que seja difícil

²⁵ “*I’m an organizational communicologist does not come trippingly off the tongue.*”, no original.

definir a comunicação organizacional, sabemos que, no mínimo, todos os tipos de conhecimento são fruto de um consenso humano e esse só é atingido pela comunicação (Ihlen, Bartlett, & May, 2011). O nosso conhecimento sobre o mundo é gerado pela comunicação e partilhado socialmente pela comunicação. Esta capacidade da comunicação de alterar a realidade, moldar relações e as condições sociais das relações leva-nos ao campo de que a linguagem é poder, já explorada por pensadores tão relevantes nas Ciências da Comunicação como Bourdieu e Thompson (1991) e Foucault (1972; 2008).

Sendo uma disciplina das Ciências da Comunicação relativamente recente, a relevância de um enriquecimento e desenvolvimento dos estudos nesta área é incontestável. Vivemos numa época de grandes desafios para as Organizações, de uma descrença generalizada nas empresas e nas instituições. Também a evolução tecnológica enquadra um novo capítulo na história da Comunicação, capítulo esse que estamos a viver no *olho do furacão*, sem tempo nem espaço para pensar antes de agir e a ter de atuar *ad hoc*.

Se não limitarmos o escopo de entendimento da comunicação das e nas organizações, podemos, como fazem Ruão e Kunsch (2014), ver esta vasta área de conhecimento como a busca da compreensão dos processos de comunicação e organização no panorama atual de uma sociedade perfeitamente globalizada.

A comunicação organizacional é então a disciplina que estuda as organizações do ponto de vista da linguagem, da mensagem, da relação. Como explicam de forma liminar Van Riel e Fombrun (2007), as organizações são redes de pessoas que comunicam umas com as outras. É tarefa da comunicação ligar estas pessoas através de processos de criação de sentido que permita que as práticas e as relações das pessoas que constituem as organizações concorram todas no sentido do cumprimento das metas a que essa mesma organização se propôs (Mumby, 2001; Ruão, 2016). Esta ligação umbilical entre a comunicação e a organização é bem explícita por Mumby (1994), que chega ao ponto de admitir que talvez sejam duas faces da “mesma moeda”, já que uma não se constituirá sem a outra. Não faz sentido, hoje, falar em organização sem falar em comunicação e *vice-versa*.

A comunicação organizacional tem, de facto, travado uma luta difícil no sentido da sua afirmação enquanto área autónoma e legítima das ciências da comunicação, sendo muitas vezes confundida com outras áreas da comunicação que não lhe são sinónimas, como a comunicação

de marketing ou a comunicação de negócio, afirma Ruão (2008). Por consequência das mudanças sociais e organizacionais que se vêm produzindo, a comunicação organizacional teve de fazer face a novas exigências de conteúdos, canais, audiências e contextos (van Riel, 1995), que tem repercussão direta na comunicação da responsabilidade social, como veremos mais à frente.

É, pois, fundamental empreendermos o esforço de definir a comunicação organizacional, mas isso não se afigura uma tarefa linear, aliás, tal como acontece com a responsabilidade social, embora a primeira com maior solidez.

Deetz (2001) julga que será simplista tentar reduzir a comunicação organizacional a apenas uma definição concreta, ainda que o tenhamos de fazer; mais interessante (e importante) será saber o que podemos ver e fazer se pensarmos a comunicação organizacional de vários ângulos. Este autor sugere que olhemos a comunicação organizacional partindo de três entendimentos distintos e complementares, dado que todos eles concorrem para definir o(s) campo(s) desta disciplina e enriquecer os estudos sobre ela.

Uma das perspectivas que Deetz propõe é que a comunicação organizacional seja vista como o conjunto de funções de empresas ou departamentos dedicados à produção ou prática comunicativa. Outra leitura sobre esta disciplina que o autor avança é a visão de que a comunicação organizacional se equipara a tantos outros fenómenos que decorrem no âmbito organizacional e que, nesse sentido, a comunicação organizacional só pode ser entendida por uma ótica multidisciplinar, colhendo ensinamentos de outras Ciências Sociais. Finalmente, Deetz afirma que a comunicação organizacional também tem sido vista como condição necessária para a compreensão das organizações.

É nesta última perspectiva que se funda aquilo que se considera, hoje, o paradigma de entendimento sobre a comunicação organizacional – que a comunicação e a organização só podem ser compreendidas em conjunto, porque a comunicação é que constitui a organização (*Communicative Constitution of Organizations – CCO*). Este paradigma, alavancado por Weick (1995) e apoiado por outros como Mumby (2001) e Kreps (1990) e Taylor (1993), alicerça-se na premissa que as organizações serão sempre comunicativas na sua natureza. Traz com ele a noção *taylorista* que a organização só funciona por causa da comunicação, que esta última atua como uma espécie de *cola* que une as diversas partes, pessoas, tarefas, de uma determinada

organização. Weick afirma mesmo que “a atividade de comunicação é a organização” (1995, p. 75), o que reforça a ideia de que a comunicação é eixo e vetor das relações que inevitavelmente se constituem quando se constitui uma organização.

A partir desta noção, que marca os estudos atuais sobre comunicação organizacional, não mais se pode admitir com convicção que a comunicação serve *apenas* de veículo de transmissão de informações, em esquemas matemáticos e lineares. As organizações são, em certa medida, caóticas, desorganizadas, humanas na sua essência, e este paradigma dá exatamente resposta a uma postura adequada de análise a objetos *vivos* e imprevisíveis como são as organizações atuais. Como dizem Ruão e Kunsch (2014, p.8), “este entendimento constitui, na verdade, o cerne de pesquisa em comunicação organizacional, que tem vindo a desenvolver um mapa muito próprio da realidade.”.

A CCO tornou-se, de facto, numa plataforma da génese de novos estudos sobre comunicação organizacional, fundada precisamente na noção de que há uma certa equivalência entre comunicação e organização e que, assim, a comunicação deve ser estudada na sua transversalidade a toda a organização e na construção e re-construção constante que esta vive. As mais recentes pesquisas científicas na área da comunicação organizacional partem do princípio que a CCO inaugurou e podem ver-se desenvolvidas por pensadores de três escolas distintas (Ruão & Kunsch, 2014): a Escola de Montreal; o Modelo de 4 Fluxos; e a Teoria dos Sistemas Sociais.

A Escola de Montreal, por um lado, assenta na premissa que as organizações são socialmente construídas pela interação entre os seus membros, interação essa que ocorre, essencialmente, pela linguagem (Berger & Luckmann, 2003) – é esta que viabiliza a socialização dos indivíduos que coabitam na organização -, e, claro que a linguagem invoca a comunicação, pelo que autores como Cooren, Taylor ou van Every, como dizem Ruão e Kunsch (2014), olham a comunicação por este ponto de vista da comunicação como possibilidade de interação e construção da realidade organizacional.

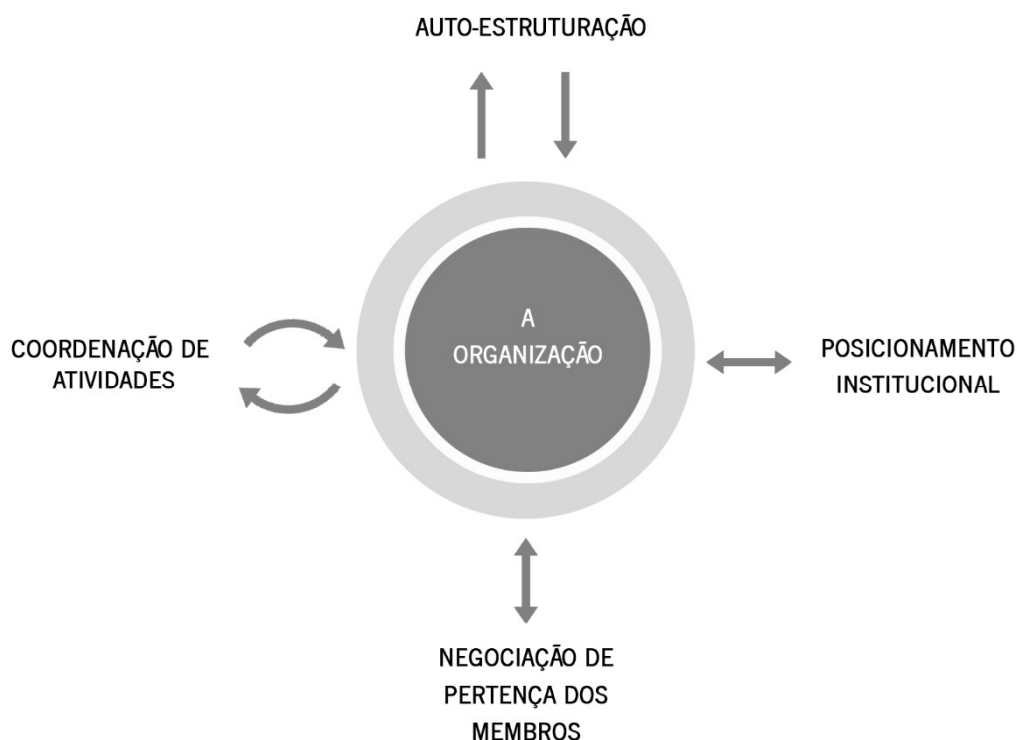


Figura 6: Representação adaptada do Modelo dos Quatro Fluxos (McPhee & Zaug, 2009)

Oliveira (2014) avança também com uma explicação mais pormenorizada da perspectiva do Modelo dos Quatro Fluxos de McPhee e Zaug, como um dos pontos de vista válidos para entender a CCO (*cf.* Figura 6).

O fluxo “Negociação de pertença dos membros” remete para a o fluxo comunicativo necessário para o recrutamento, manutenção de relação, socialização, atribuição de funções e papéis no âmbito da organização; o fluxo da “auto-estruturação” ilustra os processos comunicativos que têm de existir para a própria “organização” da organização, falamos de regulamentos, procedimentos, *etc.*; o terceiro fluxo, da “Coordenação de atividades”, é aquele que demonstra como a comunicação é fundamental para estabelecer as relações efetivas de trabalho, onde diferente indivíduos têm de se coordenar em equipas e que está, obviamente, em constante ponderação e mutação, dada a natureza quotidiana de uma organização; por fim, o fluxo do “Posicionamento institucional”, que reflete a comunicação de dentro para fora da organização, assente nas relações comunicativas necessárias com os *stakeholders* externos e que permite à

organização projetar a sua identidade e cultura e, também, absorver as percepções e outras situações comunicativas que a sua envolvente entenda *devolver* à organização.

Em relação à Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann, que é tida como um expoente do pensamento contemporâneo (Neves & Neves, 2006). Dizem Neves e Neves (2006) que Luhmann ofereceu ao mundo um olhar sobre si próprio como única fronteira possível.

Tudo o que acontece, acontece no mundo. Mudanças nas situações, manutenção de sistemas, desaparecimento de sistemas ocorrem no mundo. Por isso, a categoria mundo foi escolhida por Luhmann como referência suprema. O mundo não pode ser superado, não possui fronteiras através das quais se estende um entorno, para o qual ele poderia transcender. O mundo, ou melhor, a complexidade do mundo é pois, para Luhmann, o problema central de sua análise (funcional-estrutural). (Luhmann, 1973; citado em Neves & Neves, 2006, p.191)

A contribuição de Luhmann para a CCO pode resumir-se ao facto de aceitar esta complexidade do mundo, das organizações e das interações individuais como inevitáveis e revelando-se, aqui, o papel incontornável da comunicação, dado que é através da comunicação que essa complexidade é traduzida e debelada no quotidiano das organizações, e das suas relações internas e externas.

Na senda de procurar uma definição de comunicação organizacional, atual e compreensiva, encontramos a de Ruão (2004, p.14), alicerçada, também, na ideia que originou a CCO: a comunicação organizacional é “o estudo da comunicação humana em contexto organizacional. Considerando-se a comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer acto de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre”.

Do que vimos, parece-nos que podemos inferir que há determinados traços distintivos da comunicação organizacional, quando a colocamos em paralelo com outras áreas das Ciências da Comunicação: a comunicação organizacional preocupa-se não apenas com aspetos

comunicativos, mas com a organização em si, pelas relações que necessariamente têm de existir para que a organização viva; essas relações são alimentadas pela comunicação, pelo que esta se constitui fundamental para o bom funcionamento da organização; também sabemos que a comunicação organizacional se estende por vários domínios que se tocam, incluem e completam e que, por vezes, tomam nomes diferentes, de acordo com o ponto de vista de autores distintos. E é sobre essa espécie de “caleidoscópio” que falaremos no ponto 2.4. Para melhor compreendermos a comunicação organizacional atual, pensamos que será relevante, agora, fazer uma revisão dos temas mais estudados na área, e que, no fundo, enquadram qualquer investigação na disciplina da comunicação organizacional.

2.3. A comunicação organizacional hoje: temas de estudo relevantes

Apoiando-se nas propostas de Allen *et al.* (1995) e de Putnam *et al.* (1996), Ruão (2008) enuncia os tópicos mais considerados no âmbito das pesquisas em comunicação organizacional e que tendencialmente têm marcado as últimas décadas de investigação da disciplina. Relativamente à pesquisa dos primeiros autores, esta resume 17 temáticas-tendência durante a década de 80: as relações interpessoais; as competências comunicativas e estratégicas; cultura e simbolismo; fluxos e canais de informação; poder e influência; processos de tomada de decisão e resolução de problemas; redes de comunicação; estilos de comunicação e gestão; interações organização-ambiente; tecnologia; linguagem e conteúdos das mensagens; estrutura; incerteza e adequação da informação; grupos e eficiência organizacional; ética; pesquisa transcultural; e clima organizacional.

Com a revisão de Putnam *et al.* (1996), que Tompkins e Wanca-Thibault (2001) e Ruão (2008) consideram a mais ampla, conseguimos visualizar sete *clusters* que servem de metáforas para os domínios em que mais se investe no que concerne a pesquisa em comunicação organizacional e que podemos observar na figura seguinte.

O *cluster* da conduta pretende apontar as pesquisas feitas em torno do conceito de que a comunicação é *contentora* dos fluxos comunicativos de uma organização; o da lente foca-se nas pesquisas que olham as interações entre a organização e o ambiente; o da ligação caracteriza as pesquisas que se debruçam sobre os elos dos sistemas organizações; o do desempenho dedica-se a significar os trabalhos de âmbito social; o cluster do símbolo designa os estudos onde as organizações são vistas como locais produtores de significado; o da voz representa, metaforicamente, as investigações onde a própria comunicação é entendida como a voz da organização; finalmente, o do discurso contempla os trabalhos que se dedicam a estudar todas as formas discursivas das organizações.

<i>Cluster Metafórico</i>	<i>A organização é vista como</i>	<i>A comunicação é equivalente à</i>	<i>Exemplos de focos de pesquisa</i>
<i>Conduta</i>	canal do fluxo da informação	transmissão; funciona como um instrumento	canais formais e informais; comparações entre os meios de comunicação; estrutura organizacional e sobrecarga de informação, capacidade e adequação
<i>Lente</i>	olho que examina, filtra e transmite informações	processo de filtragem, receção e processos de percepção	distorção da mensagem e ambiguidade, aquisição de informação e tomada de decisão, gatekeeping, riqueza dos media
<i>Ligação</i>	redes de múltiplas e sobrepostas relações	conexões e interdependência	papéis de rede intra e inter organizacionais, padrões e estruturas, características dos elos/ligações
<i>Desempenho</i>	ações coordenadas que criam as suas próprias regras, estruturas e ambientes através da interação social	interação social, processos dinâmicos de comportamentos de bloqueio, a reflexividade, colaboração e produção de sentido	ciclos de criação, storytelling, convergência simbólica, cumulação e co-construção de improvisações
<i>Símbolo</i>	romance ou texto literário, um meio social simbólico onde a organização se concretiza	interpretação e representação através da criação, manutenção e transformação de significados	narrativas, metáforas organizacionais, ritos, rituais, cerimónias, paradoxos e ironias, cultura e língua
<i>Voz</i>	coro de diversas vozes	expressão, supressão e distorção das vozes dos membros da organização	hegemonia, poder, ideologia, marginalização das vozes, empowerment, legitimação e controle comedido
<i>Discurso</i>	textos, padrões ritualizados de interação que transcendem as conversas imediatas	conversação, tanto como processo e estrutura como contexto, entrelaçando a ação e o significado	discurso como artefacto/códigos, estrutura e processo, práticas discursivas, géneros de comunicação

Figura 7: Clusters metafóricos da investigação em comunicação organizacional de Putnam *et al.* (1996, adaptado de Tompkins & Wanca-Thibault, 2001; e Ruão, 2008)

Hoje, com os desafios tecnológicos e digitais que a comunicação enfrenta, estes tópicos de estudo não deixam de fazer sentido, muito embora, agravados na sua complexidade pela imediatez da comunicação indivíduo-organização-sociedade. Aliás, a tríade organização-ambiente (se considerarmos ambiente tudo aquilo que rodeia e preenche uma organização) apresenta-se atualmente como uma das áreas mais relevantes nos estudos da comunicação organizacional, o que reveste este nosso estudo de um cariz contemporâneo, já que se foca na comunicação da empresa em relação a um grupo de *stakeholders* em específico (os colaboradores).

Deetz (2001) afirma mesmo que a grande mudança que se previa no início dos anos 2000, em termos de investigação em comunicação organizacional, não estava na definição da comunicação propriamente dita, mas antes na forma como a organização passou a ser vista. Isto tendo em conta o impacto da teoria dos *stakeholders* de Freeman, que, como já abordámos atrás, nos trouxe uma nova conceção de organização, onde não só os acionistas e “donos” importam para a tomada de decisões e consequente quotidiano da organização, mas todos os que são impactados por essa tomada de decisões (*cf.* Grunig & Hunt, 1984, Carroll, 1999, Freeman, 1994; Deetz, 2001, entre outros). Ora, esta visão sobre a organização vem trazer à comunicação uma nova posição: se todos *têm* de ser representados e todos *têm* de participar, então, a comunicação tem de ser entendida como o meio que possibilita que o modelo de interação (contínua, sistemática) com os *stakeholders* seja efetivo.

Deetz (2001) também sublinha que os modelos tradicionais das organizações olhavam a comunicação como um meio para ajudar as organizações a atingir objetivos económicos, enquanto este novo desenho - em que a negociação com as partes interessadas submete as organizações a uma constante interação negocial com essas partes - a comunicação toma o papel vital de ser a condição crucial para que essa negociação seja bem-sucedida.

Interligando esta ideia com as três trajetórias-tendência da literatura em comunicação organizacional (*cf.* Redding & Tompkins, 1988; Tompkins & Wanca-Thibault; Ruão, 2008) e ainda com o suporte de Deetz (2001), podemos inferir que as teorias pós-positivistas se relacionam melhor com esta nova conceção de organização, porque quer no seu sentido mais interpretativo, quer no seu sentido mais crítico, ambas abraçam a construção da organização como fruto dos diversos atores organizacionais e, assim, concorrem para um olhar da

comunicação organizacional em que a abertura da organização enquanto sistema multi-polarizado é uma realidade que deve ser analisada, estudada e promovida.

2.4. O caleidoscópio da comunicação organizacional

A problematização da comunicação organizacional é tão complexa e diversa como quantidade de prismas por que pode ser analisada. É, sem dúvida, um domínio multidisciplinar que propicia estudos holísticos sobre diversas perspectivas que envolvem as relações comunicativas entre a organização e os seus *stakeholders*. E usamos a metáfora do caleidoscópio exatamente para exprimir esta noção de *partes* que fazem sentido juntas e têm uma determinada imagem, mas que, ao alterarmos o ponto de vista, podem formar outra imagem, ainda que as partes não se tenham alterado.

Desde logo importa distinguir a comunicação organizacional de outras disciplinas, que pese embora sejam áreas afins, não são sinónimas: a comunicação de marketing, que promove a informação sobre os bens ou serviços que uma organização transmite aos seus consumidores (Keller, 2001); a comunicação de gestão, oriunda dos estudos de Gestão de Empresas, que contempla as ligações entre o(s) gestor(es) sénior(es) e o público interno e externo (van Riel, 1995; Smeltzer, 1996); a Comunicação de Negócio que tem a tónica comercial especializada ao basear-se na permuta de bens ou serviços (Leipzig & More, 1982; Reinsch, 1996).

A comunicação de marketing nasce de uma necessidade das empresas em conseguirem vender eficazmente os seus produtos e serviços, apelando de forma sedutora ao consumidor e provocando nele o desejo de consumir. A publicidade é a técnica de comunicação que, por excelência, domina a comunicação de marketing, ainda que hoje tenha de procurar fazê-lo *off* e *online*.

A comunicação de gestão propõe uma visão instrumentalista da comunicação, utilizando-a como acessório para cumprir objetivos de performance económica e gestionária. Nesta comunicação, são usuais instrumentos de comunicação administrativa, que, basicamente, são apoio à gestão da empresa.

A comunicação de negócio preocupa-se, na sua essência, com as competências práticas necessárias da comunicação para ter sucesso nas trocas comerciais (Reinsch, 1996; Oliveira & Ruão, 2014). Aparentemente, a comunicação que serve de objeto a este estudo poderia “caber” também na comunicação de negócio, já que desta emanam os relatórios de contas e os balanços. Contudo, argumentamos que, naquilo que é informação não financeira, e no âmbito que nos interessa estudar – a intenção nas escolhas discursivas sobre a responsabilidade social nos relatórios anuais -, faz mais sentido olhá-los como parte da comunicação organizacional estratégica.

Oliveira e Ruão (2014) resumem que há, então, três áreas de estudo afins à comunicação organizacional que se pretendem autonomizar enquanto disciplinas, embora talvez apenas faça sentido pensá-las em conjunto e como contributos diferentes de campos teóricos e práticos diversos que enriquecem a pluralidade de visões sobre o mesmo fenómeno.

Em relação aos domínios que a comunicação organizacional incorpora, trazemos aqui a proposta do composto de Kunsch em 2003, que atualizámos com um texto mais recente da autora (Kunsch, 2007), e no qual conseguimos observar as várias áreas que terão de ser integradas quando uma organização quer, de facto, integrar todos os possíveis domínios da comunicação organizacional. Considera Kunsch (*e.g.*, 2003; Kunsch & Kunsch, 2007) que o *mix* da comunicação organizacional deve compor-se da comunicação interna e administrativa, comunicação institucional e comunicação de marketing ou mercadológica (na terminologia usualmente empregue pela investigadora). Na Figura 8, podemos então acrescentar, com base num pensamento mais recente da própria autora, que a responsabilidade social deve estar sob a alçada da comunicação institucional, o que desde logo significa que Kunsch vê a responsabilidade social como algo que reflete a cultura da organização, injeta a sua identidade de determinados valores e precisa de ser comunicada pela via da organização como um “eu” que veicula a sua missão, os seus valores, a sua história.

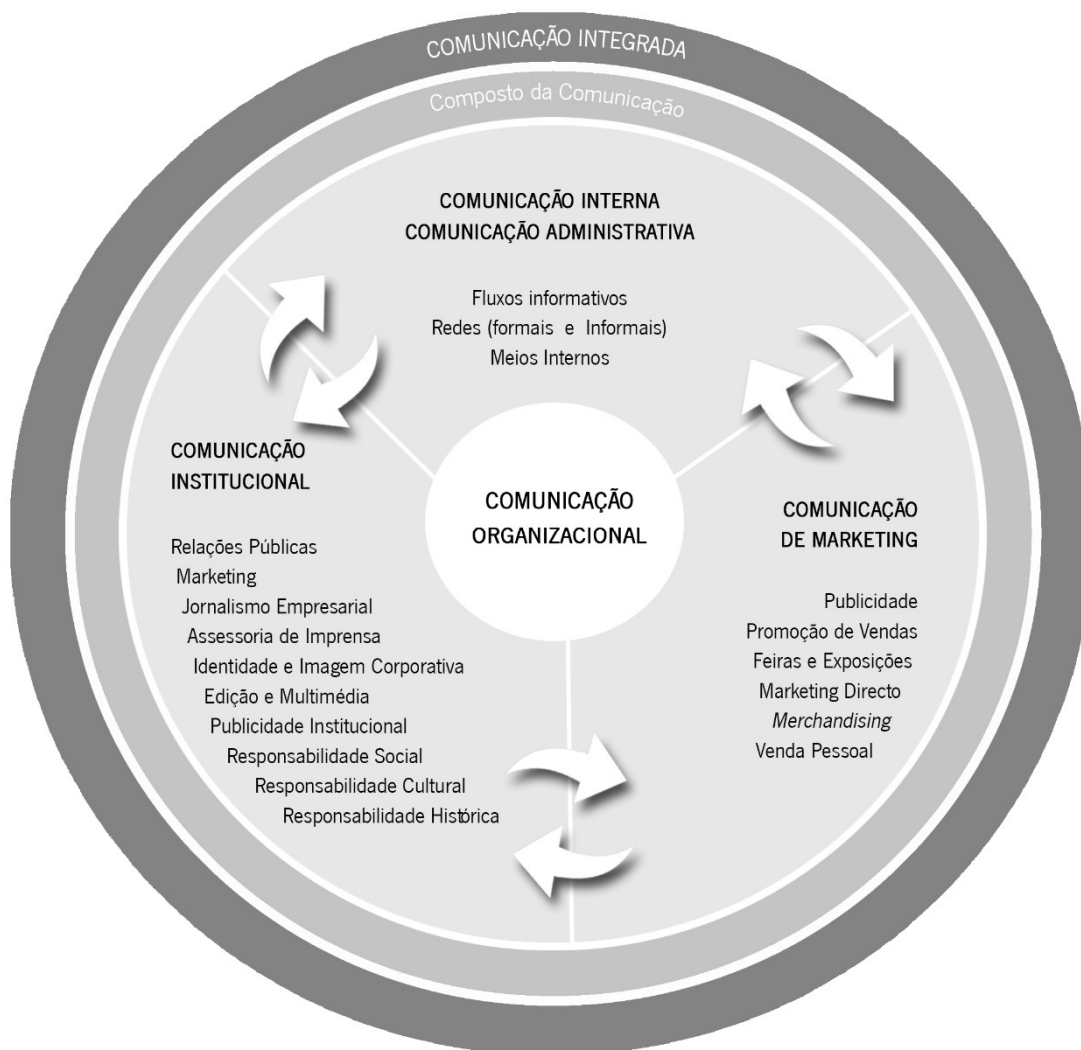


Figura 8: Composto da Comunicação Organizacional Integrada (Adaptado de Kunsch, 2003; Kunsch & Kunsch, 2007)

Será ainda relevante referir que, ao assumirmos que a organização e a comunicação são “faces da mesma moeda”, como vimos anteriormente quando explorámos a CCO, temos de ter claro que a comunicação tem de ser una com o topo da gestão da organização. De facto, tem sido essa a tendência nos últimos anos: compreender a comunicação organizacional como forma de responder aos desafios da contemporaneidade, que empurram as organizações para um ambiente globalizado, de concorrência sem fronteiras, em que o indivíduo toma o poder nos seus próprios média e dos conteúdos que quer ver, ler, *etc.*, e onde a perspectiva de comunicação a duas vias, simétrica, ambicionada por Grunig e Hunt (2000) se configura, cada vez mais, como uma realidade.

Uma outra proposta que devemos ter em conta é a de van Riel (1995), que coloca a comunicação organizacional no âmbito da comunicação corporativa, ao lado da comunicação de gestão e de marketing, que podemos visualizar no esquema abaixo apresentado.

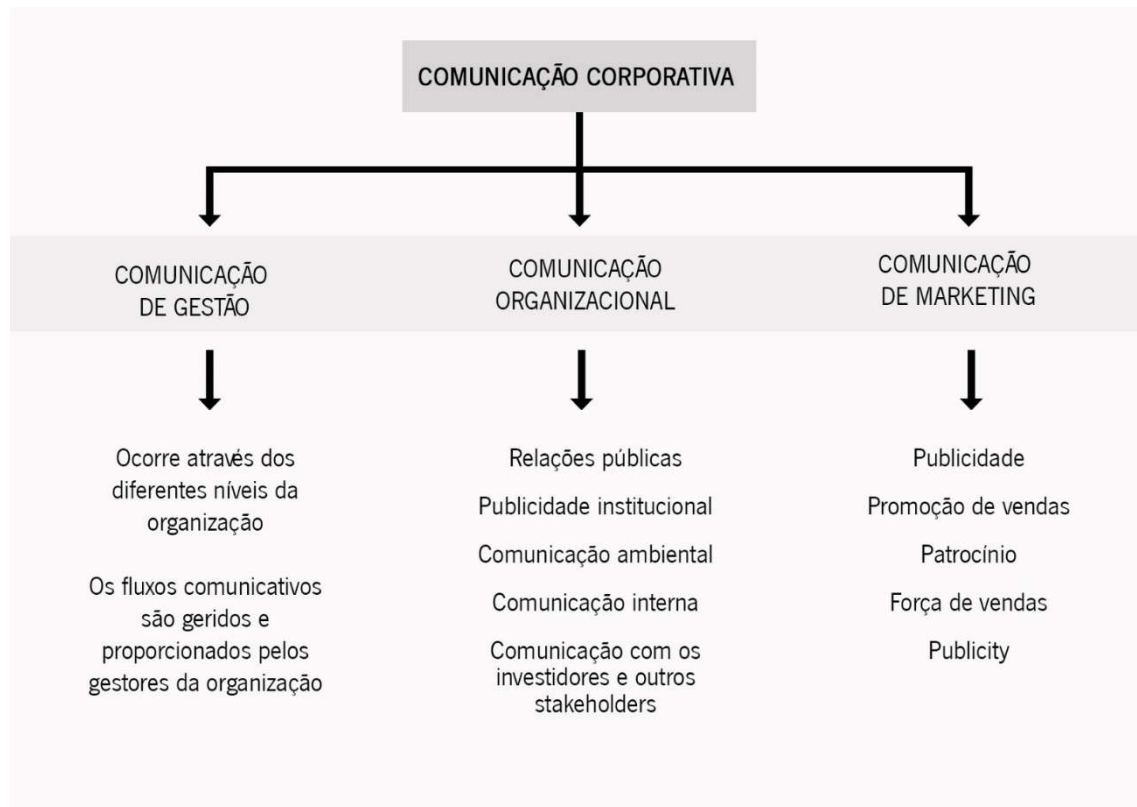


Figura 9: O composto da comunicação corporativa (Adaptado de van Riel, 1995)

Para este autor, a comunicação corporativa é o conceito “*umbrella*” que abarca estas diferentes formas de comunicação das organizações. Nesta linha de pensamento, o autor elenca a comunicação de gestão como aquela que ocorre através dos diferentes níveis da organização, são os fluxos comunicativos geridos e proporcionados pelos gestores da organização. A comunicação organizacional, van Riel (1995) propõe que seja composta pelas relações públicas, pela publicidade institucional ou corporativa, pela comunicação ambiental, pela comunicação interna e, claro, pela comunicação necessária para manter relações ativas com os investidores e outras partes interessadas. Por último, o mesmo autor sugere que olhemos para um terceiro

ramo da comunicação corporativa como a comunicação de marketing, aquela que se ocupa de instrumentos comunicativos como a publicidade (comercial), promoção de vendas, patrocínio, força de vendas e *publicity* (van Riel, 1995).

O olhar de Christensen e Cornelissen (2011) sobre a comunicação corporativa é que esta se pode definir como uma mentalidade universal: a comunicação corporativa funciona como uma forma particular de pensar que engloba e formata muitos tipos distintos de organizações e que, conseqüentemente, é um domínio muito relevante da comunicação organizacional, embora seja, por vezes, impulsionada por preocupações oriundas de outras disciplinas. No fundo, estes autores defendem que a comunicação corporativa deve ter o seu foco na comunicação da organização, em vez do inverso – a organização da comunicação (Christensen & Cornelissen, 2011). Isto significaria uma aproximação dos dois campos – o da comunicação corporativa e o da comunicação organizacional, embora continuem a ter objetos, tradições e perspectivas distintas. Uma das problemáticas apontadas para a falta de consistência do domínio da comunicação corporativa como área profissional e científica, é a visão de alguns autores, que tem ganhado adeptos, de que a comunicação corporativa será apenas uma versão 2.0 das Relações Públicas (Christensen & Cornelissen, 2011). Contudo, é da opinião de Christensen e Cornelissen (2011) que, fazendo eco das palavras de Jackson (1987, referido em Christensen & Cornelissen, 2011; e van Riel, 1995), a comunicação corporativa se distingue de outras formas de gestão da comunicação pelo facto de incluir uma maior abrangência de atividades de comunicação debaixo da sua alçada, por ter a ambição de chegar a mais públicos para lá das fronteiras da organização, e, também, pela sua razão de existência ser organizar todas as formas de comunicação da organização com uma entidade coerente. Cornelissen (2008) invoca alguns exemplos para permitir esta distinção: a publicidade, a comunicação técnica ou a comunicação com os colaboradores têm conteúdos e mensagens específicas para esses destinatários muito específicos. Já a comunicação corporativa tem a pretensão de atingir muitas audiências em simultâneo, com mensagens que sejam unívocas do sentido de ser daquela organização. Digamos que, a própria terminologia “corporativa”, que deriva etimologicamente da palavra latina *corpus* designa isso mesmo: uma certa conceção da comunicação de um corpo só, e que, portanto, deve ter uma comunicação coesa e coerente com esse corpo (Christensen & Cornelissen, 2011).

Outros aspetos que nos importa aqui assinalar, até pela temática específica que abordamos neste documento, é que, na opinião de Christensen e Cornelissen (2011), a característica nevrálgica da comunicação corporativa é conceber a organização como uma unidade quando comunica com os seus *stakeholders*; e que uma das forças que impele a que pensemos a comunicação corporativa como um enquadramento importante da comunicação das organizações atuais é, precisamente, a responsabilidade social. Argumentam Christensen e Cornelissen (2011) que a integração de atividades comunicativas que vão além das atividades da comunicação de marketing, por exemplo, é justificada pela crescente importância da comunicação da responsabilidade social. Sendo esta plena apenas quando imbuída na estratégia global da organização, a sua comunicação não poderá estar espartilhada, terá de ser una, integral, articulada e coerente. Caso contrário, não conseguirá atingir os objetivos de prestação de contas aos seus *stakeholders* de forma verdadeira e transparente, será apenas uma simulação vazia de conteúdo. Contudo, Cornelissen (2008, p.5) já havia avisado antes: a comunicação corporativa deve ser entendida como um “enquadramento de trabalho e de vocabulário para a efetiva coordenação de todas as formas de comunicação da organização, com o propósito global de estabelecer e manter reputações favoráveis junto dos seus *stakeholders* relevantes”.²⁶ A perspetiva mais *gestionária* e estratégica da comunicação da organização que estes investigadores têm proposto é, por vezes, criticada precisamente por esse cariz tão próximo da gestão que lhe é conferido. Do mesmo *mal* tem sofrido a comunicação estratégica, que exploraremos mais à frente. Mas, na verdade, a proposição de Christensen e Cornelissen (2011) está muito enquadrada na CCO, de que já demos conta neste trabalho, se tivermos o ponto de vista que a construção de sentidos, a sua configuração para interpretação dos diferentes destinatários, têm de ser desenvolvidas a partir de uma semente comum, que vai *transformar* aquela voz única numa polifonia harmónica, onde todas as vozes e ambiguidades da filosofia e da prática organizacionais tenham espaço para se constituírem em sentidos a oferecer aos outros. Este ponto de vista, na nossa opinião, pode até ser um contributo fundamental para o entendimento da comunicação da responsabilidade social: não há que comunicar apenas o que é positivo, há que envolver os desafios que, por exemplo, as diferentes partes interessadas da organização lhes apresentam, que podem, até, ser divergentes na solução (quer prática, quer comunicacional) das necessidades efetivas desses *stakeholders*.

²⁶ “(...) a framework and vocabulary for the effective coordination of all means of communications with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholders groups upon which the organization is dependent”, no original.

Já Zerfass *et al.* (2008), como podemos ver na Figura 10, apresenta as diferentes esferas da comunicação corporativa com a estratégia da organização no âmago do esquema (seguindo, de certa forma, a visão de Christensen e Cornelissen, 2011), onde depois encaixam a comunicação de marketing, a comunicação interna e as relações públicas. O esquema destes autores, apesar de ter coincidir no termo comunicação corporativa com a proposta de van Riel (1995), difere menos do composto sugerido por Kunsch, ainda que nos apareça menos aprofundada cada uma das áreas da comunicação corporativa/organizacional.



Figura 10: As esferas da comunicação corporativa (Adaptado de Zerfass *et al.*, 2008)

Goodman (2001), num artigo sobre as tendências atuais da comunicação corporativa²⁷, aponta o cenário em que as organizações (e, em particular, as empresas) se movem e com que realidades têm de lidar. Na tabela seguinte, podemos ver as tendências resumidas por Goodman (2001) como conselhos para os gestores da comunicação:

Realidade	Explicação
As relações com as comunidades relevantes são cruciais	O impacto das atividades que as organizações desenvolvem para alicerçar a relação com as comunidades foi apurado como tendo uma relação positiva com a sua posição em <i>rankings</i> de reputação.
A cultura é vital para a saúde organizacional	Principalmente, no que concerne em captar e reter os melhores profissionais.
A comunicação é estratégica – agora mais do que nunca	Os gestores de topo não podem encetar apenas ações táticas de comunicação, têm de a considerar em paralelo com a gestão estratégica global da organização, por uma questão de sobrevivência nesta era da informação e das novas tecnologias.
O hiato geracional entre os gestores de comunicação e os colaboradores deve ser um fator a considerar	Deve considerar-se o <i>generation gap</i> entre os gestores de topo da comunicação e os restantes colaboradores e geri-la tendo em consideração os processos básicos de comunicação, e as características específicas da audiência.
As pessoas que trabalham na empresa preocupam-se mais consigo próprias do que com a empresa	Há mudanças culturais e educacionais que não podem deixar de ser focadas: as pessoas que hoje entram no mercado de trabalho têm sido alvo de uma educação voltada para um certo egocentrismo e auto-importância, assim como lhes é garantido desde cedo que não há empregos para a vida.

²⁷ Recolha elaborada por Goodman (2001), com base no estudo do Instituto de Benchmark em Comunicação Corporativa (1999-2000) e no estudo do Investimento realizado pelo Conselho das Empresas de Relações Públicas.

Espera-se que a sua empresa seja uma boa cidadã, para além de lucrativa	As réplicas da perda de poder das instituições dominantes no passado (<i>cf.</i> Capítulo 1) leva as organizações lucrativas a terem este papel preponderante de, também, serem agentes modeladores da qualidade das relações e condições sociais.
As relações com os media são mais complexas – já não o sistema do “amiguinho”	Numa atmosfera de informação a ser “lançada” 24 horas por dia, sete dias por semana, todos os dias do ano, já não há tempo para os almoços com os “amiguinhos jornalistas” para transmitir mensagens e manter relações. A credibilidade e as relações com a tónica no profissionalismo são fulcrais hoje.
A internet é apenas uma ferramenta; a internet é a estratégia – a verdade é o <i>continuum</i>	Qualquer antropologista dirá que uma nova ferramenta no sistema humano, altera o sistema. Assim mesmo, a internet mudou, de facto, o sistema de comunicação interno e externo das organizações. Mas, ao mesmo tempo que provoca uma sensação de libertação (pelas suas possibilidades), também se tornou numa tarefa constante que deve ser gerida sem pausas.
A velocidade é mais rápida do que alguma vez foi	Os especialistas comparam um ano de internet aos “anos dos cães”. A velocidade da vida tem-nos feito viver várias vidas numa só.
A sua organização vai viver uma crise; preparem-se para aquelas inconcebíveis	O planeamento de crises deve considerar mesmo aquelas que não nos parecem verosímeis à partida.
A escrita continua a ser a competência básica para a comunicação corporativa	Mesmo perante a realidade que a internet mudou o nosso sistema, o talento mais basilar para saber criar e transmitir as mensagens de forma eficaz continua a ser o saber escrever.

Tabela 6: As tendências na comunicação corporativa atual (Adaptado de Goodman, 2001)

Com base neste resumo que Goodman (2001) propõe, sublinhamos uma das tendências para apresentar o ponto seguinte: a comunicação tem de ser estratégica, e nunca entendida como meramente tática ao serviço de outras medidas estratégicas que não a convoquem para as

guiar. Assim, propomos que se faça uma incursão pela comunicação estratégica, a ótica que nos parece mais indicada para servir de pano de fundo para a análise dos RRS.

2.5. A comunicação estratégica: a comunicação a voltar a ser o seu próprio foco

Interessa-nos, neste documento, dar particular destaque à comunicação estratégica como paradigma emergente onde podemos posicionar-nos. Enquanto as reflexões académicas sobre a comunicação organizacional no seu todo analisam, ou se propõem a analisar, todas as formas, processos e fluxos comunicativos que ocorrem/decorrem nas e das organizações (complexas e caóticas, como já vimos) – e isso inclui, como dizem Hallahan *et al.* (2007), comunicações interpessoais, grupais e de rede, a comunicação estratégica tem o seu foco na forma como a organização se apresenta e se quer posicionar. Estas ações, do âmbito da comunicação estratégica, são sempre intencionais e com propósitos específicos. Claro que uma deriva da outra, *i.e.*, a comunicação estratégica está dentro do âmbito da comunicação organizacional, mas não a capta, nem pretende, captar toda. Acrescentamos que, por ser importante para esta nossa pesquisa, a comunicação estratégica acaba por revestir de uma certa ordem o caos comunicacional que as organizações inevitavelmente vivem, e essa ordem, essa razão, permite que a organização anule alguns *ruidos* e se foque no que realmente quer transmitir interna e externamente.

Carrillo (2014) apelida a comunicação estratégica de tema emergente no campo da comunicação das organizações, reforçando a ideia de que a comunicação estratégica não apresenta nem representa, na prática, nada de novo, mas invoca uma nova “forma de compreender a comunicação” (p. 71). Na verdade, este paradigma emergente, como sugerem Hallahan *et al.* (2007) força uma *refocagem* do campo da comunicação organizacional na própria comunicação, ao contrário da direção que estava a tomar nos últimos anos (de notar, *e.g.*, o “The New Handbook of Organizational Communication”, cujos editores foram Jablin &

Putnam, de 2001: esta compilação de textos que mostram os avanços na teoria, investigação e métodos da comunicação organizacional aparece com a organização e as diferentes visões sobre a mesma praticamente na mesma proporção com os autores se debruçam sobre a comunicação propriamente dita). Voltemos, então, a pôr a comunicação no seu eixo.

