



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**  
Departamento de Economia Política

A Comunicação como ferramenta estratégica para envolver os *stakeholders* na  
Responsabilidade Social da Empresa: Proposta de uma “*Stakeholder-oriented  
CSR Communication Strategy*” para o Grupo Portugália Restauração

Ana Lia de Mattos

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Economia

Orientadora: Maria do Carmo Barradas Leal  
[Professora Auxiliar Convidada do ISCTE-IUL]

Setembro, 2016

## Agradecimentos

---

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Montepio, por me convidar a participar neste Mestrado- sem o vosso apoio não teria sido possível. Espero que as reflexões e propostas aqui presentes possam contribuir para o trabalho fantástico e exemplar da Fundação Montepio, com a qual tenho aprendido tanto e com a qual, sem dúvida, continuarei a aprender. Obrigada!

À minha Gran Master, Dra. Paula Guimarães, por me inspirar a regressar ao meu país e conhecer todo um mundo social que jamais tinha contemplado. Por acreditar em mim e me ter proporcionado a minha primeira experiência laboral em Portugal, no GRACE, e que tanto me ensinou e moldou para este mundo tão criativo e dinâmico da RSC. Pelas gargalhadas e cumplicidade, reflexão constante e, sem dúvida, por ser a minha “musa do social”. Obrigada por tudo.

Ao GRACE- Grupo de Reflexão e Ação pela Cidadania Empresarial, por me apoiar durante o mestrado, não só relativamente aos compromissos académicos, como também pelo apoio psicológico nos meus momentos de stress! Obrigada Tânia (Mami), Flávia, Carlitos e Mariana, e à (Maria) João, por tudo!

À Fundação Aga Khan e à incrível Equipa de Desenvolvimento Comunitário por me proporcionar a minha primeira experiência de animação territorial pura e dura e que passou da teoria à emocionante prática os conceitos de *empoderamento* comunitário, redes colaborativas e governança partilhada. Que venham mais aventuras!

Ao Grupo Portugália Restauração, por me proporcionar a minha primeira experiência “do outro lado”, no setor privado. Por comprovar que as empresas podem realmente ser Socialmente Responsáveis e fazer a diferença na vida das pessoas, quando a intenção é sincera e sentida pela Administração e toda a equipa. O amanhã já começou!

À Professora Carmo Leal, que me salvou nesta angústia de escrever uma dissertação num espaço de tempo tão curto, e que acreditou em mim e me guiou por esta aventura! Sem si não teria sido possível!

Ao Professor Roque Amaro por sempre desafiar “a menina das empresas” e pelos debates sempre tão interessantes, obrigada.

Aos meus queridos pais Marcos e Elena, que sempre respeitaram a minha loucura e sempre acreditaram que eu ia conseguir. Que ao longo da minha vida sempre apoiaram quem eu sou e como sou, e a quem amo com todo o meu ser. Obrigada por tudo, do fundo do coração.

À Isabel Fernandes, querida “*sista from another mista*” que ao longo destes dois anos académicos em português, reviu cada um dos meus trabalhos, adaptando o meu *portuñol*, e por todas as madrugadas que me dedicou... obrigada meu amor!

Aos Babinos Sónia e Filipe, que me emprestaram um espaço brutal, com vista para o rio, onde pude escrever longas noites e madrugadas, horas sem fim, atardeceres e amanheceres...uf, literalmente não sei o que teria sido de mim sem o vosso apoio! Gracias!

A todos os amigos... obrigada pelo apoio e conforto constante\*

## Resumo

---

Apesar de o tema da **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)** estar cada vez mais na moda e dos meios de comunicação serem cada vez mais diversos e originais, as empresas ainda não utilizam esta ferramenta de forma estratégica para comunicarem “responsavelmente” com os seus **stakeholders**. Apesar de os relatórios de RSC e Sustentabilidade serem cada vez mais comuns entre as empresas, os mesmos carecem de informação realmente útil para os *stakeholders* e fazem referência a ações do passado, em vez de partilhar qual será a estratégia de RSC da empresa, no futuro, permitindo aos *stakeholders* participar e tornarem-se parceiros, em vez de serem meramente “espectadores”. Neste trabalho, pretendemos fazer uma proposta de uma nova abordagem na relação entre a empresa e os **key-stakeholders da RSC**, criando uma proposta para utilizar a **Comunicação da RSC** como uma ferramenta para envolver, convidar e criar parcerias estratégicas entre a empresa e os seus *key-stakeholders* da responsabilidade social. A ideia é mudar de paradigma de uma comunicação meramente informativa, para uma comunicação participativa, com informação estratégica da RSC da empresa dirigida a cada grupo de *key-stakeholders*. A esta abordagem damos o nome de ***Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy (SCCS)*** que poderá ser definida como uma forma da empresa comunicar a sua responsabilidade social estrategicamente, dirigida a cada um dos seus *key-stakeholders* (da RSC), partilhando informação chave que permita o conhecimento da RSC passada; a participação e envolvimento na RSC atual, e perspetivar o potencial de parcerias futuras. Iremos aplicar esta estratégia para o Grupo Portugal Restauração, como uma proposta para a sua estratégia de comunicação da RSC.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; *Key-stakeholders* da RSC; Comunicação da RSC; *Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy (SCCS)*.

**[JEL Classification System: M14; M39]**

## Abstract

---

Even though **Corporate Social Responsibility (CSR)** is becoming increasingly fashionable and communication methods have become more diverse and original, companies still don't use this tool strategically, in order to communicate responsibly with their *stakeholders*. Although CSR and Sustainability Reporting are becoming more common among companies, those reports lack information that might prove useful to *stakeholders*, referring to the company's past actions, instead of sharing what the company's CSR Strategy will be, in the future, allowing *stakeholders* to actually participate and become partners, instead of being simply "spectators" . In this paper, we intend to propose a new approach to this relationship, creating a proposal on how to use **CSR Communication** as a tool to involve, invite and create strategic partnerships between the company and its **key-csr-stakeholders**. The idea is to change the paradigm of a simply informative communication, to a participatory communication, with strategic information on the company's CSR addressed to each group of key-csr-stakeholders, according to the way in which they can positively influence the company's CSR Strategy, and how the company's CSR strategy can positively affect them. We name this approach the **Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy (SCCS)** which can be defined as a way for the company to strategically communicate its CSR, targeting each of its key-csr-stakeholders, sharing key information allows them to gain knowledge regarding past CSR actions; promoted the participation and engagement in its current CSR initiatives and to identify potential future partnerships. We will then apply this new concept to Grupo Portugália Restauração, as a proposal for their CSR communication strategy.

**Keywords:** *CSR; CSR Communication; key-csr-stakeholders; Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy (SCCS).*

**[JEL Classification System: M14; M39]**

## Índice

Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Abstract .....	IV
Índice.....	V
Índice de Figuras.....	VII
Glossário de Siglas .....	VIII
Introdução .....	- 1 -
Estrutura da Tese.....	- 3 -
Capítulo I- A Responsabilidade Social Corporativa .....	- 6 -
1.1.    A Industrialização .....	- 6 -
1.2.    Os Anos 1930s-1940s .....	- 7 -
1.3.    Os anos 1950s.....	- 8 -
1.4.    Os anos 1960s.....	- 8 -
1.5.    Os anos 1970s.....	- 9 -
1.6.    Os anos 1980s.....	- 11 -
1.7.    Dos anos 90 até aos dias de hoje .....	- 11 -
1.8.    Conclusões .....	- 12 -
Capítulo II- Os <i>Stakeholders</i> .....	- 14 -
2.1    O Conceito .....	- 14 -
2.2.    Os <i>Stakeholders</i> e a RSC .....	- 15 -
2.3.    O " <i>Stakeholder Approach</i> " .....	- 17 -
2.4.    Identificação dos <i>Stakeholders</i> .....	- 19 -
2.5.    As categorias de <i>Stakeholders</i> no âmbito das Iniciativas de RSC Interna e Externa-	20
2.6.    O Stakeholder Engagement .....	- 21 -
2.6.1.    Engagement Rating em Portugal (ERP) .....	- 22 -
2.7.    Stakeholder Dialogue .....	- 22 -
2.8.    Conclusões .....	- 23 -
Capítulo III- A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa.....	- 24 -
3.1.    Principais tipos de comunicação e ferramentas de avaliação da RSC.....	- 26 -