Hallahan *et al.* (2007) definem a essência da comunicação estratégica como sendo a comunicação destinada a concretizar, intencionalmente, a missão da organização. Os mesmos autores afirmam que esta definição implica, desde logo, que as pessoas serão envolvidas em práticas deliberadas de comunicação, seja pelas organizações, por causas ou por movimentos sociais. Já Argenti *et al.* (2005) haviam conceptualizado a comunicação estratégica como a comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, isto é, a comunicação criada e gerida com o claro propósito de contribuir para o seu posicionamento estratégico. Digamos que o que distingue as posições de Argenti *et al.* (2005) e Hallahan *et al.* (2007) é, acima de tudo, uma questão de perspectiva mais *estratégica*, no primeiro caso, e mais *institucional*, no segundo.

Carrillo (2014) relembra que a comunicação estratégica é, de alguma forma, sinónima daquilo que se usava apelidar de comunicação integral ou holística, no sentido em que a comunicação estratégica é a articulação sinérgica e intencional de diferentes ações de comunicação com o intuito de atingir os objetivos estratégicos da organização (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1994; Carrillo, 2014). Carrillo distingue ambas – a comunicação estratégica da comunicação holística ou integral -, dizendo que o foco da comunicação holística é a integração das diferentes ações (quer de comunicação externa como interna) para alcançar os objetivos esperados²⁸, enquanto a comunicação estratégica se posiciona com mais ênfase nas decisões estratégicas ao nível da comunicação que têm de ser feitas para que a organização consiga atingir aquilo a que se propôs.

De qualquer forma, Hallahan *et al.* (2007) resolvem essa dissonância bem, ao afirmarem que a comunicação estratégica analisa a comunicação organizacional por um ponto de vista integrado e multidisciplinar, ampliando o campo de atuação das disciplinas várias da comunicação tradicional. Mais, notam os autores, há uma realidade completamente distinta que temos de encarar nesta era pós-moderna de audiências fragmentadas e plataformas de convergência mediática, entre outros desafios que nos são trazidos pelos avanços tecnológicos – esta

²⁸ Essa integração das diferentes ações de comunicação remete-nos, também, para o conceito de 'alinhamento estratégico' (Walter, Kellermanns, Floyd, Veiga, & Matherne, 2013), nos avanços, por exemplo, que têm sido produzidos ao ligar esta integração ao desempenho organizacional.

realidade tem de alterar a forma de olharmos a comunicação das organizações, mesmo em relação às disciplinas mais tradicionais, que emergiram numa época – século XX -, em que a relação organização-pessoas-ambiente era bastante mais linear, normativa, “arrumada” e menos mutável.

Portanto, estávamos a buscar a visão de Hallahan *et al.* (2007) para confirmar aquilo que Schultz *et al.* (1994) diziam e Carrillo (2014) reforçava – as disciplinas que atuam ao nível da comunicação estratégica, neste início “caótico” do século XXI, num ambiente pós-moderno, necessitam de evocar uma abordagem holística de compreensão das organizações.

Hallahan *et al.* (2007) resumem as seis principais disciplinas que compõem o leque de conjuntos de instrumentos ao serviço da comunicação estratégica nas organizações, que permitem que esta se desenvolva, implemente e seja avaliada: (1) a gestão da comunicação, que tem como objetivo principal, entre outros, facilitar a compreensão da missão e visão da organização (2) a comunicação de marketing, que tem a vocação primordial de apresentar de forma eficaz os produtos e/ou serviços aos potenciais consumidores, utilizando diversas técnicas para o conseguir (3) as relações públicas, que atuam no sentido de promover relações de valor entre a organização e todas as suas partes interessadas (4) a comunicação técnica, utilizada fundamentalmente para informar internamente sobre aspetos instrumentais da atuação da organização (5) a comunicação política, que procura especificamente colaborar na melhoria das decisões supraorganizacionais que afetem a área onde a organização opera e (6) a informação ou campanhas de marketing social, afetas em particular a desenvolver ações de comunicação que contribuam para uma melhor sociedade.

A partir do artigo destes autores, elaboramos agora um esquema que resume cada uma destas disciplinas, em termos da sua aplicação nas organizações, as pessoas que envolve e as suas intenções mais evidentes:

Disciplina específica	Pessoas Responsáveis	Objetivos
Gestão da Comunicação	Todos os colaboradores administrativos e gestores da organização	Facilitar as operações com ordem na organização; promover o entendimento da

		missão, visão e objetivos da organização; e fornecer a informação necessária para as operações do dia-a-dia da organização, incluindo transações entre cliente e vendedor e formação de clientes e colaboradores
Comunicação de Marketing	Equipa de Marketing e publicidade	Criar consciência e promover a venda dos produtos e serviços; atrair e fidelizar utilizadores e clientes, incluindo intermediários nos canais de distribuição; nas organizações não-governamentais e outras organizações sem fins lucrativos, comunicações de marketing abrangem comunicações de desenvolvimento e angariação de fundos.
Relações Públicas	Equipa de relações públicas ou publicidade, recursos humanos, finanças ou relações governamentais	Estabelecer e manter relações mútuas benéficas com parceiros-chave; isto inclui consumidores e clientes, assim como investidores e doadores, colaboradores e voluntários, líderes das comunidades e oficiais do Governo.
Comunicação Técnica	Equipa técnica, de apoio de engenharia e formação	Educar colaboradores, clientes e outros para melhorar a sua eficiência; inclui a redução de erros e a promoção do uso da tecnologia de forma efetiva e satisfatória durante tarefas

		importantes para a organização.
Comunicação Política	Colaboradores de assuntos governamentais assim como políticos e grupos de defesa	Construção de um consenso político ou consentimento em assuntos importantes que envolvam o exercício do poder político e a alocação de recursos na sociedade; isto abarca esforços para influenciar votos em eleições bem como decisões políticas públicas por juristas ou administradores; a nível internacional, isto inclui comunicações de apoio à diplomacia pública e estabilidade militar.
Informação/Campanhas de Marketing Social	Colaboradores de instituições não-governamentais, instituições sem fins lucrativos e agências governamentais, assim como colaboradores corporativos envolvidos no bem-estar social, psicológico e físico	Reduzir a incidência de comportamentos de risco ou promover causas sociais importantes para o bem-estar da comunidade.

Tabela 7: Disciplinas específicas da Comunicação Estratégica (adaptado de Hallahan *et al.*, 2007)

Convém anuir que a comunicação estratégica teve, podemos dizê-lo assim, um grande antecedente, que foi a comunicação integrada de marketing (CIM) (Hallahan *et al.*, 2007). A CIM apareceu como uma resposta à dita fragmentação das audiências e uma forma de chegar aos “públicos-alvo”, chegando onde eles estivessem com mensagens consistentes e convergentes, com a maior eficácia, ao menor custo. Mas Hallahan *et al.* (2007) preferem distinguir a CIM da comunicação estratégica, alargando o âmbito das preocupações da comunicação estratégica relativamente à CIM. A CIM representa, basicamente, a voz da organização em termos de

mercado, de marketing. A comunicação estratégica, por seu lado, coordena e amplifica aquilo que são todas as ações necessárias para que a organização cumpra a missão a que se propôs e é partilhada pelos seus membros, sejam essas ações de comunicação de marketing ou outras (como vimos no esquema anterior).

Voltando às disciplinas que a comunicação estratégica invoca, apresentamos agora a visão de Argenti *et al.* (2005) sobre as diferentes funções da comunicação que estão sob a alçada da comunicação estratégica, que, como já vimos, requer uma abordagem multidisciplinar e integrada.

Estes autores optam, então, por atribuir à comunicação estratégica funções como as relações com os média, a comunicação interna, as comunicações financeiras, as relações com a comunidade, com o Governo e as comunicações de marketing. Também relevante nesta proposta de Argenti *et al.* (2005, p. 87) é, no nosso ponto de vista, a clareza com que relacionam cada uma destas funções com aquilo que consideram serem as partes interessadas a considerar como primárias e secundárias.

FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS	STAKEHOLDERS		CANAIS
		PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	
Relações com os Media	Relações Públicas Gestão de crises	Todos os <i>stakeholders</i>	Media	<i>Press releases</i> , Entrevistas
Comunicações com Colaboradores	Construção de um consenso interno	Colaboradores	Consumidores, famílias	Reuniões com Câmaras Municipais, memos, <i>newsletters</i>
Comunicações financeiras	Transparência, corresponder às expectativas financeiras	Investidores	Analistas, media	Chamadas em conferência, Diretor executivo/Diretor Financeiro
Relações com a comunidade	Construção da imagem	Comunidades	ONGs, Media	Eventos, discursos, filantropia
Relações com o Governo	Conformidade legal, corresponder às expectativas sociais	Reguladores	Media, Consumidores	Esforços de lóbi, reuniões individuais
Comunicações de Marketing	Promover vendas Construir imagem	Consumidores	Todos os <i>stakeholders</i> chave	Publicidade, promoções

Tabela 8: Usos da abordagem estratégica à comunicação (Adaptado de Argenti *et al.*, 2005, p.87)

Hallahan *et al.* (2007) elencam também algumas razões para que consideremos a comunicação estratégica um enquadramento válido para a análise da comunicação intencional das e nas organizações: 1) devido ao contexto particular que vivemos atualmente, as atividades tradicionais de comunicação estão em permanente mudança e as suas fronteiras cada vez mais difíceis de definir e, portanto, o ponto de vista estratégico é uma forma de conferir à comunicação uma visão mais ordeira, ainda que normativa - ao que Argenti *et al.* (2005) acrescentam ainda que, através do estudo que levaram avante, os líderes da comunicação estratégica permitem que seja a estratégia global da organização a ditar as decisões de comunicação, para além de serem a favor de adequar as atividades de comunicação ao *statu* da estratégia organizacional em determinado ponto; 2) os avanços tecnológicos estão a trazer desafios inéditos às organizações na sua comunicação pública, e são mudanças que “mexem” com os conceitos que tínhamos como adquiridos das delimitações de cada uma das formas de comunicação; 3) as organizações não se podem limitar a reagir comunicativamente, utilizando métodos únicos de chegar aos seus *stakeholders* – há que pensar na comunicação estrategicamente e articular de forma sinérgica todos os instrumentos ao dispor da organização para construir as relações comunicativas que pretende – razão, de resto, completamente sustentada também pelo estudo desenvolvido por Argenti *et al.* (2005), onde apuram que as organizações que não tomarem a comunicação por estratégica dificilmente sobreviverão na sua área de atuação; e, finalmente, 4) uma última razão, prende-se com o facto de a comunicação estratégica reconhecer que a influência intencional é o objetivo último das organizações: “para ser relevante hoje, a teoria e a investigação da comunicação tem de se focar na forma como as comunicações contribuem para a razão de ser de uma organização”²⁹ (Hallahan *et al.*, 2007, p. 11).

Argenti *et al.* (2005) sugeriram, ainda, um enquadramento para a comunicação estratégica (*cf.* Figura 11), onde estão ilustrados os diversos processos repetitivos entre os elementos estratégicos, que constituem a base da tomada de decisões estratégicas que as organizações são levadas a tomar. Os elementos estratégicos levados em conta são o mercado onde a organização opera, os produtos e/ou serviços que oferece, a inovação e desenvolvimento, as operações, os aspetos financeiros, e a própria gestão da organização. Da análise destes elementos forma-se a estratégia que, por sua vez, tomará em consideração os diversos *stakeholders* antes de emitir as mensagens para os mesmos, sejam esses clientes,

²⁹ “to be relevant today, communication theory and research must focus on how communications contribute to an organization’s purpose for being.”, no original.

colaboradores, acionistas, fornecedores, a comunidade ou outro. Por outro lado, as mensagens que lhes chegam através de variados canais e meios, vão provocar nas partes interessadas reações, percepções e o devido retorno destas à organização (*feedback*). Esse retorno vai transformar, alterar ou conduzir a organização a repensar os elementos estratégicos. Claro que, como dizem os próprios, tem de haver sempre lugar para ações táticas, ajustes que tenham de se fazer à estratégia planeada, por força de determinadas circunstâncias, ou até, se quisermos ir mais fundo, à própria natureza do esquema que desenharam.

A possibilidade de integração do retorno implica sempre a possibilidade de ter de adequar ações táticas que auxiliem a estratégia (mais a longo prazo) a ver-se cumprida. Carrillo (2014, p.74), aliás, lembra que a “estratégia deve ser pensada a longo prazo” e só assim ela faz sentido, permitindo até, que as ações táticas que falámos atrás, possam ser ajustadas ao longo do tempo, em função dessa mesma estratégia e dos condicionalismos do ambiente de permanente mudança que as organizações vivem.

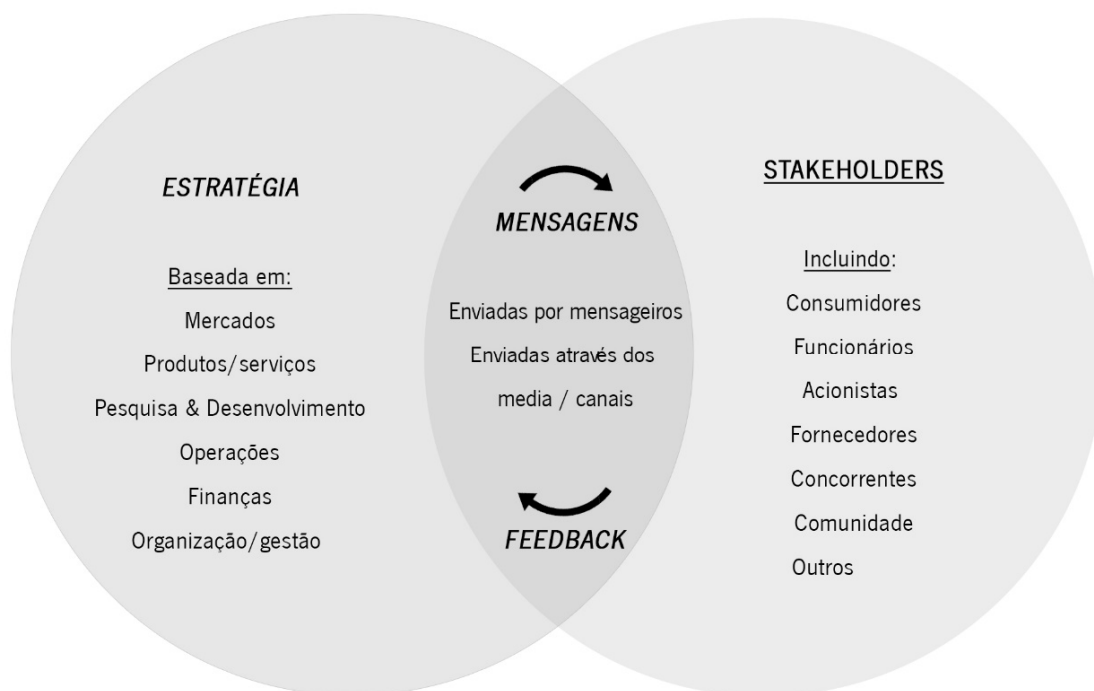


Figura 11: Enquadramento para a comunicação estratégica (Adaptado de Argenti *et al.*, 2005)

Ainda no reforço da leitura da Figura 11, procuramos as palavras de Carrillo (2014), que afirma que a comunicação estratégica servirá para monitorizar as relações com os *stakeholders* – algo crucial, como sublinha Sandhu (2009), para saber qual o estado da relação com cada uma dessas partes interessadas e saber se estão a contribuir para aquilo que é o quadro geral de intenções (refletido na estratégia).

Também por isso apelidamos a comunicação estratégica como uma *refocagem* nela própria e nas suas raízes: este olhar sobre a codificação/descodificação de mensagens, tendo em conta o destinatário, o contexto, o meio e a intenção, remete-nos para os modelos mais paradigmáticos quer da comunicação, quer da comunicação organizacional (falamos, *e.g.*, do modelo de Shannon & Weaver, com as devidas adaptações e melhorias que foi sendo alvo ao longo dos anos; e ao modelo da comunicação excelente que constitui um ponto de viragem e consolidação de uma das áreas da comunicação organizacional, de Grunig & Hunt, esta última linha de pensamento reforçada também por Tench, Verhoeven, & Zerfass, 2009).

Hallahan *et al.* (2007) sugerem também que reflitamos sobre a componente “estratégica” da comunicação estratégica e as implicações que essa propriedade pode trazer. Numa primeira instância, a adjetivação como “estratégica” pode não beneficiar algumas leituras que se façam desta uma nova abordagem à comunicação organizacional. Demasiado próxima da Gestão, este termo “militar” parece sugerir que o enfoque da comunicação está todo no “atacar” o mercado, “ganhar” aos seus concorrentes, *etc.* Usamos estas metáforas exatamente para aludir ao que pode ser intuído pelos críticos como algo economicista, guerreiro e redutor, quando pensam em comunicação estratégica. Mas, como afirmam Hallahan *et al.* (2007, p.11) “olhar a estratégia dessa forma tão básica não faz jus à sua riqueza e, também, perde a perspetiva da existência de muitas outras leituras sobre o tema”, podendo até lesar o desenvolvimento teórico da área.

Em suma, a comunicação estratégica é uma comunicação que tem de ser intencional, gerida, pensada, intervencionada, quando assim for necessário (Argenti *et al.*, 2005; Carrillo, 2014). É, também, muito mais do que apenas a soma dos vários planos de ação que se põem em prática para viabilizar a estratégia, pela lógica de integração dos vários domínios que a compõem. E, de forma liminar, acrescenta Carrillo (2014), a comunicação estratégica só faz sentido associada à organizacional e não tem cabimento fora dela.

Retomando as palavras de Argenti *et al.* (2005, p. 83), que definem a comunicação estratégica como aquela que está “alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”, queremos sublinhar que é nesta abordagem da comunicação organizacional que a nossa pesquisa se ancora, pela lógica que a comunicação da responsabilidade social, como veremos no capítulo posterior, é plena de intencionalidade e pretende estar alinhada com a gestão da responsabilidade social e da própria empresa.

2.6. As Relações Públicas como referencial necessário

A análise da dimensão estratégica da comunicação nas organizações exige, ainda, uma passagem pelas Relações Públicas, uma prática profissional que remonta aos finais do século XIX e que entrou nas academias já no século XX. Trata-se de uma disciplina preocupada com a gestão da comunicação das organizações com os seus públicos. E o paradigma dominante de pesquisa neste campo tem sido orientado para o estudo dos efeitos estratégicos da comunicação sobre a atividade empresarial e sobre a construção do espaço público. De resto, julgamos já ser relativamente consensual o entendimento de que as Relações Públicas foram as grandes predecessoras da comunicação estratégica, corporativa, empresarial e que foram os seus primeiros representantes os fundadores de uma parte significativa do que apelidamos hoje de comunicação organizacional (van Riel, 1995; Argenti, 2009).

Esta disciplina foi, também, altamente impactada pelas abordagens sistémicas às organizações, embora Gonçalves (2010) diga que Cutlip e Center, nos anos 50, ainda que não utilizavam as terminologias associadas às teorias sistémicas. Contudo, só cerca de 30 anos depois se concretiza, efetivamente, uma abordagem plenamente sistémica, com o trabalho de Grunig e Hunt (1984) a afirmarem que as Relações Públicas não podem ser vistas de forma isolada, mas como um “subsistema administrativo de apoio à direcção da empresa, abrindo canais de comunicação com públicos internos e externos, ajudando-a a comunicar entre si e apoiando-os

nas suas actividades” (Grunig & Hunt, 1984, pp.8-9, citados em Gonçalves, 2010, p.21). A repercussão da proposta destes autores foi de tal ordem determinante que veio alterar o olhar sobre esta disciplina, impulsionando uma mudança de paradigma que, como já vimos e confirmaremos mais tarde neste trabalho, se estendeu a múltiplas áreas do saber.

Características	De agente de imprensa	De informação pública	Duas vias assimétrico	Duas vias simétrico (comunicação excelente)
Objetivo Como encaram as Relações Públicas?	Propaganda	Disseminação da informação, sobretudo através media.	Persuasão científica (recorre a estudos de investigação para planejar as suas mensagens.	Entendimento mútuo. Baseado na investigação, usa a comunicação para resolver conflitos e melhorar a compreensão com os públicos estratégicos.
Natureza da comunicação	Uma via. A verdade completa não é essencial.	Uma via. A verdade é importante.	Duas vias. Efeitos desequilibrados. (tenta sobretudo influenciar no sentido Org. → Público	Duas Vias. Efeitos equilibrados.
Modelos de comunicação	Fonte → Recetor	Fonte → Recetor	Fonte ↔ Recetor Feedback	Grupo ↔ Grupo Negociação e compromisso. Maior sentido ético.
Natureza da investigação				
(Baseado na investigação e no planeamento estratégico)	Pouca	Pouca	Formativa, avalia as atitudes dos públicos.	Formativa, avalia entendimento

Tabela 9: Modelos das Relações Públicas (Adaptado de Grunig & Hunt, 1984)

Antes de mais, a proposta de Grunig e Hunt (1984) desenha aquilo que tem vindo a ser a história das Relações Públicas, que podemos ver representada, naquilo que foram os seus primórdios nos dois primeiros modelos, e que surge espelhada nos primeiros modelos da teoria de Grunig: o de “agente de imprensa”, que representa a última metade do século XIX, e o de

“informação pública”, que teve o seu auge nos primeiros 20 anos do século passado, nomeadamente com a atuação de Ivy Lee na restauração das percepções públicas sobre o magnata John D. Rockefeller. Estes dois primeiros modelos são unidirecionais, na medida em que a prática das Relações Públicas não considera as necessidades dos públicos recetores. Os outros dois modelos, são já bidirecionais - sendo o terceiro apelidado de “assimétrico bidireccional” e o quarto de “simétrico bidireccional” -, porque contemplam a pesquisa dos públicos. Esse entendimento sobre a importância de estudar os públicos veio pela mão de Bernays, nome que marca este modelo, ao sugerir que os públicos devem ser estudados e tidos em conta no processo de comunicação. Ainda assim, é visível que o terceiro modelo continua a espelhar o desequilíbrio da relação comunicativa entre a organização e os públicos.

Apenas o último modelo é aspiracional: apela à total comunhão de interesses e equilíbrio entre a organização e seus grupos de interesse, tendo as Relações Públicas como mediadora. Mas é precisamente por ser aspiracional que muitas vezes é considerado utópico, até pelo próprio Grunig (Grunig, 2001; L’Etang, 2005). Em certa medida, é tão utópico quanto o modelo dos *stakeholders* de Freeman. Porém, temos uma visão particular sobre esta questão de os modelos serem *utópicos* – pois acreditamos que a aspiração modela os padrões. Ao aspirar a uma situação ideal (ainda que assente em cenários tão ideais que não se possam vir a ser cumpridos), quer os indivíduos, quer as organizações, quer, até, instituições supraorganizacionais “sobem a fasquia” do seu comportamento e, portanto, há sempre uma modelação e um reajustamento positivo quando estes são aceites consensualmente, ou, usando a expressão de Kuhn (1970), se estabelecem como paradigmas.

Gonçalves (2010) refere ainda a relevância de autores como Sriramesh e Vercic (1995), Taylor e Kent (1999), Dozier *et al.* (1995), entre outros, para o enriquecimento e solidificação desta perspetiva sistémico-funcional das Relações Públicas, reforçando, neste âmbito, o contributo de Lendingham (2002, 2003), pelo ponto de vista relacional que alavancou ainda mais o paradigma.

Hoje, o amadurecimento deste campo apresenta várias propostas que procuram integrar contributos de diferentes escolas de pensamento, no sentido de criar ruturas com a perspectiva institucionalizada/funcionalista. Para além da óbvia (e já falada aqui) turbulência que se vive atualmente em contextos organizacionais, os entendimentos sobre as Relações Públicas levam-

nos para pensadores como Heath (1992) e o seu questionamento da institucionalização do paradigma *grunigiano*; L'Etang (2005, *e.g.*) e o seu pensamento crítico e detrator; ou Ihlen e Bartlett (2007, 2011, autores, aliás, que editam a obra mais relevante sobre a comunicação da responsabilidade social), que tentam aproximar a disciplina das Relações Públicas a uma proposta mais próxima da comunicação estratégica.

Bartlett (2011) notou que a obra de Heath (2001) reflete uma evolução no pensamento sobre as Relações Públicas no início do século XX favorece também o reforço do campo da responsabilidade social: temas como relações, comunidade, simetria, e significados partilhados. Ora, esta visão sobre as Relações Públicas traz à comunicação um papel fulcral na prática de uma gestão alinhada com os interesses e necessidades de todos os atores de uma organização. Essa homogeneidade de conhecimento e envolvimento na responsabilidade social é que vai reforçar a existência de uma cultura de responsabilidade social na organização (Leandro, 2009).

Mais ainda, aquilo que no domínio académico da responsabilidade social é disperso e inconsistente – uma definição “fechada” do tema – parece ser algo que, na literatura das relações públicas é relativamente consensual (Bartlett, 2011). A noção de responsabilidade social assenta na proposta de Carroll (*cf.* 1979, 1991). Também nos parece que o estabelecimento de um paralelismo entre a teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) e o modelo da comunicação excelente proposto por Grunig e Hunt (1984) é lógico, na medida em que ambos consideram a participação de todos os grupos nas diversas dimensões da gestão organizacional como condição para um equilíbrio integral.

A ética, plataforma base para o desenvolvimento de uma verdadeira responsabilidade social, também é coincidente, nomeadamente, com o pensamento de Grunig (1992) sobre as Relações Públicas – as relações simétricas só terão sucesso se a ética as fundamentar. Bartlett (2011) concluiu que a literatura das Relações Públicas traz, de facto, uma sobreposição destes dois temas em específico: os *stakeholders* e as questões éticas, como condições *sine qua non* para as organizações encetarem uma “real” responsabilidade social e efetivas relações públicas simétricas.

Naquilo que concerne as práticas das Relações Públicas e a implementação das estratégias de responsabilidade social, ou seja, a comunicação embebida de uma gestão socialmente responsável, Bartlett (2011) questiona se a comunicação, via Relações Públicas, da

responsabilidade social não vai ser marcada pela tendência daquelas de lidar com os *issues* mais preocupantes das partes interessadas que sejam mais “problemáticas” para a organização. Assim, desvia-se do sentido original da responsabilidade social de atender, globalmente, às necessidades de todos os *stakeholders*, não os selecionando por grau de “conflito”. Ainda assim, a comunicação da responsabilidade social, ao estar sob a alçada dos departamentos de comunicação, pode *sofrer* da ambiguidade de ser tida como *spin* ou *greewashing*, ao invés de ser entendida como construída sobre o diálogo, com a premissa da cedência de informações em prol da transparência (Bartlett, 2011).

2.7. A comunicação da responsabilidade social: entre a ética e a estética

“... qualquer posição que tomemos face à responsabilidade social, concordando ou não com os seus críticos, acreditamos que a comunicação tem um papel fundamental.”³⁰

(Ihlen, Bartlett, & May, 2011, p. 10)

O corpo teórico da responsabilidade social, ainda que não coeso, é já extenso. Não há, no entanto, a mesma extensão de literatura naquilo que concerne a comunicação da responsabilidade social: “embora haja muita literatura sobre responsabilidade social corporativa, a literatura sobre comunicação de responsabilidade social é desproporcional em tamanho, com relativamente pouca investigação interdisciplinar neste tópico”³¹ (Ihlen, Bartlett, & May, 2011, p. 3); quando a comunicação é mencionada nas obras mais relevantes sobre responsabilidade social, vindas do domínio da gestão, é-o de forma vaga e periférica (*cf.*, *e.g.*, Wherter & Chandler, 2006; Blowfield & Murray, 2008). No entanto, é opinião de Ihlen *et al.* (2011) que quer a

³⁰ “... whatever position one takes on CSR, agreeing with the critics or not, we argue that communication plays a vital role.”, no original.

³¹ “While there is a huge literature on CSR, the literature on CSR communication is disproportionate in size, with relatively little cross-disciplinary research on this topic”, no original.

responsabilidade social, quer a sua comunicação, devem ser estudadas por direito próprio, pela importância que as empresas assumiram enquanto instituição social dominante (*cf.* Capítulo 1).

Este domínio muito particular dos estudos da comunicação das organizações – a comunicação da responsabilidade social –, sedimenta-se com a publicação, em 2011, do *handbook* sob o título “Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa”, editado por Ihlen, Bartlett, & May, e com contributos dos mais variados e reputados autores de ambas as áreas, mas com especial incidência na comunicação. Dado que esta obra se reveste de uma importância invulgar, ao marcar a consolidação de um domínio que, como dizíamos, é esparso e escasso, será interessante perceber quais as temáticas chamadas ao protagonismo e, assim, deduzimos as rubricas que mais são tomadas em conta quando se reflete sobre a comunicação da responsabilidade social: para além das questões basilares e introdutórias da temática (Ihlen, Bartlett, & May, 2011), o manual indica, pelas palavras de Waddock e Googins (2011) quais os paradoxos a ter em consideração quando abordamos a comunicação da responsabilidade social.

Depois, de forma sumária, há as reflexões sobre a comunicação organizacional, as relações públicas, o marketing, a reputação, e a retórica, sempre em conjunção com a responsabilidade social, naquilo que os editores organizaram como sendo os ângulos mais importantes a ter no campo em que nos movemos. De seguida, a obra demonstra as diversas práticas da comunicação da responsabilidade social, em termos conceptuais, como a questão da ética no que concerne o poder, a comunicação estratégica e a responsabilidade social; a comunicação de risco; a comunicação através dos média de massa; comunicação e diálogo; a transparência; a confiança e a prestação de contas.

Esta obra, e outros contributos como o de Bueno (2003), mostram como a comunicação se configura como *pivot* de uma gestão baseada na responsabilidade social, porque é através da comunicação que a organização explica o seu grau de compromisso para com as suas partes interessadas, as envolve no processo e amplifica as ações. Ihlen *et al.* (2011) explicam a importância dos estudos de comunicação sobre o fenómeno da responsabilidade social exatamente pelo facto de conseguirmos compreender como é que o seu significado é construído nas organizações, como é implementado na prática e como é usado para atingir determinados objetivos organizacionais.

A comunicação constitui-se, assim, numa espécie de tripla função, como criadora, mediadora e federadora da responsabilidade social nas e das organizações (sempre em relação aos seus *stakeholders*).

2.7.1. Comunicar ou não comunicar a responsabilidade social: eis a questão

A comunicação da responsabilidade social é, contudo, delicada no seu equilíbrio: a confiança nos negócios caiu para um nível baixíssimo (Waddock & Googins, 2011). E o facto de uma empresa comunicar de forma excessiva a sua responsabilidade social, pode diminuir a confiança dos *stakeholders* na empresa. Por vezes, há um verdadeiro hiato entre a retórica empresarial e as suas práticas, a chamada *corporate hyprocrisy* / hipocrisia corporativa (Wagner, Lutz & Weitz, 2009; Waddock & Googins, 2011).

Aras e Crowther (2009) também alertam para essa discrepância entre o que é feito e o que é dito pelas empresas sobre a sua responsabilidade social. Mas sem a comunicação, como podemos ter um diálogo real com os *stakeholders* da organização e incluir as suas preocupações na atividade da mesma? Cremos que a ética nos negócios, na prática, se desenvolve pela comunicação entre as partes e, portanto, é requisito para uma empresa socialmente responsável não negligenciar este aspeto basilar da aplicação dos princípios da responsabilidade social.

É, assim, importante lidar com este paradoxo da comunicação da responsabilidade social, tendo em conta dois desafios em particular: 1) desenvolver a confiança dos diferentes *stakeholders* e 2) assegurar que o que é comunicado é baseado em valores autênticos, crenças e práticas (Waddock & Googins, 2009, p. 27). A chave parece ser a autenticidade, ou seja, tudo o que é comunicado como responsabilidade social que o seja de facto: o que a empresa anuncia como responsabilidade social deve estar fundado efetivamente no conjunto de valores sobre os quais assenta a atividade da empresa (Waddock, 2002, 2009; Waddock & Googins, 2011, Middlemiss, 2003; Googins *et al.*, 2007; Wagner *et al.*, 2009).

Definitivamente, um dos desafios para quem lida com a comunicação da responsabilidade social é conseguir garantir que tudo o que é comunicado aos *stakeholders* sobre a responsabilidade

social da empresa, seja, *de facto*, feito pela empresa. Que o conteúdo dessa comunicação não seja elaborado como ‘maquilhagem’, mas assente em valores, crenças e práticas reais da empresa (Waddock & Googins, 2011, p. 27). O problema, apontam os mesmos autores, é que a maior parte dos profissionais da comunicação não compreendem o significado da responsabilidade social para a reputação, para a sua legitimação, para a demarcação do seu espaço na sociedade, e para o “seu sucesso a longo prazo” (Waddock & Googins, 2011, p. 29). E Du, Bhattacharya e Sen (2010) postulam que as empresas precisam de aprender a comunicar a sua responsabilidade social eficazmente, para evitar rótulos de manobras de *spin* ou *greenwashing*.

Ainda assim, por dados que nos foram cedidos pelo GRACE³², aparentemente, a responsabilidade social está sob a alçada, na maioria das organizações associadas (e, portanto, que têm uma postura assumida de responsabilidade social), da própria administração.

Departamento	Percentagem (%)
Administração	53%
Comunicação	23%
Comercial	1%
Financeiro	1%
Qualidade	4%
Recursos Humanos	11%
Marketing	3%
Sustentabilidade e Responsabilidade social	4%
Total	100%

Tabela 10: Dados de associados GRACE (pelouro da responsabilidade social)

Argenti (2009), ao abordar a questão da comunicação da responsabilidade social³³, também diz que devemos ter sempre em consideração alguns aspetos, cuja falha pode inviabilizar o sucesso

³² Dados cedidos a nosso pedido em 2012, na sequência de apurar quem, de entre os seus associados, geria a Responsabilidade Social. O Grupo de Reflexão a Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) contava cerca de 90 associados à época. Contudo, não nos foi dito qual a percentagem dos respondentes, pelo que as percentagens que se mostram em cima não as temos em números absolutos.

da comunicação da responsabilidade social. Primeiro, enuncia que, pese embora a comunicação da responsabilidade social possa estar “dividida” por vários departamentos da organização, os responsáveis pela comunicação corporativa devem ser quem gere e integra os conteúdos e mensagens, para que a consistência e a integração sejam plenas.

Depois, Argenti (2009) faz alguns alertas sobre os cuidados a ter. Antes de mais, é vital que se crie um diálogo real e contínuo com os *stakeholders*, para que as suas expectativas, necessidades e questões sejam integradas na estratégia da organização. Em segundo lugar, é fundamental evitar a comunicação hiperbólica e *festiva, maquilhada*, muito menos se não for suportada por ações reais e concretas dentro de práticas continuadas (concordando, portanto, com o ponto de vista de Waddock & Googins, 2011). O terceiro fator a ter em conta, de que também já demos conta atrás, pela voz de outros autores, é o que Argenti (2009) chama de *imperativo da transparência*, designadamente naquilo que são as informações trocadas com os *stakeholders* primários da organização. Por fim, e relacionando com o nosso objeto de estudo, Argenti (2009) sugere que se faça, meça e depois se comunique essas ações e resultados através dos relatórios de responsabilidade social, sobre os quais nos alongaremos no próximo capítulo.

Os benefícios da comunicação da responsabilidade social podem ser categorizados como internos e externos, como sugerem Margolis e Walsh (2001). Uma primeira vantagem que acarretam, interna, é, desde logo, a aparente ligação positiva entre o facto de uma empresa ser socialmente responsável (e isso ser conhecido) e o seu desempenho financeiro. Depois, também podemos apurar que as organizações que são socialmente responsáveis conseguem captar e reter com maior facilidade dos talentos ao nível dos recursos humanos, dado que estes valorizam o tipo de relação que a organização estabelece quando tem, de facto, políticas e subsequentes práticas de responsabilidade social (Albinger & Freeman, 2000; Branco & Rodrigues, 2008). Em termos externos, a responsabilidade social e a sua comunicação eficaz trazem, como diz Rowe (2006), uma facilidade maior em gerir os 3R – risco, reputação e relação – e fazer com que essa noção chegue a todos os seus públicos relevantes.

Branco e Rodrigues (2008) dizem que uma das razões mais fortes para que uma organização se envolva em atividades de responsabilidade social e as comunique são as pressões externas, quer por conformidade com o que é “exigido” no setor onde atuam, e não querem perder

³³ Argenti, na verdade, chama-lhe apenas *Corporate Responsibility* (responsabilidade corporativa), retirando-lhe o “social”, contudo, não julgamos que seja aqui uma questão de valor de conteúdo.

oportunidades em termos de lucro e de sobrevivência por comparação com as suas congéneres; quer, também, pela própria pressão que os *stakeholders* exercem sobre a organização. Estes têm determinadas expectativas sobre cedência de informações e responsabilização que as organizações têm de alimentar (Branco e Rodrigues, 2008). Reforçam estes autores que estas motivações têm muito a ver com as teorias mais sociais e políticas da responsabilidade social, em específico, a teoria da legitimação (Branco e Rodrigues, 2008). Outra das razões que estes investigadores apontam como motivação para a comunicação da responsabilidade social é que as organizações tidas como socialmente responsáveis têm melhores índices de reputação e conseguem melhores relações com os seus *stakeholders* (Branco e Rodrigues, 2008). A busca da legitimação social também relevante para a escolha de ceder ou não informação sobre a sua responsabilidade social: na perspetiva de, enquanto ator e agente da sociedade onde está inserida, tem de prestar contas. Assim, por este ponto de vista, a cedência de informação de natureza não financeira está intimamente ligada à busca da aceitação e da aprovação da sua atuação na sociedade (Branco & Rodrigues, 2008). Esta procura ativa através da cedência de informação vai moldar a opinião pública e providenciar uma forma de os *stakeholders* confirmarem que a organização está, de facto, a cumprir o seu papel e a atingir as suas expectativas.

Não sendo possível não comunicar sobre esta matéria ao nível organizacional, tal como ao nível individual também não o é, remetendo para a pragmática da Escola de Palo Alto: “o silêncio em matéria de responsabilidade social é também uma forma de comunicação.”³⁴ (Watzlawick, 1976 referido em Ihlen, Bartlett, & May, 2011, p. 11), devemos tomar em conta as premissas elencadas antes.

As críticas feitas à comunicação da responsabilidade social acabam, aliás, por ter quase um sentido de “preso por ter cão e por não ter”: se não fala sobre estas questões, não se conhecerá o que a empresa faz no âmbito da sua responsabilidade social; se fala demais ou com ênfase apenas em algumas das sub-áreas, pode ser tida como *manobra de manipulação* dos *stakeholders* e outros públicos (Morsing *et al.*, 2008; Bartlett, 2011).

Demasiados exemplos de *greenwashing* e exercícios de *más* práticas de relações públicas criam cétricos e até cínicos sobre o facto de as empresas poderem ser realmente socialmente

³⁴ “Silence on the matter of CSR is also a form of communication.”, no original.

responsáveis. As empresas têm de envidar todos os seus esforços em comunicar eficazmente a sua responsabilidade social, afirmam convictamente Du, Bhattacharya, e Sen (2010). Como dizem Porém e Belluzzo (s/d), se toda a gestão da empresa é balizada pela responsabilidade social, também a gestão da comunicação o deve ser. Antes de mais, reforçam as autoras, há que dar primazia ao público interno. Bueno (2003, p.121), por exemplo, diz que:

a comunicação interna deve fluir sem constrangimento, permitindo-se que afflorem as divergências e valorizando-se a pluralidade de ideias. Uma empresa ou entidade moderna deve estimular o intercâmbio de informações e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns.

Mas Du *et al.* (2010) também dizem que, para além dos canais formais de comunicação, as organizações devem encorajar a comunicação informal. Esta última tem de ser porém credível, para que faça crescer, por exemplo, o *word-of-mouth* nas redes de *stakeholders*.

É nesta questão que Dawkins (2004) também valoriza os colaboradores como sendo eles próprios comunicadores da organização, com alcance suficiente para poderem ser poderosos veículos da comunicação sobre responsabilidade social da organização na qual trabalham. A pesquisa que Dawkins (2004) desenvolveu, acerca da *advocacy*³⁵ dos colaboradores, mostrou que aproximadamente um terço dos mesmos aconselhou alguém para ser cliente/utilizador da sua empresa por esta ser socialmente responsável. E, claro, Du *et al.* (2010) dizem ainda que os colaboradores são, habitualmente, considerados fontes credíveis, por vivenciarem o quotidiano da organização e terem acesso a informações que outros públicos não têm. Assim, podemos voltar a uma ideia que já referimos em vários pontos deste trabalho – os colaboradores, enquanto *stakeholders*, devem ser a primeira das preocupações de quem gere a comunicação da responsabilidade social.

A ter de comunicar sobre a sua responsabilidade social – que assumimos como premissa -, a empresa pode (e deve) entrar num diálogo com os seus *stakeholders*, adotando regras específicas ou diretrizes para a comunicação com os mesmos. Hodges e Grayson (2002) dizem,

³⁵ Consideramos não haver uma boa tradução para “advocacy” ou “advocate” – podemos dizer que significa um apoio mas que é levado avante, verbalizado, defendido.

reforçando esta necessidade que conseguir o envolvimento real dos diferentes *stakeholders* da organização, que se exigem canais abertos de comunicação a duas vias e um compromisso da administração em querer essa fluidez comunicacional. No entanto, a forma e o conteúdo dessa comunicação vão depender dos elementos contextuais, tais como a dimensão da empresa, os grupos específicos de *stakeholders*, a complexidade dos *issues*, o nível de ambição e a natureza do *engagement* ³⁶escolhido pela organização (Nielsen & Thomsen, 2007). Ou seja, complementando esta ideia: os *stakeholders* esperam autenticidade e transparência; comunicação constante e interativa; e trocas de informação baseadas em relações que vão além da comunicação a uma via (Morsing & Schultz, 2006).