3.2.	Comunicação da RSC - O que nos diz a Investigação Científica .....	31 -
3.3.	Estratégias de Comunicação da RSC .....	32 -
3.3.1.	<i>Stakeholder Information Strategy</i> .....	32 -
3.3.2.	<i>Stakeholder Response Strategy</i> .....	33 -
3.3.3.	<i>Stakeholder Involvement Strategy</i> .....	33 -
3.4.	O que deve Comunicar a Empresa sobre a sua RSC? .....	34 -
3.4.1.	A perceção do público sobre a Comunicação da RSC .....	36 -
3.4.2.	Engagement Rating Portugal na ótica da Comunicação .....	37 -
3.5.	A Comunicação da RSC na Internet .....	38 -
3.6.	Conclusões .....	39 -
Capítulo IV- A Comunicação da RSC e os <i>Stakeholders</i> – uma nova abordagem.....		40 -
4.1.	<i>Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy (SCCS)</i> - uma nova abordagem ..	41 -
Capítulo V- Proposta para o Grupo Portugália Restauração .....		45 -
5.1.	Metodologia .....	45 -
5.2.	Caracterização do Grupo Portugália Restauração .....	46 -
5.3.	Proposta de Estruturação da SCCS para o Grupo Portugália Restauração .....	48 -
5.3.1.	Identificação dos <i>Stakeholders</i> - Quem são os <i>key-stakeholders</i> da RSC do GPR? ..	48 -
5.3.2.	Identificar os objetivos da Comunicação de RSC para cada grupo de <i>stakeholders</i> ...	49 -
5.3.3.	Identificar a informação estratégica da RSC que deve ser comunicada de forma a cumprir com os objetivos do ponto 5.2.2. ....	54 -
5.3.4.	Criar os conteúdos que assegurem a interação com cada <i>key-stakeholder</i> .....	59 -
5.3.5.	Seleção dos meios de comunicação para cada <i>key-stakeholder</i> .....	60 -
5.3.6.	Envolvimento dos <i>key-stakeholders</i> na definição final da estratégia de Comunicação-	61 -
Conclusões .....		63 -
Limitações e Pistas para investigação futura .....		66 -
Referências Bibliográficas .....		67 -
Anexo A- Acontecimentos históricos e sociais relevantes que influenciaram a evolução da RSC...-		71 -
Anexo B- Resultados da pesquisa à qualidade de informação de RSC nos sites de 48 empresas, ná ótica de um <i>key-stakeholder</i> da RSC: uma organização da economia social .....		74 -

Anexo C- Os objetivos da Comunicação de RSC para cada grupo de *key-stakeholders* do GPR... - 77 -

Anexo D- Questionário realizado presencialmente a colaboradores do Grupo Portugália Restauração ..... - 84 -

## Índice de Figuras

---

Figura 1- Os Três círculos concêntricos da Comissão de Desenvolvimento Económico dos EUA .-	10 -
Figura 2- Pirâmide da RSC de Carroll na perspetiva do <i>Stakeholder</i> Global .....	16 -
Figura 3- Etapas de desenvolvimento do SCCS.....	42 -
Figura 4- Os <i>key-stakeholders</i> da RSC da empresa .....	42 -
Figura 5- A visão e missão do Grupo Portugália Restauração .....	47 -
Figura 6- Os Valores do Grupo Portugália Restauração .....	48 -
Figura 7- Os <i>key- csr- stakeholders</i> do GPR .....	49 -
Figura 8- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SCCS, para os colaboradores do GPR.....	50 -
Figura 9- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SCCS, para as organizações da economia social que se encontram nas comunidades envolventes do GPR.....	51 -
Figura 10- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SCCS, para os clientes do GPR.....	52 -
Figura 11- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SCCS, para os fornecedores do GPR.....	52 -
Figura 12- - Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SCCS, para as empresas inseridas nas comunidades envolventes do GPR.....	53 -
Figura 13- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SCCS, para as Autarquias das comunidades envolventes do GPR .....	54 -
Figura 14- Exemplo de fluxograma para pedido de parceria com o GPR .....	58 -

## **Glossário de Siglas**

---

**CSR-** Corporate Social Responsibility

**ERP-** Engagement Rating em Portugal

**EUA-** Estados Unidos da América

**GPR-** Grupo Portugália Restauração

**GRACE-** Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

**GRI-** Global Reporting Initiative

**RSC-** Responsabilidade Social Corporativa

**SCCS-** *Stakeholder*-oriented CSR Communication Strategy

**SDC-** Sair da Casca

**SRI -** Stanford Research Institute



## Introdução

---

A Responsabilidade Social Corporativa (de agora avante, RSC) é a “celebridade” entre os conceitos económicos dos últimos anos, plasmada em revistas, jornais e estudos mundiais, sendo alvo de críticas e análise, comparações e suposições. É um conceito cada vez mais “na moda” e, curiosamente, um conceito para o qual não existe uma definição única estabelecida.

A RSC tem uma longa história, desde a época medieval, através das iniciativas de caridade levadas a cabo pela igreja ou pela nobreza, e surgem alguns exemplos, desde o início da industrialização, de ações “socialmente responsáveis” (Keinert, 2008). Parece que o ser humano sempre teve uma veia de empatia pelo próximo, especialmente os mais desfavorecidos, como podemos ver com o surgimento do conceito de Economia Social no séc. XIX (Amaro, 2005, p.2).

Sendo as empresas constituídas por pessoas, é natural que esta vertente da moral e da ética tenha sido transplantada para o mundo corporativo, e evoluído ao longo dos tempos, até chegarmos a este famoso conceito que surge mais formalmente nos anos 50, quando em 1953 o economista Howard Bowen partilha a definição do conceito no texto “*Responsabilidades sociais do homem de negócios*” e que, segundo Carroll (1999), poderá ser o início do período moderno da literatura deste tema.

Com o constante avanço da globalização e a evolução de novas tecnologias, o poder das empresas tem aumentado exponencialmente e as suas operações têm atingido níveis nunca antes vistos. Contudo, a par desta mesma evolução tecnológica, paralelamente ao aparecimento das redes sociais, também aumentou a conscientização das pessoas sobre temas de sensibilidade moral e ética, como é o caso da degradação constante do meio-ambiente, das injustiças sociais e das desigualdades económicas. Cada vez mais as pessoas estão envolvidas em temas globais, e sendo que a informação viaja à velocidade de um “*click*”, opiniões e campanhas de sensibilização podem ser geradas e partilhadas com milhões de pessoas no espaço de minutos: *“no passado, a nossa reputação podia ser ameaçada por uma campanha planeada durante um período alargado. Agora pode ser ameaçada por um adolescente no seu quarto com um portátil.”*<sup>1</sup>

Neste sentido, o escrutínio que as empresas enfrentam é cada vez maior; os colaboradores, consumidores e a sociedade em geral exigem cada vez mais que as empresas sejam mais “humanas” e que, no saciar da sua sede pelo lucro, não se esqueçam do lado da moralidade e da ética, o que as leva a serem mais empáticas com o contexto social, ambiental e político no qual se inserem.

Como resposta a estas expectativas e exigências dos *stakeholders* das empresas, o conceito da RSC tem sido adaptado mundialmente com o intuito de demonstrar que o sector privado não é o

---

<sup>1</sup> Anon, *in* Dawkins e Lewis, 2003, p.185

“monstro” que apenas procura o lucro sem pensar nas consequências que a sua atividade gera, mas sim uma entidade que, paralelamente ao objetivo de atingir lucros, é também uma entidade ética, que se preocupa com o bem-estar dos seus principais *stakeholders* (internos e externos), do meio-ambiente e da sociedade em geral.

Tal como é referido pela Comissão Europeia, no Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (2001, p.3), “*é cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica*”.