2.7.2. Comunicar a responsabilidade social: onde e como?

Ihlen *et al.* (2011) propõem que se defina a comunicação da responsabilidade social como o meio pelo qual “as empresas comunicam este processo (da responsabilidade social); [sendo] o uso que a empresa faz de símbolos e linguagem em relação a esses assuntos.” (p. 8). Neste contexto, Du *et al.* (2010) criaram um enquadramento conceptual que destaca aquilo que os gestores precisam de saber quando comunicam a responsabilidade social. Esse enquadramento tem em conta o conteúdo das mensagens (“*what to communicate*” / o que comunicar) e o canal das mensagens (“*where to communicate*” / onde comunicar), e inclui ainda os fatores que podem influenciar a eficácia da comunicação da responsabilidade social.

³⁶ *Engagement* afigura-se difícil de traduzir no contexto das relações com os *stakeholders*: é mais do que envolvimento, mais do que compromisso, no fundo, é uma mistura de ambos os conceitos em português. O português falado no Brasil, à falta dessa tradução, criou o neologismo de “engajamento”.

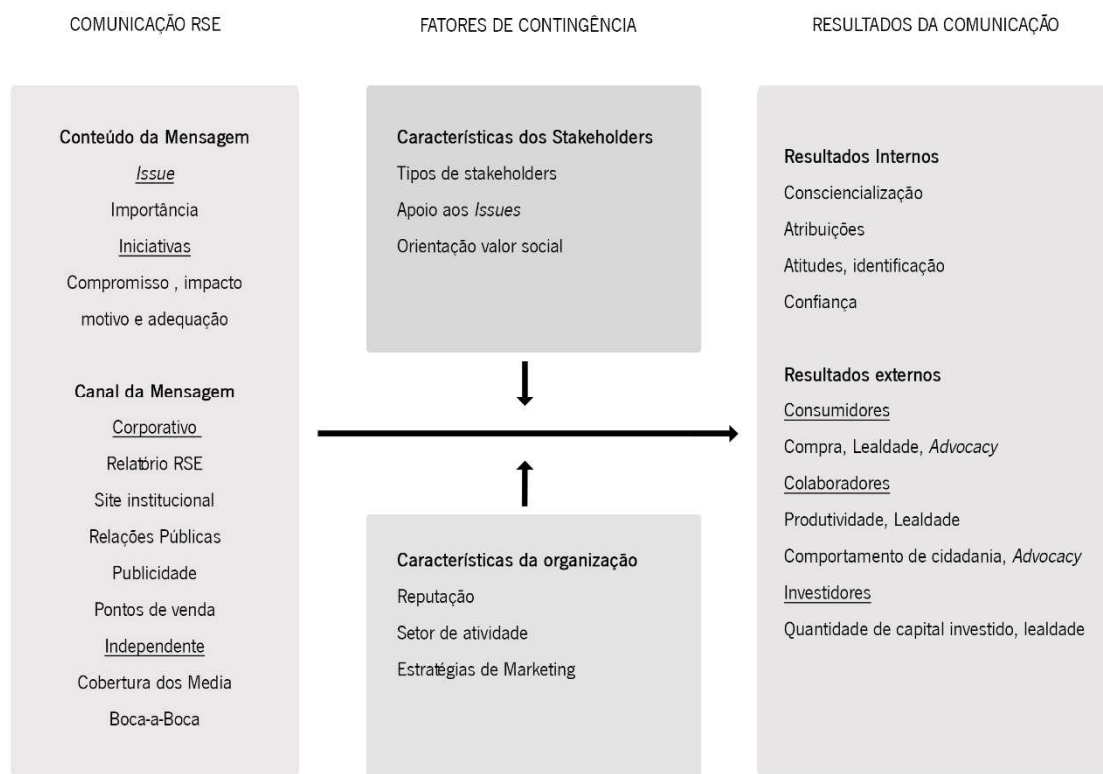


Figura 12: Enquadramento para a comunicação da responsabilidade social (Adaptado de Du *et al.*, 2010, p.11)

Dizem estes autores que a mensagem sobre responsabilidade social, que uma organização transmita, pode ter um cariz de envolvimento da organização numa causa através de um produto/serviço seu, ou o foco numa causa propriamente dita. Quando a mensagem se concentra nesta última, os consumidores tendem a “desconfiar”, por julgarem que há motivos que a organização não está a revelar (Du *et al.*, 2010). Assim, parece ser preferível que organizações apostem numa comunicação mais altruísta, mais focada em causas que não favoreçam diretamente o consumo dos seus produtos ou serviços.

Nesse sentido, Du *et al.* (2010) sugerem que a organização avalie três níveis de conteúdo para a comunicação mais adequada à sua responsabilidade social: o compromisso, o impacto, o motivo e a adequação. O grau de compromisso tem de ser demonstrado e isso vai depender do empenho e continuidade que aquela ação (a ser comunicada) possa demonstrar aos públicos mais relevantes da organização que ela está realmente comprometida com aquela causa. Depois, é preciso considerar o impacto que o envolvimento da organização naquela determinada causa deve ser enfatizado, sempre que possível com medições longitudinais e reflexões factuais

sobre o resultado do esforço que a organização está a fazer naquele sentido. Claro que, neste âmbito, e como avisam Sen *et al.* (2009), será bom que a organização não dê a impressão que se está a “gabar”, mas deve manter um conteúdo racional e muito condicionado pelo cenário real.

Para além do compromisso e do impacto, temos os conteúdos das mensagens sobre responsabilidade social, que devem ter em consideração os motivos que levam a organização a ter envidado esforços no sentido de se envolver naquele domínio em particular que está a ser comunicado. Assim, aconselham Du *et al.* (2010) e Porter e Kramer (2009), que as organizações devem acentuar a convergência entre os seus interesses sociais e de negócio e expor de forma honesta que o investimento que faz em ações de responsabilidade social beneficiam ambas, a organização e a sociedade.

A adequação também é um fator essencial na comunicação da responsabilidade social, como explicam Du *et al.* (2010). A adequação tem a ver com a congruência entre aquilo que é o setor onde a organização atua e as preocupações sociais que a mesma demonstra ter. No fundo, mostrar aos *stakeholders* que há uma lógica e uma coerência nas escolhas que a organização faz, que não são escolhas aleatórias e sem sentido. Contudo, Bloom *et al.* (2006; Du *et al.*, 2010) afirmam que, em algumas circunstâncias, essa lógica, essa extrema adequação, leva ao aumento da desconfiança por parte dos *stakeholders*, paradoxo este que já abordámos no início deste capítulo.

Em relação aos canais a utilizar, Du *et al.* (2010) dizem que há uma grande diversidade de canais passíveis de serem usados para veicular mensagens de responsabilidade social. Pode ser feito através de documentos “oficiais” - como os relatórios anuais de responsabilidade social, que são o objeto do nosso estudo -, do seu *site* institucional, de comunicados à imprensa, de anúncios publicitários na televisão e outros média, até dos próprios produtos, através da embalagem, por exemplo. No pólo oposto destes canais altamente controlados pela organização, temos os que comunicam externamente à organização sobre a sua responsabilidade social, em fóruns, blogues, redes sociais, *etc.* Estes autores também reforçam uma ideia que já vimos atrás: há quase uma relação negativa entre controlo da mensagem e a credibilidade da mesma. Bartlett e Devin (2011), como Du *et al.* (2010) sugerem que, para evitar que a comunicação da

responsabilidade social seja mera “*window-dressing*”³⁷ e entendida como comunicação totalmente parcial da organização, esta deve ser feita por terceiros – como o Governo ou os média. No entanto, aqui põe-se o problema de que a “*irresponsabilidade social*” apresenta maior potencial de mediatização do que propriamente a efetiva estratégia de responsabilidade social em prática.

Padgett, Chang e Packer (2013, p. 31) dizem que no ambiente atual dos negócios, “os *stakeholders* esperam ter acesso à informação das organizações sem qualquer tipo de restrições. Também esperam que as organizações prestem contas sobre o seu plano de negócios e objetivos organizacionais.”³⁸. E Silver (2005) reforça esta ideia, dizendo que as partes interessadas de uma organização pedem transparência, não apenas ao nível das suas contas, mas também na forma como são geridas.

A maior parte dos estudos anteriores sugerem, pois, que a utilização intensiva da publicidade para a comunicação da responsabilidade social não é eficiente, na medida em que aumenta o ceticismo dos *stakeholders* e diminui a credibilidade das mensagens sobre o tema (Webb & Mohr, 1998; Schlegelmilch & Pollach, 2005; Kim & Ferguson, 2014). De resto, uma pesquisa alargada elaborada por Morsing e Schultz (2006; Kim & Ferguson, 2014) revelou que dinamarqueses, noruegueses e suecos preferem, na sua maioria (mais de 50%), canais minimalistas para a comunicação da responsabilidade social, tais como relatórios anuais e *websites*. Contudo, pouco mais de 40% das pessoas questionadas pensam que as empresas devem comunicar as suas boas ações através de publicidade corporativa e *press releases*.

Um estudo paralelo desenvolvido por Kim e Ferguson (2014), sobre o público norte-americano, conseguiu elencar os cinco canais preferenciais para a comunicação da responsabilidade social: (1) as lojas da empresa, (2) os *websites* corporativos, (3) os eventos promocionais, (4) os *websites* das empresas dedicados à responsabilidade social e os (5) relatórios anuais. As autoras concluem que, embora os canais controlados pelas empresas diminuam a credibilidade da comunicação veiculada, o facto de serem vias diretas entre a empresa e os seus *stakeholders*, esses cinco canais preferenciais demonstram que as suas valências ultrapassam as dos canais controlados (como a agenda noticiosa). Na linha do trabalho de Morsing *et al.* (2008), já referido,

³⁷ *Window-dressing* = decoração de montras, embora no contexto, a expressão perca a força, daí termos optado por não traduzir no corpo do texto.

³⁸ “*stakeholders expect to have access to corporate information unrestrictedly. They also demand organizations to be held accountable for their business plan and organizational goals.*”, no original.

que apurou também que a comunicação direta com o consumidor ou com o público em geral sobre as atividades de responsabilidade social não é a abordagem mais eficaz.

Seele e Lock (2015) fizeram igualmente uma reflexão recente sobre as ferramentas de comunicação da responsabilidade social disponíveis às organizações, tendo em conta o seu ponto de vista - instrumental ou voluntário - face à própria responsabilidade social. E ainda que tenhamos algumas reservas sobre a tipologia, que já explanaremos, passamos a expor a proposta destes autores (ver figura 13). O que Seele e Lock (2015) pretendem com este esquema é demonstrar que há determinadas ferramentas comunicativas que são mais utilizadas quando a visão da organização sobre a responsabilidade social é mais funcional ou instrumentalista – referimo-nos aos *websites* dedicado ao tema e aos relatórios de responsabilidade social. Este tipo de ferramentas são, em regra geral, publicadas exatamente para transmitir aos *stakeholders* e ao público em geral que a organização é socialmente responsável.



Figura 13: Tipologia das ferramentas de comunicação de responsabilidade social (Adaptado de Seele & Lock, 2015, p. 406)

Ainda na visão instrumental da responsabilidade social, as organizações que demonstram mais esse pendor, usam também algumas ferramentas de comunicação que não publicam externamente, mas que lhes servem de guia interno de implementação, promoção e monitorização das práticas de responsabilidade social, tais como o documento estratégico da responsabilidade social e o código de conduta.

Quando a organização tem uma abordagem à responsabilidade social mais deliberativa, isto é, mais dedicada e efetiva, os instrumentos de comunicação publicados sustentam-se em plataformas menos “controladas” pela organização, onde o diálogo é promovido, a imediatez é notória e a manutenção sistemática de uma certa alimentação é necessária. Falamos de instrumentos que assentam em plataformas digitais, como os média sociais, blogues, *etc.*

Por esta perspetiva, mas agora focando o tipo de instrumentos de comunicação não publicados que são promovidos por organizações que consideram a responsabilidade social na sua plenitude, temos o convite efetivo à participação e a concomitação das vontades comunicativas dos *stakeholders* internos e externos da organização.

Ainda que não possamos comprovar isto, por sair do âmbito deste trabalho, as reservas que temos sobre este modelo assentam no facto não ser tão detalhado em termos de instrumentos de comunicação ao serviço da responsabilidade social como poderia ser (faltam, por exemplo, eventos em torno da responsabilidade social, o associativismo da organização e consequentes formas de comunicação deliberativas e publicadas que daí advêm, entre outros) e, também, no facto de, na maioria das empresas (seja qual for a sua abordagem à responsabilidade social), a ter código de conduta ou de ética, este é, parece-nos, um instrumento publicado e integrado nos *sítes* institucionais das organizações.

Para podermos apresentar um modelo que realmente nos dê uma perspetiva integradora da revisão da literatura feita até agora, com aquilo que é este tema em particular – a comunicação da responsabilidade social -, suportamo-nos na reflexão de Morsing e Schultz (2006), que compilam as três estratégias possíveis de comunicação da responsabilidade social, como podemos ver na tabela seguinte, adaptada dessa mesma obra:

	Estratégia de informação aos <i>stakeholders</i>	Estratégia da resposta dos <i>stakeholders</i>	Estratégia do envolvimento dos <i>stakeholders</i>
Ideal de comunicação (Grunig & Hunt, 1984)	Informação pública, comunicação de uma via	Comunicação de duas vias, assimétrica	Comunicação de duas vias, simétrica
Ideal de comunicação: fazer sentido e dar sentido³⁹	Fazer sentido	Fazer sentido ↓ Dar sentido	Dar sentido ↕ Fazer sentido – processos progressivos e iterativos
<i>Stakeholders</i>	Requerem mais informação sobre os esforços da organização relativamente à RS	Têm de ser assegurados que a organização é ética e socialmente responsável	Esforços de RS são co- construídos com os <i>stakeholder</i>
Papel dos <i>stakeholders</i>	Influência dos <i>stakeholders</i> : apoiantes ou opositores	<i>Stakeholders</i> respondem às ações da organização	<i>Stakeholders</i> estão envolvidos, participam e sugerem ações à organização
Identificação do enfoque da responsabilidade social	Decidido pela gestão de topo	Decidido pela gestão de topo. Procura-se <i>feedback</i> através de inquéritos, diálogo, redes e parcerias	Negociado com e na interação com os <i>stakeholder</i>
Tarefa da comunicação estratégica	Informar os <i>stakeholders</i> sobre decisões e ações favoráveis tomadas pela empresa no âmbito da RS	Demonstrar aos <i>stakeholders</i> como a organização integra as suas preocupações	Convidar e estabelecer diálogo frequente, sistemático e proativo com os <i>stakeholders</i> , isto é, líderes de opinião, críticos da

³⁹ *Sensemaking* e *Sensegiving*, no original.

			organização, os média, etc.
Tarefa do departamento de comunicação	Desenhar mensagens com conceito atrativo	Identificar os <i>stakeholders</i> relevantes	Construir relações
Endorsement de terceiros nas atividades de RS	Desnecessário	Elemento integrante de questionários, inquéritos, sondagens de opinião	<i>Stakeholders</i> estão eles próprios envolvidos nas mensagens da organização sobre RS

Tabela 11: As três estratégias de comunicação da responsabilidade social (Adaptado de Morsing & Schultz, 2006, p. 326)

As autoras concluem que, sendo a responsabilidade social um “alvo móvel”⁴⁰ (Morsing & Schultz, 2006, p. 336), é fundamental que os gestores comecem a abraçar a estratégia do envolvimento dos *stakeholders*, o que vai revestir a sua estratégia de responsabilidade social, e comunicação da mesma, de flexibilidade suficiente para integrar as expectativas, as necessidades e as preocupações dos diferentes *stakeholders* conforme elas vão mudando ao longo do tempo.

Assim, podemos ver na Tabela 11 que as autoras, ao apresentarem a terceira estratégia – a estratégia do envolvimento dos *stakeholders*, estão a fazer migrar o modelo da comunicação excelente, as propostas de *sensemaking* e *sensegiving* de Weick e a teoria dos *stakeholders* de Freeman para esta matéria específica da comunicação da responsabilidade social. Desse modo, essa terceira estratégia configura como a mais substancial de todas, ao incluir o envolvimento das partes interessadas na produção de sentido e no desenho da estratégia e consequentes mensagens da comunicação da responsabilidade social.

Por oposição, tal como no modelo de informação pública de Grunig, a organização preocupa-se apenas com o seu papel como emissor e, portanto, como criador de sentido, sem considerar as outras partes envolvidas. Nesta estratégia, a organização tem o seu enfoque em fazer passar mensagens de cariz muito positivo e atrativo sobre as ações que conduz no âmbito da responsabilidade social, mas ignora as questões que possam ter os *stakeholders*. Numa

⁴⁰ “*Moving target*”, no original.

estratégia intermédia, digamos que as autoras invocam um conjunto de comportamentos comunicativos da organização que esperam que suscitem reações adequadas nos *stakeholders*, ainda que estes não estejam envolvidos na criação – remete, portanto, para uma comunicação a duas vias, mas assimétrica.

Um outro dado que nos parece relevante deste estudo é o facto de Morsing e Schultz (2006) terem apurado que os relatórios anuais são um dos meios de comunicação da responsabilidade social mais apreciados pelas partes interessadas, uma vez que vêm revestidos de maior credibilidade e são assim entendidos como sendo mais plausíveis. Constituem o que as autoras apelidam de “comunicação de responsabilidade social subtil”, embora o seu conteúdo seja cuidadosamente escolhido e dê uma certa ilusão à organização de “controlar” todas as perceções que os diferentes destinatários vão ter sobre a sua atuação na área da responsabilidade social. E é precisamente desta ferramenta da comunicação da responsabilidade social que falaremos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3 – O *REPORTING* DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

“...uma organização só existirá enquanto for tolerada pela sociedade, ou seja, que tenha legitimidade.” (Rodrigues, Seabra, & Ramalho, 2009, p. 101)

Veltri e Nardo (2013) relacionam a capacidade de uma empresa durar no tempo com a sua capacidade para criar valor e para satisfazer os interesses e as expectativas dos seus *stakeholders*. A criação de relatórios que cristalizam a informação não-financeira de uma empresa – relatórios que são o âmago do nosso estudo – é, certamente, um comportamento comunicativo das organizações que auxilia no cumprimento desses anseios por parte dos grupos interessados na atividade da organização.

Além do seu objetivo funcional, os relatórios de responsabilidade social são também um instrumento apelativo de comunicação para múltiplos *stakeholders*, uma plataforma que permite mostrar que a empresa tem razão e coração, e um instrumento versátil, que pode ser veiculado pelo *medium* papel e/ou facilmente convertido em “catálogos” online, microsites ou acessível via .pdf no site institucional das empresas. A dimensão deste instrumento de comunicação é de realçar, já que, como dizem Hutton, Goodman, Alexander e Genest (2001), hoje em dia, o *reporting* (da responsabilidade social) é um dos três *itens* que absorve mais orçamento de comunicação das grandes multinacionais.

Mas, tendo em conta a massa “gelatinosa” em que o conceito de responsabilidade social se move, é certo que “as diferentes perspetivas sobre a responsabilidade social são um grande desafio para as empresas. O *reporting* é um bom exemplo desse desafio.”⁴¹ (Nielsen & Thomsen, 2007, p. 29).

⁴¹ “the different perspectives on CSR are a big challenge to the companies. Reporting is a good example of this challenge.”, no original.

Uma das funções do *reporting* da responsabilidade social é ser uma ferramenta de comunicação usada para transmitir transparência (Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz, 2013). Van Riel (2000) reforça, afirmando que as organizações estão continuamente a destacar a necessidade de um *reporting* transparente para os seus *stakeholders* e para a sociedade em geral. Esta tendência global de responder às exigências dos *stakeholders* por maior transparência e prestação de contas tem conduzido as organizações à adoção voluntária de comunicação sobre a sua responsabilidade social. Este panorama impele-as a procurar a melhor fórmula de implementar e comunicar os aspetos relacionados com a responsabilidade social aos seus *stakeholders* (Nielsen & Thomsen, 2007). Contudo, como dizem Morsing e Schultz (2006), sendo uma ferramenta considerada adequada para dar resposta e sentido às questões e preocupações dos *stakeholders*, os relatórios podem também ter o aspeto pernicioso de serem feitos “para dentro” e sem considerarem de facto as necessidades de informação das partes interessadas.

A investigação em comunicação das organizações tem revelado que um dos maiores riscos da prática da comunicação neste campo do *reporting* é que os gestores se preocupem em publicar as informações que eles consideram fundamentais, acreditando que são essas as informações que as partes interessadas querem saber (*cf.* Christensen & Cheney, 2000; Morsing & Schultz, 2006).

Fernandez-Feijoo *et al.* (2013) referem que há uma interdependência entre o *reporting* da responsabilidade social e a transparência. Por um lado, a transparência é uma condição-chave para que se relate a responsabilidade social; por outro, comunicar a responsabilidade social através de relatórios anuais é um meio de melhorar a transparência.

Higgins, Stubbs e Love (2014, p. 1093) dizem que “(...) o *reporting* voluntário é assumidamente uma atividade racional, deliberada, tomada por gestores que têm um propósito estratégico em mente.”⁴². Comyns *et al.* (2013) acrescentam que as empresas olham para o *reporting* como uma resposta a um “mercado” exigente, e procuram com essa cedência de informação alcançar níveis de legitimação e prestação de contas que lhes permita responder corretamente a esse mercado. Hahn e Kuhnen (2013) baseiam-se em Herzig e Schaltegger (2006) para resumir os objetivos do *reporting* para empresas privadas: aumentar a transparência, aumentar o valor da marca, melhorar a reputação e a legitimação, fazer face ao *benchmarking* em relação à sua

⁴² “(...) *voluntary reporting is assumed to be a rational, deliberate activity undertaken by purposeful managers with a strategic outcome in mind.*”, no original.

concorrência, aparecer no mercado como empresa competitiva, apoiar a recolha e constituição de informação sobre a empresa, e controlar processos.

Há quem assuma que o *reporting* é uma ferramenta ao serviço dos interesses corporativos, e não ao serviço dos interesses dos diferentes *stakeholders* da organização em causa – “apesar da aparente pluralidade dos pontos de vista que contribuem para o processo, resultados de pesquisa indicam que, no final, poucos relatórios refletem as preocupações de todos os *stakeholder*, e muitas vezes refletem apenas as preferências dos interesses principais da organização.”⁴³ (Jeffrey & Perkins, 2013, p. 5). Não será esta a visão que temos, claro, mas, tal como afirmam Costa e Menichini (2013), não há, ainda, uma correlação significativa entre os conteúdos dos relatórios de responsabilidade social e o desempenho efetivo das organizações nessa matéria.

De qualquer forma, o *reporting* sobre responsabilidade social ou sustentabilidade tem sido considerada uma ferramenta relevante e crescente de comunicação, ao serviço das organizações e dos seus *stakeholders*, e, se quisermos, do público em geral. Mais, como dizem Tewari e Dave (2012), são plataformas interessantes porque demonstram o compromisso das organizações com a sociedade, de forma objetiva, no sentido em que são factuais, baseadas (a maior parte) em diretrizes firmes (como as da GRI), e com uma estrutura muito relacionada com a tradição contabilística de apresentação de contas, não com um tipo de comunicação assente em aspetos mais *publicitários* ou esteticamente apelativos. Werther e Chandler (2006) acrescentam mesmo que o sucesso da responsabilidade social de uma empresa passa pela capacidade que ela demonstra em incorporar as preocupações dos seus *stakeholders* no seu modelo de negócio. E reforçam: a sua legitimidade social depende disso, e, consequentemente, a sua viabilidade económica.

⁴³ “In spite of the apparent plurality of viewpoints contributing to the process, research results indicate that the outcomes seldom reflect the full range of stakeholder concerns, and often reflect only the preferences of dominant corporate interests.”, no original.

3.1. Dos relatórios financeiros aos relatórios integrados

Crowther (2012) aponta uma evolução clara nos relatórios anuais das empresas: o que era primeiramente encarado como “*stewardship*” e prestação de contas (*accountability*) para acionistas, passou para um *reporting* mais virado para fora, centrado também no futuro. Uma das forças que impeliram esta evolução foi o ambientalismo e, mais tarde, a sustentabilidade. A evolução tecnológica – nomeadamente com o advento da *world wide web* - tornou acessível a informação a todos os *stakeholders*. Os relatórios sobre práticas ambientais, sociais ou filantrópicas começaram por estar inseridos no relatório anual [financeiro] das empresas.

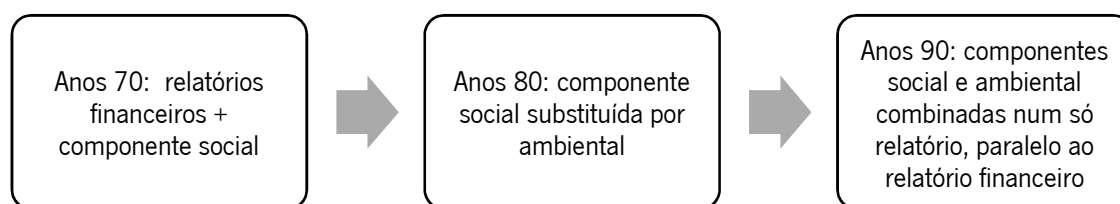


Figura 14: Resumo histórico das tendências de *reporting* (Adaptado de Hahn & Kuhnen, 2013)

Os anos 90, quando os relatórios começam a elencar em força uma parte plenamente dedicada à responsabilidade ou sustentabilidade, são marcados pelo aparecimento da Global Reporting Initiative (GRI), da qual falaremos detalhadamente mais à frente. Em 2011, o relatório anual sobre *reporting* da KPMG dizia, citando Hahn e Kuhnen (2013, p. 3), que à data “a GRI é olhada como o padrão efetivamente global”⁴⁴ para o *reporting* da sustentabilidade. Diríamos, com segurança, que a GRI assim se mantém até hoje.

⁴⁴ “the GRI is regarded as «the de facto global standard»”, no original.

Nas últimas décadas, estas informações não-financeiras ganharam relevância suficiente para que as empresas considerassem fazer um relatório dependente apenas para dar conta dessas informações. Isto em simultâneo com uma maior complexidade de informação a apresentar e um maior perímetro de “cobertura” temática (Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014). Villiers *et al.* (2014) concordam com Crowther (2012) e acrescentam a multiplicidade de meios e canais de comunicação e, portanto, a acessibilidade facilitada da informação como as motivações de mudança para o *reporting*.

Sem dúvida que, tal como avançam Rolland e Bazzoni (2009, pp. 249-250), a monitorização e as expectativas dos *stakeholders* “requerem uma estratégia de comunicação consistente e acessível dirigida a todos” eles. As empresas tentam “cumprir este desafio elaborando os seus relatórios sobre as suas atividades de negócio, assim como os seus programas dirigidos à comunidade, criando narrativas em tempo útil e colocando os relatórios online, nas plataformas multimédia hoje disponíveis.”⁴⁵.

Mais recentemente, dizem ainda Villiers et al., “tem havido manobras para recombina algumas cedências de informação social e ambiental com informação financeira num relatório apenas”⁴⁶ (2014, p. 1043), embora a KPMG (2013) tenha quantificado que apenas uma em cada 10 das 4.100 empresas auscultadas tivesse declarado, à data, que o seu relatório se tratava de um relatório integrado. Nesse mesmo relatório, a consultora diz que o facto de hoje ser já uma prática absoluta entre as maiores empresas mundiais a inclusão de informações não financeiras nos seus relatórios anuais, não significa, de todo, que esta nova tendência de integrar em plano ambos os tipos de informação seja já uma prática padrão.

The Balance Scorecard

Conjunto de medidas para ajudar à *performance* interna e servir como mecanismo de *reporting* e controlo administrativo, que integra medidas estratégicas financeiras e não financeiras; cada organização escolhe as suas medidas consoante as suas preocupações internas; estas medidas não são

⁴⁵ “requires a consistent and accessible communication strategy directed at all its stakeholders, companies seek to meet the challenge by reporting their business activities as well as their community-directed programs, in regular, timely online narratives and reports that exploit the capabilities of the multimedia platforms currently available.”, toda a citação no original.

⁴⁶ “there have been moves to recombine some social and environmental disclosures with financial disclosures in single reports”, no original.

	necessariamente sociais, ambientais ou de sustentabilidade e os seus objetivos primordiais são superar os limites dos indicadores meramente financeiros e, sobretudo, auxiliar a organização a atingir as suas metas.
<i>The Triple Bottom Line</i>	Nova expressão que surge para exprimir o conceito de sustentabilidade para um público já habituado à divulgação externa de dados económicos; a <i>Triple Bottom Line</i> expõe a necessidade de divulgar, do mesmo modo, informação referente a assuntos ambientais e sociais (People, Planet, Profit).
<i>Sustainability Reporting</i>	Informação divulgada pela empresa sobre o seu impacto social e ambiental e sobre as suas políticas de interação entre a sua empresa e a sociedade em que se insere e entre a empresa e o meio ambiente; o aparecimento e crescimento deste tipo de <i>reporting</i> deveu-se ao interesse por parte dos <i>stakeholders</i> em receberem informação de valor (não financeira); começam a ser elaborados relatórios apenas para estas temáticas e até começam a ser divulgadas em outros média (que não em papel); a AccountAbility e a GRI tentaram desenvolver regras gerais de forma a sistematizar a informação, devido à diversidade de informação que cada empresa decide divulgar, tornando muito difícil comparar e interligar informações.
<i>Integrated Reporting</i>	O <i>Integrated Reporting</i> vem responder ao caos instalado pelos diferentes tipos de relatórios de cariz social e ambiental (<i>sustainability reporting</i>), tentando fazer a integração das ações e impactos sociais, ambientais e económicos; aquilo que pretende é avaliar as grandes questões através dos detalhes de cada uma das áreas de uma forma integrada/interligada.

Tabela 12: Evolução das abordagens aos Relatórios (Adaptada a partir do texto de Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014)

Na verdade, em meados dos anos 90, as empresas lançavam informação relevante sobre responsabilidade social, mas a cedência de informação era inconsistente, quer em âmbito, quer em profundidade, o que dificultava a interpretação e a impedia a comparação com outros

relatórios, dizem Jeffrey e Perkins (2013, p. 13), com base no pensamento de Brown *et al.* (2009, p.189).

3.2. A institucionalização do *reporting*: a GRI⁴⁷ e outras organizações

“Desde o início do século XXI, o reporting da sustentabilidade começou a ser mais significativo, que se refletiu num claro crescimento do reporting voluntário das organizações e no sucesso de redes globais de regulação, como a GRI.”⁴⁸

(Monciardini, 2012)

É, assim, num cenário de grande heterogeneidade de inclusão de informação não financeira que a GRI surge, como conjunto de diretrizes homogeneizadoras dos relatórios, apontando os tópicos, *itens* e rubricas fundamentais a constar em cada um, o que lhe permite ser tido como válido e passível de ser comparado com os seus pares. A GRI desenhou um enquadramento que tinha o potencial de incluir nos relatórios a informação relativa à relação da organização com todos os seus *stakeholders*, o que, de forma cadenciada e sistemática, se foi tornando uma força dominante naquilo que é o “paradigma” do *reporting* voluntário da responsabilidade social (Jeffrey & Perkins, 2013).

Digamos que, usando uma terminologia marketing, as diretrizes da GRI, conhecidas apenas pela sigla, se tornaram ao longo dos anos no *benchmark* do *reporting* voluntário. O ponto de vista da GRI é que seja tão relevante e rotineiro para as empresas reportarem, às suas partes interessadas, sobre a sua atuação nos domínios ambiental, social e económico, como o é sobre a sua *performance* financeira.

⁴⁷ A maior parte das informações contidas nesta secção foi retirada do site da GRI (<https://www.globalreporting.org/information/about-GRI/Pages/default.aspx>), acedido em 5 de janeiro de 2016.

⁴⁸ “From the beginning of the 21st century sustainability reporting became more significant, which reflected in a clear growth in voluntary corporate sustainability reporting and in the success of global regulatory networks, such as GRI.”, no original.

Lançada formalmente em 1998 pela CERES⁴⁹ (Mason & Mason, 2012), a GRI é uma organização internacional independente que ajuda empresas, governos e outras organizações a perceber e comunicar o impacto do seu negócio em questões críticas de sustentabilidade, como as mudanças climáticas, os direitos humanos, a corrupção, entre outras. Consideram-se pioneiros nos relatórios de sustentabilidade desde finais dos anos 90, tendo sido responsáveis por levar esta prática de “nicho” para uma prática generalizada das organizações.

Os padrões dos relatórios de sustentabilidade da GRI são fundamentais para este sucesso. Com milhares de “reporters” em mais de 90 países, a GRI oferece os padrões de relatórios de sustentabilidade e divulgação mais usados no mundo. Aliás, 93% das maiores 250 organizações do mundo relatam a sua performance de sustentabilidade com base nas diretrizes da GRI, daí que a KPMG (2013) diga que o uso das diretrizes da GRI é praticamente universal.

A sua visão é criar um futuro onde a sustentabilidade é integral em todas as tomadas de decisão de uma organização. A missão é dar poder a todos os responsáveis, através dos padrões de sustentabilidade e rede de *multi-stakeholders*, para caminhar para uma economia e um mundo mais sustentáveis. Acreditam no poder de um processo *multi-stakeholders* e respetiva rede; na transparência como catalisador de mudança e de que é necessária uma perspetiva global para mudar o mundo. Para a GRI, o interesse público devia conduzir todas as decisões que uma organização toma.

1997

Fundada em Boston. As suas raízes encontram-se nas organizações sem fins lucrativos CERES e no “Tellus Institute”. O antigo Diretor Executivo da CERES Dr. Robert Massie e o *Chief Executive Officer* (CEO) Dr. Allen White criaram um enquadramento para os relatórios ambientais no início dos anos 90, e como resultado, o departamento de projetos Global Reporting Initiative foi criado em 1997, de forma a desenvolver esse enquadramento. O objetivo era a criação de um mecanismo de responsabilização para garantir que as empresas estavam a seguir os princípios da CERES para uma conduta ambiental responsável. Os investidores foram o público alvo original deste enquadramento.

1998

A GRI estabeleceu um Comité de Direção *multi-stakeholder* para desenvolver a orientação

⁴⁹ CERES: Coalition for Environmentally Responsible Economies

	da organização. A ideia chave deste Comité de Direção era "fazer mais do que o ambiente." Assim, o âmbito do enquadramento foi ampliado com a inclusão de aspetos sociais, económicos e questões de governança. A orientação da GRI tornou-se num Enquadramento de Relatórios de Sustentabilidade, com as diretrizes dos relatórios no seu núcleo.
2000	A GRI lançou a primeira versão das Diretrizes, representando o primeiro enquadramento global para relatórios de sustentabilidade abrangentes.
2002	A GRI foi transferida para a Holanda, e foi formalmente inaugurada como organização colaboradora da UNEP, na presença do então Secretário Geral da ONU Kofi Annan. A segunda geração de Diretrizes, G2, foi revelada na Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo (África do Sul).
2003	A GRI lançou o seu Programa Organizacional de <i>Stakeholders</i> e assistiu também à primeira nomeação e reunião do Conselho de <i>Stakeholders</i> da GRI.
2006	É lançada a terceira geração de Diretrizes (G3).
2008	Entre outros marcos, são editadas publicações dirigidas às organizações que querem fazer pela primeira vez relatórios desta natureza: <i>Starting Points I</i> e <i>Starting Points II</i> .
2009	Os serviços para os utilizadores da GRI foram expandidos para incluir a certificação de <i>software</i> , sob a forma do Programa de Software e Ferramentas Certificadas da GRI. O programa visa garantir que o conteúdo da GRI no software e nas ferramentas digitais está a ser utilizado corretamente. A GRI lançou o seu Serviço de Relatórios Apresentados (Featured Reports Service) - uma forma de promover os relatórios de sustentabilidade das organizações na rede de comunicações.
2010	Ano de lançamento de inúmeras publicações: <i>GRI and ISO 26000: How to Use the GRI Guidelines in Combination with ISO 26000</i> , e <i>Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability</i> .
2011	Criadas as Diretrizes G3.1 – atualização e complemento às G3. Neste mesmo ano, é criada a Base de Dados da Divulgação de Sustentabilidade, catalogando todos os relatórios de sustentabilidade baseados na GRI ou não baseados na GRI, de que a GRI tinha conhecimento.
2014	Quarta geração das diretrizes (G4), que oferece princípios do <i>reporting</i> e divulgações padrão e um manual de implementação para a elaboração de relatórios de sustentabilidade por organizações de qualquer tamanho ou setor. Depois, foi lançado a G4 Online, uma ferramenta gratuita baseada na <i>web</i> , onde está apresentado o conteúdo completo das diretrizes do G4 num formato dinâmico para quem

	já está familiarizado com os princípios do <i>reporting</i> .
2015	A GRI lançou o G4 Exam, um exame de 60 perguntas de escolha múltipla, permitindo que indivíduos fiquem acreditados para usar as Diretrizes G4. É assumida a iniciativa <i>Reporting 2025</i> . Este projeto de 12 meses está definido para descobrir as questões principais que afetarão as empresas e consequentemente os seus relatórios, em 2025. Líderes de pensamento em várias áreas serão entrevistados em assuntos desde dados tecnológicos até à sociedade e cenários de desenvolvimento empresarial, e vídeos e ensaios analíticos serão produzidos ao longo do ano para promover um debate internacional.

Tabela 13: Cronologia abreviada da GRI⁵⁰

Jeffrey e Perkins (2013, p. 13) afirmam que “a evolução da GRI de uma confluência de interesses dos consumidores, investidores e acionistas para uma rede *multi-stakeholder* permitiu que se construísse o atual enquadramento do *reporting*.”⁵¹ Mais, apoiando-se em Noble e Koteski (2008, referidos em Jeffrey & Perkins, 2013), os mesmos autores identificam as diretrizes da GRI como das mais úteis, dado que conseguiram alcançar apoio e aceitação internacionais. E, ao longo dos anos, milhares de indivíduos e organizações têm participado no desenvolvimento do enquadramento do *reporting* da GRI, o que ainda adensa o seu consenso.

No entanto, a iniciativa da GRI não é suficiente para uma harmonização total – relatórios que usam as mesmas diretrizes, por exemplo as da GRI, podem, ainda assim, terem resultados bastante diferentes (Hedberg & von Malmborg, 2003; Guziana & Dobers, 2013). Daí que alguns autores (Tschopp, 2005; Jeffrey & Perkins, 2013) acreditem que esta homogeneização deve ser regulada. Costa e Menichini (2013) também concordam, dizendo que “a mera adoção de padrões para a responsabilidade social corporativa não são garantia de ser reconhecido pelos *stakeholders* o compromisso com a responsabilidade social que a empresa tenha e, consequentemente, parece evidente que são necessárias novas abordagens para a avaliação da responsabilidade social.”⁵² (p. 151). Essa regulamentação é necessária para assegurar a comparação e a consistência. Contudo, esta estandarização poderá levar a perdas de

⁵⁰ Elaboração própria, com base nas informações recolhidas no site da GRI (<https://www.globalreporting.org/information/about-GRI/Pages/default.aspx>), acedido em 5 de janeiro de 2016.

⁵¹ “the GRI’s evolution from a confluence of consumer, investor and shareholder interests into a multi-stakeholder network has allowed its current reporting framework.”, no original.

⁵² “CSR standards adoption alone cannot grant stakeholder recognition of CSR commitment and consequentially it is evident that new approaches for CSR evaluation are required.”, no original.

informação – ou seja, tudo o que não esteja contemplado nas rubricas da GRI ou de outras diretrizes não “conta”, não aparece – e, no nosso ponto de vista, a regulamentação pode desvirtuar aquilo que melhor caracteriza a responsabilidade social – o facto de ser voluntária.

Neste caminho de harmonização e motivação para o *reporting* voluntário das organizações, a GRI tem tido, de facto, o protagonismo. Contudo, há outras instituições que se lhe seguiram, na tentativa de, também elas, criarem plataformas de entendimento e padrões homogêneos de relatórios. Entre elas, destacam-se a International Standardization Organization ([ISO] Norma ISO 26000), o International Integrated Reporting Council (IIRC) e a AccountAbility.

A ISO publicou a Norma ISO 26000 em 2010, após 5 anos de negociações entre diferentes *stakeholders* de todo o mundo. Representantes de governos, ONGs, indústria, grupos de consumidores e organizações de trabalhadores de todo o mundo estiveram envolvidos no seu desenvolvimento, o que se traduz num consenso internacional. Este grupo de 500 especialistas que desenvolveram a ISO 26000 foram dispensados após a publicação da norma. Contudo, a liderança do trabalho manteve-se para dar apoio e conhecimento aos seus utilizadores. Tem o nome de Organização Pós Publicação (PPO).

A ISO acredita que as empresas e restantes organizações não atuam em vácuo. A sua relação com a sociedade e o ambiente nos quais se movem é um fator crítico na sua capacidade de continuar a trabalhar de forma eficiente. A Norma ISO 26000 orienta os negócios e organizações para agirem de uma forma socialmente responsável. Isto significa agirem com ética e transparência, o que contribui para a saúde e bem-estar da sociedade.

A Norma ISO 26000:2010 providencia orientação e não condições, por isso não pode ser certificada como outras normas ISO. Em vez disso, ajuda a clarificar o que é responsabilidade social, apoia os negócios e as organizações a traduzir os seus princípios em ações eficazes e partilha as melhores práticas relativas à responsabilidade social, de forma global. Está dirigida para todos os tipos de organizações, independentemente da sua atividade, tamanho ou localização. A PPO produziu um documento de apoio à implementação da Norma ISO 26000: Protocolo de Comunicação, que descreve as designações corretas que as organizações podem usar para comunicar o seu uso da Norma ISO 26000.

O IIRC⁵³ é uma coligação global de reguladores, investidores, empresas, *standard setters*⁵⁴, *reporters* e ONGs. A coligação promove a comunicação sobre a criação de valor como o próximo passo na evolução dos relatórios corporativos. A missão do IIRC é estabelecer relatórios integrados e pensamentos dentro da prática de negócios *mainstream* como a norma nos setores público e privado.

Neste momento, o IIRC está a impulsionar um movimento (entre 2014 e 2017) que inclui a criação do Enquadramento Internacional dos Relatórios Integrados (*IR Framework*), o seu teste no mercado, até ao desenvolvimento e a adoção destes relatórios por organizações em todo o mundo. O objetivo do IIRC para esta fase é alcançar uma mudança significativa no sentido da aplicação nas organizações do *IR Framework*.

Criada em 1995, a AccountAbility⁵⁵ é uma organização líder mundial no fornecimento de soluções inovadoras para os desafios mais críticos da responsabilidade corporativa e do desenvolvimento sustentável. A sua proposta de valor exclusiva inclui investigação de vanguarda, padrões amplamente reconhecidos e serviços de consultoria estratégica para fornecer soluções práticas aos seus clientes. A sua visão consiste em acreditar num mundo onde as pessoas têm um “voto” nas decisões que têm impacto nelas mesmas e onde as organizações agem e são transparentes em assuntos fundamentais. No centro do seu trabalho está a série de Padrões AA1000, baseados nos princípios de inclusão, materialidade e transparência.

A tendência atual é, de facto, a de integrar a informação social, ambiental, financeira, de governança (Hopwood *et al.*, 2010; Villiers *et al.*, 2014) – o resultado destas práticas começou a ser apelidado de *reporting* integrado. Higgins, Stubbs, e Love (2014, p. 1091) avançam que “a intenção é desenvolver um novo enquadramento de *reporting* que simplifique (...)”. No entanto, e como dizem Pinto e Bandeira, “se os relatórios integrados são ou não o resultado da evolução natural de 150 anos de *reporting* financeiro e 15 anos de *reporting* de sustentabilidade é algo que ainda está por confirmar.”⁵⁶ (2013, p. 170).

⁵³ Informação adaptada e retirada do site do IIRC (<http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>), acessido em 6 de janeiro de 2016.

⁵⁴ Tradução própria: criadores de padrões.

⁵⁵ Informação adaptada e retirada do site da AccountAbility (<http://www.accountability.org/about-us/index.html>), acessido em 5 de janeiro de 2016.

⁵⁶ “*Whether or not integrated reporting is the natural evolution of 150 years of financial reporting and 15 years of sustainability reporting, is yet to be seen.*”, no original.

Aqueles que são a favor do *reporting* integrado, sugerem que a própria crise financeira global o potencia, já que o grau de exigência para com a transparência das empresas aumentou. A integração dos relatórios financeiros e não-financeiros é encarada por muitos como o *reporting* orientado para o futuro, uma espécie de relatório 3.0⁵⁷, que procura sintetizar as interconexões entre as informações de cariz financeiro e as outras, tradicionalmente arredadas da parte “das contas” dos relatórios. Para Higgins *et al.* (2014), o *reporting* integrado representa uma mudança fundamental na forma de os gestores olharem a estratégia e a criação de valor e, também (algo que nos interessa em particular), na forma de o comunicar. Os mesmos autores falam na importância do IIRC, que define claramente que os relatórios integrados são um documento que congrega informação sobre a estratégia, governança, desempenho e visão, refletindo o ambiente comercial, social e ambiental em que opera. O relatório integrado proporciona uma visão clara e concisa sobre a forma como a empresa cria e sustém o seu valor (Higgins, Stubbs, & Love, 2014, p. 1091).

Mesmo os nomes dados aos relatórios que congregam o tipo de informação, variam. Dizem Hahn e Kuhnen (2013) que algumas das “etiquetas” dadas aos relatórios são: “Corporate Citizenship Report” / Relatório de Cidadania Corporativa; “Corporate (Social) Responsibility” / Relatório de Responsabilidade (Social); “Sustainable Development Report” / Relatório de Desenvolvimento Sustentável; “Sustainable Value Report” / Relatório de Valor Sustentável; e “Sustainable Report” / Relatório Sustentável. Esta dispersão terminológica é transversal a tudo o que concerne a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, por serem “movimentos” afins, pela sua confluência, e, também, por ainda estarmos perante temáticas que precisam de amadurecer ao nível científico e académico. No relatório de 2013 da KPMG, a consultora procura esclarecer em antemão o problema desta dispersão, ao colocar uma nota inicial sobre os termos mais utilizados: “relatório de responsabilidade corporativa” (14%) e “relatório de responsabilidade social corporativa” (25%) – o que, se os fizermos equivaler, corresponde a 39% - e “relatório de sustentabilidade” (43%). Numa antecipação à segunda parte deste trabalho, podemos ver que os resultados apresentados pela consultora correspondem aos resultados que emergem da nossa amostra.⁵⁸

⁵⁷ Expressão da minha autoria.

⁵⁸ Relembramos que o estudo de 2013 da KPMG se debruça na recolha de informação em 4.100 empresas de todo o mundo, sobre o seu *reporting* de informação não financeira.

No entanto, podemos afirmar que os relatórios integrados ainda não estão institucionalizados, embora pareçam caminhar para isso. Já em 2011, a KPMG, referida por Hahn e Kuhnen (2013), esperava que caminhássemos para relatórios únicos que integrem informação sobre sustentabilidade com a informação financeira tradicional, para se poder fornecer uma visão holística sobre a criação de valor daquela organização ao longo do tempo, mas, como já referimos, num relatório posterior, a própria consultora afirma que a prática da integração ainda não está, de todo, institucionalizada, embora tenha mais do que duplicado entre 2013 e 2015 (KPMG, 2015). Sabemos que os gestores adotam práticas institucionalizadas porque a legitimação social das suas empresas é, no fundo, o que está em causa – a “normalidade” e a “adequação” entre os seus pares tem benefícios óbvios no que concerne o *benchmarking* nos respetivos mercados. Resumindo, “institucionalismo induz isomorfismo”⁵⁹ (Higgins, Stubbs, & Love, 2014, p. 1091), e provoca comportamentos coercivos, normativos e miméticos por parte das empresas que operam nesse *ambiente* (2014). De acordo com os mesmos autores, a adoção dos relatórios integrados, a acontecer *globalmente*, deveria integrar seis áreas – financeira, produção, intelectual, social, relacional, humana e da natureza.

3.3. Panorama atual e tendências

Na sequência do que foi explanado até aqui, este cenário tem sido propício à atenção dos académicos sobre este assunto, das mais variadas áreas (da Contabilidade à Gestão, da Comunicação à Linguística) e o corpo teórico de artigos sobre o tema tem crescido significativamente (Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014).

Contudo, há problemas que têm de ser debelados, como explicam Yaldo, Dong, Woodblin e Fan (2014), como a falta de medidas consistentes para captar as atividades de responsabilidade social; a ausência de requisitos regulamentares; o facto de a cedência de informação ser

⁵⁹ “*institutionalism induces isomorphism*”, no original.

voluntária; a diferença entre relatórios; e os custos e benefícios sociais, que, de alguma forma, têm sido ignorados (Deegan, 2012; Jones & Jonas, 2011).

Aliás, Bartlett e Devin (2011, p. 57), usando a reflexão de Chatterji e Levine (2006) dizem mesmo que o facto de não haver regulamentação e *standards* globais leva a que “... aquelas empresas que desempenham de forma pobre podem adotar padrões pouco fiáveis, inválidos, ou não passíveis de serem comparados, e tudo isso não ser detetado porque os *stakeholders* não têm a capacidade de diferenciar quais os padrões que são considerados válidos.”⁶⁰.

Nielsen e Thomsen (2007, p. 29) propõem que o facto de a responsabilidade social e o seu *reporting* serem voluntários “enfraquece o impacto do GRI”. Também pelo facto de a responsabilidade social ser um conceito tão “aberto”, “sem limites”, as mesmas autoras reforçam a dificuldade de as organizações saberem o que os seus *stakeholders* esperam que elas revelem sobre as áreas de atuação da responsabilidade social (Nielsen & Thomsen, 2007, p. 29).

*Apesar da extensa revelação de informação, ainda não foi possível demonstrar, de forma integrada, a interdependência de pontos críticos no desempenho das organizações, particularmente naquilo que são as interações entre os fatores financeiros e não financeiros.*⁶¹ (Pinto & Bandeira, 2013, p. 168)

Não havendo regras, apenas diretrizes, as empresas parecem pouco preparadas para a elaboração de relatórios não financeiros, ou as partes não financeiras dos seus relatórios anuais. E o facto de não haver um consenso compreensivo e terminológico leva a ainda maiores divergências na forma de comunicar a responsabilidade social nos relatórios (Nielsen & Thomsen, 2007). O tipo e a qualidade da informação contida no relatório vão desde *soft* (i.e.,

⁶⁰ “... poor performers may adopt unreliable, invalid, or noncomparable standards, and go undetected because stakeholders are unable to differentiate which standards are actually considered valid.”, no original.

⁶¹ “In spite of the extensive disclosure, they have not been able to demonstrate, in an integrated way, the interdependence of critical points in the performance of organisations, particularly regarding the interactions between financial and non-financial factors.”, no original.

informação narrada, de difícil mensuração) a *hard* (informação perfeitamente mensurável, rígida, quantitativa, estatística) (Hahn & Kuhnen, 2013).

“Os relatórios corporativos podem agora ser vistos como pouco mais do que mecanismos de criação de imagem”⁶², como diz Crowther (2012, p. 11). Ainda assim, Gori, Romolini e Fissi (Graves & Waddock, 2000; Egri & Ralston, 2008; referidos em Gori *et al.*, 2012, p. 782) reforçam quão importante é, face à crise económica mundial, que a responsabilidade social se mantenha impoluta, como forma de comunicação entre os negócios e os seus *stakeholders* e que não seja abordada como formatadora de uma determinada imagem junto dos mesmos.

Contudo, há que ver que o *reporting* da responsabilidade social das organizações tem tido um crescimento excecional nas economias emergentes, como menciona o relatório de 2013 da KPMG. Entre 2011 e 2013, a consultora apontou um crescimento em 22% nesse sentido, e ainda um parco crescimento para 2015 (KPMG, 2013; KPMG, 2015). A Europa, que liderava até então esta tendência de *reporting*, foi ultrapassada pelas Américas, que os autores do estudo apontam pelo aumento dos relatórios na América Latina. À data do documento da KPMG (2013), 76% das empresas americanas, 73% das empresas europeias e 71% das empresas na Ásia-Pacífico elaboravam relatórios de responsabilidade social. Face a este crescimento, e ao que parece um caminho sem retorno no sentido de uma plena responsabilização das organizações, a KPMG diz que o debate terminou: o *reporting* nestas matérias não financeiras veio para ficar. As organizações já não se devem questionar se devem elaborar os relatórios, porque já é garantido que esta é uma prática *standard* do mundo dos negócios atual (KPMG, 2013; KPMG, 2015).

A grande questão agora é qual a qualidade dos conteúdos desses relatórios, como podem ser o melhor meio para transmitir as informações não financeiras a todos os públicos relevantes para as organizações. A consultora (KPMG, 2013) aconselha os gestores a terem em conta qual é a matéria crítica para a sua área de negócio, ter um envolvimento efetivo com os seus *stakeholders*, ter uma estratégia de comunicação honesta – incluindo ser frontal sobre os desafios que tenham e o que está por trás dos dados apresentados - e, por fim, fazer uma recolha rigorosa dos dados não financeiros para que a informação seja o mais verídica possível (KPMG, 2013).

⁶² “Corporate reports can now be viewed as little more than image creation mechanisms”, no original.

RESUMO CRÍTICO DA LITERATURA

Para uma tomada de posição

A posição que foi enunciada na antecâmara deste projeto, embora plena de emoção, foi com a clara intenção de mostrar qual a motivação para o estudo concreto da comunicação da responsabilidade social (interna). Tendo em conta essa mesma posição, procurámos elencar as propostas teóricas que enquadram os domínios específicos onde cabem os nossos objetos de estudo – os relatórios de responsabilidade social, com enfoque na sua componente interna. Nessa linha de raciocínio, percorremos os campos e os autores mais relevantes da responsabilidade social das organizações e da comunicação organizacional para apurar, em específico, a importância de estudar a **comunicação da responsabilidade social interna**, os **stakeholders colaboradores**, e os **relatórios de responsabilidade social (RRS)** como instrumentos relevantes da relação entre as duas anteriores.

Desde logo, na proposta da “pirâmide de Carroll” (Carroll, 1991; ilustrada na Figura 1), surgem aquilo que são os domínios particulares da responsabilidade social interna e que estão embutidos nas camadas mais importantes da responsabilidade social - económica, legal e ética. Esses domínios particulares da responsabilidade social interna foram institucionalizados como “autónomos” da restante responsabilidade social pela Comissão Europeia (CE), ao elaborar o conjunto de recomendações e reflexões presentes no Livro Verde (CE, 2001). Relembramos que este documento elenca quatro dimensões da responsabilidade social interna, das quais três, na nossa opinião, são mais impactantes na *qualidade de vida* dos colaboradores: a *gestão de recursos humanos*, onde a CE pede que as organizações pensem na formação e retenção dos colaboradores, na sua autonomia, nas suas relações hierárquicas, justiça, práticas de não-discriminação e equilíbrio vida pessoal/vida profissional; a *saúde e segurança no trabalho*, onde a CE recomenda que, entre outras situações, os gestores se foquem nas condições de trabalho tendo em conta a saúde e a segurança dos trabalhadores no seu local de trabalho; e a *adaptação à mudança*, designadamente em processos de reestruturação, em que a Comissão aconselha as empresas a facilitarem as condições dos colaboradores em momentos de desestruturação das suas vidas profissionais.

Com isso, vimos validada a importância que a responsabilidade social interna tem, pelo facto de a CE recomendar que as empresas reflitam sobre ela especificamente e não apenas na sua componente externa. Esta última é precisamente a que mais *atrai* a atenção mediática. Quando as organizações se focam mais nessa componente, estão, no fundo, a optar (como dizem Morsing *et al.*, 2008), por uma abordagem de comunicação da responsabilidade social que se assemelha ao da informação pública de Grunig e Hunt (1984).

A importância dos colaboradores, entendida como um segundo tópico fundamental da nossa tese, pode ver-se, desde logo, no estudo de Dahlsrud (2008; exposto na Tabela 3) e consequentes resultados: a dimensão dos *stakeholders* (onde estão incluídos os colaboradores) é a mais relevante, juntamente com a dimensão social. Também a CSR Europe elenca como uma das seis dimensões da responsabilidade social o “Local de trabalho”, dimensão onde os colaboradores são o foco das preocupações.

De resto, a própria existência (há longos anos, em múltiplos países) de diversos *rankings* dedicados à classificação e divulgação das “melhores empresas para trabalhar” valida a relevância da qualidade de vida no trabalho e as atenções idiossincráticas que as organizações devem ter com os seus membros. Mesmo em termos históricos, se buscarmos as origens filantrópicas da responsabilidade social, estas eram vocacionadas para a protecção dos colaboradores – senão vejamos, por exemplo, a “cidade da Vista Alegre”⁶³, construída para os trabalhadores da empresa e as suas famílias.

Em termos de análises mais contemporâneas, que resumem os principais quadros de pensamento teórico sobre a responsabilidade social (Garriga & Melé, 2004; Rego *et al.*, 2006; *cf.* Tabela 4), encontramos claramente um enfoque nos colaboradores através da atenção dada às relações com os *stakeholders*, onde estes estão incluídos. Referimo-nos sobretudo às teorias integrativas e éticas, que mencionam esta preocupação relacional, reforçando ainda mais esta

⁶³ O Bairro Operário da Vista Alegre foi construído com a fundação da Fábrica de Porcelanas Vista Alegre, em 1824, por ordem de José Ferreira Pinto Basto, com o objetivo de alojar e formar artisticamente os operários vindos de todo o país para trabalhar. O bairro social não era mais que uma aldeia industrial autónoma, com valências de creche, posto de saúde, teatro, igreja, etc., construída por iniciativa privada e filantrópica, que pelas suas características singulares se revelou um projeto pioneiro na Europa (Fonte: <http://www.cm-ilhavo.pt/pages/1997>, acedido em 21 de junho de 2016).

nossa posição, na medida em que são as teorias mais “puras”, porque baseadas na integração dos interesses e necessidades dos *stakeholders* na estratégia da empresa e na ética.

A própria teoria dos *stakeholders*, um dos paradigmas vigentes da gestão das organizações contemporâneas (em todas as disciplinas que esta gestão convoca) - coloca os colaboradores no seu âmago, mesmo em re-interpretações mais recentes do modelo (*cf.*, *e.g.*, Freeman, 1984; Rego *et al.*, 2006; Werther e Chandler, 2006). Os investigadores Rodrigo e Arenas (2008), por exemplo, falam com absoluta convicção sobre a *parte interessada* que tem sempre de ser tida em atenção, independentemente da tipologia estudada - os recursos humanos da organização. E a teoria sistémica, que nos fez repensar as organizações como sistemas abertos, deu o mote para que a teoria dos *stakeholders* pudesse ter este grau tão imponente de aceitação: que importância teriam as diversas partes interessadas, se a organização não tivesse de se ocupar (e preocupar) das interações com elas e no efeito dessas interações? Aliás, a centralidade dos colaboradores também fica exposta quando percebemos que essa visão sistémica sobre a organização vem trazer à comunicação uma nova posição: se todos *têm* de ser representados e todos *têm* de participar, então, a comunicação tem de ser entendida como o meio que possibilita que o modelo de interação (contínua, sistemática) com os *stakeholders* seja efetivo.

Tudo isto faz ainda mais sentido se pensarmos que, na era que vivemos, o equilíbrio de poder de produção e disseminação de conteúdos comunicativos entre os indivíduos e as organizações é virtualmente possível e, logo, potenciadora da capacidade dos indivíduos se manifestarem (quer dentro das organizações, quer fora delas) terem a capacidade de se manifestar e contribuir para a contínua (re) construção da realidade. Esta nova realidade, ainda que potenciada muitas vezes por meta-realidades, muda a forma de olharmos a comunicação das organizações, mesmo em relação às disciplinas mais tradicionais que eram mais “simples” quando a relação organização-pessoas-ambiente era bastante mais linear, normativa, “arrumada” e menos mutável.

Já van Riel e Fombrun (2007) o disseram: as organizações são redes de pessoas que comunicam umas com as outras. Ora, partindo dessa premissa, é função da comunicação ligar estas pessoas e fazer com que as suas relações concorram todas no sentido do cumprimento das metas a que essa mesma organização se propôs (Mumby, 2001; Ruão, 2016).

Mesmo em relação àquilo que são as correntes de pensamento mais significativas da comunicação organizacional, percebemos que as que colhem mais aceitação atualmente são as

que entendem as organizações como sendo socialmente construídas pelos seus atores, logo, revestidas de grande subjetividade, tal é o caso das abordagens interpretativa e crítica que vêm as organizações como resultado do potencial humano, e, portanto, passíveis de serem analisadas do ponto de vista dos processos sociais e comunicativos que as suportam (*cf.* Tompkins & Wanca-Thibault, 2001; Ruão, 2008). Portanto, o ser humano em contexto organizacional importa. Importa na ótica dos teóricos da responsabilidade social, como também pelo ponto de vista dos académicos da comunicação organizacional.

Relativamente ao terceiro eixo que sustenta a nossa posição – a comunicação da responsabilidade social é relevante o suficiente para ser estudada por direito próprio, e, ainda mais especificamente, os instrumentos da mesma que têm a sua dimensão interna incluída -, podemos desde logo notar que o próprio Carroll, ao tentar evoluir do seu modelo paradigmático da pirâmide, estrutura uma nova visão (em conjunto com Schwartz, *cf.* Schwartz & Carroll, 2008) em que uma das três dimensões consideradas fundamentais para que uma organização tenha um papel relevante, é a prestação de contas (*accountability*). Ora, é na área específica da prestação de contas que os relatórios emergem, enquanto instrumento dedicado à veiculação de mensagens que relatem as ações que a organização levou a cabo nos domínios da responsabilidade social.

Atendendo à diversidade de visões que diferentes autores propõem no quadro das disciplinas que compõem a comunicação organizacional, conseguimos perceber que a comunicação com os colaboradores tem lugar em todos esses *desenhos* teóricos. Por exemplo, Kunsch (2003, 2007; *cf.* Figura 8) remete a alçada da responsabilidade social para a comunicação institucional, inferindo-se que veja a responsabilidade social como algo que precisa de ser comunicada pela via da organização como um “eu”. Van Riel (1995), por seu turno, insere a responsabilidade social na área da comunicação organizacional (sob o conceito global da comunicação corporativa), ainda que não de forma explícita. Consideremos ainda o contributo de Zerfass (2008), que, ao ilustrar as relações públicas como a área da comunicação que se preocupará com a legitimação das ações da organização, estará a considerar nesse campo a gestão da comunicação da responsabilidade social.

Aparentemente, os instrumentos que analisamos neste estudo “caberiam” melhor na disciplina da comunicação de negócio, já que desta emanam os relatórios de contas e os balanços

(Reinsch, 1996, *in* Oliveira & Ruão, 2014), mas, pela literatura analisada e pelos contributos dos estudos específicos sobre a comunicação da responsabilidade social, julgamos que os RRS (por não tratarem de informação financeira), espelham a intenção nas escolhas discursivas sobre a responsabilidade social nos relatórios anuais e, portanto, faz mais sentido olhá-los como parte da comunicação organizacional estratégica. Sublinhamos ainda a característica da comunicação estratégica de conferir uma certa ordem que permite alinhar as mensagens intencionais àquilo que é a sua estratégia global. Carrillo (2014), por exemplo, afirma que a comunicação estratégica atua com o preciso objetivo de possibilitar que a organização consiga atingir aquilo a que se propôs, o que, no caso da comunicação da responsabilidade social e a necessária ponte comunicativa a estabelecer com os diversos *stakeholders*, pode ser particularmente interessante abordar.

Do âmbito das seis disciplinas que Hallahan *et al.* (2007) conjugam no domínio da comunicação estratégica nas organizações, julgamos que a comunicação da responsabilidade social (ainda que possa ser confundida com campanhas de marketing social), se insere no terceiro conjunto de instrumentos, o das relações públicas, que visam promover relações de valor entre a organização e todas as suas partes interessadas, como aliás, vimos que acontece com Zerfass (2008). Contudo, Argenti *et al.* (2005), na proposta que fazem sobre as diferentes funções da comunicação que estão sob a alçada da comunicação estratégica, focam especificamente a comunicação com os colaboradores, para além de apresentarem (*cf.* Tabela 7) uma leitura muito visual dos *stakeholders* que devem ser tidos em conta para cada uma das funções enunciadas. São também estes autores (Argenti *et al.*, 2005), que mostram esquematicamente a forma como os *stakeholders* são parte da construção e (re)construção comunicativa e, como tal, avançamos nós, devem ser envolvidos nos processos de criação de sentido.

Num sentido mais pragmático, o ponto de vista de Du *et al.* (2010) é útil, ao elencarem a forma como as organizações devem comunicar a sua responsabilidade social e as suas determinantes: o compromisso, o impacto, o motivo e a adequação (*cf.* Figura 12). Ainda Du *et al.* (2010), também resumem os cuidados a ter na escolha dos canais a utilizar para veicular mensagens de cariz socialmente responsável. Neste aspeto particular, os autores chamam ao RRS documentos “oficiais” (Du *et al.*, 2010), enquanto alertam para o facto de estes poderem gerar uma perceção de desconfiança por parte dos *stakeholders* por serem totalmente controlados pela organização. Bartlett e Devin (2011), como Du *et al.* (2010) julgam que a melhor forma de essa

“desconfiança” ser evitada, é que a comunicação da responsabilidade seja intermediada por terceiros, que lhe confira a credibilidade (como o Governo e os média). Seele e Lock (2015) apresentam os RRS como uma ferramenta comunicativa utilizada quando a visão da organização em relação à responsabilidade social é mais funcional, instrumentalista. Os RRS são, de acordo com os mesmos autores, normalmente, publicados, com a clara intenção de clamar aos *stakeholders* e ao público em geral que a organização é socialmente responsável (Seele & Lock, 2015; *cf.* Figura 13). Já Morsing e Schultz (2006) apuraram que os relatórios anuais são um dos meios de comunicação da responsabilidade social mais apreciados pelas partes interessadas, uma vez que vêm revestidos de maior credibilidade e são assim entendidos como sendo mais plausíveis, o que, em certa medida, contradiz aquilo que explicamos em cima. Só um corpo de estudos empíricos e teóricos mais substancial poderá ditar qual é, de facto, a percepção mais usual dos *stakeholders* sobre os RRS.

Uma possibilidade de resolver percepções menos positivas nos *stakeholders*, é as organizações guiarem-se pelo modelo que Morsing *et al.* (2008) elaboraram e, que, para além do mais, nos transporta para os múltiplos domínios que abordamos neste documento, ao refletirem que há três estratégias possíveis de abordagem à comunicação da responsabilidade social (*cf.* Tabela 11). Um dos pontos mais relevantes desta proposta é que vem, de alguma forma, mostrar que, se a estratégia for de envolvimento dos *stakeholders*, ou seja, de co-criação de sentidos num equilíbrio comunicativo simétrico, não haverá necessidade de intermediação na comunicação, já que os próprios *stakeholders* participam na construção das mensagens. Isso será, a nosso ver, a desejada utopia que a comunicação da responsabilidade social deve tentar alcançar.

PARTE II: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 4 – FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO DE CASO

Com a intenção de procurar compreender a forma como as empresas socialmente responsáveis – ou mais concretamente, as que são vistas como responsáveis perante os seus colaboradores - representam a sua responsabilidade social nos relatórios anuais, definimos uma metodologia apropriada para cumprir essa análise, que discutiremos neste capítulo. Desde logo decidimos, e seguindo os conselhos da literatura, que o *estudo de caso* seria a metodologia mais adequada, quer pela natureza dos objetos fundamentais a analisar (os relatórios), quer pela diversidade de fontes que usamos para melhor compreensão destes objetos de comunicação,

Segundo Yin (1994), os estudos de caso são análises de fenómenos particulares, contemporâneos, que ocorrem num contexto real, utilizando várias fontes de evidência. Lessard-Hébert *et al.* (1990) sugerem que o estudo de caso é, pela sua flexibilidade e potencial de manipulação (no sentido positivo do termo), o modo de investigar mais real, menos limitado e mais aberto. Acresce ainda que, como afirma Ruão (2008), o estudo de caso tem já tradição na investigação das Ciências Sociais. Pollach (2003) reforça a ideia afirmando, por exemplo, que a investigação em campos relativamente novos, como é o caso da comunicação da responsabilidade social, é mais *insightful* quando conduzida qualitativamente na forma de estudos de caso.

Na literatura abrangida para a realização deste trabalho, encontrámos também estudos semelhantes que selecionam a mesma metodologia, usando embora unidades de análise distintas e técnicas de recolha de dados também diferentes (*cf.*, por exemplo, Nielsen & Thomsen, 2007; Pollach, 2003).

Tendencialmente, os estudos de caso são metodologias associadas à investigação qualitativa. Bogden e Bilken (1994) entendem a investigação qualitativa como uma expressão *umbrella* que alberga diferentes estratégias de investigação que têm características comuns – todas as que privilegiam a recolha de dados qualitativos, ricas em descrição de fenómenos complexos, como pessoas, conversas, ou lugares, e cujo tratamento estatístico se revela difícil. A investigação qualitativa, para estes autores, não parte de questões que se operacionalizam em variáveis, mas antes de questões que resultarão em estudos de fenómenos complexos, no seu ambiente.

Já Stake (2012) distingue fundamentalmente as investigações quantitativa e qualitativa não pelo tipo de dados trabalhados, mas pelo facto de, na investigação quantitativa, se almejar a explicação e o controlo, anulando o investigador ao máximo e pela epistemologia do conhecimento: este autor não acredita que a realidade possa ser descoberta – “como é pretensão da investigação quantitativa” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 51), o conhecimento é que pode ser construído. Dada a própria visão que temos sobre os processos comunicativos, alinhamos o nosso pensamento com os destes autores, e entendemos que o nosso papel aqui, neste estudo, é a compreensão e o aprofundamento da questão da comunicação da responsabilidade social, mais do que fazer emergir respostas fechadas e dogmáticas.

Yin (1994) também aconselha o uso de toda a possibilidade de cruzamento de dados quantitativos e qualitativos por forma a fortalecer o estudo de caso. Stake (2012) concorda, será antes uma questão de “enfoque” da própria investigação, porque a realidade é quantitativa e qualitativa e, portanto, para se construir conhecimento sobre ela, ter-se-á de fazer uso de ambos os tipos de análise. Concluindo, Yin (1994) acredita que os estudos de caso são uma estratégia suficientemente abrangente e flexível que acomoda evidências quer quantitativas, quer qualitativas, que é o que faremos de seguida, com o apoio evidente da revisão da literatura demonstrada na Parte I.

4.1. O estudo de caso: questão de partida

Com este estudo, pretende-se olhar a forma como as empresas socialmente responsáveis comunicam a sua responsabilidade social interna através dos relatórios anuais. Mais especificamente, o objetivo deste trabalho é olhar para a comunicação intencional dos relatórios de responsabilidade social e aferir da sua coerência com a preocupação com os *stakeholders* colaboradores.

Tendo em conta a importância dos colaboradores como parte interessada primária, basilar, de toda a estratégia de responsabilidade social, que já falámos anteriormente, assim como o enfoque que a comunicação tem (ou deve ter) nos seus públicos internos, julgamos relevante apurar se estas empresas “melhores para trabalhar” revelam, na sua comunicação estratégica, vontade de expor as suas práticas de responsabilidade social interna e, portanto, se isso é, para elas, pertinente.

Assim, com esta análise, pretendemos responder à seguinte questão de investigação, que serve como nosso ponto de partida: **será a comunicação da responsabilidade social interna uma prática de comunicação estratégica das empresas da atualidade?**

Para respondermos a esta questão, pretendemos avaliar se os relatórios de responsabilidade social, enquanto ferramentas de comunicação que “institucionalizam” a transparência e a prestação de contas da empresa – estrategicamente pensados na sua forma e conteúdo – e que servem de instrumento de recolha de dados para a atribuição dos rótulos de “melhor empresa para trabalhar”, integram práticas efetivas de responsabilidade social interna por parte das empresas. Ou seja, queremos avaliar se as organizações reconhecidas no universo empresarial como ‘melhores para trabalhar’ – através da análise dos parâmetros presentes no seu relatório de prestação de contas público (comunicação pública) - apresentam práticas de responsabilidade social interna. E consideramos que esses dados nos permitem perceber se as empresas da atualidade valorizam a responsabilidade social interna, na medida em que valorizam a sua comunicação.

O nosso estudo de caso é de tipo múltiplo, em que optámos por contrastar 10 relatórios de responsabilidade social/sustentabilidade de empresas distintas que partilham circunstâncias homogêneas, de acordo com a tipologia de Yin (1994). O facto de ser múltiplo confere-lhe maior robustez, embora perca em profundidade. O contraste enrijece a pesquisa, dá-nos consistência aos resultados, concorre para um quadro mais variado. Brigley (1995) diz que a investigação feita com o desenho de casos múltiplos é uma forma exequível de contrapor aquilo que apontam

como *defeito* aos estudos de caso: ser focado apenas numa realidade muito específica. Contudo, a não opção por nos dedicarmos apenas a uma das empresas leva-nos para um desenho de investigação, para um caminho de evidências, que retira, com certeza, profundidade ao estudo. Já Stake (2012) chama-lhes estudos de caso coletivos e afirma que estes permitem produzir uma melhor análise, fruto de uma compreensão mais ampla.

Assim, decidimos optar pelo *estudo de casos múltiplos* pela amplitude de resultados que nos pode proporcionar, mesmo que abdicando de alguma profundidade que a análise de uma única organização nos poderia dar. A opção metodológica tem a pretensão de conseguir captar traços predominantes do valor da responsabilidade social interna num dos instrumentos mais relevantes da sua comunicação. Neste contexto, pareceu-nos mais acertado alargar a pesquisa a várias organizações, que partilhassem a circunstância de serem tidas como preocupadas com a componente interna da responsabilidade social. Para conseguirmos ter essa harmonia de tendência com a responsabilidade social interna, optámos por seleccionar organizações agraciadas com a distinção de melhores empresas para trabalhar, na lógica de estas serem dedicadas ao desempenho das melhores condições *de vida* no trabalho para os seus *stakeholders* internos.

4.2. Unidades de análise

Para a seleção dos relatórios das empresas, partiu-se de uma premissa que “afastasse” empresas que apenas são reconhecidas pela sua responsabilidade social externa. Nessa sequência, escolheram-se as empresas contidas no *top 25* de dois *rankings* que aplicam critérios de seleção das empresas cuja responsabilidade social interna tem práticas efetivas. Os *rankings* utilizados para este estudo são os existentes em Portugal à data de início do projeto: o *Great Place To Work* (2013) e *As Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal da Exame/Accenture* (2013).

Foi feito o levantamento das 25 primeiras de cada lista, e nesse cruzamento verificou-se que há quatro empresas coincidentes pelo que registamos uma lista de 46 empresas a analisar. Estas empresas foram, depois, contactadas via correio eletrónico ou telefone no sentido de apurar se faziam relatório de responsabilidade social ou sustentabilidade e/ou se integravam essas informações no seu Relatório Anual de Contas. Das 46, conseguimos obter resposta e relatório em .pdf de 11, embora um deles não correspondesse de todo aos padrões solicitados. Assim, foram analisados 10 relatórios, com formatos, língua e conteúdos diversos, cujos enunciados sobre responsabilidade social interna são as unidades de análise deste estudo. Em concreto, os enunciados analisados são as capas, mensagens do *Chief Executive Officer* (CEO)/editoriais, e as páginas dos relatórios dedicadas à responsabilidade social interna.

4.3. Apresentação das empresas e respetivos relatórios

As empresas cujos relatórios constituem as unidades de análise deste estudo são a ACCOR, a Carris, a Cisco, a Diageo, a Ericsson, a Philips, o Santander, a SAS, a Teleperformance e a TNT, que apresentamos de forma sucinta. E os relatórios analisados foram disponibilizados pelas próprias empresas à data da recolha, daí coexistirem relatórios de 2011 e 2012⁶⁴.

4.3.1. ACCOR

A ACCOR ou ACCORhotels é um grupo de serviços internacional, com sede em França. Abriu o seu primeiro hotel em 1967 - o Novotel em Lille Lesquin – e, tem hoje 3792 hotéis, está

⁶⁴ A própria consultora KPMG se confronta com este problema de ter de lidar com informações de diferentes anos: por exemplo, no seu documento de 2013, refere que queria analisar os relatórios de 2012 e 2013, mas, à falta da disponibilização dos mesmos pelas empresas contactadas, tiveram de recorrer, também, a relatórios de 2011 (KPMG, 2013).

presente em 94 países e tem cerca de 180.000 trabalhadores. Este grupo internacional é constituído pelas seguintes marcas: Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Mama Shelter, Adagio/Adagio Access, Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget, Hotelf1, Thalassa Sea & Spa.

O relatório ACCOR 2012 Annual Report constitui-se numa análise financeira e não financeira do ano de 2011 do grupo ACCOR, ao longo de 112 páginas, em inglês.



Figura 15: *ACCOR 2012 Annual Report*

4.3.2. CARRIS

A Companhia de Carris de Ferro de Lisboa ou CARRIS é uma empresa de serviço de transporte público urbano de superfície de passageiros, na cidade de Lisboa. Foi fundada em 1872 no Rio de Janeiro, com o intuito de implantar na capital portuguesa um sistema de transporte do tipo americano (carruagens movidas por tração animal e deslocando-se sobre carris), tendo sido autorizada em Portugal por Decreto de 14 de dezembro do mesmo ano.

A CARRIS conta com 2141 colaboradores (dados de 2014), sendo 1285 motoristas, 127 guarda-freios e 151 elementos de controlo de tráfego, fiscalização e apoio operacional. Estes colaboradores são responsáveis por uma frota de 619 autocarros, 49 elétricos, 3 ascensores e 1 elevador.

O universo CARRIS é composto pela CARRIS e empresas participadas: Carristur, Carrisbus, Otlis, Publicarris e OPT.

O *Relatório de Sustentabilidade 2012* reflete o ano de 2011 no que toca à sustentabilidade da CARRIS, ao longo de 84 páginas, em português.

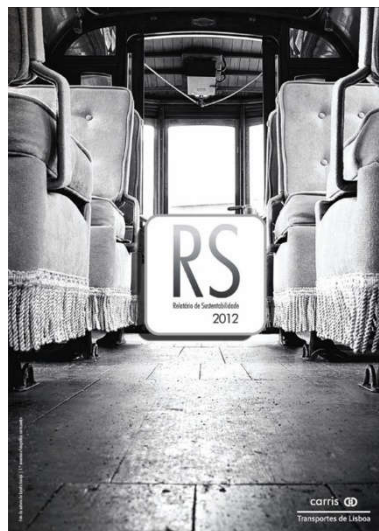


Figura 16: Relatório de Sustentabilidade 2012

4.3.3. CISCO

A Cisco Systems é uma empresa americana, com cerca de 70 000 colaboradores, sediada em San José (Califórnia) e é líder mundial em soluções de rede. Em 1984, Len Bosack e Sandy Lerner (marido e mulher), ambos a trabalhar na Universidade de Standford, queriam trocar e-mails entre os seus escritórios, localizados em edifícios diferentes e resolveram o assunto,

criando o *router* “multi-protocol”. A CISCO transformou a forma como as pessoas se ligam, comunicam e colaboram.

O seu relatório *2012: Corporate Social Responsibility Report* engloba todas as mensagens e ações da empresa no que se refere à responsabilidade social corporativa do ano 2011, em 147 páginas em inglês.



Figura 17: *2012 Corporate Social Responsibility Report*

4.3.4. DIAGEO

A DIAGEO é uma empresa relativamente nova, de 1997, quando se deu a fusão entre a Grand Metropolitan Public Limited Company e a Guinness PLC. No entanto, as suas marcas e negócio têm grande tradição: como a Justerini & Brooks (J&B) e a Guinness, fundadas no século XVIII.

A DIAGEO é líder mundial das bebidas destiladas, que produz as suas marcas em mais de 200 locais, distribuídos por mais de 30 países. Estão comprometidos com uma produção eficiente e sustentável, de níveis de elevada qualidade. A sua sede fica em Londres mas a empresa

emprega apenas no seu centro de exportação mais de 4000 pessoas, em cerca de 55 locais na Escócia, Inglaterra, Irlanda, Itália e Holanda.

Para além das marcas já referidas, a DIAGEO contém marcas como a Smirnoff (vodka mais vendida do mundo), Johnnie Walker (whisky mais distribuído do mundo), a Captain Morgan, a Baileys e a Tanqueray, entre outras.

O seu relatório *Diageo Sustainability and Responsibility Report 2012* apresenta a informação de 2011, em 124 páginas na língua inglesa, para as áreas de sustentabilidade e responsabilidade da empresa.



Figura 18: Diageo Sustainability and Responsibility Report 2012

4.3.5. ERICSSON

A ERICSSON, fundada em 1876 como loja de reparações de telégrafos por Lars Magnus Ericsson, é líder mundial no setor das telecomunicações. E desde então conseguiu acompanhar os constantes desafios e evoluções do mesmo setor, providenciando equipamento, software e serviços.

Cerca de 40% do tráfego móvel global passa pelas redes fornecidas pela empresa. Mais de 1 bilhão de clientes contam com estas redes geridas pela Ericsson. Para além disso, detêm mais de 37.000 patentes, formando um dos portefólios de propriedade intelectual mais ricos da indústria. Empregam cerca de 116 mil pessoas.

O relatório *Ericsson Sustainability and Corporate Responsibility Report 2012* apresenta os resultados sobre sustentabilidade e responsabilidade corporativa da Ericsson, ao longo de 56 páginas em inglês.



Figura 19: *Ericsson Sustainability and Corporate Responsibility Report 2012*

4.3.6. PHILIPS

A Royal Philips da Holanda é uma empresa com atividade diversificada, centrada em melhorar a qualidade de vida das pessoas através de inovações significativas nas áreas de Healthcare, Consumer Lifestyle e Lighting, cujos colaboradores rondam os 123 mil.

A empresa é líder na área de cuidados de saúde cardíacos, cuidados críticos e cuidados de saúde ao domicílio, em soluções de iluminação eficientes em termos energéticos e novas aplicações de iluminação, bem como na área de cuidados pessoais masculinos e na área da saúde oral.

As fundações daquela que havia de se tornar numa das maiores companhias de eletrónica do mundo remontam a 1891 quando Anton e Gerard Philips criaram uma empresa em Eindhoven, Holanda, para o fabrico de lâmpadas incandescentes e outros produtos elétricos.

O *Annual Report* 2012 da PHILIPS constitui uma análise financeira, social e ambiental do ano de 2011, ao longo de 76 páginas, em inglês.

Annual Report 2012
Financial, social and environmental performance

Accelerate!
Progress in delivering
our full potential

Please refer to the RST content only for the content highlighted in the list of content tables.
The content of the RST content is subject to the content of the content tables.
The content of the RST content is subject to the content of the content tables.
The content of the RST content is subject to the content of the content tables.

This is the sustainability section from the Philips Annual Report 2012

PHILIPS

Figura 20: *Annual Report 2012*

4.3.7. SANTANDER

O Grupo Santander é um grupo bancário global, liderado pelo Banco Santander S.A., o maior banco da zona euro e 11º do mundo.

O Banco Santander foi criado em 1857, em Santander (Cantábria / Espanha) e tem hoje cerca de 185 000 empregados. "*Simple, Personal & Fair*" (simples, pessoal e justo) são as palavras que definem a forma de atuar do banco e dos seus profissionais, em relação aos seus clientes, acionistas e sociedade.

O *Relatório de Sustentabilidade 2011* do Santander traduz o seu trabalho na área da sustentabilidade durante 2010, em 72 páginas em português.