Nos anos 90 começam a surgir diferentes *standards* para o *reporting* destas iniciativas por parte das empresas - a comunicação da RSC começa a ser exigida pelos ***stakeholders*** e as empresas que investem na sua RSC sentem que devem comunicar e “celebrar” as suas boas intenções com a sociedade. Em 2011 a KPMG realizou uma das maiores e mais abrangentes pesquisas sobre as tendências de *reporting* de RSC alguma vez publicada, a empresas de 34 países. Os resultados indicam que em 1999, apenas 35% das 250 maiores empresas do mundo reportavam a sua RSC (KPMG, 2011). Em 2011, a percentagem de empresas a reportarem as suas ações de RSC aumentou para 95%, demonstrando o aumento da importância atribuída à comunicação das ações de RSC junto dos ***stakeholders***.

Mas por que razão comunicam as empresas a sua RSC? Qual é o objetivo desta partilha de informação? Na pesquisa realizada para este estudo, a grande maioria dos textos sobre a comunicação da RSC estava intrinsecamente relacionada com a imagem da empresa, a lealdade à marca e a forma como a comunicação da RSC afeta a decisão de compra dos consumidores. Contudo, não foi possível encontrar qualquer investigação sobre a utilização da comunicação como uma ferramenta estratégica para aproximar os *stakeholders* às iniciativas sociais da empresa.

Tendo a possibilidade de alcançar os principais ***stakeholders*** com o poder da comunicação e as tecnologias, colocam-se as seguintes questões:

- *Por que não comunicar a RSC de forma a partilhar informação relevante, de forma transparente, que permita aos ***stakeholders*** da empresa identificarem oportunidades de ***interação com a empresa*** e melhorar então a sua relação, ***potenciando parcerias estratégicas***?*

- *Por que não partilhar com as organizações da economia social de base local, informação estratégica que permita identificar se existe ou não um potencial de parceria, como por exemplo: o tipo de parcerias que a empresa procura, os temas sociais aos quais a empresa se dedica, as comunidades onde pretende intervir socialmente, ou algo tão simples e básico como, a quem as organizações da ES se devem dirigir para abordarem a empresa com o objetivo de pedirem apoio? (parece caricato mas é um problema sentido por uma grande maioria das organizações ao tentarem abordar as empresas).*

- *Por que não partilhar com os clientes as ações de voluntariado que a empresa irá organizar, com o objetivo de os ***convidar a participar*** e não apenas para informar ou criar uma boa imagem?*

De um ponto de vista pragmático dizer tudo “o que fiz” (como empresa) e “o que já está feito” é importante, sim, mas não permite convidar os **stakeholders** atempadamente a fazerem parte de “o que eu quero fazer” no futuro, na minha estratégia a longo-prazo.

A aluna trabalhou em várias organizações da economia social durante 10 anos, e no setor público por 3 anos, tentando sempre criar parcerias com empresas no âmbito da sua RSC. Agora, pela primeira vez, encontra-se “do outro lado”, desde Julho 2016, como Coordenadora de RSC do Grupo Portugália Restauração.

O objetivo desta tese é propor, a partir da pesquisa bibliográfica e da experiência empírica, uma nova abordagem para uma estratégia de comunicação da RSC, de forma a **convidar os stakeholders** do Grupo Portugália Restauração a fazerem parte da nossa RSC, e a não serem meramente “espetadores”.

## Estrutura da Tese

---

No primeiro capítulo, iremos fazer um resumo sobre a evolução do conceito da RSC, com enfoque especial na sua relação com os *stakeholders* e a partir da experiência dos Estados Unidos da América, de onde surgem a maioria das manifestações do conceito, debates, estudos e desenvolvimentos conceptuais e práticos e onde, alguns diriam, a RSC ganha a legitimidade que tem hoje em dia (Keinert, 2008). Por outro lado, de acordo com Argandoña e Hoivik (2010, p.221) “*uma explicação e discussão estritamente Europeia de perspetiva e definições de RSC está ausente*”.

Poderíamos dizer que “*todos os conceitos de RSC vão dar aos stakeholders*” razão pela qual iremos, em segundo lugar, analisar o conceito de *stakeholder* e a sua relação com a empresa, no âmbito da RSC. O objetivo será comprovar a relevância que os *stakeholders* têm na gestão da RSC das empresas, e conhecer as diferentes abordagens e formatos de como a empresa pode criar uma relação com os seus *key-stakeholders*. Os resultados deste capítulo irão alimentar a proposta de uma nova abordagem para as empresas se envolverem com os seus *stakeholders*.

Contudo, para fazer a proposta de uma nova abordagem de relação entre a empresa e os *stakeholders*, precisamos em terceiro lugar, de falar da comunicação, no âmbito da RSC, com o objetivo de conhecer a investigação que existe sobre este tema, permitindo então juntar as peças dos capítulos anteriores e formar uma ideia de como a comunicação da RSC pode e deve ser feita. De forma a ser valioso para o foco deste estudo, iremos analisar - dentro da proposta do mesmo-, *para quem deve ser dirigida a comunicação da RSC; com que objetivo; e como deve ser feita*, podendo então apoiar-nos na proposta de uma nova abordagem para a relação entre as empresas e os seus *key-stakeholders*, na ótica da RSC.

No quarto capítulo iremos, então, a partir da revisão bibliográfica nos temas da RSC, *Stakeholders* e Comunicação, colocar “na prática” as conclusões teóricas dos capítulos anteriores para fazer a proposta de uma nova abordagem: a “*Stakeholder-oriented CSR Communication*”

*Strategy*" (SCCS). Faremos em primeiro lugar uma descrição da metodologia utilizada, e em segundo lugar apresentaremos a proposta em si e os passos estratégicos que uma empresa poderá realizar para criar uma comunicação estratégica da sua RSC, na ótica dos seus *key-stakeholders*.

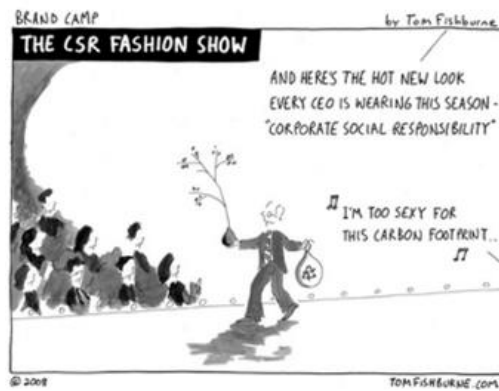
Após a apresentação da proposta de uma SCCS, iremos no quinto capítulo aplicar esta abordagem ao Grupo Portugália Restauração (GPR). Faremos em primeiro lugar uma breve caracterização do GPR e uma breve viagem pela história da sua RSC e aplicaremos então os passos propostos pelo SCCS, de forma a criar as bases para uma proposta concreta da estratégia de comunicação que o GPR poderia realizar de forma a interagir com os seus *key-stakeholders*.

O objetivo do estudo é de apresentar uma nova abordagem à forma como as empresas podem utilizar a Comunicação da RSC como uma ferramenta estratégica para envolver os *stakeholders* na sua Responsabilidade Social e posteriormente apresentar esta estratégia para poder vir a ser utilizada por outras empresas, como uma boa prática de RSC, na esperança de potenciar sinergias intersectoriais com um elevado impacto social.

Resultados de uma pesquisa sobre o conceito de "CSR Cartoon" no Google Images:



"Yes, the planet got destroyed. But for a beautiful moment in time we created a lot of value for shareholders."



© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
www.CartoonStock.com



## Capítulo I- A Responsabilidade Social Corporativa

---

Existem, pelo menos, 37 versões do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (Dahlsrud, 2006) e a literatura neste tema é extremamente extensa. Neste sentido, de forma a cumprir com o objetivo desta investigação, iremos analisar de forma sucinta a evolução histórica deste conceito, com foco na sua relação com os *stakeholders*, e seguindo principalmente o autor Archie B. Carroll, reconhecido mundialmente pelos seus contributos nesta área; sendo que Bowden é considerado “o pai da RSC”, Carroll poderá ser considerado o seu “afilhado”.