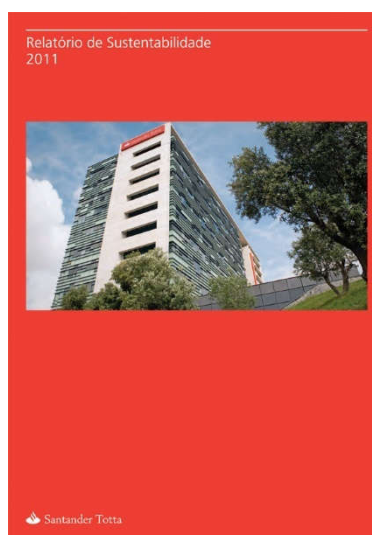


Figura 21: Relatório de Sustentabilidade 2011

4.3.8. SAS

SAS, que significava inicialmente "Statistical Analysis System", começou na Universidade da Carolina do Norte (EUA) como um projeto para analisar a pesquisa agrícola. No entanto, a procura desse tipo de software levou à criação da SAS em 1976 de forma a responder às

necessidades de todo o tipo de indústrias: farmacêuticas, bancos, entidades académicas e até governamentais.

A SAS tem clientes em 140 países, distribuídos por mais de 70.000 sites de negócios, governos e universidades. Emprega 13.672 pessoas.

No *2011 Corporate Social Responsibility Report* são apresentados os resultados sobre a responsabilidade social corporativa da SAS no ano 2010, através de 39 páginas em inglês.



Figura 22: *2011 Corporate Social Responsibility Report*

4.3.9. TELEPERFORMANCE

A Teleperformance é líder mundial em *Customer Experience Management* (Gestão da Experiência do Cliente) e *shared services* (serviços partilhados, como *call centers*) em todo o mundo. Foi fundada em 1978, em França e conta hoje com cerca de 180 mil colaboradores. A

equipa é caracterizada pela versatilidade e internacionalidade, marcando presença em 62 países, através de 270 centros de contacto e dominando cerca de 75 línguas e dialetos.

No documento *2012 Social Responsibility Report*, a Teleperformance explica em apenas 18 páginas, em inglês, as suas obras de responsabilidade social em 2011.



Figura 23: *2012 Social Responsibility Report*

4.3.10. TNT

A TNT teve início nos anos 40, na Austrália, quando Ken Thomas criou o seu negócio de transporte, com apenas um camião. Hoje em dia opera em mais de 200 países.

Tem 58.722 empregados em 61 países e faz 1.000.000 de entregas em todo o mundo, todos os dias. Os seus 54 aviões fazem mais de 700 viagens por semana e são feitas 55.000 viagens semanais entre os 72 armazéns centrais na Europa.

No seu *Annual Report 2012*, a TNT relata a sua performance financeira e não financeira durante o ano de 2011. O relatório conta com 190 páginas em inglês.



Figura 24: *Annual Report 2012*

4.4. Questões de investigação

Aconselha Yin (1994) que devemos desdobrar o problema – ou questão de partida - e as unidades de análise (os enunciados dos RRS das empresas em apreço), em questões de investigação que vão operacionalizar o estudo de caso. Assim, tendo em conta a premissa de que os relatórios analisados foram criados por empresas (que, naquele período de tempo, foram consideradas “melhores empresas para trabalhar”) e que a nossa questão de partida é **“será a comunicação da responsabilidade social interna uma prática de comunicação estratégica das empresas da atualidade?”**, julgamos que é pertinente basear a pesquisa empírica nas seguintes questões de investigação (QIs):

QI 1 – *Que assuntos relativos à responsabilidade social são evidenciados nos relatórios de responsabilidade social/sustentabilidade das empresas estudadas?*

QI 2 – *Os colaboradores, enquanto stakeholder primário destas empresas, têm maior destaque nos relatórios?*

QI 3 – *O discurso da empresa para se identificar como socialmente responsável nos relatórios é coerente com o pendor interno que lhe foi atribuído pelo ranking a que pertencem?*

A QI1 - que assuntos relativos à responsabilidade social são evidenciados nos RRS - é, na nossa opinião, relevante na medida em que, numa primeira análise aos RRS, é vital que procuremos evidenciar qual o espaço ocupado por assuntos relativos à responsabilidade social, afunilando depois essa análise para o espaço ocupado pela responsabilidade social interna, em específico. Isto para que possamos contribuir para uma resposta à nossa questão de partida, e perceber se a responsabilidade social interna se constitui como uma prática de comunicação estratégica. Dessa forma, conseguiremos fazer emergir a intencionalidade da comunicação desta área específica que, à partida, deveria ter grande destaque (na sequência de serem empresas “melhores para trabalhar”). Para levar a cabo a resposta a esta questão, fazemos uma análise

geral dos relatórios, analisamos as palavras constantes na mensagem do CEO ou editorial, e olhamos para a forma como a empresa se descreve a si própria naquilo que concerne a sua responsabilidade social interna.

Em relação à QI2 – se os colaboradores têm, de facto, maior destaque nos relatórios – relaciona-se com a nossa questão de partida e, portanto, reveste-se de importância, na medida em que a responsabilidade social interna é, maioritariamente, dedicada a este *stakeholder*, a criar as melhores condições possíveis para que ele possa ter *qualidade de vida* no seu trabalho. Para apurarmos em que medida são os colaboradores são focados nos RRS, vamos também analisar o texto de abertura do RRS por parte do CEO ou o editorial, vamos olhar ao que é dito por terceiros sobre a responsabilidade social interna da empresa e, por fim, ver se no discurso da própria empresa sobre a sua responsabilidade social interna os colaboradores também têm destaque.

A QI 3 - se o discurso da empresa como socialmente responsável é coerente com o pendor interno que lhe foi atribuído pelo *ranking* a que pertencem - surge como momento “circular” da investigação, onde verificamos a coincidência entre o facto de serem “melhores empresas para trabalhar” e a forma como a empresa *fala* dela própria enquanto entidade socialmente responsável, isto é, se nesse discurso, a importância dos colaboradores é protagonista ou não. Esta última questão propicia uma busca de informação que se baseia, também, numa análise dos RRS e das mensagens dos CEO ou editoriais, em particular, da frequência com que as palavras-chave desta questão nos aparecem. A QI3 leva-nos a procurar qual o destaque os próprios RRS têm nos *sítes* destas empresas, e, ainda, analisar o discurso de outros e dela própria sobre a responsabilidade social interna da empresa.

No capítulo seguinte, apresentaremos com maior profundidade aquilo que guiou a recolha de dados e a lógica que une as questões a estas pesquisas particulares.

4.5. Desenho da investigação

O desenho da investigação é o traçar do caminho a percorrer para recolha das evidências que nos permitam responder às questões de investigação. O *design* aponta naturalmente que técnicas de recolha/análise se adequam à natureza de informação que procuramos. Yin (1994) afirma que a multiplicidade de fontes é uma das mais-valias dos estudos de caso e, de facto, embora tenhamos as unidades de análise perfeitamente circunscritas a determinados conteúdos dos relatórios, para atingir um nível aceitável de triangulação, teremos de buscar outras fontes de informação. Mais ainda, Stake (2012) concorda com Yin (1994) neste ponto particular, afirmando que, ao utilizarmos diversas fontes de informação, o seu cruzamento analítico (triangulação) vai contribuir para uma maior validade do estudo em causa: “a triangulação de dados é vitalmente importante para se ganhar perspetivas múltiplas.”⁶⁵ (Pollach, 2003, p. 280).

Robson (2002) enuncia o *design* do estudo como o ponto que marca a passagem das questões de investigação a um projeto, e, portanto, o desenho, que inclui as técnicas de investigação, deve ser adequado às questões formuladas *a priori*. As questões 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; já questões como “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 (Leandro, 2009).

O propósito, finalidade ou objetivo da investigação encerra o resultado a alcançar com a investigação. Tendencialmente, podemos dizer que se o objetivo é avaliarmos resultados, ou testar hipóteses, indica um design fixo; se, por outro lado, o objetivo é avaliarmos processos, ou interpretar ou gerar hipóteses, o mais adequado será o design flexível. Nesta última opção, Robson (2002) sugere três estratégias: o estudo etnográfico, a *grounded theory* e o estudo de caso, que, como já vimos, é o que estamos a aplicar.

Assim, para este caso em específico, selecionamos como unidades de análise os enunciados sobre responsabilidade social interna dos RRS em causa. Como métodos de recolha de dados,

⁶⁵ “The triangulation of data is vitally important to gain multiple perspectives.”, no original.

utilizamos, essencialmente, a análise documental, debruçando-nos sobre os ditos enunciados e outros documentos que auxiliaram a composição de uma análise mais complexa e triangulada.

A análise documental apresenta-se como uma das técnicas mais utilizadas nos estudos de caso (Lessard-Hébert, 1990; Tuckman, 1994; Yin, 1994). No entanto, a análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Chaumier, 1989, citado em Bardin, 2013, p. 47) e, como tal, precisámos da análise de conteúdo para produzir as inferências finais. A análise de conteúdo, diz Bardin (2013, p.40), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” A mesma autora refere que a análise de conteúdo pode ser encarada como um “único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.” (Bardin, 2013, p. 33). Julgámos adequado o uso desta técnica, já que, como afirmam Henry e Moscovici, “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (1968, citados em Bardin, 2013, p. 34), e estamos perante uma realidade comunicativa escrita. A intenção da análise de conteúdo é inferir conhecimento em relação às condições produtivas ou recetivas dos objetos comunicativos – também o objetivo mais concreto deste estudo -, inferências essas que podem basear-se em indicadores quantitativos ou qualitativos (Bardin, 2013).

Também, dadas as categorias selecionadas, convocámos (ainda que de forma quase superficial), a análise do discurso como técnica de análise. Os RRS são fontes documentais que serão sujeitas a um processo de análise documental, através de uma *leitura* mais denotativa dos textos e de outras fontes (como as imagens, recortes de entrevistas, reportagens, etc.) que nos ajudem a consubstanciar a identidade e o discurso destas empresas naquele momento, sobre a sua responsabilidade social. Segundo Caregnato e Mutti (2006), a análise de discurso não é uma metodologia, mas uma disciplina de interpretação baseada numa coincidência de várias áreas do saber. O processo da análise do discurso pretende interrogar os sentidos embutidos nas produções *textuais*, sejam elas verbais ou não verbais, imagens, *etc* (Caregnato & Mutti, 2006). É neste propósito específico que encontramos a necessidade de invocar a análise do discurso para esta investigação, já que consideramos que a análise de conteúdo não é *suficiente* para nos levar a extrair sentidos dos discursos de fontes diversas que fazemos concorrer aqui para

analisar o perfil das organizações cujos enunciados sobre responsabilidade social são o nosso objeto de estudo. Dizem as autoras que não há sentido sem que este seja mediado por uma postura interpretativa, e isso é que vai dar visibilidade ao próprio sentido que o emissor tentou colocar na mensagem (Carneghato & Mutti, 2006).

A análise de conteúdo e a análise do discurso vão, então, permitir-nos uma *leitura* mais conotativa, entrando no domínio do uso da linguagem num contexto específico e sem anular o nosso ponto de vista sobre o significado que esse uso possa ter para a organização, enquanto empresa socialmente responsável, como aliás sugere Dijk (2005). Pollach (2003) confirma que a análise do discurso é uma estratégia adequada para entender como foi usada a linguagem em determinado contexto comunicativo. E acrescentamos, como dizem Stevens (1994) e também (Pollach, 2003), que o domínio da ética nos negócios (*business ethics*, área afim à responsabilidade social) é um campo que precisa de mais atenção linguística do que a que tem sido prestada até agora.

Interessa-nos buscar as palavras de Ball (1990, p.3) que Pedro reproduz (1997, p.19): “a questão na análise do discurso é porquê, num dado momento, de todas as coisas que poderiam ser ditas, apenas certas coisas foram ditas”. Como já vimos, a comunicação da responsabilidade social sofre, desde a sua emergência, deste *problema* – o que é dito e em que contexto pode lesar a verdadeira intenção; o que não é dito pode calar informações que são relevantes para os *stakeholders* das empresas.

Claro que, tal como em muitas áreas que se debruçam sobre o estudo do real, vivo, em contexto, em mutação, também a análise do discurso não tem um consenso fechado sobre como deve ser conduzida, sobre o que é, sobre como se deve olhar para ela.

No nosso caso, em que a análise documental é a nossa técnica principal, usamos os princípios da análise de conteúdo para fazer emergir as categorias, dimensões e indicadores que nos levarão às respostas às questões de investigação e questão de partida. Em alguns pontos, usamos a análise de discurso, para fazer emergir informação mais relevante e crítica.

CAPÍTULO 5 - RECOLHA DE DADOS

5.1. Pré-análise – criação das categorias de análise

Na sequência do que foi exposto nos pontos anteriores, e tal como aconselha a instrumentalização da análise de conteúdo (*cf.* Bardin, 2013), identificamos cinco categorias de análise que nos permite recolher informação sobre as unidades de análise, organizar os dados a serem tratados e, no final, responder às questões de investigação que lançámos anteriormente.

Relembramos, aqui, as questões de partida e de investigação que nos guiam:

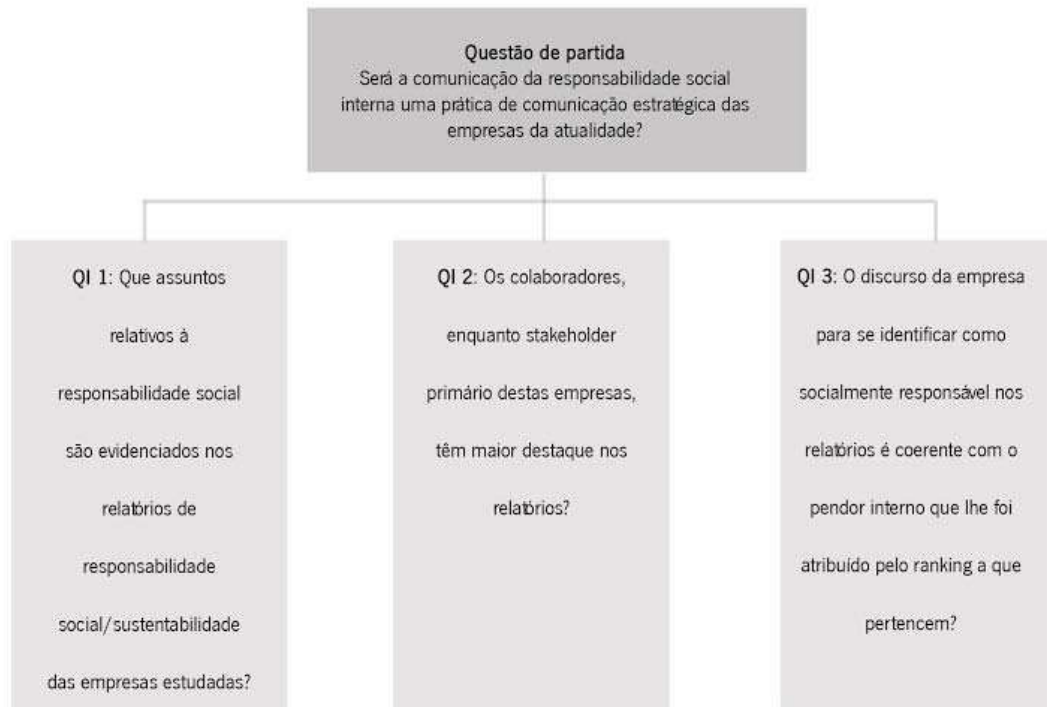


Figura 25: Questão de partida e questões de investigação

Como categorias de análise, escolhemos, então⁶⁶:

(C1) Visão geral dos relatórios (“mancha” da responsabilidade social);

(C2) Editorial e/ou mensagem do CEO;

(C3) Perfil comunicativo da empresa sobre a sua responsabilidade social;

(C4) Discurso externo à empresa sobre a responsabilidade social interna;

(C5) Discurso da própria empresa relativo à sua responsabilidade social interna.

Passamos agora a explicar a lógica que conduziu à escolha de cada uma destas categorias:

C1 – Visão geral dos relatórios (“mancha” da responsabilidade social)

É pertinente, numa primeira leitura mais *quantitativa* dos relatórios, fazer sobressair a “mancha” da responsabilidade social. Digamos que se trata de uma análise geral, macro-estrutural, dos RRS. Assim, olhando para o índice e para a estrutura de cada relatório, interessa especialmente organizar o olhar geral sobre o relatório.

Dado que os relatórios são diferentes uns dos outros, como sugere Pollach (2003), para conseguirmos produzir uma análise comparativa de casos múltiplos, temos de nos conseguir abstrair das peculiaridades de cada um (Hubermann & Miles, 1994; Pollach, 2003). Então, esta primeira visão global, vai também ter a dupla função de *retirar, remover* da análise aquilo que perturba a comparação. No nosso caso, aquilo que impede uma comparação mais *limpa* é o facto de termos relatórios anuais, com conteúdos financeiros e não financeiros; e relatórios apenas de sustentabilidade e/ou responsabilidade social.

⁶⁶ Para facilitar a leitura dos dados, e respetivas categorias, dimensões e fontes de análise, utilizamos estas legendas: C – categoria; D – dimensão; e F – fonte/indicador.

Portanto, entendemos que é pertinente ver a proporção de **(D1) assuntos relacionados com a responsabilidade social**, e, mais especificamente, com a responsabilidade social interna; e **(D2)** que **tipo de conteúdos** encontramos nesses enunciados. Aproveitando esta visão geral dos relatórios, veremos também quais os que **(D3) obedecem a diretrizes da GRI**, ou outras.

Para levarmos esta intenção avante, recorreremos, em particular, aos **(F1) índices dos RRS** e às suas **(F2) capas**.

C2 – Análise do editorial e/ou mensagem do CEO

Attarça e Jacquot (2005, pp. 8-9), num estudo amplo que elaboraram sobre, precisamente, o léxico utilizado pelas mensagens dos presidentes ou CEO em relatórios anuais (com enfoque na responsabilidade social), dizem que esses textos no início dos relatórios (que aqui fazemos equivaler ao editorial, quando estas não estão presentes) “uma síntese formalizada” e que se configuram como “uma base homogênea e representativa das percepções e das preocupações dos líderes”, destinada aos *stakeholders*. Já Courtis (1982, referido em Attarça & Jacquot, 2005, p. 9) havia apurado que esta é a parte mais lida no relatório anual de atividades, “a mais importante como fonte de informação e apreciação”.

Com base na importância retórica e discursiva das palavras da pessoa no topo da gestão, ou, de forma equivalente, do editorial, enquanto resumo do conteúdo mais relevante do relatório e conjunto de afirmações substanciais sobre a empresa, assumimos que esta secção dos relatórios será analisada *per se*.

Como o propósito fundamental desta dissertação é averiguar se a responsabilidade social interna está *vertida* nos relatórios com a importância que, aparentemente, a empresa lhe dá na prática, procuramos ver no **(F1) editorial/mensagem do CEO** o que este nos indica nas seguintes dimensões: **(D1) Menções a stakeholders**; **(D2) Menções a colaboradores**; **(D3) Expressões no âmbito da responsabilidade social** ou equivalente.

C3 – Análise do perfil comunicativo da empresa sobre a sua responsabilidade social

A maioria dos estudos similares analisam *sítes* institucionais, ou a parte correspondente à responsabilidade social nos *websites* de empresas. Mas, tendo em conta a vulnerabilidade e caducidade dos textos *vivos* próprios das plataformas de comunicação *online*, optámos pela análise de relatórios, dado que não estão sujeitos a alterações posteriores à sua publicação.

Contudo, pela riqueza dos conteúdos que encontramos nessas plataformas digitais na construção do sentido de ser socialmente responsável pelas palavras da própria empresa, usamo-los na medida em que complementam o estudo sobre a identidade que a organização quer para si própria neste domínio (*cf.*, *e.g.*, Nielsen & Thomsen, 2007; Pollach, 2003). Nesta linha de pensamento, julgamos que podemos, inclusivé, atualizar a nossa pesquisa a dados mais recentes, olhando para os *sítes*, para a parte que concerne o acesso ao RRS, e ver a **(D1) visibilidade das práticas de RS nos *sítes* institucionais**; e **(D2) disponibilidade da informação aos *stakeholders***.

Para reforçar a validade do nosso estudo, a triangulação de dados é fundamental, como vimos anteriormente. Algo que pode ajudar-nos na construção do perfil socialmente responsável das organizações em causa é a **(F1) acessibilidade**, **(F2) importância** e **(F3) nomenclatura** utilizada nos *websites* para ter acesso (ou não) ao RRS.

No fundo, pretende-se verificar quão longo é o caminho digital a percorrer para chegar ao relatório, se a sua visualização e/ou *download* estão facilitados, qual o destaque que lhe é dado e, neste processo, colher informação de conteúdo relevante para a construção da identidade socialmente responsável das empresas: como apresentam estas secções nos *websites*? Qual o tamanho do texto? Que expressões usam? Qual o enfoque?

C4 – Análise do discurso externo às empresas sobre a sua responsabilidade social interna

Quando as empresas são seleccionadas nos *rankings* e esses dados são comunicados através de um **(F1) suporte mediático (revista, jornal, audiovisual)**, é, usualmente, produzido um **(D1) discurso pelos editores das organizações responsáveis pelos *rankings*, no sentido de fazer uma apresentação sumária de cada empresa e sistematizar os motivos de inclusão no *ranking*.**

Em palavras escolhidas pelos editores contratados pelas organizações responsáveis pelos *rankings*, e não pelas próprias empresas, é feita uma caracterização rica do pendor interno da responsabilidade social das organizações em foco. Consequentemente, parece-nos interessante perceber quais as expressões/adjetivação que emerge dessas descrições e, no final, cruzar essa fonte de informação com as outras em que a empresa é o emissor principal.

C5 – Análise do discurso da própria empresa relativo à sua responsabilidade social interna (nos RRS)

Utilizando o Livro Verde da Comissão Europeia (CE, 2001) como referência, usamos as dimensões sugeridas no mesmo para fazer emergir a “mancha” ocupada por cada tópico relevante da responsabilidade social interna nos **(F1) conteúdos presentes no RRS**, afunilando depois para os tópicos mais impactantes na vida dos colaboradores. Das quatro rubricas enunciadas no Livro Verde⁶⁷ como sendo aquelas com que as empresas se devem preocupar quando aplicam a responsabilidade social internamente – Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Adaptação à Mudança, e Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais -, assumimos que as primeiras três são as que realmente têm o carácter que mais coincide com o que os *rankings* dos melhores locais para trabalhar procuram encontrar nestas empresas. Assim, aquilo que procuramos encontrar é a **(D1)**

⁶⁷ Cf. Tabela 5

proporção ocupada pelas rubricas relevantes da responsabilidade social interna (Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Adaptação à Mudança, e Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais) e, também, mais especificamente, **(D2) a proporção dos três tópicos mais impactantes na vida dos colaboradores na organização** (Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, e Adaptação à Mudança).

Com base no exposto, apresentamos de seguida o modelo de análise da responsabilidade social interna (iCSR⁶⁸) – a partir da análise dos relatórios de responsabilidade social/sustentabilidade – que experimentamos neste estudo:

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DIMENSÕES	FONTES/ Indicadores
C1 – Visão geral dos relatórios (“mancha” da responsabilidade social)	(D1) Assuntos relacionados com a responsabilidade social	(F1) Índices dos RRS
	(D2) Tipo de conteúdos	(F2) Capas dos RRS
	(D3) Obediência às diretrizes da GRI	
C2 – Análise do editorial e/ou mensagem do CEO	(D1) Menções a <i>stakeholders</i>	
	(D2) Menções a colaboradores	(F1) Editorial / mensagem do CEO dos RRS
	(D3) Expressões no âmbito da responsabilidade social ou equivalente	
C3 – Análise do perfil comunicativo da empresa sobre a sua responsabilidade social	(D1) Visibilidade das práticas de RS nos <i>sites</i> institucionais	RRS nos <i>sites</i> : (F1) Acessibilidade (F2) Importância
	(D2) Disponibilidade da informação aos <i>stakeholders</i>	(F3) Nomenclatura

⁶⁸ Optamos por uma sigla que resume a expressão Internal Corporate Social Responsibility (iCSR) para facilitar a adaptação posterior deste texto.

C4 – Análise do discurso externo às empresas sobre a sua responsabilidade social interna	(D1) Discurso pelos editores das organizações responsáveis pelos <i>rankings</i> : apresentação sumária de cada empresa e dos motivos de inclusão no <i>ranking</i> .	(F1) Suporte mediático (revista, jornal, audiovisual)
C5 – Análise do discurso da própria empresa relativo à sua responsabilidade social interna	(D1) Proporção ocupada pelas rubricas relevantes da responsabilidade social interna (Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, Adaptação à Mudança, e Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais) (D2) Proporção dos três tópicos mais impactantes na vida dos colaboradores na organização (Gestão dos Recursos Humanos, Saúde e Segurança no Trabalho, e Adaptação à Mudança)	(F1) conteúdos presentes no RRS

Tabela 14: Modelo experimental de análise do perfil de iCSR

Para verificação da pertinência deste modelo no nosso estudo em concreto, descrevemos no esquema seguinte a correspondência das categorias com as questões de investigação já referidas:

Questão de Investigação	Categorias de análise relevantes
QI 1: <i>Que assuntos relativos à responsabilidade social são evidenciados nos relatórios?</i>	C1, C2, e C5
QI 2: <i>Os colaboradores, enquanto stakeholder primário destas empresas, têm maior destaque?</i>	C2, C4, e C5
QI 3: <i>O discurso da empresa para se identificar como socialmente responsável</i>	C1, C2, C3, C4, e

Tabela 15: Resumo da recolha de dados relativos às questões de investigação

Reclamando aqui um ponto da situação, devemos refletir que a Q13, a mais profundamente interligada com o nosso problema, é, de facto, a que apenas pode ser respondida após a coordenação das inferências retiradas da análise dos indicadores presentes nas dimensões de todas as categorias que desenhámos. Ou seja, a empresa que tem como estratégia ver-se reconhecida como um bom local para trabalhar, trabalha a sua comunicação, do ponto de vista intencional e estratégico que já vimos que os RRS têm, para concorrer para esse reconhecimento?

De seguida, passamos então à exploração do material que constitui o nosso objeto de estudo, apurando os dados que conseguimos extrair dele.

5.2. Exploração do material

Atendendo ao plano atrás traçado, fazemos agora a análise dos relatórios e outras fontes para ser constituir matéria crítica relevante que discutiremos no capítulo posterior.

C1 – Visão geral dos relatórios (“mancha” da responsabilidade social)

Dos 10 relatórios analisados, apenas três são relatórios anuais que integram informação financeira e não financeira, os restantes sete são apenas sobre responsabilidade social ou sustentabilidade. A informação financeira não será aqui analisada, apenas na estrita medida em que seja necessária uma comparação com a não financeira. Em relação aos relatórios que não se dedicam por inteiro às questões da responsabilidade social e/ou sustentabilidade, o da **Philips é o que apresenta maior percentagem de páginas com informação não financeira (67%).**⁶⁹

Uma outra conclusão que nos interessa retirar de imediato é que **apenas dois dos relatórios não seguem as diretrizes da GRI**. Tal vem reforçar aquilo que já explorámos no capítulo referente à preponderância da GRI enquanto referência global para o *reporting*.

Apresentamos, de seguida, uma tabela que resume a análise dos dados nesta categoria, com a exceção de uma leitura mais crítica sobre as capas, que exploramos depois:

EMPRESA	Capa	Título	Língua	Nº total págs	Nº págs RS / % págs RS	Diretrizes
Accor	Fotografia a cobrir o fundo, de uma profissional (mulher asiática) com tabuleiro com bebidas exóticas do tipo cocktail + "Accor, becoming the global benchmark in hospitality"	2012 Annual Report	Inglês	112	49 / 44%	não indica
Carris	Fotografia a cobrir todo o fundo, a preto e branco, do interior de um eléctrico antigo	Relatório de Sustentabilidade 2012	Português	84	84 / 100%	GRI (G3)

⁶⁹ Para esta contagem de páginas, consideramos todas as páginas, mesmo isoladas, que abordem os temas principais da responsabilidade social e/ou sustentabilidade, incluindo os editoriais/mensagens do CEO.

Cisco	Metade da página com foto de mulher sorridente, segurando um cabo de telecomunicações, de aspecto muçulmano (cabeça tapada)	2012 Corporate Social Responsibility Report	Inglês	147	147 / 100%	GRI (G 3.1)
Diageo	"Celebrating life, today and tomorrow" + uma mão feminina a segurar uma taça tipo 'martini', com foto no interior com água em movimento 'colada' com outra foto de trabalhadores de raça negra	Sustainability & Responsibility Report 2012	Inglês	124	124 / 100%	GRI (G3)
Ericsson	Technology for Good + 'nuvem' de palavras com destaque para 'Responsibility', 'Engagement', 'Sustainability', 'Respect', 'Solutions', 'Global' ; fundo azul	Ericsson Sustainability and Corporate Responsibility Report 2012	Inglês	56	56 / 100%	GRI (G3)
Philips	"Accelerate! Progress in delivering our full potential"	Annual Report 2012 - Financial, social and environmental performance	Inglês	76	51 / 67%	GRI (G 3.1)
Santander	Edifício Santander	Relatório de Sustentabilidade 2011	Português	72	72 / 100%	GRI
SAS	Fundo branco com uma folha verde	2011 Corporate Social Responsibility Report	Inglês	39	39 / 100%	GRI (G3)
Teleperformance	Crianças (filipinas) a rir; "Social Responsibility begins with You"; "Citizen of the World", "Citizen of the Planet".	2012 Social Responsibility Report	Inglês	18	18 / 100%	não indica
TNT	Colaborador da empresa a trabalhar, a sorrir, com farda.	Annual Report 2012	Inglês	190	51 / 27%	GRI (G 3.1)

Tabela 16: Visão geral da estrutura dos relatórios

De uma análise denotativa e conotativa da capa de cada um dos relatórios, percebemos também que há um tema que ressalta da escolha feita na imagem selecionada para apresentar o relatório aos seus *stakeholders*.

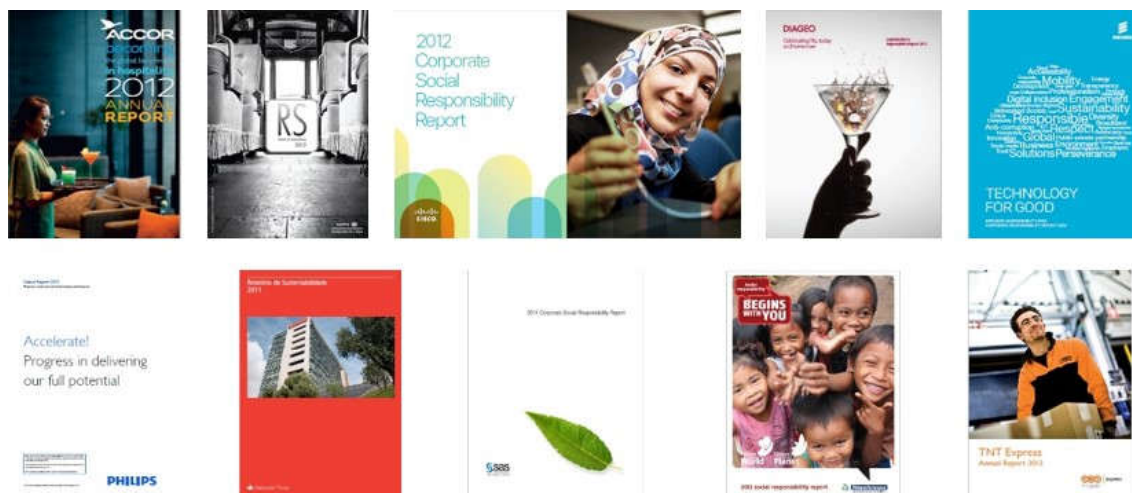


Figura 26: Conjunto de miniaturas das capas dos relatórios em análise

No caso da Accor, cujo RRS não indica se obedece às directrizes da GRI, a escolha recai numa funcionária de etnia asiática para fotografia de capa, a trabalhar. Digamos que reforça a excelência de serviço, o *benchmark* da hospitalidade. A Carris escolheu uma fotografia a preto e branco do interior de um elétrico antigo. Remete para a antiguidade da empresa, e reforça o objeto do negócio.

Na capa do relatório da Cisco encontramos uma mulher árabe, ou, pelo menos, vestida de acordo com costumes muçulmanos, de expressão jovem e alegre, a segurar um cabo de telecomunicações. Não é claro se a mulher está a representar uma funcionária. Em suma, a seleção descrita remete para a diversidade, para a igualdade de género, o foco nas pessoas, com o apontamento do cabo a trazer o objeto do negócio também para a capa.

A Diageo usa a capa do relatório para apresentar o seu negócio – distribuição de bebidas alcoólicas – e o protagonista é um copo “tipo Martini”, segurado por uma mão feminina. Numa

montagem algo *forçada*, a empresa substituiu o líquido de dentro do copo por uma foto com o que aparentam ser trabalhadores de raça negra. A intenção, parece-nos, é a de destacar o negócio sem perder o foco na filantropia social prestada pela empresa.

A Ericsson optou por não colocar pessoas, mas palavras-chave numa *nuvem*, em que algumas surgem maiores e mais destacadas do que outras, sobre um fundo azul. As palavras com maior preponderância são “Responsible”, “Sustainability”, “Engagement”, “Global” e “Respect”, claramente ligadas ao *core* da responsabilidade social. Assume-se que estas expressões serão espelho da escala de valores que a empresa quer ter para aquele relatório.

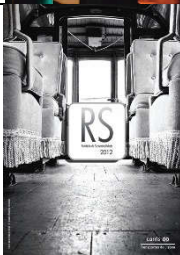
A Philips, por seu lado, opta por uma capa branca, com apenas uma frase - “Accelerate! Progress in delivering our full potential”. Este relatório é um dos que integra informação de natureza financeira e não financeira, pelo que se compreende que não haja uma direta alusão a qualquer das áreas da responsabilidade social e/ou sustentabilidade. A palavra “Accelerate”, que significa mesmo acelerar, é acentuada várias vezes por todo o *report*, pelo que entendemos que seja relevante na estratégia da empresa uma certa alavancagem necessária ao negócio.

O Santander mostra na capa um dos seus edifícios, envidraçado, a-característico, digamos que “típico” edifício de escritórios, identificado apenas pelo logotipo do banco no topo do mesmo. Como na parte mais chegada ao leitor aparecem umas árvores a emoldurar o edifício, admitimos que seja essa a tónica que a empresa quer dar ao seu relatório de sustentabilidade – a do ambiente.

A SAS dedica a sua capa a uma folha verde num fundo branco, uma metonímia para o ambiente, embora o seu relatório tenha como título “Corporate Social Responsibility Report”. A Teleperformance, a outra das empresas que não “obedece” às indicações da GRI, apresenta a capa com mais informação: a imagem é de uma foto de crianças (que julgamos serem filipinas, numa referência a um conjunto de ações que a empresa havia levado a cabo no ano anterior) a rir, e as frases “Social Responsibility begins with You”; “Citizen of the World”, “Citizen of the Planet”. Pelo que vemos, a Teleperformance dá à face filantrópica da responsabilidade social todo o protagonismo, quer na imagem, quer nas frases selecionadas.

Por fim, a TNT, que apresenta um relatório com ambos os tipos de informação, um relatório anual, escolhe um colaborador com farda da transportadora, com uma expressão de contentamento.

Resumimos, agora, em esquema, as palavras-chave que inferimos das capas de cada RRS:

EMPRESA	CAPA	Palavra-chave da leitura da capa
		SERVIÇO / HOSPITALIDADE
		NEGÓCIO / HISTÓRIA
		PESSOAS / NEGÓCIO
		NEGÓCIO / FILANTROPIA
		RESPONSABILIDADE / SUSTENTABILIDADE

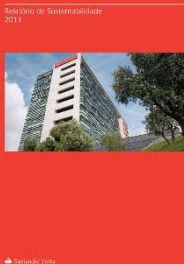
	Annual Report 2012 Annual Report 2012 Annual Report 2012 Accelerate! Progress in delivering our full potential	NEGÓCIO / ESTRATÉGIA
	Relatório de Sustentabilidade 2011 	NEGÓCIO / AMBIENTE
	2011 Corporate Social Responsibility Report 	AMBIENTE
	2010 social responsibility report 	FILANTROPIA
	TNT Express Annual Report 2012 	SERVIÇO / PESSOAS

Figura 27: Palavras-chave das capas dos RRS

C2 – Análise do editorial e/ou mensagem do CEO

Na análise⁷⁰ que fizemos às palavras iniciais dos relatórios, que são, em todos exceto o da Teleperformance, uma mensagem pela *mão* do CEO da empresa, verificamos que praticamente **todos falam, pelo menos uma vez, de questões de responsabilidade social** e/ou sustentabilidade, sendo que **as mensagens dos CEO da Ericsson e da SAS são as que mais vezes abordam o tema.**

A única empresa que não o faz é a TNT, que, no entanto, é das que mais menciona (relativamente) os *stakeholders* e os colaboradores em específico na mensagem do seu CEO. A Diageo também é a empresa que mais foca, no texto do seu CEO, os *stakeholders* e os colaboradores. Em suma, do ponto de vista particular que nos concerne, **a TNT e a Diageo são as empresas que mais focam os colaboradores** nas palavras de abertura do seu RRS.

A Teleperformance também se destaca, mas no sentido contrário, não fazendo qualquer menção aos *stakeholders* ou colaboradores, apesar de fazer uma referência no seu curto editorial ao tema da responsabilidade social.

Englobando em grandes *clusters* a responsabilidade social, por um lado, e a sustentabilidade, por outro, a diferença é pouca (a responsabilidade social com 24 referências, e a sustentabilidade com 31), o que é demonstrativo daquilo que explicámos na Parte I deste documento, a falta de uma terminologia “firmada” tem influência numa certa dispersão, quer ao nível académico, quer ao nível das práticas organizacionais.

⁷⁰ Para a contagem dos termos aqui em causa, fizemos equivaler *stakeholders* a partes interessadas; colaboradores a *employees* e *human resources* (nos relatórios em inglês); e colaboradores a funcionários, empregados, recursos humanos e pessoal (nos relatórios em português).

Empresa	Mensagem do CEO/Editorial	Nº de palavras	Menção à RS?	Se sim, quantas vezes?	Que expressões utilizam?	Nº de vezes que a palavra <i>stakeholder</i> é mencionada	Nº de vezes que os colaboradores são mencionados
Accor	CEO	1895	sim	7	Sustainable development (2); sustainable growth (2); socially responsible (1); social responsibility (1); sustainable reinvent (1)	0	3 (0,16%)
Carris	CEO	436	sim	7	Sustentabilidade (3); sustentabilidade empresarial (1); sustentável (1); responsabilidade social (1); responsabilidade social corporativa (1)	1 (0,23%)	0
Cisco	CEO	697	sim	6	CSR (5); environmental sustainability (1)	1 (0,14%)	1 (0,14%)
Diageo	CEO	540	sim	4	Sustainability and responsibility (3); responsible and sustainable company (1)	4 (0,74%)	2 (0,37%)
Ericsson	CEO	761	sim	12	Sustainable development (1); sustainability (6); Corporate responsibility – CR (5)	1 (0,13%)	1 (0,13%)
Philips	CEO	872	sim	2	Sustainable (1); sustainability program (1)	1 (0,11%)	1 (0,11%)

Santander	CEO	717	sim	4	Responsabilidade social corporativa (2);	1 (0,14%)	
					desenvolvimento sustentável (1); sustentabilidade (1)		3 (0,42%)
SAS	CEO	525	sim	8	CSR (3); sustainability (3); sustainable (2)	0	2 (0,38%)
Teleperformance	editorial	181	sim	1	CSR (1)	0	0
TNT	CEO	482	não	0		3 (0,62%)	2 (0,41%)

Tabela 17: Análise dos editoriais e/ou mensagens do CEO

C3 – Análise do perfil comunicativo da empresa sobre a sua responsabilidade social

Devemos aqui mencionar, por uma questão de *limpeza* metodológica, que o conteúdo que analisamos nesta categoria é fruto de uma recolha feita em 2016 (recente, portanto). Consideramos que essa atualização era relevante por acrescentar pertinência e atualidade ao estudo, por possibilitar uma visão longitudinal e por permitir uma visão mais global da relação destas empresas com a comunicação da sua responsabilidade social. Não sendo, no entanto, a perspectiva temporal o nosso foco principal de análise, centramos a pesquisa realizada nos indicadores adaptados às necessidades específicas deste estudo.