Dado que o resultado da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está intrinsecamente relacionado e irá variar de acordo com eventos históricos, sistemas políticos, expectativas sociais e pressões económicas e financeiras globais (Argandoña e Hovik, 2009), é importante fazer um enquadramento abrangente para entendermos a evolução deste conceito, com o objetivo de chegar às definições mais recentes do mesmo.

Neste sentido, é importante fazer uma viagem pela evolução deste conceito, enquadrada no contexto histórico mais relevante dos EUA, e o seu contexto político e social (ANEXO A), dado que, tal como referimos na introdução, esta é a sua “nacionalidade”.

### 1.1. A Industrialização

---

A “responsabilidade social” existe desde os primórdios do capitalismo (Kreitlon, 2004). Em 1776, Adam Smith publicou “A riqueza das nações”, considerada como um marco do capitalismo moderno. Nesta obra, Adam Smith afirma que quando um negócio é livre para perseguir o lucro e a eficiência, irá beneficiar o “bem comum” automaticamente, ou seja; serve os seus interesses e, possivelmente, os interesses da sociedade (Lantos, 2001, *in* Kakabadse, Rozuel, Lee-Davies, 2005). Ou seja, poderíamos refletir que Smith, em 1776, já considerava o impacto que a atividade das empresas tinha na sociedade em geral, afirmando que apenas por perseguir o objetivo do lucro, uma empresa já está a “servir” a sociedade, de forma indireta.

Na época da industrialização, existe uma notável expansão no desenvolvimento corporativo e as empresas têm o direito de existir simplesmente ao cumprirem com os requisitos legais e sobrevivência económica; “*a servir principalmente os seus objetivos privados; nomeadamente os direitos e os interesses dos shareholders*” (Keinert, 2008, p.7). Segundo a autora, devido às teorias económicas clássicas e ao liberalismo, as empresas atuam nesta época meramente com o foco do lucro, sem tomar em conta os interesses da sociedade onde a empresa opera.

Nos finais do séc. XIX, os economistas clássicos e neoliberais mantêm doutrina de Adam Smith, debatendo que a procura do lucro como único interesse (corporativo) irá beneficiar automaticamente a sociedade como um todo, sendo um dos principais problemas o facto de estes benefícios serem claramente distribuídos de forma desigual (Keinert, 2008).

É importante destacar que, precisamente como resposta a esta “desresponsabilização” moral e ética das empresas perante a sociedade (*stakeholders* externos) e os seus trabalhadores (*stakeholders* internos), surge o conceito de **Economia Social** que “*nasce no séc. XIX na ressaca das injustiças sociais da revolução industrial quando os trabalhadores mais desfavorecidos tentaram encontrar formas de reagir ao mercado, criando uma economia de entreajuda e da cooperação*” (Amaro, 2005, p.2).

## 1.2. Os Anos 1930s-1940s

---

É nesta época que começam a surgir referências de uma preocupação pela Responsabilidade Social (Carroll, 1999).

Um evento histórico que impulsionou sem dúvida este conceito foi a Grande Depressão resultante da queda da Bolsa de Nova York em 1929, que gerou uma “*desilusão frente às promessas do liberalismo*” (Kreitlon, 2004, p. 3). Como resposta a esta crise e insatisfação social, as empresas começam a envolver-se com o seguro de saúde e benefícios de desemprego e “*foram encorajadas a submeter os seus interesses privados aos interesses nacionais*” (Keinert 2008, p.10).

Paralelamente, legisladores reagem a esta alteração de paradigma e às necessidades desta época, introduzindo leis para incentivar as empresas a atuar em áreas que ultrapassam as suas responsabilidades legais e económicas, e da sua área de negócio (Keinert, 2008). Um exemplo é a criação do Ato da Receita Federal dos EUA, onde até 5% das receitas corporativas podem ser doadas a instituições de caridade, totalmente deduzíveis de impostos (Walton, 1999 *in* Keinert, 2008).

Nesta época surge então o conceito da Responsabilidade Social, baseado nos princípios básicos da filantropia e da governança (Sharffman, 1994 e Carroll, 1999, *in* Kreitlon, 2004), onde as empresas se tornam mais generosas para com os “desfavorecidos” e consideram outros atores sociais- os **stakeholders**- no curso das suas atividades (Kreitlon, 2004).

Podemos identificar os primeiros exemplos de RSC, nos EUA, de Carnagie, Rockefeller e Ford, que “*num momento de quase fome maníaca por riqueza e fortuna usaram generosamente os seus meios pessoais para doações caritativas e provisionar voluntariamente serviços sociais muito necessários*” (Keinert, 2008, p. 8).

É importante destacar que nesta época, segundo Kreitlon (2004), as empresas aplicam no negócio uma “ética pessoal”, tendo em conta os princípios básicos de confiança, honestidade, integridade e justiça e que portanto, apesar de se falar da Responsabilidade Social, esta não é qualificada como sendo “Corporativa”.

### 1.3. Os anos 1950s

---

*“Se a ideia de que as empresas têm deveres para com a sociedade, e mais especificamente para com constituintes identificados [ou seja, os stakeholders], é amplamente reconhecida, é só desde os anos 50s e 60s que as expectativas da sociedade mudaram dramaticamente, isto é, aumentaram”*

Kakabadse et al., 2005, p. 277

É a partir dos anos 1950s que começam a surgir estudos académicos sobre as responsabilidades sociais das empresas. Ao mesmo tempo, os interesses públicos sobre os temas sociais e do meio-ambiente que competem às empresas ganham também mais relevância. Isto é; esperava-se que as empresas *“podiam e deviam servir a sociedade de uma forma mais além das suas obrigações anteriores”* (Kakabadse et al., 2005, p. 279).

Segundo os autores, a própria sociedade reagiu, nesta altura, à desilusão do modelo económico liberal que trouxe riscos morais conforme o sucesso das empresas foi aumentando, especialmente nos EUA onde começaram a surgir protestos sociais contra práticas de negócio imorais.

Mas o grande “acontecimento” nesta década foi quando em 1953 Bowen, considerado por Carroll como *“o pai da RSC”* (1999, p.270), introduz precisamente a ideia de “responsabilidades sociais” dos empresários, para além da procura do lucro, considerando que estas se referem “às obrigações dos empresários para perseguir essas políticas, para tomar essas decisões, ou seguir as linhas de acção **que são desejáveis em termos dos objectivos e valores da nossa sociedade**” (Bowen, 1953 in Carroll 1999, p.270).

Ainda na publicação de Carroll (1999), o autor faz uma referência a uma citação muito interessante relativamente à publicação de Bowen em 1953; Bowen inclui um inquérito da revista *Fortune* de 1946, onde os editores da revista consideraram que a RSC dos gerentes significava que *“os empresários eram responsáveis pela consequência das suas ações numa esfera algo mais ampla do que aquela abrangida por balanços de lucro-e-perda”*. Carroll considera fascinante tomar nota de que 93% dos empresários concordaram com esta declaração (em 1946!).

### 1.4. Os anos 1960s

---

Os anos 1960s foram marcados por um aumento significativo de tentativas de formalizar e afirmar o significado da RSC (Carroll, 1999). De acordo com o autor, a literatura neste tema aumentou de forma significativa nesta época, tentando entender o seu verdadeiro significado e a sua importância para o negócio e para a sociedade (Carroll, 2010).

Em termos históricos (ANEXO A) esta época foi marcada pela Guerra do Vietnam e pelo início do movimento *“hippie”*, onde os jovens começaram o movimento do *“peace & love”*, da paz e harmonia e um sentimento negativo contra *“o establishment”*. Paralelamente foi nos 1960s que o Movimento dos Direitos Civis do EUA começou a ganhar maior relevância.



Não é de estranhar então o argumento de Patrick Murphy (*in* Carroll, 2010, p.87), de que “*the 1960s and early 1970s were the “Awareness” and “Issue” eras of CSR. This was a period of changing social consciousness and recognition of overall responsibility, involvement in community affairs, concerns about urban decay, correction of racial discrimination, alleviation of pollution, and the continuing philanthropic era in which there was a focus on charitable donations by businesses*”.

Apesar de existir uma clara proliferação de conceitos de RSC no anos 90, Carroll (1999) faz uma “honra” especial a Keith Davis “*runner up to Bowen for the Father of CSR designation*” (p.271) referindo a definição de Davis de 1960: “*Business-men’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technological interest*”.

Alinhado com os objetivos desta investigação, é importante referir que Davis também ficou conhecido pelo seu conceito de “*Iron Law of Responsibility*”, onde analisou a relação entre o poder entre a RSC e o poder empresarial, defendendo que quanto maior for o poder da empresa, maior deverá ser a sua RSC, dado que será maior foco de "crítica" por parte dos seus **stakeholders**. Desta forma, Davis comprova o papel e relevância que as exigências e expetativas dos *stakeholders* podem ter na reputação e imagem das empresas e, portanto, a evidência de que estes devem ser considerados na gestão das mesmas (evitando um potencial impacto negativo no seu desempenho económico).

Só na década dos 1960s, Carroll identifica 6 definições da RSC, das quais devemos sublinhar a definição de Walton, cujo “novo” conceito de RSC reconhece “*the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals*” (Walton 1967, p.18, *in* Carroll 1999, p. 272). Ou seja, para além de tomar em conta as exigências e expetativas dos *stakeholders*, deverá haver também uma preocupação por parte da administração da empresa em criar relações com os *stakeholders*, incluindo os seus interesses na tomada-de-decisão.

## 1.5. Os anos 1970s

---

*“As the 1960s transitioned into the 1970s and beyond, the particular emphasis in the CSR concept evolved primarily through the academic contributions in the literature and the slowly emerging realities of business practice”*

Carroll, 2010, p.87

Os anos 1970s foram a década onde surgiram novos conceitos dentro do mesmo “chapéu” da RSC, como por exemplo “*corporate social responsiveness*” e “*coporate social performance*”, que não iremos abordar no âmbito da nossa investigação.

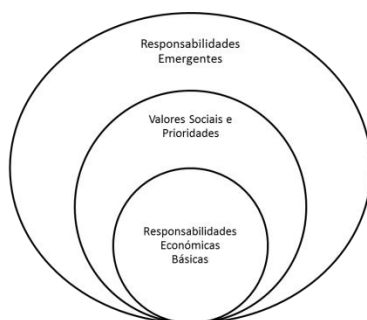
Segundo Carroll (1991), apesar de grupos ativistas sociais terem defendido e promovido uma noção abrangente da RSC ao longo dos 1960s, foi a legislação significativa no início dos 1970s que tornou a mensagem da RSC incontestavelmente clara. A criação dos novos corpos governamentais (ANEXO A) demonstrou claramente que a política pública dos EUA começou a reconhecer que o meio-ambiente, os colaboradores e os consumidores eram “**stakeholders significantes e**

**legítimos**” (1991, p.39) das empresas. De acordo com o autor, estas novas leis vieram a ser conhecidas como regulamentação social, dado que abordaram e formalizaram algumas das *“responsabilidades das empresas relativamente aos movimentos sociais”* (Carroll, 2015, p.88); uma vez mais temos uma referência à importância da resposta das empresas às exigências e expectativas dos seus *stakeholders*.

Começa, então, para os executivos corporativos, o desafio de equilibrar os seus compromissos para com os donos da corporação e as suas **obrigações para com um grupo crescente de stakeholders**, *“who claim both legal and ethical rights”* (Carroll, 1991, p.39).

Não é por acaso que a definição de RSC de Harold Johnson de 1971 (in Carroll, 1999,p.273) é a primeira fazer uma observação sobre o *stakeholder approach*<sup>2</sup>: *“A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation”*. Por outras palavras, Johnson afirma que para uma empresa ser socialmente responsável, os seus administradores devem ter em conta os interesses dos seus *stakeholders* internos e externos.

É também importante referir a abordagem de 1971 da Comissão de Desenvolvimento Económico dos EUA, que fala “oficialmente” dos Três círculos concêntricos para representar a RSC (Carroll, 1991), como podemos ver na Figura 1.



**Figura 1- Os Três círculos concêntricos da Comissão de Desenvolvimento Económico dos EUA**

A interpretação de Carroll (1991, p.40) desta Figura figura é a seguinte:

1. No primeiro círculo encontramos as “Responsabilidades Económicas Básicas”, que incluem o crescimento, os produtos e o emprego;
2. No segundo círculo temos os “Valores Sociais e Prioridades” - onde o autor sugere que estes valores e prioridades sociais, em constante evolução, têm de ser considerados na execução das funções, *“com uma sensibilização consciente”*;
3. O terceiro círculo faz referência às “Responsabilidades Emergentes”, interpretado pelo autor como o compromisso assumido pelas empresas de *“se envolverem mais ativamente em melhorar o contexto social”*.

---

<sup>2</sup> Que iremos analisar no próximo capítulo

Esta proposta pela Comissão de Desenvolvimento Económico veio a inspirar a publicação de 1979 de Carroll, onde o autor apresenta uma conceptualização de quatro partes da RSC, que iremos ver mais adiante, argumentando que para além das suas obrigações económicas e legais, uma empresa tem também deveres éticos e discricionários. O autor apresenta uma visão holística da RSC, defendendo que, para uma empresa ser legitimamente considerada socialmente responsável, deve contemplar todas as suas obrigações para com a sociedade, sendo o pilar económico o mais fundamental. É sob esta perspetiva que mais tarde Carroll apresenta a Pirâmide da RSC, em 1991.

## 1.6. Os anos 1980s

---

Nesta década, o conceito de RSC é claramente de grande interesse para o mundo académico, apresentado um leque de investigações e variadas contribuições, não só para o conceito em si, como também no que diz respeito à apresentação de vários modelos e processos dentro do tema da RSC. Segundo Carroll (1999) isto é resultante do enfoque em desenvolver ou redefinir novos conceitos da RSC.

É importante sublinhar, por exemplo a perspetiva de Thomas M. Jones de 1980 (*in* Carroll, 1999), onde é feita uma referência à RSC como uma obrigação adotada de forma voluntária e que vai mais além da obrigação para com os *shareholders*; faz referência a um grupo social como os clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades envolventes (ou seja, os *stakeholders*).

Outras contribuições importantes foram as de Cochran e Wood de 1984 (*in* Carroll, 1999), sobre a relação entre a RSC e o desempenho financeiro da empresa- permitindo identificar uma potencial justificação económica da RSC e portanto promover uma maior adesão por parte das empresas- e o estudo de Aupperle, Carroll e Hatfield de 1985 (*in* Carroll, 1999), que identificou as prioridades das 4 componentes da RSC que Carroll viria a aplicar “na sua Pirâmide” em 1991, na seguinte sequência: económico, legal, ético e discricionário.

## 1.7. Dos anos 90 até aos dias de hoje

---

Na sua análise da evolução do conceito da RSC, Carroll indica que, de um modo geral, as contribuições para a definição da RSC nos anos 1990s foram muito poucas (1999).

Por outro lado, nos anos 1990s, o elemento mais relevante foi o facto do conceito de RSC ter servido como “base” para todos os demais conceitos e temas que vieram a surgir nesta época- entre eles: *corporate social performance*, *stakeholder theory*, *business and ethics theory* e *corporate citizenship*, os quais não iremos abordar neste estudo, dado que integram uma literatura muito extensa.

De acordo com Keinert (2008), a comunidade dos direitos humanos também se envolveu muito com o conceito de RSC nos anos 1990s e com o conceito de desenvolvimento sustentável global, exigindo cada vez mais às empresas que assumissem a sua responsabilidade nestes temas. Exemplos claros deste movimento são:

- A criação do UN GLOBAL COMPACT (2005) - incentivando as empresas a atingir um objetivo de desenvolvimento sustentável mais justo, a nível global, o que, segundo Keinert (2008) demonstra claramente esta mudança de paradigma;
- A publicação do Livro Verde da Comissão Europeia (2001) - que especifica diretrizes voluntárias para empresas europeias e define a RSC como “(...) *um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em **relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas [stakeholders] afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados***”.