Como dissemos na enunciação das categorias de análise, pretendemos aqui perceber a visibilidade das práticas de RS nos *sítes* institucionais e a disponibilidade da informação aos *stakeholders*. Ora, como fontes usámos os *sítes* das empresas em questão, na ótica de um utilizador que procura encontrar o RRS. Procurando estudos semelhantes que nos apoiassem nesta pesquisa, ainda que esses estudos assentem, na sua plenitude, na comunicação da responsabilidade social via *websites* (e, portanto, o escopo destes estudos é mais amplo e mais

profundo do que esta parcela complementar do nosso). Pollach (2003) afirma, no seu estudo, que podemos deduzir a importância dada à responsabilidade social pela localização nos *sites* da informação sobre a mesma. Nesse sentido, adaptamos a ideia de Pollach (2003) e procurámos exactamente perceber qual a importância dada em termos de navegação (quantos *cliques* até chegar ao RRS), mas também em termos de importância quanto à secção onde se encontra a informação sobre responsabilidade social (Pollach, 2003, debruçou-se sobre a diferença *homepage* vs outro separador, aqui focamo-nos na responsabilidade social como reforço da identidade institucional da organização, como veremos). Também Tewari e Dave (2012), num estudo similar sobre 84 empresas indianas, aferiram da qualidade da informação da comunicação sobre responsabilidade social pelas seguintes características destas secções nos *sites* das empresas: (1) Facilidade de compreensão dos textos através da construção visual dessas secções; (2) Facilidade de leitura dos textos através do auxílio de títulos, subtítulos, hiperligações, e imagens; (3) Acessibilidade, isto é, se são apresentados em .pdf, ou apenas é possível visualizar no próprio *site*, se têm conteúdos multimédia, *etc.* Tendo em conta estas sugestões, desenhámos a nossa pesquisa desta forma:

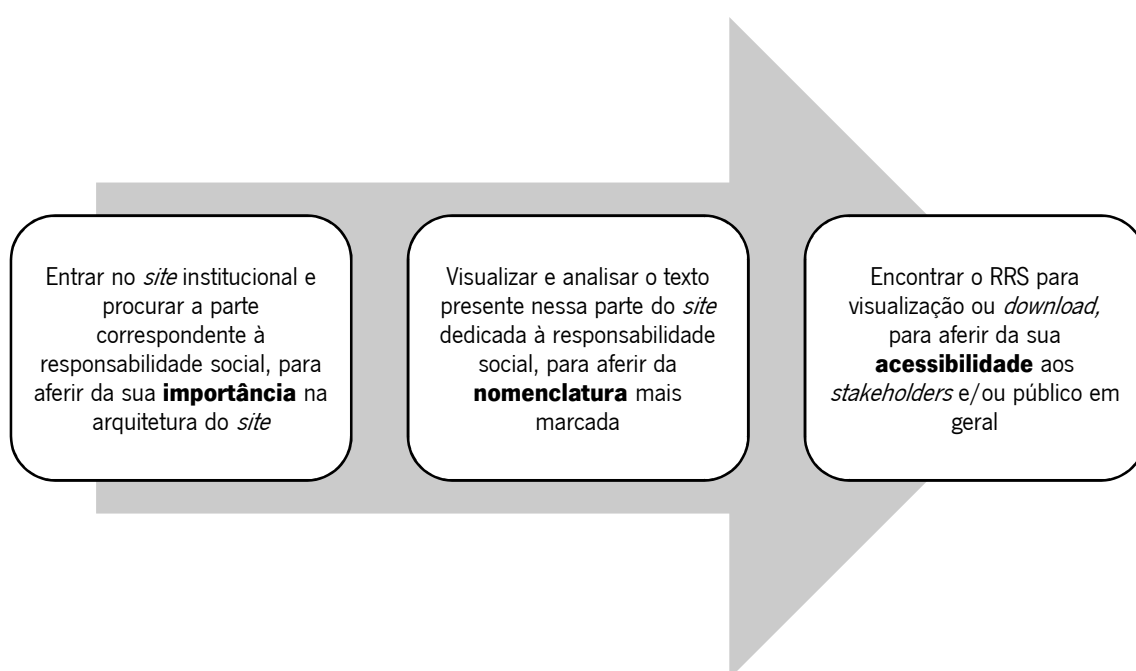


Figura 28: Processo de análise dos *websites*

Assim, no site da ACCOR⁷¹, totalizam-se 4 *cliques* até conseguir aceder ao Relatório do ano em questão (atualmente, o de 2014). O relatório situa-se no final desta sucessão no menu: Finance – Financial Library – Registration Documents and Annual Report – Relatório de 2014⁷². Colocam, portanto, o RRS sob a alçada financeira, o que não surpreende, dado que o relatório desta empresa é integrado.

Está disponível em duas versões: .pdf para download ou numa versão de visualização interativa. Noutros locais do *site* conseguimos também ver informação mais reduzida, mas que pertence ao relatório completo, assim como os relatórios dos anos anteriores.

O *site* tem também uma área dedicada ao Desenvolvimento Sustentável⁷³. No tópico específico da Responsabilidade Social e Desempenho – a única rubrica que menciona especificamente a responsabilidade social (CSR), retira-se a seguinte afirmação da empresa sobre si própria, destacando o **impacto positivo que a responsabilidade social tem na satisfação dos clientes e no lucro**:

Para celebrar o seu compromisso de 10 anos com a certificação ISO 14001⁷⁴, a AccorHotels levou a cabo dois estudos inovadores, um questionário conduzido pela Accenture e outro verificado pela EY⁷⁵. Ambos demonstraram o impacto positivo da responsabilidade social corporativa na satisfação dos clientes e na lucratividade dos hotéis.⁷⁶

No caso da Carris⁷⁷, o relatório também nos aparece após 4 *cliques*, seguindo uma lógica mais “intuitiva”: Institucional – Sustentabilidade – Relatórios de Sustentabilidade – Relatório de

⁷¹ <http://www.accorhotels-group.com/>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁷² <http://www.accorhotels-group.com/en/finance/financial-library/registration-documents-and-annual-report.html>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁷³ <http://www.accorhotels-group.com/en/sustainable-development.html>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁷⁴ A ISO 14001 é um conjunto de normas de certificação de gestão ambiental (fonte: <http://www.iso.org/iso/iso14000>, acedido em 21 de junho de 2016).

⁷⁵ Quer a Accenture, quer a EY (Ernst & Young) são consultoras que têm vindo a ter um papel ativo no auxílio às organizações a implementarem e avaliarem os seus sistemas de responsabilidade social.

⁷⁶ “To celebrate its 10 year commitment to the ISO 14001 certification, AccorHotels has led two innovative studies, one survey conducted by Accenture and the other verified by EY. They both demonstrate the positive impact of CSR on guest satisfaction and the profitability of hotels.”, no original

⁷⁷ <http://carris.transporthlisboa.pt/>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

Sustentabilidade 2014⁷⁸, o que é coerente com o facto de o RRS ser um relatório independente. Podemos ter acesso aos relatórios anteriores, que nos aparecem numa linha cronológica. Na parte da Sustentabilidade (o *site* não tem propriamente um separador para a responsabilidade social), a empresa diz o seguinte, remetendo para aquilo que é a **base da responsabilidade social** e do desenvolvimento sustentável e **integrando o seu negócio** nesse enquadramento:

O Desenvolvimento Sustentável é, cada vez mais, uma preocupação transversal nas sociedades modernas, devendo orientar não só a atividade empresarial, mas a de cada um de nós em particular. A CARRIS entende que a Qualidade e a Responsabilidade Social Empresarial, nas vertentes Económica, Ambiental e Social, são as vias para a melhoria contínua da sua atividade, bem como um contributo para a Sustentabilidade e para o bem-estar social. Este contributo passa, prioritariamente, pela satisfação das exigências dos Clientes e das normas estatutárias e regulamentares, otimizando de forma adequada os recursos disponíveis. É assente nesta estratégia que a CARRIS reforça o seu papel ativo para a mobilidade sustentável na Área Metropolitana de Lisboa, contribuindo para uma cidade menos congestionada e com mais qualidade de vida.

Na página *web* da Cisco⁷⁹, com apenas um *clique* acedemos a uma informação em destaque sobre o Relatório de Responsabilidade Social mais atual (neste caso, de 2015), quando *clicamos* no separador “Sobre a Cisco”, o que podemos ler como a responsabilidade social sendo, para esta empresa, algo que a define.

Para aceder ao relatório propriamente dito, temos de *clicar* mais 2 vezes para aceder ao .pdf do relatório atual⁸⁰. Os outros relatórios dos anos anteriores, estão disponíveis no mesmo separador (*CSR Report*).

⁷⁸ http://carris.transporteslisboa.pt/fotos/editor2/relatorio_de_sustentabilidade_carris_2014.pdf, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁷⁹ <http://www.cisco.com/web/PT/index.html>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁸⁰ http://www.cisco.com/assets/csr/pdf/CSR_Report_2015.pdf, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

Acerca da sua postura global face à responsabilidade social, a Cisco diz, particularizando e ajudando a visualizar o **potencial do seu negócio** quando combinado com uma atitude global de responsabilidade social:

Coisas extraordinárias acontecem quando as pessoas se conectam: um refugiado torna-se num colaborador desejado. Um veterano (de guerra) encontra uma nova carreira. Jovens empreendedores ajudam pessoas cegas a navegar nas cidades. Um agricultor colhe uma safra. Uma vítima de um desastre reencontra um ser amado. Juntos, multiplicamos o impacto dos esforços individuais para transformar vidas, comunidades, e o planeta. A responsabilidade social da Cisco lida com estes esforços através de programas inovadores, parcerias, e a forma como fazemos negócio, combinando a colaboração humana com as conexões em rede.⁸¹

No *website* da Diageo⁸², acede-se ao relatório seguindo o menu Responsibility - Our Reporting* – Download Annual Report 2015⁸³. Quando vamos à parte do menu que se denomina por “Responsibility”, a Diageo aborda esta temática com o seguinte texto, **interligando o sentido do seu negócio – o da celebração – com o celebrar da vida, se o negócio for revestido de preocupações sociais e sustentáveis**:

As pessoas celebram com as nossas marcas – e, ao fazerem isso, tornam-se num elo de ligação na cadeia que une rios e campos, destilarias e cervejarias, redes de transporte, a indústria hoteleira, e as pessoas que trabalham e vivem à nossa volta. A nossa estratégia de Sustentabilidade e Responsabilidade contempla as ações que a Diageo realiza todos os dias, para apoiar todos os elos dessa corrente. Chamamos a isto celebrando a vida, hoje e amanhã.⁸⁴

⁸¹ “Amazing things happen when people connect: A refugee becomes a sought-after employee. A veteran finds a new career. Young entrepreneurs help blind people navigate cities. A farmer harvests a bumper crop. A disaster victim reunites with a loved one. Together, we multiply the impact of individual efforts to transform lives, communities, and the planet. Cisco CSR leads this effort with innovative programs, partnerships, and the way we do business by combining human collaboration and networked connections.”, no original.

⁸² <http://www.diageo.com/en-row/Pages/default.aspx>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁸³ <http://www.diageo.com/en-row/csr/Pages/our-reporting.aspx>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁸⁴ *People celebrate with our brands – and by doing so become a link in a chain that connects rivers and fields, distilleries and breweries, transport networks, the hospitality industry, and the people who work and live around us. Our Sustainability & Responsibility (S&R) Strategy encompasses*

A Ericsson, na sua *homepage*⁸⁵, clicando no separador The Company, aparece-nos imediatamente a imagem do Relatório Anual 2014⁸⁶ (mais recente). Fazendo mais 2 *cliques* – Sustainability and Corporate Responsibility e – Performance and Assurance, aparecem todos os *reports* no lado direito, ou seja, à semelhança da Cisco, a Ericsson também insere o seu RRS naquilo que é a sua apresentação identitária enquanto organização.

Afirmam-se como o *leader advocate* para **a tecnologia usada para promover o bem**, e é com base nisso que descrevem o sentido de serem socialmente responsáveis:

*Em 2020, 90% da população mundial vai estar “coberta” por redes de telecomunicações móveis. Esta escala traz uma oportunidade inédita para lidarmos com os desafios globais do desenvolvimento sustentável. Usamos a nossa tecnologia, soluções e advocacy para criar impactos positivos nos nossos stakeholders e no nosso negócio, enquanto gerimos os riscos ambientais, sociais e éticos. Nesta sociedade em rede, a Ericsson é o leading advocate da Tecnologia ao serviço do Bem. É um conceito que trabalhamos diariamente para lidar com áreas como as mudanças climáticas, pobreza, educação, saúde, direitos humanos, e questões humanitárias como a dos refugiados, paz e resposta aos desastres.*⁸⁷

Quando acedemos à página da Philips⁸⁸, temos de seguir o separador “Sobre a Philips” e depois “Sustentabilidade”, onde aparece o Relatório Anual de Sustentabilidade, que nos remete para a página global de Sustentabilidade (em inglês), onde, na “Introduction”, no fundo da página, podemos fazer o *download* do *Annual Report*. Na parte da Sustentabilidade, a Philips resume

the actions Diageo takes each day, and every day, to support every link in this chain. We call this celebrating life, today and tomorrow.”, no original.

⁸⁵ <http://www.ericsson.com/pt/>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁸⁶ http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial_reports/2014/annual14/en/, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁸⁷ “By 2020, 90% of the world’s population will be covered by mobile broadband networks. This scale brings unprecedented opportunity to address global sustainable development challenges. We use our technology, solutions and advocacy to create positive impacts for our stakeholders and our business while managing environmental, social and ethical risks. In the Networked Society, Ericsson is the leading advocate of Technology for Good. It is a concept we work with every day to address areas such as climate change, poverty, education, health, human rights, and humanitarian issues such as refugees, peace and disaster response.”, no original.

⁸⁸ <http://www.philips.pt/>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

assim a sua abordagem, com grande enfoque nas soluções sustentáveis e preservação ambiental:

A nossa abordagem está enraizada em décadas de atividades e experiência na procura de soluções sustentáveis. Tomamos uma dupla abordagem – social e ecológica – na forma como operamos e inovamos enquanto empresa.⁸⁹

No caso do Santander⁹⁰, há logo um separador que se chama “Sustentabilidade”, mas os relatórios não têm lugar no sub-menu desta parte do *site*, estão remetidos para aquilo que denominam de “Tags Sustentabilidade” (lado direito, em baixo), e aí sim aparece a etiqueta “Relatório Sustentabilidade”, o que dificulta bastante a acessibilidade ao relatório. Nessa parte, aparece então disponível o Relatório 2014, em inglês⁹¹.

Para definir a sua estratégia de sustentabilidade, o Santander, que, à semelhança da Carris invoca as bases da **responsabilidade social e da sustentabilidade e integra-a na sua postura empresarial**, enuncia:

Para o Banco Santander, a sustentabilidade é o desempenho da sua atividade empresarial contribuindo para o progresso económico e social das comunidades nas quais está presente, tendo em conta seu impacto no meio ambiente e promovendo as relações estáveis com seus principais grupos de interesse. Este compromisso com a sustentabilidade implica a integração de critérios éticos, sociais e médio ambientais tanto na estratégia e no modelo empresarial como nas políticas e processos internos do Banco, e afeta, de forma transversal, domínios muito diferentes.

⁸⁹ “Our approach is rooted in decades of activities and experience in finding sustainable solutions. We take a dual approach – social and ecological – to the way we operate and innovate as a company.”, no original.

⁹⁰ <http://www.santander.com/>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁹¹ <http://www.santander.com/cs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadervalue1=content-type&blobheadervalue2=Content-Disposition&blobheadervalue3=application%2Fpdf&blobheadervalue4=inline%3Bfilename%3D856%5C760%5CSustainability+Report+2014.pdf&blobheadervalue5=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278707461867&ssbinary=true>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

O *site* do SAS, no separador “Sobre o SAS”, deparamo-nos logo com o tópico da Responsabilidade Social. É nesse separador que encontramos o Relatório respetivo, mas apenas o mais recente – Relatório de 2014⁹². A sua declaração na parte da Responsabilidade Corporativa aparece na forma de uma frase em português – que explica que a responsabilidade corporativa é dirigida a três *stakeholders* fundamentais, e, depois, uma explicação breve em inglês, meramente funcional:

*O nosso compromisso com os colaboradores, com o ambiente e com a comunidade. Este site serve como uma visão geral da nossa responsabilidade corporativa e integra as nossas medidas de desempenho de 2013. Os acontecimentos mais significativos de 2013 são destacados dentro de cada área.”*⁹³

A Teleperformance⁹⁴ não facilita de todo o acesso ao relatório de responsabilidade social, que apenas conseguimos alcançar depois de entrar num separador do menu principal que não aparenta ter ligação com o relatório propriamente dito: “People Company Who We Are”, depois sim, aparece “Social Responsibility” e, do lado direito, apresentam aquilo que hoje designam por “Social Responsibility Report Magazine 2014”⁹⁵. Precisamente na secção sobre “Social Responsibility”, a empresa apresenta-se assim, **promovendo o voluntariado empresarial**, associando os colaboradores e as suas famílias às ações de responsabilidade social e, também, invocando os seus esforços de **filantropia à escala global**, com notório carácter de cidadania empresarial:

A Teleperformance trabalha para melhorar os resultados do negócio e também para apoiar as pessoas. Convidamos amigos e famílias para se juntarem a este esforço para se unirem a nós na ajuda aos que precisam através das nossas atividades

⁹² http://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/other1/company-overview-annual-report.pdf, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁹³ A parte traduzida, no original: “This site serves as an overview of our corporate responsibility and integrates our performance measures from 2013. The achievements made in 2013 are highlighted within each area.”

⁹⁴ <http://ma.www.teleperformance.com/en-us/>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁹⁵ http://ma.www.teleperformance.com/media/2509851/2014-csr-report-magazine_v24h.pdf acedido em 08 de fevereiro de 2016.

caritativas, para proteger a natureza e minimizar o nosso impacto no ambiente, e no nosso compromisso com os princípios dos direitos humanos, trabalho, ambiente e anti-corrupção. Tentamos fazer a diferença na vida das pessoas e tornar o mundo um melhor lugar pela positiva, através de três programas distintos: Cidadã do Mundo, Cidadã do Planeta e O Pacto Global. Para nos ajudar a abraçar e aderir aos princípios universais do Pacto Global das Nações Unidas, lançamos formalmente o nosso Comité Global da Responsabilidade Social Corporativa (“Global CSR Committee” or “Committee”). Este Comité é responsável por criar e vigiar os esforços de responsabilidade social do grupo em todo o mundo, assim como desenvolver as políticas necessárias para assegurar o cumprimento normativo.⁹⁶

A TNT apresenta os relatórios no separador “Investors”, visível na página principal⁹⁷ do seu *site*, numa rubrica específica sobre “Reports”. Está disponível o *download* do último de forma imediata⁹⁸ e, mais abaixo, alguns dos anteriores. Na parte da “Corporate Responsibility”, a TNT diz sobre essa sua postura algo semelhante à Carris e ao Santander:

Na TNT, temos um compromisso há muito tempo para proteger o ambiente, promover a segurança e saúde, e conduzir as nossas operações com integridade e respeito pelos interesses de todos os nossos stakeholders.⁹⁹

Em suma, podemos resumir na tabela seguinte os dados mais relevantes no que concerne a análise desta categoria, não sem antes referir que, dado o interesse da missão (e outros pilares da identidade institucional), procuramos também ver se a responsabilidade social se encontra,

⁹⁶ “Teleperformance works to improve business results and also to support people. We invite friends and families to join us in our efforts to aid those in need through our charitable activities, to protect nature and lessen our impact on the environment, and to commit to human rights, labor, environment and anti-corruption principles. We try to make a positive difference in people’s lives and make the world a better place through three different programs: Citizen of the World, Citizen of the Planet and The Global Compact. To help us embrace and adhere to the universal principles of the UN Global Compact, we formally launched our Global Corporate Social Responsibility Committee (“Global CSR Committee” or “Committee”). This Committee is responsible for creating and overseeing the worldwide Group CSR strategy efforts including developing the necessary policies and ensuring compliance.”, no original.

⁹⁷ <http://www.tnt.com/corporate/en/site/home.html>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁹⁸ <http://www.tnt.com/content/dam/corporate/pdfs/Archive/Quarterly%20reports/2015/AR2014/tnt-express-annual-report-2014.pdf>, acedido em 08 de fevereiro de 2016.

⁹⁹ “At TNT, we have a long-standing commitment to protecting the environment, promoting safety and health and to conducting our operations with integrity and with respect for the interests of all our stakeholders.”, no original.

nos *sites*, no separador que “define a empresa enquanto instituição”, ou seja, o separador que normalmente tem o nome da própria organização ou se apelida de “Quem somos”.

EMPRESA	Nome da área específica no site dedicada à RS	RS na “definição da empresa” / missão	N.º de cliques para aceder ao relatório	Último relatório disponível
Accor	Sustainable development	Sim*	4	2014
Carris	Sustentabilidade	Sim	4	2014
Cisco	Corporate Social Responsibility	Sim	1	2015
Diageo	Sustainability & Responsibility	Não	3	2015
Ericsson	Sustainability and Corporate Responsibility	Sim	1	2014
Philips	Sustentabilidade	Sim	4	2014
Santander	Sustentabilidade	Não	3	2014
SAS	Corporate Social Responsibility	Sim	2	2014
Teleperformance	Social responsibility	Sim	3	2014
TNT	Corporate Responsibility	Não	2	2015

Tabela 18: Perfil comunicativo das empresas sobre a sua responsabilidade social (*sites*), dados recolhidos em fevereiro de 2016

* Em relação à Accor, colocamos sim, mas com reservas, já que apenas a parte da solidariedade (dimensão filantrópica da responsabilidade social) aparece naquilo que consideramos a parte do *site* onde está presente a identidade institucional.

Dizem Chaudhri e Wang (2007) que a marcada exigência por transparência tem levado as organizações a usar cada vez mais a internet como canal para a comunicação corporativa em geral. Em relação à responsabilidade social, Ihlen (2008) afirma que as organizações envolvem os seus *sites* na edificação de uma imagem pública positiva e obter a legitimação de que necessitam por parte dos seus *stakeholders*. Contudo, na nossa perspetiva (daí a análise específica da localização do tema da responsabilidade social nos *sites*), esta construção identitária será ainda mais forte se associada aos restantes alicerces da mesma: a missão, a visão, a *raison d'être* da organização, os seus valores, história e cultura.

C4 – Análise do discurso externo às empresas sobre a sua responsabilidade social interna

Nesta parte da análise, como já referimos, pretendemos trazer as palavras de outros para a descrição das empresas em causa. As empresas que figuram no *ranking* da Exame/Accenture foram descritas pelos responsáveis pelos conteúdos da revista com o objetivo de apresentar os motivos para figurarem nesse top de melhores empresas para trabalhar.

A Philips é retratada da seguinte forma¹⁰⁰:

“(…) quem passa pela multinacional sente-se parte da organização para sempre¹⁰¹, mesmo que já esteja reformado. Os antigos funcionários não só são convidados para os eventos da organização como fazem parte do Clube Philips, uma sociedade autónoma, mas financiada pela companhia, que organiza atividades lúdicas para todos os profissionais, familiares e amigos, (...)”.

*“A experiência dos que já se reformaram e daqueles que continuam no ativo, alguns com mais de 40 anos de casa, **é fundamental para manter vivo o espírito de solidariedade e ética da companhia.**”.*

*“Os colaboradores dizem-se motivados por trabalhar numa organização que **contribui para o bem-estar da sociedade**, quer através de projetos de solidariedade social quer por via dos produtos inovadores que desenvolve.”.*

*“**A evolução da carreira é apoiada** através de programas de coaching e acompanhamento on the job (...)”.*

*“(…) **cada colaborador tem liberdade** para traçar o próprio percurso.”*

¹⁰⁰ Revista Exame, fevereiro de 2013, p. 44

¹⁰¹ Destaque meu.

Tendo em conta esta recolha, podemos observar quais os sentidos mais presentes nas palavras dos outros para descreverem a responsabilidade social interna da Philips:

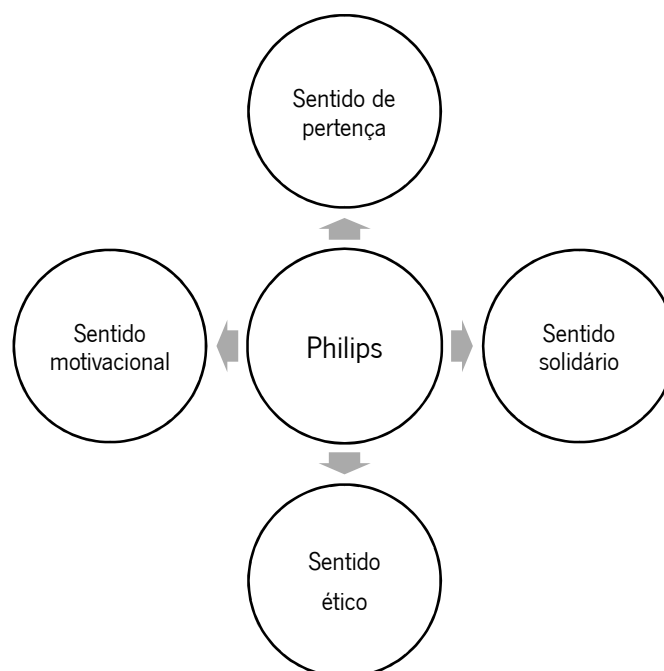


Figura 29: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a Philips

A Ericsson¹⁰², por seu turno, é registada da seguinte maneira:

*“A Ericsson (...) tem conseguido que os seus colaboradores mantenham um elevado nível de desempenho e motivação. Prova disso foram os dados relativos aos níveis de motivação da unidade Sales Portugal da multinacional sueca, em 2012: **100% de colaboradores demonstravam ter um compromisso total para com a companhia** e 78% manifestaram ter altos índices de motivação (...).”*

*“(...) **pacote de benefícios** que inclui seguros de saúde, exames médicos anuais e subsídios para ajudar a pagar o ginásio.”*

*“(...) **flexibilidade de horários** da empresa.”*

¹⁰² Revista Exame, fevereiro de 2013, p. 48

*“Miguel Lourenço, gestor de operações no cliente, **realça o espírito de equipa** que se vive na empresa em que trabalha há 14 anos.”*

*“A cultura nórdica, que **privilegia o trabalho de grupo e o ambiente informal**, está igualmente refletida na forma como os escritórios estão mobilados.”*

À semelhança do que fizemos para a Philips, podemos resumir os sentidos mais marcantes nas descrições feitas à Ericsson neste esquema:

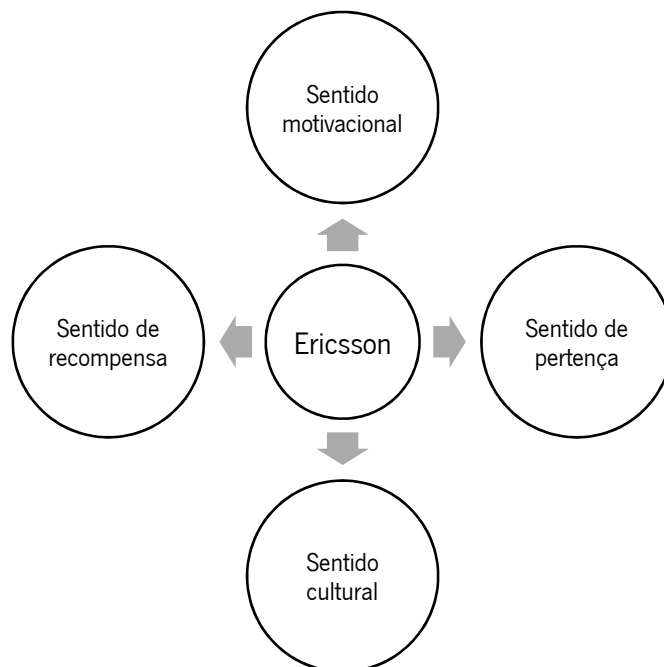


Figura 30: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a Ericsson

Em relação ao Santander¹⁰³, a sua responsabilidade social interna é assim refletida:

*“**Premiar o mérito** é parte integrante da cultura do Santander Totta. Todos os trabalhadores têm uma parcela de remuneração variável, havendo prémios trimestrais*

¹⁰³ Revista Exame, fevereiro de 2013, p. 58

(funções não diretivas) e anuais (funções diretivas) mediante o alcance de objetivos individuais e coletivos.”.

“No terceiro trimestre de 2012, por exemplo, **98% dos colaboradores receberam prêmios.**”.

“Mais: no Santander Totta, **há distinções para os filhos dos funcionários que terminam o ensino secundário com melhor desempenho escolar.**”.

“Os restantes pilares são a solidez do banco, a possibilidade de desenvolver uma carreira internacional no grupo Santander, **a formação, o desenvolvimento interno dos colaboradores, o equilíbrio entre carreira e família** e o voluntariado.”.

Destes textos, podemos inferir que os sentidos mais relevantes são:

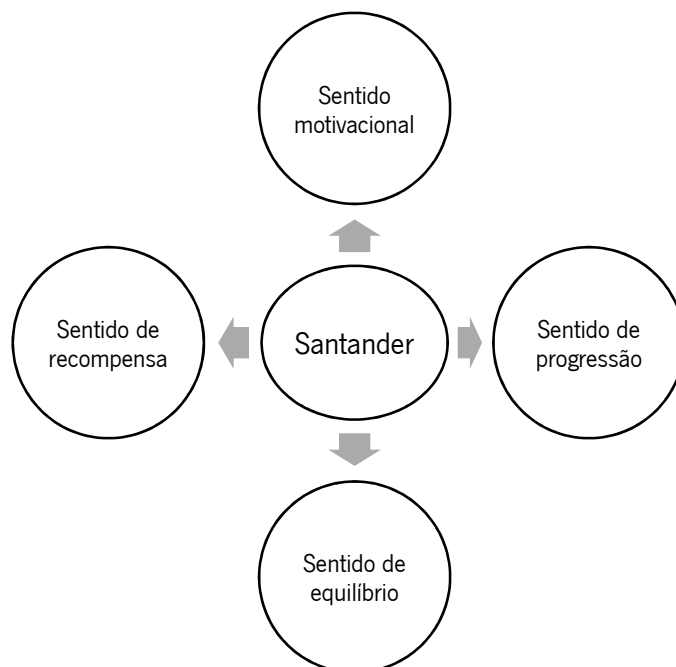


Figura 31: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a Santander

A revista Exame¹⁰⁴ descreve a TNT como um dos melhores lugares para trabalhar com base nas seguintes afirmações:

*“(...) «**fomos claros em relação aos resultados da empresa** (afetados pela crise económica na Europa), mas puxámos muito pelas pessoas, motivando-as e pedindo-lhes que nos ajudassem a manter o nível de faturação.”.*

*“Os trabalhadores entrevistados pela Exame reconhecem **a postura de clareza e ânimo que o gestor lhes transmite**, e realçam o «bom ambiente» que se vive na empresa, num clima de «entreaajuda e espírito de equipa», **com total «abertura perante as chefias».**”.*

*“**A transparência na comunicação com as pessoas tem sido crucial na empresa.**”.*

De seguida mostramos visualmente quais os sentidos que mais relevam no texto da Exame sobre a TNT:

¹⁰⁴ Revista Exame, fevereiro de 2013, p.60

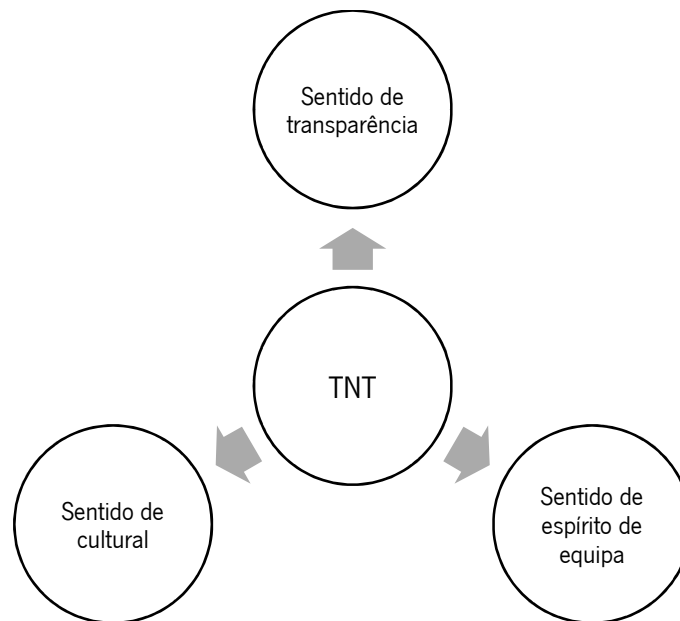


Figura 32: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a TNT

A SAS¹⁰⁵, na mesma reportagem, é retratada da seguinte forma:

“«Quanto mais satisfeitos mantivermos os colaboradores, melhor serviço prestamos aos clientes.»”.

*“Para o líder da organização, **reter os clientes implica forçosamente investir nos colaboradores**, já que perder um é desperdiçar o investimento realizado na sua formação e no seu plano de crescimento profissional. «Todos os colaboradores têm um plano de carreira, definido de forma clara e transparente e que possibilita, caso o desejem, aceder a carreiras internacionais», explica Alexandre Malato Branco, diretor da SAS com tutela sobre a área de recursos humanos.”.*

*“O salário é atrativo e integra uma componente variável forte, indexada ao desempenho, que é constantemente monitorizado na empresa. **A SAS Institute disponibiliza ainda aos colaboradores ferramentas para que possam trabalhar a partir de casa**, formação intensa e pensada à medida, complemento de baixas médicas que cobre o montante não pago pela Segurança Social, seguro de vida e saúde e prevê até a criação de um plano de pensões para todos os colaboradores.”.*

¹⁰⁵ Revista Exame, fevereiro de 2013, p. 66

“A preocupação com o equilíbrio da vida profissional e familiar é também constante.”.

Portanto, conseguimos sumariar as palavras-chave utilizadas para descrever a SAS desta forma:

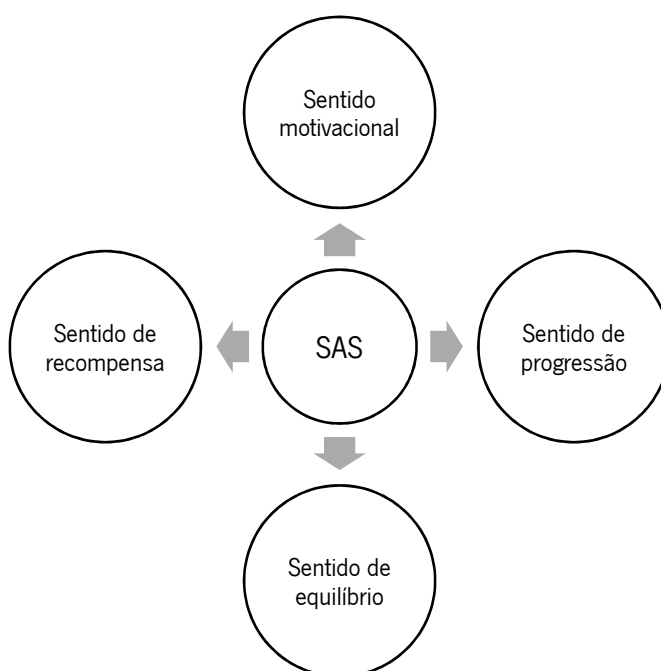


Figura 33: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a SAS

Para a Carris¹⁰⁶, foram escolhidas pelos editores da revista Exame as seguintes afirmações:

*“Entre os seus 2634 trabalhadores não serão poucos os que consideram a Carris como a melhor operadora de transportes públicos urbanos, **incluindo os elementos mais críticos, que não esquecem as reivindicações capazes de mobilizar novas greves.**”.*

*“(...) a Carris tem modernizado todos os anos a sua oferta de serviços, o que **implica uma formação profissional constante.**”.*

¹⁰⁶ Revista Exame, fevereiro de 2013, p. 70

“Na Academia Carris, a empresa promove a troca de experiências laborais entre gerações de quadros.”.

Desta recolha da descrição, podemos dar ênfase aos seguintes sentidos:

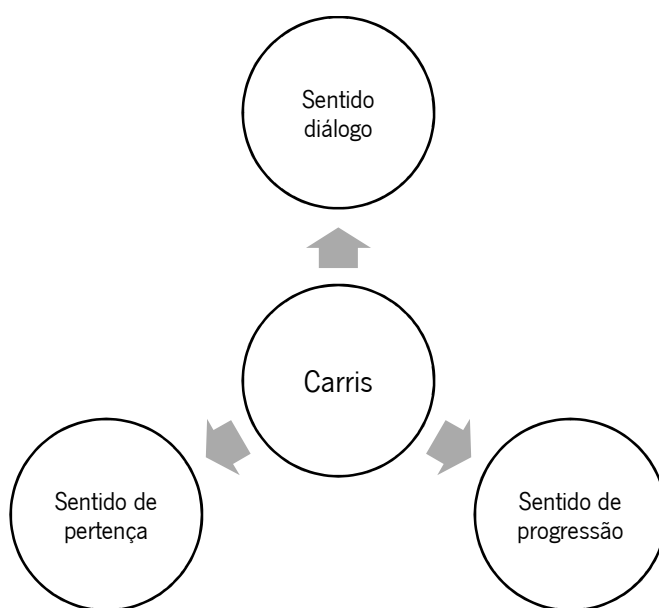


Figura 34: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a Carris

Como há 4 empresas que não foram seleccionadas neste *ranking*, mas apenas no do Great Place to Work (Accor, Cisco, Diageo e Teleperformance), procurámos o suporte comunicativo equivalente deste *ranking*. No entanto, foi precisamente a partir do ano em análise¹⁰⁷ que a organização passou a divulgar os seus resultados apenas online e através da RTP como parceira mediática. Consequentemente, não conseguimos obter o mesmo tipo de informação, mas recolhemos, das reportagens que assinalaram os vencedores, os dados relativos às empresas que constituem o nosso corpo de análise.

¹⁰⁷ Segundo informação da própria organização, via telefone, a 10 de fevereiro de 2016.

Em relação à iniciativa da Great Place to Work, globalmente, a responsável portuguesa, Sandrine Lage, ¹⁰⁸ responde à pergunta se as empresas portuguesas selecionadas são realmente boas para trabalhar dizendo que sim, “estamos a falar de um grupo muito restrito (...) estão perfeitamente ao nível, comparativamente, europeu e mundial.”.¹⁰⁹ Resume também que o *ranking* revela que empresas que são avaliadas positivamente na “**relação do colaborador com a própria administração (...) e a própria gestão poder confiar no colaborador.**”.¹¹⁰ Sandrine Lage também afirma perentoriamente que “estas empresas atraem (...) os melhores profissionais”¹¹¹, pelo facto de serem destacadas como melhores locais para trabalhar. No entanto, ressalva que não é algo *copiável*: “**as melhores práticas da Cisco podem não funcionar se forem aplicadas numa outra empresa.**”.¹¹² Ao falar das iniciativas que o Great Place to Work tem tomado especificamente em Portugal, como, por exemplo, criar prémios especiais para empresas que valorizem a igualdade de género nos seus quadros, a responsável diz que “o nosso papel aqui como instituto é tentar promover outro tipo de práticas em que haja uma maior igualdade a nível dos géneros.”.¹¹³ Continua, dando ênfase ao prémio que a Cisco ganhou neste âmbito: “A Cisco destacou-se como **great place to work para mulheres**, mas há muitas outras empresas que ainda têm esse trabalho para fazer.”.¹¹⁴

A Cisco, aliás, teve direito a reportagem própria¹¹⁵, focada num casal de colaboradores da empresa com 5 filhos que trabalha a partir da sua própria casa. A repórter diz que “tudo isto só é possível graças à tecnologia que a empresa lhes montou em casa, como este sistema de videoconferência.”.¹¹⁶ E acrescenta, “Miguel diz que não poderiam ter uma família tão numerosa se trabalhassem fora de casa.”.¹¹⁷ O próprio focado enuncia uma das vantagens para a empresa desta situação: “Eu nunca tive de meter uma baixa por assistência à família.”.¹¹⁸ Faz também uma importante declaração sobre a postura da Cisco relativamente ao **equilíbrio trabalho-família**: “Esta questão de termos uma família grande nunca é tido como uma coisa que é inconveniente pelo qual há que ter tolerância.”.¹¹⁹ A Cisco ser contemplada com este destaque pela Great Place to Work significa que a empresa cumpre os critérios pelos quais o instituto se

¹⁰⁸ Entrevista à RTP (<https://www.youtube.com/watch?v=aO-PsvP9EZY>, publicada a 13 de março de 2013), acedida em 09 de fevereiro de 2016.

¹⁰⁹ Aos 0'26" da entrevista referida.

¹¹⁰ Ao 1'14" da entrevista referida.

¹¹¹ Ao 1'40" da entrevista referida.

¹¹² Aos 3'05" da entrevista referida.

¹¹³ Aos 6'46" da entrevista referida.

¹¹⁴ Aos 7'36" da entrevista referida.

¹¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=PxSHXmii51Y>, reportagem publicada a 11 de abril de 2013, acedida em 15 de fevereiro de 2016.

¹¹⁶ Ao 1'02" da reportagem referida.

¹¹⁷ Aos 2'17" da reportagem referida.

¹¹⁸ Aos 2'22" da reportagem referida.

¹¹⁹ Aos 2'34" da reportagem referida.

rege, mas “um ponto decisivo foi o facto de facilitar a articulação entre a vida familiar e profissional”¹²⁰, ouve-se na reportagem. Cerca de 30% dos colaboradores, à data desta peça, trabalhavam a partir de casa, e isso era fator de valorização da empresa pelos mesmos.

Na sequência do exposto, podemos inferir destes excertos que a Cisco é associada às seguintes palavras-chave:

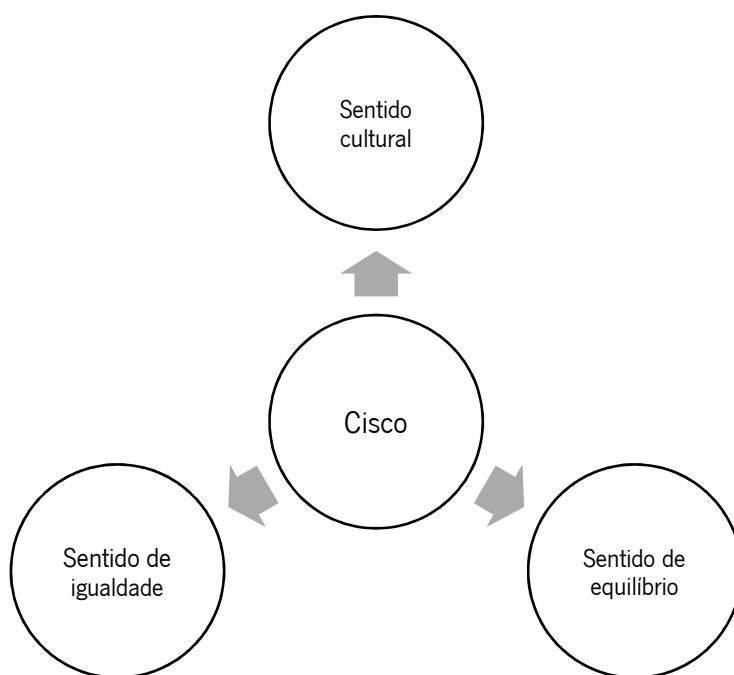


Figura 35: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a Cisco

Sobre a Accor, a Diageo e a Teleperformance não conseguimos ter material impresso e/ou audiovisual com conteúdos tão ricos como os que apresentámos sobre as restantes empresas.

No entanto, a página global do Great Place to Work apresenta um resumo sobre a Accor e a Diageo que também é pertinente aqui verter:

¹²⁰ Aos 2'59" da reportagem referida.