## 1.8. Conclusões

---

*“A portfolio of concepts expresses society’s expectations as to the role and responsibilities of business, but none of them can actually be labelled as “the” definition of CSR”*

ORSE 2004, in Kakabadse et al., 2005, p.280

Podemos concluir portanto que desde os anos 50 o conceito de RSC é um conceito dinâmico, com várias alterações ao longo do tempo. Tem tido uma grande evolução, adaptação e redefinição, e tem sido moldado lado a lado com os acontecimentos históricos, os contextos sociais e as exigências de diferentes grupos da sociedade, nomeadamente os **stakeholders** das empresas; um conceito que iremos analisar com maior detalhe no próximo capítulo.

Desde “perseguir apenas o lucro” e “responder apenas aos *shareholders*”, a “cumprir com as suas obrigações económicas e legais”, a ter também “responsabilidades éticas e morais”, indo “mais além das suas obrigações económicas, legais e éticas”, a ter uma “responsabilidade para com a sociedade” e a ter um “dever para com os seus *stakeholders* internos e externos”, os deveres e responsabilidades das empresas continuam a ser um tema de grande debate e em constante evolução, tal como as expectativas que a sociedade tem perante o setor privado.

No estudo de Argandoña e Hovik (2009, p.222), Matten e Moon (2008, p.405) descrevem a heterogeneidade das definições da RSC da seguinte forma: “A RSC é um termo chapéu que se sobrepõe com alguns, e é sinónimo de outros conceitos da **relação empresa-sociedade**”; ou seja, a relação entre a empresa e os *stakeholders*. A primeira conclusão a que os autores chegam é que “*existem várias definições úteis da RSC, mas não existe- e provavelmente não pode haver- uma*

*definição precisa e única da RSC, porque o seu conteúdo e aplicação irá variar de um país para o outro, irá mudar ao longo do tempo e irá ser diferente entre as empresas”.*

Segundo Marrewijk (2003, p.96) “*cada empresa deveria escolher- das muitas oportunidades- que conceito e definição é a melhor opção, que corresponde aos objetivos e intenções da empresa e alinhado com a estratégia da empresa, como uma resposta às circunstâncias nas quais opera”.*

Os autores (Argandoña e Hovik, 2009, p. 225) fazem uma abordagem interessante ao tema da RSC, apresentando-o desde dois pontos de vista:

1. Do ponto de vista da empresa, a sua RSC: “***is the set of moral duties towards other social actors and towards society that the firm assumes as a result of its economic, social, political, and, of course, ethical reflection on its role in society and on its relationships with those other actors*** [os *stakeholders*]”;
2. Do ponto de vista dos “observadores externos”: ***it [RSC] is the set of moral duties that the other agents and society attribute to the firm as a consequence of the role it assumes and its relationships with those actors”***

Os autores defendem que, na prática, a RSC “*will be the result of a dialog between the firm and its stakeholders about the obligations of the first and the expectations of the second”.* Esta questão do diálogo entre a empresa e os *stakeholders* será o nosso foco no âmbito da proposta desta investigação, ou seja, da comunicação da RSC entre a empresa e os seus stakeholders.

Os autores defendem que a responsabilidade que uma empresa assume é resultado de uma reflexão interna, em 1º lugar, de “*como a empresa se vê a si mesma*” (p.226); em 2º lugar, de acordo com “*quais são as suas relações com a sociedade*” (p.226) e em 3º lugar- de acordo com “*as exigências externas e expetativas dos seus stakeholders*” (p.226) ou seja, quais são e como vai/pode dar resposta.

Neste sentido, podemos dizer que o resultado deste processo de reflexão é um caminho muito válido para a criação do plano de RSC de uma empresa, que permite à mesma avaliar o seu papel na sociedade e avaliar o envolvimento que deseja ter com os seus ***stakeholders internos e externos***, ou seja; qual será a sua RSC Interna e Externa: “*this reflection is not only the task of the managers (and sometimes of the owners), but also of other stakeholders who have an impact on the firm or are being impacted”* (Argandoña e Hovik, 2009, p.229).

Este ponto de vista parece extremamente interessante e relevante para este estudo, dado que considera que a RSC não é um conceito unilateral, mas sim bilateral que deve vir desde dentro da empresa, mas também desde fora, onde os *stakeholders* externos jogam um grande papel.

Se pensarmos no exemplo das organizações da economia social (como um exemplo de *stakeholder* externo), estas conhecem profundamente o contexto social da comunidade onde estão inseridas e têm uma relação muito mais próxima com diferentes públicos-alvo; neste sentido então, poderíamos dizer que as organizações podem ter um papel muito importante em “sensibilizar” e

“mobilizar” empresas da sua comunidade para os temas sociais mais prementes e de uma forma muito mais alinhada com a realidade e necessidades do território.

Por outro lado, vários estudos também mencionam o papel das escolhas “responsáveis” dos consumidores (outro exemplo de *stakeholder* externo); se os consumidores exigem que as empresas sejam socialmente responsáveis, por exemplo, na conceção dos seus produtos, deveriam no seu momento de compra “premiar” as empresas que o são, e não consumir o produto mais barato, que tem grande probabilidade de ser fruto de um processo “pouco ético” e até em detrimento dos direitos humanos.

Tendo em mente os conceitos desenvolvidos neste capítulo e a ligação clara entre os *stakeholders* e a RSC, no próximo capítulo iremos analisar este grupo com mais detalhe e estudar o que nos diz a literatura sobre a sua relação com as empresas, numa ótica da RSC. Pretendemos obter massa crítica que nos ajude a chegar ao objetivo desta investigação: criar uma proposta de comunicação da RSC que permita às empresas envolver os seus *stakeholders* de forma proactiva nas suas iniciativas.

## Capítulo II- Os *Stakeholders*

---

*“CSR activities are, among other things, relationship-building activities with stakeholders”*

Clarkson, 1995 in Pelozo e Shang, 2011, p.117

De forma a poder criar uma proposta de Comunicação da RSC que envolva estrategicamente os *stakeholders* da empresa, e no seguimento das conclusões do capítulo anterior, é importante em primeiro lugar analisar este conceito, originalmente desde um ponto de vista empresarial e, posteriormente, no âmbito da RSC.

De seguida, iremos analisar as diferentes abordagens encontradas na literatura sobre a forma como as empresas podem criar relações com os *stakeholders* e os diversos “passos a dar” para conseguir um diálogo e envolvimento estratégico. O objetivo é criar bases teóricas para “alimentar” a proposta colocada neste estudo.

Esta informação será estratégica para avançarmos para o seguinte tema, a comunicação, na ótica da RSC e dos *stakeholders*, aproximando-nos, então, do objetivo aqui proposto.

### 2.1 O Conceito

---

Historicamente, o conceito de *Stakeholder* surge do trabalho pioneiro do Stanford Research Institute (SRI) nos anos 60, onde se argumentava que os gerentes deveriam entender as preocupações dos *shareholders*, colaboradores, clientes, fornecedores, lenders e sociedade em geral, de forma a desenvolver iniciativas que os *stakeholders* queiram apoiar, e que este apoio seria necessário para o sucesso a longo-prazo (Freeman e McVea, 2001).

Neste sentido, o SRI defende que a administração de uma empresa deveria "**explorar ativamente a sua relação com todos os stakeholders**, de forma a desenvolver estratégias de negócio" (Freeman e McVea, 2001, p.5).

A partir do conceito desenvolvido pelo SRI, na sua emblemática publicação de 1984, Freeman desenvolve a sua versão do conceito de *stakeholder*, como sendo "*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*" (Freeman, 1984, p.32).

De acordo com Carroll (1991, p.43), os *stakeholders* são: "*groups or persons who have a stake, a claim, or an interest in the operations and decisions of the firm*". O conceito personaliza as responsabilidades sociais das empresas identificando os grupos específicos que estas devem considerar na definição da sua RSC; "*põem nomes e caras*" nos grupos da sociedade mais relevantes para a empresa e a quem deve responder (Carroll, 1991).