*Na Argentina, a Accor¹²¹ marca a abertura de um novo hotel com uma celebração especial para dar as **boas vindas aos novos colaboradores**. Todos os membros do staff são convidados no hotel, onde são recebidos pelos membros da administração do hotel e as equipas em estágio reúnem-se em volta da entrada com uma tapete vermelha. O hotel é decorado com elementos temáticos, e todos os empregados recebem uma t-shirt da Accor e um presente de boas vindas, e têm direito a um pequeno-almoço especial que acaba com um brinde de espumante. **O evento possibilita que os colaboradores se conheçam uns aos outros e o seu novo local de trabalho, numa atmosfera alegre e festiva.**¹²²*

Nesta descrição, muito centrada na Accor Argentina, é focada a preocupação da empresa em tratar os seus colaboradores como os “primeiros clientes” de cada unidade hoteleira, ou seja, podemos visualizar no esquema abaixo aquilo que marca mais o discurso sobre a mesma:

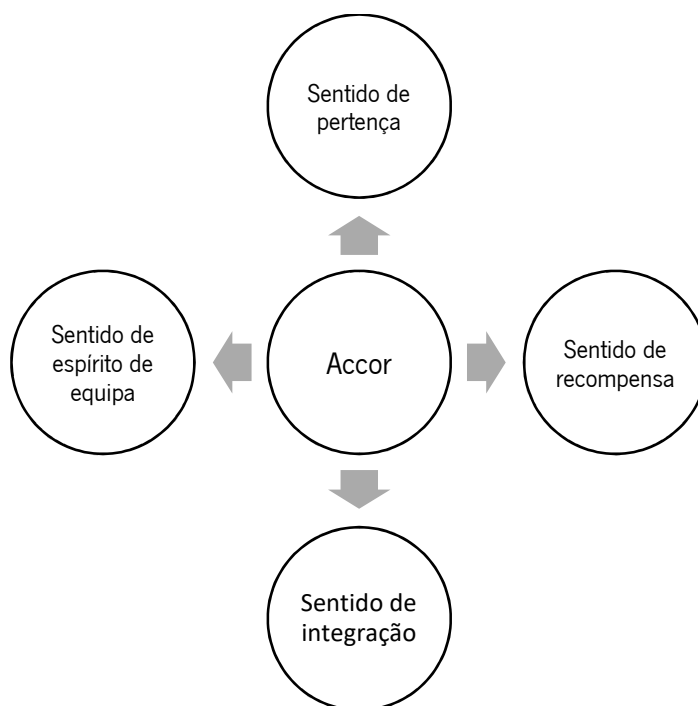


Figura 36: Sentidos marcantes no discurso externo sobre a Accor

¹²¹ <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-best-multinationals/profiles-of-the-winners/1540-19-accor>, acedido em 15 de fevereiro de 2016.

¹²² “In Argentina, Accor122 marks the opening of a new hotel with a special celebration to welcome new employees. All staff members are invited to the hotel, where they are greeted by members of the hotel’s leadership and training teams gathered around a red carpet entrance. The hotel is decked out in themed decorations, and all employees receive an Accor t-shirt and a welcome gift and are treated to a special breakfast that ends with a champagne toast. The event ultimately provides staff the opportunity to get to know one another and their new workplace, in a fun and festive atmosphere.”, *no original*.

A Diageo, especificamente no Reino Unido, é descrita como uma empresa voltada para a celebração da vida, como vimos, aliás, na descrição que aparece no seu próprio *website*, utilizando esse espírito para envolver os seus membros em atividades que revertam para a comunidade.

A filosofia da Diageo como empresa é 'celebrar a vida todos os dias, em todos o lado'. O objetivo: encontrar o equilíbrio entre o trabalho árduo e a diversão! Este espírito de diversão aplica-se às suas operações internas, como demonstrado numa ferramenta de receitas de cocktails que aparece na intranet da empresa. A Diageo também gosta de celebrar a vida através dos seus colaboradores e respetivas comunidades. Por exemplo, a equipa toda do Reino Unido participou numa corrida de bicicleta pela Escócia e pela Inglaterra, para apoiar instituições de solidariedade que ajudam pessoas com deficiência a serem mais ativas. Os empregados andaram juntos de bicicleta, em grupo, a incentivarem-se uns aos outros para chegarem às 140 milhas (outros grupos chegaram às 35 ou 70 milhas). Os líderes seniores escreveram nos seus blogues sobre a experiência desta corrida, dando ao resto dos membros uma visão da linha da frente.¹²³

Logo, podemos inferir que os sentidos mais significativos são:

¹²³ "Diageo's philosophy as a company is 'celebrating life every day, everywhere'. The goal: to balance hard work and effort with plenty of fun! This spirit of fun applies to its internal operations, as demonstrated by a cocktail recipe tool that appears on the company intranet. Diageo also likes to celebrate life through employees and their communities. For example, the entire Great Britain business team participated in a cycle ride through Scotland and England, supporting charities that help the disabled become more active. Employees cycled together in groups, pushing each other to cover as much as 140 miles. (Other groups covered 35 or 70 miles.) Senior leaders blogged about their experiences during the ride, giving the rest of the business a view from the front line.", no original.

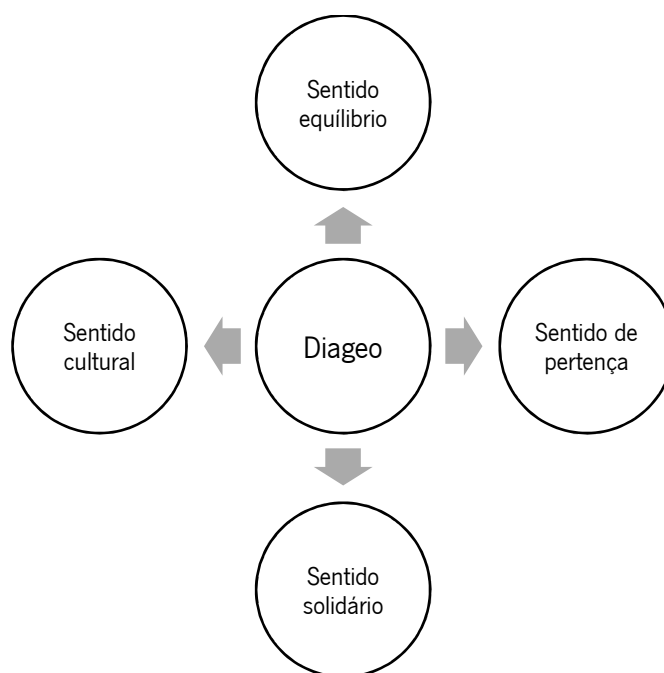


Figura 37: Sentidos marcantes do discurso externo sobre a Diageo

Da Teleperformance, não temos, de facto, suporte que se possa equiparar aos que já apresentámos. De qualquer forma, conseguimos encontrar um *press release* divulgado pela Reuters¹²⁴, para anunciar a sua inclusão no *ranking* da Great Place to Work 2012, para o qual foram recolhidas palavras de Sandrine Lage:

*O ambiente agradável e amigável, a comunicação clara das expetativas em relação ao trabalho, a cooperação entre colegas, assim como o orgulho nos resultados da empresa, são a base do reconhecimento à Teleperformance como Uma das Melhores Empresas para Trabalhar 2012. Todos estes aspetos revelam um nível de confiança acima da média pelas pessoas no ambiente de trabalho, relações entre colaboradores, funções e gestão da liderança, disse Sandrine Lage, Fundadora do Great Place to Work Institute - Portugal.*¹²⁵

¹²⁴ <http://www.reuters.com/article/idUS101963+17-Apr-2012+BW20120417>, acedido em 15 de fevereiro de 2016.

¹²⁵ “The pleasant and friendly working environment, the clear communications of the work expectations, the cooperation between colleagues as well as the pride in the Company’s results are included in the basis of recognizing Teleperformance as one of the Best Companies to Work For in 2012. All of these aspects reveal an above average trust level by people in the work environment, relationships between employees, job functions and management leadership” said Sandrine Lage, Founder of the Great Place to Work Institute - Portugal”, no original.

Também o CEO da Teleperformance Portugal à época – João Cardoso - foi chamado a comentar o prémio:

“O compromisso com as nossas pessoas e com os nossos clientes incluindo os seus consumidores levou a este reconhecimento maravilhoso nos últimos três anos consecutivos. Recebemos com muita humildade o facto de sermos nomeadas uma das seis empresas de topo para jovens empregados. (...) Também gostaria de agradecer à nossa família global da Teleperformance pelo seu apoio excelente e consistente, o que nos tornou uma organização mais forte e melhor ao longo dos anos.”¹²⁶

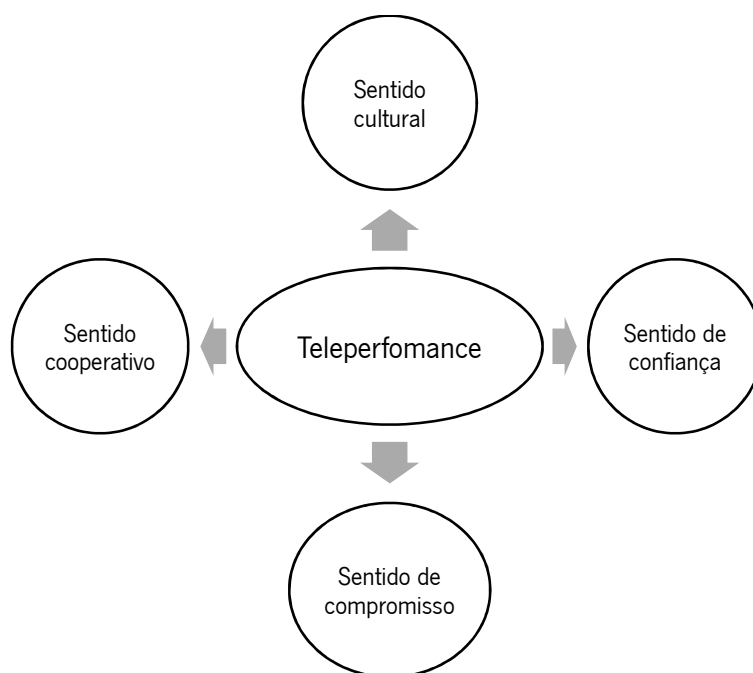


Figura 38: Sentidos marcantes do discurso externo sobre a Teleperformance

¹²⁶ “The commitment to our people and our clients including their customers has led to this wonderful recognition for the past three consecutive years. We are also very humbled to be named one of the top six Portuguese companies for young employees. (...) I would also like to thank our worldwide Teleperformance family for all of their great and consistent support which has made us a stronger and better organization over the years”, no original.

C5 – Análise do discurso da própria empresa relativo à sua responsabilidade social interna (nos RRS)

Como já referimos, usamos as categorias sugeridas no Livro Verde da Comissão Europeia (CE, 2001) para auscultar os relatórios, com o intuito de relevar a “mancha” ocupada por cada rubrica da responsabilidade social interna, e focando-nos depois nos *ítems* mais impactantes na vida dos colaboradores.

Assim, dos relatórios analisados, vemos que a **Accor e a TNT são as empresas cujos relatórios têm maior preocupação em ceder informação relativa à sua responsabilidade interna** e, também, em relação àqueles tópicos que consideramos mais relevantes para a qualidade de vida dos colaboradores. As empresas que apresentam relatórios menos vocacionados para a demonstração de conteúdo relativo aos seus colaboradores são a Diageo e a Teleperformance.

O relatório da Diageo tem um pendor muito relacionado com o consumo responsável de bebidas alcoólicas e a comunicação sobre a moderação do seu consumo. Claramente, a empresa procura que o seu relatório assente na noção de que o seu negócio está fundamentado na celebração da vida através do consumo de bebidas alcoólicas, mas que esse consumo tem de ser comunicado de forma muito responsável.

A Teleperformance, por seu lado, apresenta um relatório cuja mancha é praticamente toda ocupada pela sua postura de cidadã global - o sentido filantrópico da responsabilidade social tem o protagonismo nos conteúdos selecionados por esta organização para ceder informação sobre a sua responsabilidade social.

DIMENSÕES (referências aos sub-temas da responsabilidade social interna)¹²⁷						
Empresa	Gestão dos Recursos Humanos	Saúde e segurança no trabalho	Adaptação à mudança	Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	% da "mancha" ocupada total da RS interna	% da "mancha" ocupada total dos itens colaboradoras da RS interna
Accor	15,75	2,25	2	10,25	62%	41%
Carris	16	5	0,25	12	40%	25%
Cisco	16,25	2,25	1,25	50	47%	13%
Diageo	13,75	3,5	1,75	15	27%	15%
Ericsson	7	2	0	16,75	46%	16%
Philips	4,5	1,5	2	13,75	43%	16%
Santander	8,5	1	0,75	12,75	32%	14%
SAS	7	1	0	12	51%	21%
Teleperformance	0,75	1	0	3,5	29%	10%
TNT	8,25	7	0	11,5	52%	30%

Tabela 19: Análise dos conteúdos referentes à responsabilidade social interna

¹²⁷ Categorias baseadas no Livro Verde da Comissão Europeia (2011)

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, entende-se que devemos fazer uso da revisão da literatura realizada e do levantamento e análise dos dados recolhidos sobre o nosso objeto de estudo e dar resposta às questões propulsoras do projeto. Assim, antes de cumprir essa vocação, convém relembrar essas mesmas questões:

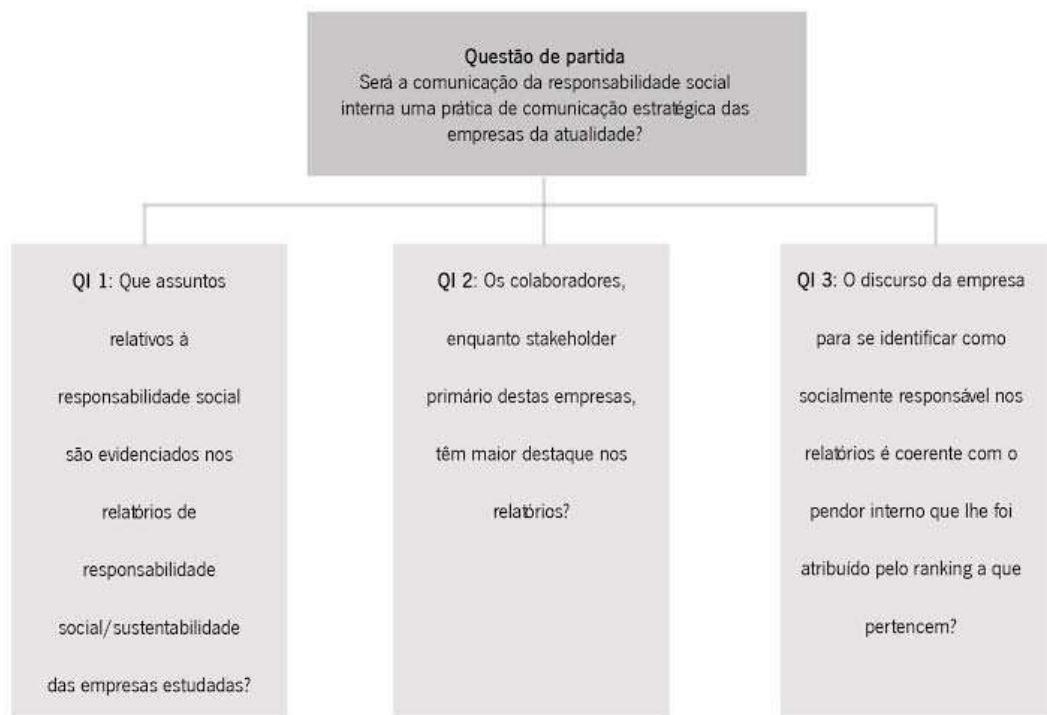


Figura 39: Questão de partida e questões de investigação (*repetição*)

A primeira inferência que é pertinente trazermos para este espaço é a de que **apenas 10 empresas, da lista de 43 contactadas, tinham elaborado um relatório de responsabilidade social**. Tendo em conta, como vimos no capítulo 4, que esta é uma prática generalizada, parece-nos que, à data da recolha dos enunciados, ainda não seria uma prática

disseminada pelas empresas constantes dos *rankings* (ver anexos 1 e 2). Também acresce aqui que a tendência da nossa *amostra* contraria a tendência global captada pela KMPG em 2013, face às 100 maiores empresas portuguesas (no seu relatório sobre *Reporting*): os dados recolhidos pela consultora avançam que cerca de 70% elaboram relatórios anuais que incluem informação não financeira.

Depois, focando-nos agora nos resultados que emergem da análise dos dados, procuramos dar resposta às questões de investigação. Em relação à QI 1 - **Que assuntos relativos à responsabilidade social são evidenciados nos relatórios?** – havíamos considerado fundamental recorrer a uma análise global dos RRS, à análise da mensagem do CEO/editorial e à análise do discurso da empresa sobre a sua própria responsabilidade social. Assim, com base na análise dos indicadores que deram corpo a essas dimensões, **a responsabilidade social interna ocupa cerca de 40%, em média, do total de páginas dedicadas à responsabilidade social.** Isso significa que, ainda assim, a responsabilidade social externa tem uma maior preponderância em termos temáticos. Dentro dos conteúdos relativos à responsabilidade social interna, os temas mais preponderantes aparecem por esta ordem:



Figura 40: Temas preponderantes da iCSR nos RRS

Ou seja, os temas que mais impacto têm na *qualidade de vida* dos colaboradores e que são tratados diretamente pelos *rankings*, não são a rubrica mais explorada nos RRS. Contudo, a margem entre a primeira rubrica e a segunda é pequena, e a gestão dos recursos humanos é, digamos, a dimensão da responsabilidade social interna que mais releva para os *stakeholders* colaboradores. É interessante notar que as empresas que apresentam manchas maiores relativas à Saúde e Segurança no Trabalho, estas páginas (e ações) estão diretamente relacionadas com a área de negócio onde atuam.

Já naquilo que concerne a análise das mensagens dos CEO/editoriais, vemos que a responsabilidade social (seja em termos de responsabilidade social propriamente dita, seja em termos de desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade) é mencionada, em média, cinco vezes, e há apenas uma empresa que não o faz – a Teleperformance, cujo RRS é maioritariamente dedicado à filantropia e voluntariado empresarial. Daí que, embora não

menção especificamente a responsabilidade social, o editorial contemple o maior número de menções a *stakeholders*, em geral, e aos colaboradores em particular.

Em relação à análise crítica do discurso das capas, apuramos que os traços mais preponderantes desses textos são o negócio, depois as pessoas/serviços (aglutinamos pelo serviço estar representado pelos colaboradores), o ambiente e a filantropia, como podemos ver representado na figura seguinte:



Figura 41: Traços preponderantes das capas dos RRS

Isto vem ao encontro daquilo que vimos ser um dos níveis de atenção que as organizações devem ter quando comunicam a sua responsabilidade social que Du *et al.* (2010) explicam. Estes autores dizem que a adequação é um fator essencial, que tem a ver com a congruência entre aquilo que é o setor onde a organização atua e as preocupações sociais que a mesma demonstram ter – daí a componente negócio e pessoas/serviços serem as leituras que nos aparecem com mais frequência. Diziam Du *et al.* (2010) que essa adequação mostra aos *stakeholders* que há uma lógica e uma coerência nas escolhas que a organização faz, que não são escolhas aleatórias e sem sentido. Mas, lembramos que Bloom *et al.* (2006; Du *et al.*, 2010)

afirmam que, em algumas circunstâncias, essa lógica ou essa extrema adequação, leva ao aumento da desconfiança por parte dos *stakeholders*.

Também nos parece interessante revelar que duas das empresas que mostram na capa um colaborador – a Accor e a TNT - apresentam, também, as maiores manchas sobre os colaboradores e sobre a responsabilidade social interna, e são essas que também fornecem mais referências aos colaboradores na mensagem do CEO.

Portanto, respondendo à questão “Que assuntos relativos à responsabilidade social são evidenciados nos relatórios?”, podemos dizer que, neste estudo, a responsabilidade social externa continua a ter maior enfoque, ainda que muito aproximada da interna. Contudo, ao focarmos o olhar na responsabilidade social interna, percebemos que o tema das pessoas (gestão de recursos humanos, colaboradores) é o tema mais relevante, se tivermos em conta o somatório de todas as dimensões analisadas.

Em relação à QI 2, **se os colaboradores, enquanto *stakeholder* primário destas empresas, têm maior destaque**, aproveitamos, logicamente, algumas das inferências retiradas em cima, mas acrescentamos a leitura que foi elaborada na categoria 4 (análise do discurso externo às empresas sobre a sua responsabilidade social interna). Assim, tendo em conta as múltiplas fontes utilizadas, podemos traçar visualmente um esquema que nos mostra quais são os sentidos mais atribuídos às empresas, quando outros descrevem a sua responsabilidade social interna:



Figura 42: Olhares externos sobre a responsabilidade social interna das empresas

Este esquema ajuda-nos a ver que os discursos produzidos por terceiros em relação à responsabilidade social interna destas empresas “melhores para trabalhar” mostram, de facto, um conjunto de sentidos altamente relacionados com o bem-estar dos colaboradores, tendo o sentido de pertença e o sentido de uma cultura da organização o maior destaque, seguidos do sentido motivacional, da recompensa e do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal a segunda linha de valor.

Assim, respondendo à QI2, se os colaboradores, enquanto *stakeholder* primário destas empresas, têm maior destaque, acenamos positivamente, já que quer nos conteúdos dos RRS, quer nos textos de outros sobre as empresas, têm o seu maior enfoque nos colaboradores.

Relativamente à QI 3, **se o discurso da empresa para se identificar como socialmente responsável nos relatórios é coerente com o pendor interno que lhe foi atribuído pelo *ranking*** - em que temos de convocar todas as categorias de análise para uma resposta cabal -, falta-nos refletir sobre o perfil comunicativo das empresas face à sua responsabilidade social. Aqui, optámos por atualizar o nosso estudo, consultando os *sítes* das empresas para perceber qual a visibilidade e acessibilidade da informação (e, especificamente, dos RRS) sobre esta matéria.

Em termos da importância relativa dada à responsabilidade social nos *sítes*, optámos por perceber se a responsabilidade social estava disponível na parte em que a empresa transmite a sua identidade, missão, visão, valores, história. A maioria das empresas (seis) chama a responsabilidade social para junto destes tópicos mais relevantes da sua apresentação e posicionamento institucional. Isto é particularmente importante se lembrarmos que a comunicação estratégica, definida por Hallahan *et al.* (2007) configura-se, na sua essência, como sendo a comunicação destinada a concretizar, intencionalmente, a missão da organização. Também Argenti *et al.* (2005) pensam a comunicação estratégica como a comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, isto é, a comunicação criada e gerida com o claro propósito de contribuir para o seu posicionamento estratégico, que, habitualmente, tal como o posicionamento institucional, estão vertidos nessas áreas dos *sítes*.

Desta análise mais específica, percebemos que a Cisco e a Ericsson são as empresas que privilegiam a comunicação mais direta dos seus relatórios. Apenas três empresas, a Cisco, a Diageo e a TNT, mantêm a informação atualizada, ao disponibilizarem os relatórios de 2015. A Cisco parece ter maior cuidado com a comunicação (baixo número de 'cliques' e atualização da informação). Ao colocarem a informação sobre a responsabilidade social no seu *website*, sete empresas privilegiaram a palavra *Sustentabilidade* e seis a palavra *Responsabilidade*, o que demonstra a divisão terminológica que já falamos nos capítulos de enquadramento teórico deste trabalho.

Dado que todas as empresas têm os seus RRS acessíveis no *site* (como, aliás, Seele & Lock, 2015, haviam dito: normalmente, os RRS são publicados, com a clara intenção de verbalizar aos *stakeholders* e ao público em geral que a organização é socialmente responsável; *cf.* Figura 13), parece-nos mais pertinente relacionar a importância (indicada pela posição no menu e sua proximidade à identidade da empresa), com a acessibilidade (indicada pelo caminho que o utilizador tem de percorrer até “chegar” ao RRS). Assim, consideramos que pode ser desenvolvida uma matriz de divulgação dos RRS nos *sites*:



Figura 43: Matriz de importância e acessibilidade dos RRS nos *sites*

Para dar uma resposta mais “triangulada” a esta questão, vamos organizar essa resposta em dois níveis distintos: um nível global, onde procuramos ver as tendências das 10 empresas; e outro, um nível mais micro, onde ponderamos cada empresa em particular.

Começamos pelos enunciados particulares de cada empresa, para depois podermos inferir quais os predomínios de leituras e, assim, responder à nossa questão de partida.

EMPRESA	Predominância dos conteúdos de RRS	Palavra-chave da <i>leitura</i> da capa	Perfil atribuído	Editorial	Site
	Gestão de recursos humanos e gestão de recursos ambientais	SERVIÇO / HOSPITALIDADE	Pertença, espírito de equipa, recompensa e integração		Baixa acessibilidade Alta importância
	Gestão de recursos humanos e gestão de recursos ambientais	NEGÓCIO / HISTÓRIA	Diálogo, pertença e progressão		Baixa acessibilidade Alta importância
	Gestão de recursos ambientais e gestão de recursos humanos	PESSOAS / NEGÓCIO	Cultural, igualdade e equilíbrio		Alta acessibilidade Alta importância
	Gestão de recursos ambientais e gestão de recursos humanos	NEGÓCIO / FILANTROPIA	Equilíbrio, cultural, pertença e solidário	Foca várias vezes os <i>stakeholders</i> e os colaboradores	Baixa acessibilidade Baixa importância
	Gestão de recursos ambientais e gestão de recursos humanos	RESPONSABILIDADE / SUSTENTABILIDADE	Motivacional, recompensa, pertença e cultural	Aborda as questões da responsabilidade e social e/ou sustentabilidade	Alta acessibilidade Alta importância
	Gestão de recursos ambientais e gestão de recursos humanos	NEGÓCIO / ESTRATÉGIA	Pertença, motivacional, solidário e ético		Baixa acessibilidade Alta importância
	Gestão de recursos ambientais e gestão de recursos humanos	NEGÓCIO / AMBIENTE	Motivacional, recompensa, progressão e equilíbrio		Baixa acessibilidade Baixa importância
	Gestão de recursos ambientais e gestão de recursos humanos	AMBIENTE	Motivacional, recompensa, progressão e equilíbrio	Faz algumas referências às questões da responsabilidade e social e/ou sustentabilidade	Alta acessibilidade Alta importância

	Gestão de recursos naturais e saúde e segurança no trabalho	FILANTROPIA	Cultural, cooperativo, confiança e compromisso	Embora não faça menção aos <i>stakeholders</i> ou colaboradores, faz uma pequena abordagem ao tema de RS	Baixa acessibilidade Alta importância
	Gestão de recursos ambientais e gestão de recursos humanos	SERVIÇO / PESSOAS	Transparência, cultural e espírito de equipa	Não menciona a RS, mas dá grande destaque aos colaboradores e <i>stakeholders</i>	Alta acessibilidade Baixa importância

Figura 44: Resumo das palavras-chave e comportamentos de responsabilidade social

Em termos globais, este esquema ajuda-nos a perceber que, relativamente ao conteúdo dos RRS, as empresas dão toda a relevância aos tópicos da gestão ambiental e da gestão dos recursos humanos. Dimensões essas que, como já vimos, pertencem àquelas que o Livro Verde considera como fazendo parte da responsabilidade social interna, ainda que uma delas nos parece menos relevante, a da gestão ambiental. As palavras associadas por terceiros também, como vimos, remetem todas para os domínios da responsabilidade social interna, pelo que se infere que a concordância aqui é total.

Relativamente ao editorial/mensagem do CEO, interessa-nos particularmente perceber se os colaboradores são mencionados, e cruzar essa informação com as palavras-chave que emanam da leitura das capas, para conseguirmos perceber a diferença entre a coincidência do discurso e conteúdos da responsabilidade social interna e o carácter que lhe foi atribuído ao pertencer aos *rankings*.

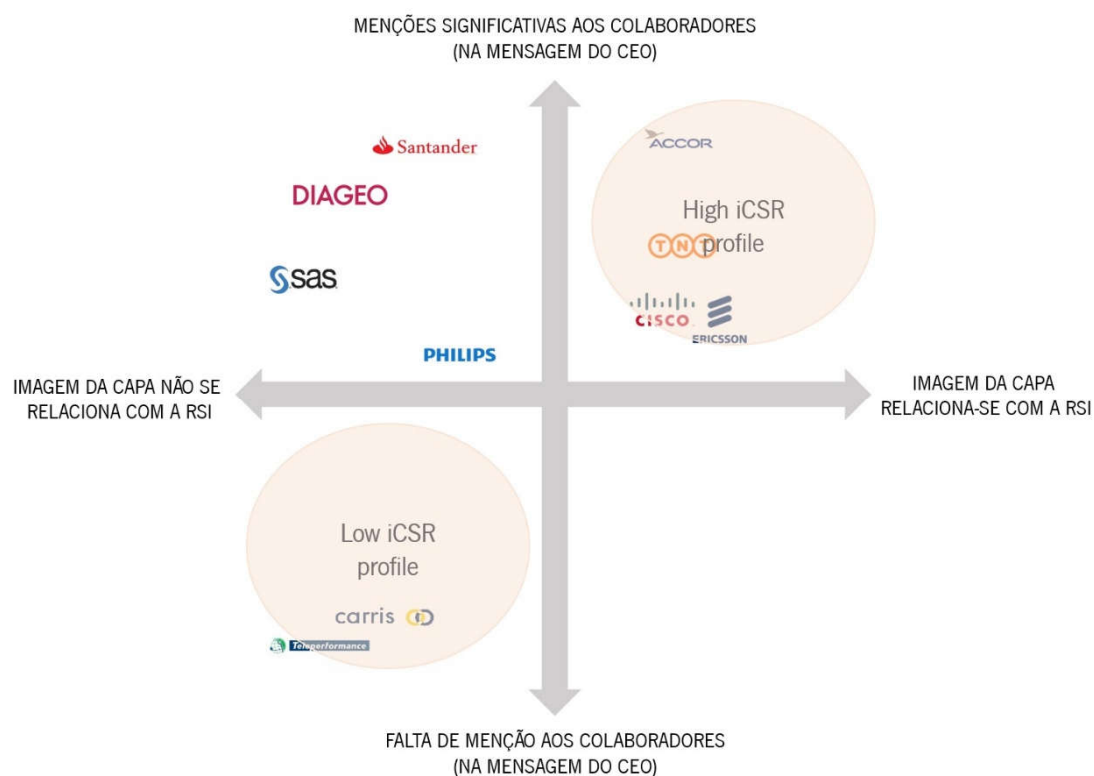


Figura 45: Matriz perfil iCSR das empresas analisadas

Assim, para responder à Q1 3, se o discurso da empresa, para se identificar como socialmente responsável nos relatórios, é coerente com o pendor interno que lhe foi atribuído pelo *ranking*, inferimos que há quatro empresas que revelam bastante coerência: a Accor, a TNT, a Cisco e Ericsson. Embora isso não aconteça nas outras empresas estudadas.

Procurando agora dar resposta à nossa questão de partida - **será a comunicação da responsabilidade social interna uma prática da comunicação estratégica das empresas da atualidade?** - fazemos uso quer do que apurámos para as questões de investigação, quer da revisão crítica que fizemos da literatura utilizada neste documento. Desde logo lembramos que a própria teoria dos *stakeholders*, um dos paradigmas vigentes da gestão das organizações contemporâneas (em todas as disciplinas que esta gestão convoca) coloca os colaboradores no seu âmago, mesmo em re-interpretações mais recentes do modelo (*cf.*, *e.g.*, Freeman, 1984; Rego *et al.*, 2006; Werther e Chandler, 2006). A centralidade dos colaboradores também fica patente na visão sistémica sobre a organização, que trouxe à comunicação uma nova abordagem: se todos *têm* de ser representados e todos *têm* de participar, então, a comunicação tem de ser entendida como o meio que possibilita que o modelo de interação com

os *stakeholders* seja efetivo. Mesmo quando olhamos a diversidade de visões que diferentes autores propõem para as disciplinas da comunicação organizacional, conseguimos perceber que a comunicação com os colaboradores tem lugar em todos esses *desenhos* teóricos.

Acresce a isto o referido no resumo crítico que apresentámos no final da Parte I: Morsing e Schultz (2006) afirmam que os relatórios anuais são um dos meios de comunicação da responsabilidade social mais apreciados pelos *stakeholders*, uma vez que vêm revestidos de maior credibilidade e são assim entendidos como sendo mais plausíveis.

Por outro lado, como vimos, os RRS (por não tratarem de informação financeira) espelham a intenção das empresas nas escolhas discursivas que fazem sobre a responsabilidade social apresentadas nos relatórios anuais e, portanto, faz sentido olhá-los como parte da comunicação organizacional estratégica. Carrillo (2014), por exemplo, afirma que a comunicação estratégica atua com o preciso objetivo de que a organização consiga atingir aquilo a que se propôs, o que, no caso da comunicação da responsabilidade social e a necessária ponte comunicativa a estabelecer com os diversos *stakeholders*, pode ser particularmente interessante abordar. Também Argenti *et al.* (2005), na proposta que fazem sobre as diferentes funções da comunicação que estão sob a alçada da comunicação estratégica focam especificamente a comunicação com os colaboradores (*cf.* Tabela 7).

Face às análises produzidas, podemos então responder, também, positivamente à questão de partida. Na verdade, apenas duas das 10 empresas apresentam um perfil baixo de responsabilidade social interna. Por outro lado, ficou amplamente comprovado pela análise aos *sites* que este instrumento de comunicação da responsabilidade social não é, de todo, ignorado pelas empresas, já que todas dão acesso ao documento nas suas plataformas digitais.

CONCLUSÕES

Como considerações finais a serem feitas a este projeto, pensamos que é evidente, quer a partir do campo teórico da responsabilidade social, quer pelo ponto de vista do domínio da comunicação organizacional, que o tema da comunicação da responsabilidade social faz todo o sentido ser estudado, mais e melhor. Goodman (2001), por exemplo, concorre para firmar esta ideia, ao elencar 11 realidades-tendência da comunicação corporativa atual e apontar duas que se relacionam diretamente com aquilo que aqui estudámos: as relações com as comunidades relevantes são vitais; e espera-se que a empresa seja uma boa cidadã, para além de ser lucrativa.

Julgamos que este estudo de caso é um contributo válido para os estudos da comunicação organizacional estratégica, em concreto, a comunicação da responsabilidade social, uma área que ainda necessita de se consolidar, nomeadamente em Portugal, e sobre organizações portuguesas ou que atuam no país. Ao nível internacional, temos visto que nos últimos 5 anos, a pesquisa nesta área específica tem sido muita, mas peca por perder-se na sua própria multidisciplinariedade e em infindáveis discussões terminológicas que acabam por polarizar, em vez de concentrar, a pesquisa nesta matéria.

Parece-nos, desde logo, que as empresas estudadas, naquilo que constituiu o nosso objeto de análise – os seus RRS – ainda não demonstram um completo esforço na integração dos *stakeholders* nos processos de tomada de decisão das organizações, e, também, não mostram que haja uma real participação dos mesmos na construção das mensagens presentes nesses enunciados. Se usarmos o modelo de Morsing e Schultz (2006, *cf.* Tabela 11) como referência, diríamos que as empresas estudadas, pelo que nos foi dado a inferir, encaram a comunicação da sua responsabilidade social pela estratégia intermédia – “estratégia de resposta dos *stakeholders*” - ou seja, as empresas demonstram um conjunto de comportamentos comunicativos que esperam que suscitem reações adequadas nos *stakeholders*, ainda que estes não estejam envolvidos na criação – remetendo, portanto, para uma comunicação a duas vias, mas assimétrica.

Ainda que este estudo não possa ser representativo da realidade portuguesa, há traços preponderantes que as empresas às quais conseguimos atribuir um “High iCSR profile” que nos permitem deixar algum caminho feito e contribuir, de alguma forma, para a consolidação de uma teoria sobre a comunicação da responsabilidade social.

Três das quatro empresas que encaixam nesse perfil que remete para uma preponderância da comunicação da responsabilidade social interna, apresentam no seu *site* a responsabilidade social dentro daquilo que é a sua definição enquanto entidade, enquanto *ser* com razão de existir (excluimos aqui a TNT). Esta inferência leva-nos diretamente a amplificar aquilo que atrás procuramos justificar: a área *natural* da comunicação da responsabilidade social é a comunicação estratégica, por ser esta visão da comunicação aquela que nos diz que a sua gestão deve ser no sentido de concretizar a missão da organização (Hallahan *et al.*, 2007). Sublinhamos ainda a característica da comunicação estratégica de conferir uma certa ordem que permite alinhar as mensagens intencionais àquilo que é a sua estratégica global. Carrillo (2014), por exemplo, afirma que a comunicação estratégica atua com o preciso objetivo de possibilitar que a organização consiga atingir aquilo a que se propôs, o que, no caso da comunicação da responsabilidade social e a necessária ponte comunicativa a estabelecer com os diversos *stakeholders*.

Em relação aos *stakeholders* internos, especificamente, pensamos que também ficou demonstrado que os RRS são um instrumento de consolidação da comunicação interna, que deve estar em plena articulação com a mesma, na sequência que reforça os sentidos de pertença, de *corpo*, de equipa, de cultura coesa.

Aliás, Argenti *et al.* (2005), na proposta que fazem sobre as diferentes funções da comunicação que estão sob a alçada da comunicação estratégica, focam especificamente a comunicação com os colaboradores, para além de apresentarem (*cf.* Tabela 7) uma leitura muito visual dos *stakeholders* que devem ser tidos em conta para cada uma das funções enunciadas. São também estes autores (Argenti *et al.*, 2005), que mostram esquematicamente a forma como os *stakeholders* são parte da construção e (re)construção comunicativa e, como tal, avançamos nós, devem ser envolvidos nos processos de criação de sentido.

Outro traço comum a três das quatro empresas (exceto a Ericsson) que encaixaram no quadrante “High iCSR profile” da nossa matriz é que “chamaram” imagens para a capa aquilo

que aparenta ser um colaborador, o que é totalmente concordante com os conteúdos que depois se verificam no interior do RRS e, também, de alguma forma estão vertidos na presença que a responsabilidade social tem nos seus *sites*.

Branco e Rodrigues (2008), num estudo sobre empresas portuguesas cotadas em Bolsa e a sua cedência de informação não financeira, apuraram que as empresas portuguesas atribuem maior importância ao RRS do que à presença na internet e, ao concluí-lo, os autores referem que a informação sobre os recursos humanos tem muito mais preponderância nos RRS do que nos *sites*, assim como o envolvimento com a comunidade mostra-se no sentido contrário. Argumentamos que se entende que o RRS é visto como um instrumento de comunicação mais ambivalente no sentido interno e externo, do que a presença na internet, mais facilmente manipulável, de consulta mais rápida e mais relevante para quem contacta com a organização pela primeira vez. Esse investimento específico da responsabilidade social interna nos RRS, no caso exposto por Branco e Rodrigues (2008) suporta aquilo que já havíamos dito antes: os RRS são documentos que cristalizam informações, consultáveis, mas não alteráveis e servem para comunicar uma determinada identidade socialmente responsável da organização com enfoque em ambos os tipos de *stakeholders* (internos e externos). Os autores do estudo relacionam esta maior presença da vertente dos recursos humanos nos relatórios por estes serem, tradicionalmente, dirigidos aos acionistas (Branco e Rodrigues, 2008). Contudo, para os acionistas, a maximização do lucro será a sua maior necessidade informativa. Conteúdos relacionados com a gestão dos recursos humanos interessarão mais aos colaboradores e às suas famílias, por exemplo.

Outro traço comum a todas as empresas com “High iCSR profile” é que lhes são atribuídos sentidos, em discursos externos a elas próprias, que remetem, essencialmente, para o espírito de equipa, sentido de pertença e a importância da cultura dessa mesma organização. Já num estudo de caso anterior (*cf.* Leandro, 2009), havíamos concluído que, naquela realidade, mas que pode ser ampliada a outras organizações com características semelhantes, a cultura da própria organização foi determinante para a (boa) implementação das políticas e práticas da responsabilidade social. Assim, ainda que não nos seja possível auscultar a cultura destas organizações, fica patente que há uma cultura fortemente marcada pela valorização dos *stakeholders* colaboradores e essa preocupação é evidente quer nos RRS, quer na forma como outros falam dessas organizações.

Aquilo que consideramos ser a maior limitação deste estudo é o facto de se ter debruçado sobre enunciados pouco recentes, e não se ter alargado à confrontação com as percepções que os próprios colaboradores têm sobre os RRS e outros instrumentos de comunicação da responsabilidade social. Parece-nos ser uma área de interesse a ser pesquisada, o que permitiria confrontar o perfil iCSR com os seus efeitos comunicativos nos colaboradores. Outro caminho de investigação que poderia emanar da análise dos RRS seria a confrontação com as práticas efetivas que levam a cabo. Fundamentalmente, perceber se a narrativa presente nestes enunciados corresponde ao que, de facto, foi implementado, vivido.

Tomando o ponto de vista da comunicação organizacional e estratégica, este estudo pretendeu compreender quais as escolhas que as empresas tomam ao comunicar sobre a sua responsabilidade social, em concreto, nos seus relatórios de responsabilidade social ou sustentabilidade, e que leituras podemos tomar dessas escolhas. Mais especificamente, centrámo-nos na vontade de conhecer qual o valor que a responsabilidade social interna toma nas escolhas estratégicas ao nível da comunicação nas empresas da atualidade, nesses documentos institucionais plenos de intencionalidade, intencionalidade essa que, aliás, fundamenta a própria disciplina da comunicação estratégica, como pudemos confirmar pelo olhar da academia sobre a mesma (*cf. e.g.,* Argenti, Howell, & Beck, 2005; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007; Carrillo, 2014; Oliveira & Ruão, 2014).

Na disciplina concreta da comunicação institucional da responsabilidade social, os relatórios não-financeiros ou sociais têm tomado o lugar de instrumento adotado pelas organizações para firmarem as suas intenções de práticas e políticas das diversas áreas da responsabilidade social. Revestem-se de um natural protagonismo, pelo tempo e escolha que permitem: permitem que as organizações se expressem com intenção, construam a sua narrativa no que concerne a responsabilidade social. São, também, a ferramenta mais *formal* de comunicação sobre responsabilidade social, que pretende esclarecer quer os *stakeholders* internos como externos sobre o compromisso e o investimento que a organização faz nas diferentes dimensões da responsabilidade social.