São vários os autores que defendem que este conceito é demasiado amplo, dificultando a identificação dos *stakeholders* perante todos os grupos e pessoas que são afetados e afetam, direta e indiretamente uma empresa (por exemplo, Carroll, 1991; Kakabadse *et al.*, 2005, e vários estudos nele referidos), razão pela qual iremos falar mais adiante sobre algumas ferramentas para facilitar esta identificação.

## 2.2. Os Stakeholders e a RSC

---

*"Só quando as empresas são capazes de prosseguir iniciativas com apoio dos seus stakeholders é que pode haver um mercado para a virtude e um caso de negócio para a RSC"*

Carroll e Shabana, 2010, p.102

Como vimos no capítulo anterior, os *stakeholders* são um ingrediente fundamental nas definições mais modernas da RSC. Alguns autores defendem que a RSC é **uma componente importante do diálogo entre as empresas e os seus stakeholders** (Berger *et al.*, 2007; Smith, 2003, *in* Bhattacharya, Korschum e Sen, 2009). Fica claro, das reflexões anteriores, que estes dois conceitos estão intrinsecamente ligados (Kakabadse *et al.*, 2005).

Segundo Kakabadse *et al.* (2005), enquanto a RSC tem como objetivo defenir *que* responsabilidades o negócio deve satisfazer, o conceito de *stakeholder* aborda o tema de *para quem o negócio deve ser responsável*.

As relações entre empresas e respectivos *stakeholders* têm vindo a mudar, passando de uma fase em que eram apenas transacionais (unilaterais), para se tornarem verdadeiramente relacionais (bilaterais). Para Post *et al.* (2002) e Simmons (2004) *in* Kakabadse *et al.* (2005), estas relações podem afetar positiva ou negativamente a criação da riqueza organizacional.

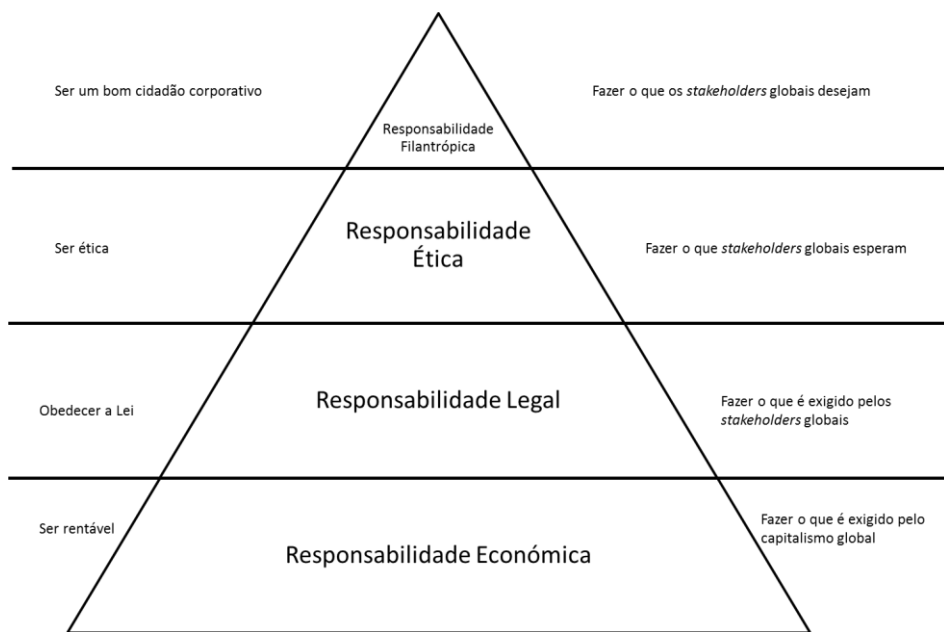
Quando Dahlsrud (2006) pergunta qual é o desempenho organizacional ideal, para além dos requisitos regulamentares ou quando não existe regulamento (da RSC), conclui que as definições

analisadas no seu estudo apontam para os *stakeholders*, como resposta, concluindo então que o desempenho ideal da RSC *depende dos stakeholders da empresa*.

Marrewijk (2003) defende que uma estratégia de RSC de sucesso depende do contexto específico de cada empresa individualmente, especialmente quanto aos temas de RSC específicos que deve abordar e como a empresa se deve relacionar com os *stakeholders* (Dahlsurd, 2006).

Já Carroll e Shabana (2010) enumeram as vantagens competitivas que uma organização pode ter, ao adotar certas iniciativas de RSC: construir relações fortes com os seus *stakeholders* e conseguir vários benefícios no âmbito, por exemplo, de menores níveis de rotatividade dos colaboradores (como é o caso de boas práticas de RSC interna), acesso a um maior banco de talento (futuros colaboradores que se motivam com as incitativas de RSC internas e externas da empresa) e lealdade dos clientes (clientes que se preocupam com o desempenho da empresa no âmbito da RSC).

Em 2004 Carroll complementou a sua visão da Pirâmide dos 4 tipos de RSC (1991) na sua relação com os ***stakeholders globais*** (p.116) (Figura 2):



**Figura 2- Pirâmide da RSC de Carroll na perspectiva do Stakeholder Global**

1. **As responsabilidades económicas** - ou seja "*fazer o que é exigido pelo capitalismo global*".

Esta responsabilidade é a "fundação da pirâmide", sobre a qual recaem todas as outras responsabilidades (Carroll 1991). Uma empresa viável economicamente consegue obter um lucro suficiente para assegurar que os seus accionistas obtêm o retorno do seu investimento e que os outros *stakeholders* sabem que a continuidade do negócio está assegurada.



**2. As responsabilidades legais** - ou seja " fazer o que é exigido pelos *stakeholders* globais”.

Em 1998, Carroll defende que uma questão muito importante para as empresas preocupadas em serem "bons cidadãos corporativos", são as leis estabelecidas para governar **a sua relação com os *stakeholders*** estratégicos (consumidores, colaboradores, comunidade e o meio-ambiente). Estas responsabilidades são a camada seguinte da pirâmide, dado que coexistem com as responsabilidades económicas.

**3. As responsabilidades éticas** - isto é, "fazer o que os *stakeholders* globais esperam”

Para o autor que temos vindo a referir, as responsabilidades éticas devem estar "acima da lei" porque, por vezes, as leis poderão não estar a um nível que "proteja" realmente todos os diferentes grupos de *stakeholders*, podendo também, não estar atualizadas e portanto, a lei poderá não refletir as expetativas de como o negócio deve operar de forma a proteger os seus *stakeholders*. Carroll (1991) resume este pilar como o dever de fazer o que é correto, justo e equitativo (p.42), do ponto de vista do *stakeholder*. Este é, portanto, o primeiro pilar da pirâmide com a componente "voluntária" por parte da empresa.

**4. As responsabilidades filantrópicas**- "fazer o que os *stakeholders* globais desejam“

Englobam as ações de RSC que respondem às expetativas da sociedade face à perspectiva de que as empresas deverem ser bons cidadãos corporativos, ou seja, as empresas deverão estar empenhadas ativamente em iniciativas que promovem o bem-estar humano e a boa vontade (Carroll, 1991).

Em resumo, podemos dizer que uma empresa socialmente responsável, cumpre simultâneamente as quatro responsabilidades acima referidas, ou seja, complementa o seu objetivo de obter lucro, obedece a lei; é uma empresa ética e é um bom cidadão corporativo, satisfazendo as exigências e expetativas dos seus *stakeholders* internos e externos.

### 2.3. O "*Stakeholder Approach*"

---

Segundo Freeman *et al.* (2001), a investigação académica no âmbito da RSC veio dar um grande contributo para a literatura referente à "*Stakeholder Approach*", nomeadamente ao expandir o âmbito da análise dos *stakeholders* e reforçando, junto da administração, a importância de criar relações com os grupos de *stakeholders* que não eram tradicionalmente considerados.

O conceito de Freeman, que surgiu em 1984, na sua publicação *Strategic Management - A Stakeholder Approach*, teve também um papel muito importante no avanço teórico da RSC (Keinert, 2008), salientando a importância de **sublinhar que as componentes morais e éticas deveriam ter uma posição relevante no mundo dos negócios** (Freeman e McVea, 2001).