Os relatórios de responsabilidade social, não podendo ser alterados *a posteriori*, são uma fonte segura das vontades comunicativas das organizações face à sua responsabilidade social,

naquele dado momento. Refletem a vocação da organização neste âmbito, corporizam a sua visão e, claro, revestem de importância fulcral para a prestação de contas (*accountability*). Estes vetores dos RRS são, como sabemos, fundamentais para a manutenção de uma identidade institucional segura e, talvez por isso, Hutton *et al.* (2001) se tenham preocupado em medir qual o investimento que os departamentos de comunicação de empresas de grande dimensão fazem nesta matéria e concluíram que o *reporting* é uma das três áreas em que o orçamento é maior.

Para levar a cabo o objetivo mais lato deste trabalho – apurar se a comunicação da responsabilidade social interna é uma área prioritária, visível, tangível, nas práticas comunicativas estratégicas das empresas atuais –, recorreremos a uma metodologia qualitativa. Através de um estudo de caso múltiplo, debruçamo-nos sobre as unidades de análise, sendo estas os enunciados sobre as práticas de responsabilidade social interna dos relatórios de 10 empresas socialmente responsáveis, que foram validadas externamente (*rankings*) como sendo *bons locais para trabalhar*. Assim, tendo em conta esse pendor da responsabilidade social interna, propomo-nos a verificar se essa preocupação com o *stakeholder* colaboradores é vertida nos relatórios.

Tendo em conta essa mesma posição, procurámos elencar as propostas teóricas que enquadram os domínios específicos onde cabem os nossos objetos de estudo – os relatórios de responsabilidade social, com enfoque na sua componente interna. Nessa linha de raciocínio, percorremos os campos e os autores mais relevantes da responsabilidade social das organizações e da comunicação organizacional para apurar, em específico, a importância de estudar a **comunicação da responsabilidade social interna**, os **stakeholders colaboradores**, e os **relatórios de responsabilidade social (RRS)** como instrumentos relevantes da relação entre as duas anteriores.

Desde logo, na proposta da “pirâmide de Carroll” (Carroll, 1991; ilustrada na Figura 1), surgem aquilo que são os domínios particulares da responsabilidade social interna e que estão embutidos nas camadas mais importantes da responsabilidade social - económica, legal e ética. Esses domínios particulares da responsabilidade social interna foram institucionalizados como “autónomos” da restante responsabilidade social pela Comissão Europeia (CE), ao elaborar o conjunto de recomendações e reflexões presentes no Livro Verde (CE, 2001). Relembramos que este documento elenca quatro dimensões da responsabilidade social interna, das quais três, na

nossa opinião, são mais impactantes na *qualidade de vida* dos colaboradores: a *gestão de recursos humanos*, onde a CE pede que as organizações pensem na formação e retenção dos colaboradores, na sua autonomia, nas suas relações hierárquicas, justiça, práticas de não-discriminação e equilíbrio vida pessoal/vida profissional; a *saúde e segurança no trabalho*, onde a CE recomenda que, entre outras situações, os gestores se foquem nas condições de trabalho tendo em conta a saúde e a segurança dos trabalhadores no seu local de trabalho; e a *adaptação à mudança*, designadamente em processos de reestruturação, em que a Comissão aconselha as empresas a facilitarem as condições dos colaboradores em momentos de desestruturação das suas vidas profissionais. A gestão dos recursos humanos veio a comprovar-se, neste estudo, que é um dos temas mais abordados pelos RRS, de forma transversal, nas 10 empresas abordadas.

Com isso, vimos validada a importância que a responsabilidade social interna tem, pelo facto de a CE recomendar que as empresas reflitam sobre ela especificamente e não apenas na sua componente externa. Esta última é precisamente a que mais *atrai* a atenção mediática. Quando as organizações se focam mais nessa componente, estão, no fundo, a optar (como dizem Morsing *et al.*, 2008), por uma abordagem de comunicação da responsabilidade social que se assemelha ao da informação pública de Grunig e Hunt (1984).

A importância dos colaboradores, entendida como um segundo tópico fundamental da nossa tese, pode ver-se, desde logo, no estudo de Dahlsrud (2008; exposto na Tabela 3) e consequentes resultados: a dimensão dos *stakeholders* (onde estão incluídos os colaboradores) é a mais relevante, juntamente com a dimensão social. Também a CSR Europe elenca como uma das seis dimensões da responsabilidade social o “Local de trabalho”, dimensão onde os colaboradores são o foco das preocupações. Este suporte teórico veio a manifestar-se na pesquisa empírica, dado que praticamente metade dos temas não financeiros inscritos nos RRS são relacionados com a responsabilidade social interna.

De resto, a própria existência (há longos anos, em múltiplos países) de diversos *rankings* dedicados à classificação e divulgação das “melhores empresas para trabalhar” valida a relevância da qualidade de vida no trabalho e as atenções idiossincráticas que as organizações devem ter com os seus membros.

Em termos de análises mais contemporâneas, que resumem os principais quadros de pensamento teórico sobre a responsabilidade social (Garriga & Melé, 2004; Rego *et al.*, 2006; *cf.* Tabela 4), encontramos claramente um enfoque nos colaboradores através da atenção dada às relações com os *stakeholders*, onde estes estão incluídos. Referimo-nos sobretudo às teorias integrativas e éticas, que mencionam esta preocupação relacional, reforçando ainda mais esta nossa posição, na medida em que são as teorias mais “puras”, porque baseadas na integração dos interesses e necessidades dos *stakeholders* na estratégia da empresa e na ética. Embora não possamos inferir das práticas reais das empresas estudadas, podemos intuir que, dada a ênfase colocada em sentidos de pertença, cultura, espírito de equipa, que a responsabilidade social interna nas organizações estudadas é, de facto, “pura” e não apenas instrumentalista.

A própria teoria dos *stakeholders*, um dos paradigmas vigentes da gestão das organizações contemporâneas (em todas as disciplinas que esta gestão convoca) - coloca os colaboradores no seu âmago, mesmo em re-interpretações mais recentes do modelo (*cf.*, *e.g.*, Freeman, 1984; Rego *et al.*, 2006; Werther e Chandler, 2006). A centralidade dos colaboradores também fica exposta quando percebemos que essa visão sistémica sobre a organização vem trazer à comunicação uma nova posição: se todos *têm* de ser representados e todos *têm* de participar, então, a comunicação tem de ser entendida como o meio que possibilita que o modelo de interação (contínua, sistemática) com os *stakeholders* seja efetivo.

Tudo isto faz ainda mais sentido se pensarmos que, na era que vivemos, o equilíbrio de poder de produção e disseminação de conteúdos comunicativos entre os indivíduos e as organizações é virtualmente possível e, logo, potenciadora da capacidade dos indivíduos se manifestarem (quer dentro das organizações, quer fora delas) terem a capacidade de se manifestar e contribuir para a contínua (re) construção da realidade. Esta nova realidade, ainda que potenciada muitas vezes por meta-realidades, muda a forma de olharmos a comunicação das organizações, mesmo em relação às disciplinas mais tradicionais que eram mais “simples” quando a relação organização-pessoas-ambiente era bastante mais linear, normativa, “arrumada” e menos mutável.

Já van Riel e Fombrun (2007) o disseram: as organizações são redes de pessoas que comunicam umas com as outras. Ora, partindo dessa premissa, é função da comunicação ligar estas pessoas e fazer com que as suas relações concorram todas no sentido do cumprimento das metas a que essa mesma organização se propôs (Mumby, 2001; Ruão, 2016).

Mesmo em relação àquilo que são as correntes de pensamento mais significativas da comunicação organizacional, percebemos que as que colhem mais aceitação atualmente são as que entendem as organizações como sendo socialmente construídas pelos seus atores, logo, revestidas de grande subjetividade. Tal é o caso das abordagens interpretativa e crítica que vêem as organizações como resultado do potencial humano, e, portanto, passíveis de serem analisadas do ponto de vista dos processos sociais e comunicativos que as suportam (cf. Tompkins & Wanca-Thibault, 2001; Ruão, 2008). Portanto, o ser humano em contexto organizacional importa. Importa na ótica dos teóricos da responsabilidade social, como também pelo ponto de vista dos académicos da comunicação organizacional.

Relativamente ao terceiro eixo escolhemos como referencial teórico – a comunicação da responsabilidade social é relevante o suficiente para ser estudada por direito próprio, e, ainda mais especificamente, os instrumentos da mesma que têm a sua dimensão interna incluída – podemos desde logo notar que o próprio Carroll, ao tentar evoluir do seu modelo paradigmático da pirâmide, estrutura uma nova visão (em conjunto com Schwartz, cf. Schwartz & Carroll, 2008) em que uma das três dimensões consideradas fundamentais para que uma organização tenha um papel relevante, é a prestação de contas (*accountability*). Ora, é na área específica da prestação de contas que os relatórios emergem, enquanto instrumento dedicado à veiculação de mensagens que relatem as ações que a organização levou a cabo nos domínios da responsabilidade social.

Atendendo à diversidade de visões que diferentes autores propõem no quadro das disciplinas que compõem a comunicação organizacional, conseguimos perceber que a comunicação com os colaboradores tem lugar em todos esses *desenhos* teóricos. Por exemplo, Kunsch (2003, 2007; cf. Figura 8) remete a alçada da responsabilidade social para a comunicação institucional, inferindo-se que veja a responsabilidade social como algo que precisa de ser comunicada pela via da organização como um “eu”. Van Riel (1995), por seu turno, insere a responsabilidade social na área da comunicação organizacional (sob o conceito global da comunicação corporativa), ainda que não de forma explícita. Consideremos ainda o contributo de Zerfass (2008), que, ao ilustrar as relações públicas como a área da comunicação que se preocupará com a legitimação das ações da organização, estará a considerar nesse campo a gestão da comunicação da responsabilidade social.

Em termos de contributos para uma abordagem à comunicação da responsabilidade social, concluímos, em suma, que esta deve estar ancorada numa relação simétrica e efetiva com os *stakeholders*, especialmente os colaboradores, para seja credível e contribua para consolidar a cultura da organização; também conseguimos apurar que os RRS são, de facto, uma ferramenta importante na afirmação identitária das organizações enquanto socialmente responsáveis e têm o objetivo de atingir todos os *stakeholders*; toda a comunicação da responsabilidade social deve também estar alinhada com a estratégia de comunicação da organização, não para uma estética cuidada de maquilhagem de ações menos corretas, mas para uma cedência de informações reais, efetivas, das preocupações que a organização tem em satisfazer as necessidades das suas partes interessadas.

Conseguimos, ainda, através da análise efetuada, perceber que a comunicação da responsabilidade social deve estar articulada com as restantes áreas da comunicação estratégica, até para conseguir o esforço necessário de afastar do marketing social ou de causas. Isso vai solidificar a sua credibilidade, vai permear toda a estratégia da organização e vai, consequentemente, mediar comunicativamente os esforços da responsabilidade social entre a organização e os seus públicos. Apesar de alguns autores apontarem para estes instrumentos controlados pela organização como sendo menos credíveis, na verdade, os RRS aparecem-nos como uma fonte factual, em que os tais esforços de responsabilidade social (em particular, aqui, os esforços de responsabilidade social interna) são demonstrados (mais do que apenas construídos de forma apelativa).

Percebemos que uma possibilidade de resolver perceções menos positivas nos *stakeholders*, é as organizações guiarem-se pelo modelo que Morsing & Schultz (2006) elaboraram e, que, para além do mais, nos transporta para os múltiplos domínios que abordamos neste documento, ao refletirem que há três estratégias possíveis de abordagem à comunicação da responsabilidade social (*cf.* Tabela 11). Um dos pontos mais relevantes desta proposta é que vem, de alguma forma, mostrar que, se a estratégia for de envolvimento dos *stakeholders*, ou seja, de co-criação de sentidos num equilíbrio comunicativo simétrico, não haverá necessidade de intermediação na comunicação, já que os próprios *stakeholders* participam na construção das mensagens. Isso será, a nosso ver, a desejada utopia que a comunicação da responsabilidade social deve tentar alcançar.

Propusemos, ao longo deste documento, que a comunicação organizacional e estratégica, neste domínio particular da comunicação da responsabilidade social, se configura numa tripla função, como **criadora, mediadora e federadora** da responsabilidade social nas e das organizações, nas suas relações com os seus *stakeholders*. E, muito embora, o escopo deste trabalho não nos tenha permitido aferir de todas estas vertentes em que a comunicação atua ao nível da comunicação da responsabilidade social, digamos que se corporiza, que esta conclusão nos remete para uma confirmação de que a comunicação da responsabilidade social deve ser gerida de forma estratégica, como complemento a todas as formas de comunicação articuladas para dar corpo e vida à missão da organização. Não apenas à missão-texto, mas à missão mais ampla da organização, à missão-vida, no sentido mais básico da organização, como rede de pessoas que comunicam umas com as outras para alcançar objetivos comuns. A responsabilidade social como prática gestonária que agrega as pessoas numa organização mais humana, mais ética, mais justa, mais incluída e mais participativa.

Contudo, ambos os campos de estudo (responsabilidade social e comunicação organizacional) estão ancorados em paradigmas que, de alguma forma, podem ser considerados utópicos – a utopia da participação integral dos *stakeholders* na co-construção da estratégia organizacional e, consequentemente, na comunicação dessa mesma estratégia. Assim, no nosso ponto de vista, o que é fundamental é manter as utopias como ideal a alcançar e as organizações (e a comunicação das e nas mesmas) sejam, cada vez mais, sistemas onde as pessoas, acima de tudo o resto, sejam valorizadas, ouvidas, respeitadas e chamadas a intervir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E OUTRAS FONTES¹²⁸

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate Social Responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3-18.
- Accor. (2012). *Accor 2012 Annual Report*.
- Accor. (s.d.). *Accor Hotels*. Obtido de <http://www.accorhotels-group.com/pt.html>
- Albinger, H., & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral? *Harvard Business Review*, May/June, 57-64.
- Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 279-288.
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*. McGraw Hill.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
- Attarça, M., & Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 1-26). Angers.
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo* (5ª ed.). edições 70.
- Bartlett, J. L., & Devin, B. (2011). Management, Communication, and Corporate Social Responsibility. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 47-66). Wiley-Blackwell.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade*. . Petrópolis: Vozes.
- Bloom, P., & Gundlach, G. (2001). *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks: California: SAGE.
- Bloom, P., Hoeffler, S., Keller, K., & Basurto, C. (2006). How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 49-55.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility - a critical introduction*. Oxford University Press.
- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bourdieu, P., & Thompson, J. B. (1991). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685–701.

¹²⁸ NB: algumas fontes, nomeadamente multimédia, vêm referidas apenas nas notas de rodapé.

- Brigley, S. (1995). Business ethics in context: Researching with case studies. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 219-226.
- Brown, H., de Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, 18(2), 182–200.
- Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manoel.
- Burchell, J. C. (2006). Confronting the “corporate citizen”, shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121-137.
- Capaldi, N. (2005). Corporate social responsibility and the bottom line. *International Journal of Social Economics*, 32(5), 408-423.
- Caregnato, R., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enfermagem*, 15(4), 679-684.
- Carr, A. Z. (1996). Is business bluffing ethical? Em S. B. Rae, & K. L. Wong, *Beyond Integrity: a Judeo-Christian Approach* (pp. 55-62). Grand Rapids: MI: Zondervan Publishing House.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.
- Carris. (2012). *Relatório de Sustentabilidade 2012*.
- Carris. (s.d.). *Carris - Transportes de Lisboa*. Obtido de <http://carris.transporteslisboa.pt/>
- 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. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (2001). Ethical challenges for business in the new millenium: corporate social responsibility and models of management morality. Em J. E. Richardson, *Business Ethics* 01/10 (pp. 198-203). McGraw-Hill.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Carter, C., & M., J. M. (2004). Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *The Journal of Business Logistics*, 5(1), 145–187.
- Chatterji, A., & Levine, D. (2006). Breaking down the wall of codes: Evaluating non-financial performance measurement. *California Management Review*, 48(2), 29-51.
- Chaudhri, V., & Wang, J. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet : A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 42, 232-247.

- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414.
- Christensen, L., & Cheney, G. (2000). Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. Em M. Schultz, M. Hatch, & M. (. Larsen, *Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Cisco. (2012). *2012 Corporate Social Responsibility Report*.
- Comyns, B., Figge, F., Hahn, T., & Barkemeyer, R. (2013). Sustainability reporting: The role of "Search", "Experience" and "Credence" information. *Accounting Forum*, 37, 231-243.
- Cornelissen, J. (2008). Metonymy in language about organizations: a corpus-based study of company names. *Journal of Management Studies*, 45(1), 79-99.
- Cortina, A. (20 de Agosto de 2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El País*. Obtido em Maio de 2006, de www.etnor.org
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: the importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150-161.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). The Corporate Social Responsibility Agenda. Em A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Edits.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Crawford, E. P., & Williams, C. C. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through Nonfinancial Reports. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 338-357). Wiley-Blackwell.
- Crowther, D. (2000). The dialectics of corporate value measurement. Em G. Arnold, & M. Davies (Edits.), *Value Based Management: Context and Application* (pp. 105-132). Chicester: Wiley.
- Crowther, D. (2012). *A Social Critique of Corporate Reporting - Semiotics and Web-based Integrated Reporting* (2ª ed.). Gower.
- Dahlsrud, A. (2008). Definitions, 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.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, 9, 108–119.
- Deegan, C. (2012). *Australian financial accounting*. McGraw-Hill Education Australia.
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. Em F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 3-46). Sage.
- Diageo. (2012). *Diageo Sustainability and Responsibility Report 2012*.
- Diageo. (s.d.). *Diageo*. Obtido de <http://www.diageo.com/en-row/Pages/default.aspx>
- Dijk, T. A. (2005). *Discurso, Notícia e Ideologia - Estudos na Análise Crítica do Discurso*. Campo das Letras.

- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), Winter, 53-63.
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 8-19.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *AUSTRALIAN CPA*, 69, 18-21.
- 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.
- Ericsson. (2012). *Ericsson Sustainability and Corporate Responsibility Report 2012*.
- Ericsson. (s.d.). *Ericsson Portugal*. Obtido de <https://www.ericsson.com/pt>
- Ethos, I. (s.d.). Obtido de <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.V3LtlLgrLIV>
- Europeia, C. (2001). *Promoting an European framework for corporate social responsibility*.
- Exame, R. (Fevereiro de 2013).
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2013). Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*.
- Foucault, M. (2008). The discourse on language (1972). Em D. & Wood, *Truth: Engagements across philosophical traditions* (pp. 315-335). John Wiley & Sons.
- 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.
- Freeman, E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, E. (2001). Stakeholder theory of the modern corporation. Em W. M. Hoffman, R. E. Frederick, & M. S. Schwartz, *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality* (4th ed.). Boston: MA: McGraw-Hill.
- Friedman, M. (13 de September de 1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- 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.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Goodman, M. (2001). Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 117-123.

- Gori, E., Romolini, A., & Fissi, S. (2012). Social Accountability in Italian Listed Companies: Communication or Voluntary Disclosure? *China-USA Business Review*, 11(6), 779-795.
- Grajew, O. (1999). O que é a Responsabilidade Social? *Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99*. Ribeirão Preto, Brasil.
- GRI. (s.d.). *Global Reporting Initiative*. Obtido de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Grunig, J. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. Em R. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 11, 30). SAGE.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2011). Characteristics of Excellent Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership. Em T. G. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (pp. 3-14). John Wiley & Sons.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Guziana, B., & Dobers, P. (2013). How sustainability leaders communicate corporate activities of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 193-204.
- Hahn, R., & Kuhnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hedberg, C., & Von Malmborg, F. (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(3), 153-164.
- Herzig, C. & (2006). Corporate sustainability reporting. An overview. Em S. Schaltegger, M. Bennett, & R. (. Burritt, *Sustainability accounting and reporting* (pp. 301-324). Springer Science & Business Media.
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27 (7), 1090-1119.
- Hodges, A., & Grayson, A. (2002). *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha.
- Hopwood, A., Unerman, J., & Fries, J. (2010). *Accounting for sustainability: Practical insights*. Earthscan.
- Huberman, A., & Miles, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE.
- Hutton, J., Goodman, M., Alexander, J., & Genest, C. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27, 247-261.
- Ihlen, O., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 3-22). Wiley-Blackwell.
- IIRC. (s.d.). *Integrated Reporting*. Obtido de <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

- Jablin, F., & Putnam, L. (. (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Jeffrey, C., & Perkins, J. D. (2013). Social Norms and Disclosure Policy: Implications from a Comparison of Financial and Corporate Social Responsibility Reporting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 33:1, 5-19.
- Jones, A., & Jonas, G. (2011). Corporate social responsibility reporting: the growing need for input from the accounting profession. *The CPA Journal*, 81(2), 65.
- 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.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations* . New York.: HR Folks International.
- Keller, K. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute*, 3-38.
- Kim, S., & Ferguson, M. A. (2014). Public Expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8 (3), 1-15.
- Korten, D. (1996). *When corporations ruled the world*. San Francisco: CA: Berrett-Kochler.
- KPMG. (2011). Obtido em Julho de 2013, de KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011: <http://www.kpmg.com/PT/en/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>
- KPMG. (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Obtido em Junho de 2016, de <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-exec-summary.pdf>
- KPMG. (2015). *The KPMG Corporate Responsibility Reporting 2015*. Obtido em Junho de 2016, de <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Survey-of-CR-Reporting-112015.PDF>
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice* (2ª edição ed.). New York: Longman.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M., & Kunsch, W. (2007). *Relações Públicas Comunitárias: A comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus Editorial.
- L'Etang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections . *Public Relations Review*, 31(4), 521-526.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Leandro, A. (2009). A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Cultura Organizacional - um estudo de caso. (U. d. Porto, Ed.) Tese de Mestrado não publicada.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra, Número especial 'Comunicação nas Organizações'*, 11-39.

- Leipzig, J. S., & More, E. (1982). Organizational communication: A review and analysis of three current approaches to the field. *Journal of Business Communication*, 19(4), 77-92.
- 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.
- Lock, I., & Seele, P. (2015). Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 113-128.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2001). *People and profits?: The search for a link between a company's social and financial performance*. Psychology Press.
- Marrewijk, M. v. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Mason, M., & Mason, R. D. (2012). Communicating a Green Corporate Perspective: Ideological Persuasion in the Corporate Environmental Report. *Journal of Business and Technical Communication*, 26 (4), 479-506.
- May, S. (2011). Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 87-109). Wiley-Blackwell.
- May, S., Cheney, G., & Roper, J. (2007). *The debate over corporate social responsibility*. Oxford University Press.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McPhee, R., & Zaug, P. (2009). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. Em L. Putnam, & A. (. Nicotera, *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication* (pp. 21-47). New York: Routledge.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2), 49-65.
- Mendes, F. R. (2009). O mainstreaming da Responsabilidade Social das Empresas. Em M. d. Social, *Responsabilidade Social das Organizações* (pp. 75-81).
- Michel, M. O., & Lampert, M. A. (s.d.). Responsabilidade social ou marketing para causas sociais. Obtido em Janeiro de 2009, de www.bocc.ubi.pt
- Moir, L. (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Monciardini, D. (2012). Good business? The struggles for regulating ESG disclosure. *Oñati Socio-legal Series*, 2(3), 1-23.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.

- Mumby, D. K. (1994). *Communication and power in organizations: discourse, ideology*. New Jersey: Ablex Publishing Corporations.
- Mumby, D. K. (2001). Power and politics . Em F. Jablin, & L. (. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 585-623). SAGE.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10 (1), 50-72.
- Neto, W. O. (1999). A Responsabilidade Social no Brasil e no Mundo . *Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99*. Ribeirão Preto, Brasil.
- Neves, C., & Neves, F. (2006). O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. *Sociologias*, ano 8, n° 15, jan/jun, 182-207.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR – what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (1), 25-40.
- Oliveira, E. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Uma questão terminológica ou campos distintos? A questão da Comunicação Estratégica. (T. Ruão, R. Freitas, & P. & Ribeiro, Edits.) *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*, 51 -57.
- Oliveira, E., & Ruão, T. (2014). Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal. Em M. L. Martins, & J. Verissimo (Ed.), *Atas do 8º Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 1012-1021). Lisboa: SOPCOM.
- Padgett, D., Cheng, S., & Parekh, V. (2013). The Quest for Transparency and Accountability: Communicating Responsibly to Stakeholders in Crises. *Asian Social Science*, 9(9), 31-44.
- Pedro, E. (1997). Análise Crítica do Discurso: Aspectos Teóricos, Metodológicos e Analíticos. Em E. (. Pedro, *Análise Crítica do Discurso* (pp. 19-46). Lisboa: Caminho.
- Philips. (2012). *Annual Report 2012*.
- Pinto, T. d., & Bandeira, A. M. (2013). Sustainability Reporting and Finacial Reporting. Em H. E. Muga, & K. D. Thomas, *Cases on the Diffusion and Adoption of Sustainable Development Practices* (pp. 167-194). IGI Global.
- Pollach, I. (2003). Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web : A Discourse Analysis of Selected Company Web Sites. *Business & Society*, 42, 277-287.
- Porem, M., & Belluzzo, R. (s.d.). A importância da gestão da comunicação e da informação nas empresas socialmente responsáveis. Obtido de www.bocc.ubi.pt
- Porter, M., & Kramer, M. (2009). Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Portugal, C. (s.d.). *Cisco*. Obtido de http://www.cisco.com/c/pt_pt/index.html
- Portugal, P. (s.d.). *Philips*. Obtido de <http://www.philips.pt/>
- Post, J. E. (2012). The United Nations Global Compact: A CSR Milestone. *Business Society*, XX(X), 1-11.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and Society - Corporate Strategy, Public Policy, Ethics* (10ª ed.). McGraw-Hill Irwin.

- Putnam, L. L., & Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. Em T. W. Benson, *Speech communication in the 20th century* (pp. 130-156). Southern Illinois University Press.
- Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2001). Discourse Analysis in Organizations: Issues and Concerns. Em F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 78-136). Sage.
- Putnam, L., Philips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of communications and organization. Em S. R. Clerg, C. Hardy, & W. R. Word, *Handbook of Organizational Studies* (pp. 375 - 408). Thousand Oaks: SAGE.
- Raupp, J. (2011). The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 276-292). Wiley-Blackwell.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication: Past and present tenses. Em G. M. Goldhaber, & G. (. Barnett, *Handbook of organizational communication* (pp. 5-33). Praeger Pub Text.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Editora RH.
- Reinsch, N. L. (1996). Business Communication: Present, Past, and Future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27-49.
- Riel, C. v. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall.
- Riel, C. v., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication - Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2ª 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.
- Rodrigues, J., Seabra, F., & Ramalho, J. (2009). Contributos para a Clarificação do Conceito. Em *Responsabilidade Social das Organizações* (Vol. 11, pp. 99-105). Cadernos Sociedade e Trabalho.
- Rolland, D., & Bazzoni, J. O. (2009). Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3), 249-263.
- Rowe, M. (2006). Reputation, relationships and risk: A CSR primer for ethics officers. *Business and Society Review*, 111(4), 441-455.
- Ruão, T. (2004). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Ruão, T. (2008). A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. *Tese de Doutoramento não Publicada*. Universidade do Minho.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. (C. d. Sociedade, Ed.) CS Edições.

- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7 – 13.
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-92.
- Santander. (2011). *Relatório de Sustentabilidade 2011*.
- Santander. (s.d.). *Santander*. Obtido de https://www.particulares.santandertotta.pt/pagina/indice/0,,276_1_2,00.html
- SAS. (2011). *2011 Corporate Social Responsibility Report*.
- SAS. (s.d.). *SAS*. Obtido de http://www.sas.com/pt_pt/home.html
- Schlegelmilch, B., & Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, 21, 267-290.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994). *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*. McGraw Hill Professional.
- 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.
- Seele, P., & Lock, I. (2015). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 401-414.
- Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. (2009). Building relationships through corporate social responsibility. Em D. MacInnis, C. Park, & J. (. Priester, *Handbook of Brand Relationships* (pp. 195–211). Armonk, NY: E. Sharpe.
- Silver, D. (2005). Creating transparency for public companies: The convergence of PR and IR in the post-Sarbanes-Oxley marketplace. *The Public Relations Strategist*, 16-19.
- Smeltzer, L. (1996). Communication with the manager's context. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 5-26.
- Sobreira, R. M. (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. *Exedra, Número especial - Comunicação nas Organizações*, 139-162.
- Srour, R. H. (2000). *Ética Empresarial - Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Editora Campus.
- Stake, R. E. (2012). *A Arte de Investigação com Estudos de Caso* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Taylor, B. C., & Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. Em F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 161-196). Sage.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Teleperformance. (2012). *2012 Social Responsibility Report*.
- Teleperformance. (s.d.). *Teleperformance*. Obtido de <http://jobs.teleperformance.pt/pt-pt/>

- Tench, R., Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication in Europe—An ideal home or a mad house? Evidence from a survey in 37 countries. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 147-164.
- Tewari, R., & Dave, D. (2012). Corporate Social Responsibility: Communication through Sustainability Reports by Indian and Multinational Companies. *Global Business Review*, 13 (3), 393-405.
- TNT. (2012). *Annual Report 2012*.
- TNT. (s.d.). *TNT*. Obtido de http://www.tnt.com/express/pt_pt/site/home.html
- Tompkins, P. K., & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude and prospects. Em F. Jablin, & L. (. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. xvii-xxxi). SAGE.
- 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.
- Veltri, S., & Nardo, M. T. (2013). The Intangible Global Report: an integrated corporate communication framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (1), 26-51.
- Villiers, C. d., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27 (7), 1042-1067.
- Viswesvaran, C., Desphande, S. P., & Milman, C. (1998). The effect of Corporate Social Responsibility on Employee Counterproductive Behaviour. *Cross Cultural Management*, 5(12), 5-12.
- Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. Em O. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 23-43). Wiley-Blackwell.
- Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., & Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304-328.
- Webb, D., & Mohr, L. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17 (2), 226-238.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Werther, J. W., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. Thousand Oaks: California: SAGE.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Work, G. P. (s.d.). <http://www.greatplacetowork.pt/>. Obtido de <http://www.greatplacetowork.pt/>
- Yaldo, I. S., Dong, H., Woodbine, G., & Fan, Y. H. (2014). An Ontological Model for Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting Based on Global Reporting Initiative GRI4. *25th Australasian Conference on Information Systems*. Auckland, New Zealand.
- Yin, R. (1994). *Case study research* (2ª ed.). Thousand Oaks - California: Sage.
- Zenone, L. C. (2006). *Marketing Social*. Thomson.
- Zerfass, A., van Ruler, B., & Sriramesh, K. (. (2008). *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*. VS Verlag.

Anexos

Anexo 1: Top 25 das 100 melhores empresas para trabalhar (Exame/ Accenture)

100 melhores empresas para trabalhar

revista EXAME de fevereiro 2013

EMPRESA	SITE
1 CH Business Consulting	www.chconsulting.pt
2 Xerox	www.xerox.pt
3 Philips	www.philips.pt
4 RE/MAX	www.remax.pt
5 Dell	www1.euro.dell.com/content/default.aspx?c=pt&l=pt&s=gen
6 Ericsson	http://www.ericsson.com/pt
7 Gatewit	http://www.gatewit.com/pt/
8 Penha Longa Hotel Spa & Golf Resort	http://www.penhalonga.com/pt
9 Greenwich Consulting	http://greenwich-consulting.com/
10 Hilti Portugal	http://www.hilti.pt/holpt/
11 Leadership Business Consulting	http://www.leadership-bg.com/
12 blip	http://www.blip.pt/
13 Banco Santander Totta	http://www.santandertotta.pt/
14 TNT Express Worldwide	http://www.tnt.com/express/pt_pt/site/home.html
15 ActivoBank	www.activobank.pt/
16 Hotel Ritz Four Seasons	http://www.fourseasons.com/content/fourseasons/en/properties/lisbon/
17 Resul	http://www.resul.pt/
18 Sociedade Rebelo de Sousa Advogados	http://www.srslegal.pt/
19 Bold International	http://www.boldint.com/
20 SAS Institute Software	http://www.sas.com/offices/europe/portugal/index.html
21 Mind Source	http://www.mindsource.pt/
22 Google	https://www.google.pt/
23 SISCOG	http://www.siscog.pt/
24 Companhia Carris de Ferro de Lisboa	http://www.carris.pt/
25 Bresimar Automação	http://www.bresimar.com/pt/

Anexo 2: Top 25 das 100 melhores empresas para trabalhar da Great Place to Work

100 Great Place to Work PT

site GPTW 2013

EMPRESA	SITE
1 Cisco Systems Portugal	www.cisco.com
2 CH Business Consulting	www.chconsulting.pt
3 Everis Portugal	www.everis.pt
4 Microsoft Portugal	www.microsoft.pt
5 Gatewit	http://www.gatewit.com/pt/
6 ROFF	www.roffconsulting.com
7 Mars Portugal	www.mars.pt
8 Mind Source	http://www.mindsource.pt/
9 BMW Portugal	www.bmw.pt
10 SAS Institute Software	http://www.sas.com/offices/europe/portugal/index.html
11 Unilever Jerónimo Martins	www.unilever-jm.com/
12 Maksen Consulting	www.maksen.com
13 Medtronic Portugal	www.medtronic.pt
14 Astellas Farma	www.astellas.pt
15 Novartis Farma	www.novartis.pt
16 Johnson's Wax Portugal	www.scjohnson.com
17 Diageo Portugal	www.diageo.com
18 Edenred Portugal	www.edenred.pt
19 Royal Canin Portugal	www.royalcanin.pt
20 Accor	www.accor.com
21 Huf Portuguesa	www.huf-group.com
22 Mercedes Benz Financiamento	www.mercedes-benz.pt
23 José Júlio Jordão	www.jordao.com
24 Teleperformance Portugal	www.teleperformance.com
25 Grunenthal Portugal	www.grunenthal.com

Anexo 3: Complemento à análise dos *sites* (Tabela 16)¹²⁹

EMPRESA	Nome da área específica no site dedicada à RS	RS na identidade Institucional	N.º de cliques para aceder ao relatório	Último relatório disponível
Accor	Sustainable development	Sim*	4	2014
Carris	Sustentabilidade		4	2014
Cisco	Corporate Social Responsibility	Sim	1	2015
Diageo	Sustainability & Responsibility	Não	3	2015
Ericsson	Sustainability and Corporate Responsibility	Sim	1	2014
Philips	Sustentabilidade	Sim	4	2014
Santander	Sustentabilidade	Não	3	2014
SAS	Corporate Social Responsibility	Sim	2	2014
Teleperformance	Social responsibility	Sim	3	2014
TNT	Corporate Responsibility	Não	2	2015

*Colocam apenas a solidariedade

<http://www.accorhotels-group.com/en/group.html>

¹²⁹ Todas as imagens retiradas a 22 de junho de 2016.

Home > Group

FEEL WELCOME

ACCORHOTELS:
COMPANY PROFILE

ACCORHOTELS'
STRATEGIC VISION

ACCORHOTELS
WORLDWIDE

HISTORY

ORGANIZATION

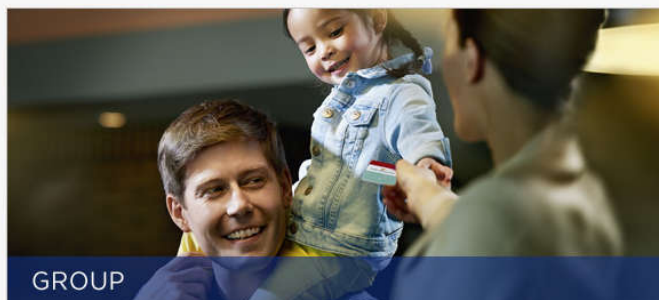
SPONSORSHIP &
EVENTS

SOLIDARITY
ACCORHOTELS



EMAIL ALERTS

→ Subscribe to AccorHotels
news



GROUP

The world's leading hotel operator

We are far more than a worldwide leader. We are 190,000 women and men who share the same passion, the art of welcoming, driven by one promise: Feel Welcome.

→ Key figures

News

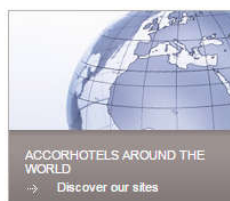


06/17/2016

→ Annual Report 2015: For
Solidarity AccorHotels, hospitality
means solidarity!

06/09/2016

→ Sofitel Tamuda Bay Beach & Spa opened on Moroccan Riviera



ACCORHOTELS AROUND THE
WORLD
→ Discover our sites

<http://carris.transporteslisboa.pt/pt/orgaos-sociais/>

carreiras
percursos
rede de vendas
tempos de espera

Inovação
Comunicação
Compromisso
Regularidade

Inquérito
de Satisfação do Cliente

Clientes	Institucional	Media	Recrutamento	Área Pessoal
Empresa	Provedor do Cliente	Governo Societário	Frota	Sustentabilidade
			Museu	Banda
				Grupo Desportivo

Orgãos Sociais

Organograma
 Missão, Visão e Valores
 Indicadores de Atividade
 História
 Empresas participadas

Orgãos Sociais

http://www.cisco.com/c/pt_pt/about.html

Sobre a Cisco

Relatório anual de 2015

O relatório anual da Cisco Systems encontra-se agora disponível online.

[Ver agora](#)

Relatório anual
2015

Factos e Informações

Publicidade - Campanha de Branding
Relações com analistas
Cisco Champions
Video da história da Cisco: 1984-2013
Descrição da empresa
Equipa executiva
Assuntos governamentais

Aplicações móveis
Web móvel
Privacidade online
As nossas pessoas
RSS Feeds
Perfis de acesso virtual

Relações com Investidores

Relatórios anuais
Administração empresarial
Finanças

Informações sobre ações
Todas as relações com investidores

Responsabilidade social empresarial

Acessibilidade
Relatório CSR anual
Ambiente e sustentabilidade

Administração e ética
As nossas pessoas
Cadeia de fornecimento
Toda a responsabilidade social empresarial

<http://www.diageo.com/en-row/OurBusiness/Pages/default.aspx>

DIAGEO

[Home](#)
[Our Business](#)
[Our Brands](#)
[Responsibility](#)
[Investor](#)

You are here: [Home](#) / [Our Business](#)

[About Us](#)
[History](#)
[Our People](#)
[Our Structure](#)
[Diageo Technology Ventures](#)

Our Business

Diageo is a global leader in beverage alcohol with an outstanding collection of brands including **Johnnie Walker**, **Crown Royal**, **J&B**, **Buchanan's** and **Windsor** whiskies, **Smirnoff**, **Ciroc** and **Ketel One** vodkas, **Captain Morgan**, **Baileys**, **Don Julio**, **Tanqueray** and **Guinness**.



About us

'Celebrating life every day, everywhere' is at the core of what we do.

[READ MORE →](#)



History

Our brands and our business have a rich heritage.

[READ MORE →](#)



Our People

More than 33,000 talented people working to grow our business and nurture our brands.



Our Structure

Diageo's strength is in its geographic reach.

<https://www.ericsson.com/thecompany>

THE COMPANY

- Company Facts
- Corporate Governance
- Sustainability and Corporate Responsibility
 - Sustainability and CR Report 2015
 - Podcasts
 - Sustainable Development Goals
 - Our Approach
 - Conducting business responsibly
 - Energy, environment and climate
 - Enabling the low-carbon economy
 - Communication for all
 - Performance and assurance
 - Memberships and Affiliations
 - Awards and Recognition
 - Downloads
 - Social Media
- Diversity and Inclusion
- Press
- Investors
- Industry Analysts

Share
[f](#)
[s](#)
[in](#)
[t](#)

CREATING POSITIVE IMPACT WITH TECHNOLOGY FOR GOOD™

By 2020, 90% of the world's population will be covered by mobile broadband networks. This scale brings unprecedented opportunity to address global sustainable development challenges. We use our technology, solutions and advocacy to create positive impacts for our stakeholders and our business while managing environmental, social and ethical risks.

In the Networked Society, Ericsson is the leading advocate of Technology for Good. It is a concept we work with every day to address areas such as climate change, poverty, education, health, human rights, and humanitarian issues such as refugees, peace and disaster response.



SUSTAINABILITY AND CORPORATE RESPONSIBILITY REPORT 2015

Each year we summarize our Sustainability and Corporate Responsibility performance. Our 23rd report looks at 2015.

[Explore this highlights](#)
[Download the full Report](#)

<http://www.philips.pt/a-w/about-philips/sustentabilidade.html>

A Comunicação das Organizações Socialmente Responsáveis | 237



http://www.santander.com/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/A-Proposito-do-Grupo.html



A Propósito do Grupo



http://www.sas.com/pt_pt/home.html

Sobre o SAS

- > Dados Estatísticos
- > Responsabilidade Social
- > Leadership
- > Executive Briefing Center
- > História da Empresa
- > Cresça com o SAS

Carreiras

- > Job Openings
- > Life at SAS
- > Students & Graduates

Notícias

- > Press Releases
- > Media Coverage
- > e-Newsletters
- > Prémios
- > Opinião dos Analistas

Eventos

- > SAS Global Forum
- > Webinars
- > SAS Fórum Portugal

SAS Portugal

Edifício Amoreiras Square
Rua Carlos Alberto da Mota Pinto, nº 17 – 7º A
1070-313 Lisboa | Portugal
Telefone: +351210316000
Fax: +351210316099

- > Office Listings
- > Map of World Headquarters
- > Contact us



Blog Business Analytics Portugal

Saiba mais



Relatório Anual 2015.

Download

<http://ma.www.teleperformance.com/en-us/>



PEOPLE COMPANY

WHO WE ARE

- About Us
- Social Responsibility
- Differentiators
- Mission and Values
- Philosophy
- Corporate Management
- Awards and Recognition
- Global Footprint



ABOUT USCUSTOMERSINVESTORSPRESSCAREERHELP

Home

- > Our Business
- > Corporate Governance
- > Corporate Responsibility
- > History



FedEx and TNT
are coming together
to connect you to
more opportunities.



Share price

€ 8.07

TNT	€ -0.11	-1.37%
AEX	€ +2.08	+0.47%

TNT on social media

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- YouTube

Press releases

TNT Expands International Express Service Coverage in Spain
08 June 2016

TNT Express Shares to be Delisted
06 June 2016