Articulando os conceitos de *stakeholders* relacionando-o com o de *corporate planning*, *systems theory*, **RSC** (que será o nosso foco) e o *organizational theory*, Freeman chegou ao "*Stakeholder Approach*" como o enquadramento para a gestão estratégica nos anos 80 (Freeman e McVea, 2001).

Nesta teoria não são apenas os donos e acionistas da organização que têm um interesse legítimo e "*stakes*" na empresa, mas também cada indivíduo ou grupo que afeta, ou pode ser afetado, pela atividade da empresa (***stakeholder***), e que **tem o direito de ser considerado no processo de tomada de decisão** (Garriga e Melé, 2004, *in* Keinert, 2008).

Apesar do estudo de Freeman e McVea (2001) fazer uma análise dos *stakeholders* puramente por questões de gestão e no âmbito da "responsabilidade económica" da empresa (do ponto de vista de Carroll, 1991), é possível adotar a sua investigação no âmbito da RSC para defender que, sendo corretamente integrada na gestão geral da empresa, ela poderá ser válida também ao nível da sustentabilidade social da organização. De facto, Freeman *et al.* (2001) sugerem que os administradores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos os grupos de *stakeholders* e que a principal tarefa neste processo é a de gerir e integrar as relações e interesses dos *shareholders*, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos numa forma que assegura o sucesso da empresa a longo-prazo. No caso em análise, poderíamos adaptar a mesma formulação mas no âmbito do sucesso da RSC da empresa a longo-prazo.

Freeman e McVea sugerem, ainda, que os interesses dos principais *stakeholders* devem ser integrados dentro do próprio propósito da empresa, e as relações com os *stakeholders* devem ser geridas de uma forma coerente e estratégica. Entender as relações com os *stakeholders* é, então e no mínimo, uma questão de chegar aos objetivos da empresa e, portanto, uma "questão de sobrevivência"; ou seja, algo extremamente importante e crucial para a empresa em termos de gestão pura e dura. Se levamos esta aprendizagem para o mundo da RSC, podemos entender que esta relação e proximidade entre os *stakeholders* e a estratégia de responsabilidade social da empresa é crucial para que os projetos sociais da empresa funcionem a longo-prazo.

Harrison e St John (*in* Freeman e McVea, 2001) definem *stakeholder management* como sendo construída com base numa mentalidade de parceria que envolve comunicar, negociar, contratar e gerir e motivar relações, sublinhando que não basta identificar os *stakeholders*, tem que haver um compromisso que transcenda a análise dos *stakeholders*; uma "parceria"; uma relação bilateral. Esta afirmação sugere a necessidade de existir comunicação e uma gestão da relação entre os intervenientes, que é exatamente o que se pretende fazer com a nossa proposta de estratégia de comunicação de RSC.

Harrison e St John (*in* Freeman e McVea, 2001) distinguem ainda duas formas de **gerir os *stakeholders***:

- "*Buffering*": que é a abordagem mais comum, especialmente para os *stakeholders* externos e, que o nome indica, amortece e contém os efeitos do *stakeholder* na empresa (ou seja, uma estratégia reativa e não proactiva, ou de curto vs longo prazo)

- "*Bridging*"- que, como o nome sugere, trata de criar parcerias estratégicas; de "criar a ponte" entre os *stakeholders* e a empresa; criar objetivos comuns – como, por exemplo, no caso de uma empresa que deseja melhorar o bem-estar dos idosos ou de uma organização da economia social que faz apoio domiciliário a idosos socialmente excluídos.

Tal como no capítulo anterior vimos que não existe uma fórmula única para a RSC de uma dada empresa, em Kakabadse *et al.* (2005) percebemos que também não existe uma forma de gerir os *stakeholders* que possa ser utilizada unanimemente pelas empresas; dado que não existe um modelo padrão de gestão dos *stakeholders*, dado que cada organização é específica quer histórica, cultural, ou estruturalmente, e porque cada grupo de *stakeholders* tem também características específicas, tanto social como culturalmente.

## 2.4. Identificação dos *Stakeholders*

---

*"There is a natural fit between the idea of corporate social responsibility and an organization's stakeholders. [...] The concept of stakeholder personalises social or societal responsibilities by delineating the specific groups or persons business should consider in its CSR orientation".*

Carroll, 1991, p.43

Como vimos anteriormente nas definições de *stakeholder*, o exercício de identificar cada grupo ou pessoa, que afeta ou é afetada pela empresa, pode ser complicado. Neste sentido, foram desenvolvidas várias ferramentas práticas para a identificação de *stakeholders*, nomeadamente o *stakeholder mapping*, *power/interest matrix* and *stakeholder moral responsibilities's matrix* (Kakabadse *et al.*, 2005).

Dado que a categoria de *stakeholders* se refere a um grupo muito extenso de pessoas, alguns autores propõem que este seja dividido em subcategorias, sendo a mais comum os "*stakeholders* internos" e os "*stakeholders* externos", que serão as categorias utilizadas neste trabalho, sendo que é neste sentido que uma empresa desenvolve também a sua RSC interna e externa, dirigida precisamente a estes dois grupos de *stakeholders*. Não obstante outros autores definirem diferentes grupos de *stakeholders*, no âmbito desta investigação iremos abordar apenas os *stakeholders* internos e externos.

Para Carroll (1991), existem cinco grupos principais de *stakeholders*, transversais e reconhecidos como prioritários para a maioria das empresas (como também podemos ver das definições de RSC no capítulo anterior), independentemente da área de negócio da empresa, dimensão ou localização, e que são:

- Os proprietários/ accionistas
- **Os colaboradores**
- **Os clientes**
- **As comunidades locais**

- A sociedade no geral

Outros grupos que também são mencionados como *stakeholders* das empresas de forma transversal em Carroll (1991) são:

- **Os fornecedores**
- **As empresas concorrentes**
- **Os governos**
- Os meios de comunicação

## 2.5. As categorias de *Stakeholders* no âmbito das Iniciativas de RSC Interna e Externa

---

Dado que iremos abordar as categorias de *stakeholders* internos e externos, no âmbito da RSC, podemos distingui-los da seguinte forma:

**RSC Interna** - São todas as iniciativas de responsabilidade social que a empresa desenvolve para os seus *stakeholders* internos - os colaboradores.

Neste sentido, o tipo de iniciativas de RSC Interna da empresa, de acordo com o GRACE (2011) envolve, entre outros, os temas:

- Integração dos novos colaboradores;
- Diversidade e inclusão;
- Direitos Humanos;
- Bom ambiente de trabalho;
- Respeito pelo colaborador;
- Desenvolvimento Profissional, Formação e Educação;
- Transparência no relacionamento com o colaborador;
- Equilíbrio entre Trabalho e vida familiar;
- Saúde, segurança e bem-estar;
- Levantamento das necessidades dos colaboradores, com vista a melhorá-las.

**RSC Externa** - São todas as iniciativas que a empresa desenvolve para os seus *stakeholders* externos - os clientes, os fornecedores, a comunidade onde está inserida e a sociedade em geral.

Neste caso, o tipo de iniciativas de RSC Externa da empresa, de acordo com o GRACE (2011) envolve:

- Política de ambiente;
- Mecenato e solidariedade;
- Parcerias estratégicas com organizações da economia social
- Voluntariado empresarial;
- Mobilização de fornecedores e clientes;

- Parcerias com outras empresas;
- Critérios de seleção de fornecedores;
- Avaliação e partilha do desempenho da empresa.

## 2.6. O Stakeholder Engagement

---

De acordo com Hohnen (2006), a abordagem de *Stakeholder Engagement* inclui modos formais e informais de a empresa manter uma conexão com os seus *stakeholders*.

Neste sentido, *engagement* implica não apenas entender a forma como os *stakeholders* percecionam a empresa, mas também a forma como os tomam em consideração, reportam informação estratégica e consideram as suas perspetivas e *inputs* que possam ser relevantes até mesmo para gerar inovação (Hohnen, 2006).

Por um lado, este *engagement* pode ser meramente informativo; ou seja, relativo à forma como a empresa comunica com os seus *stakeholders* em termos de *reporting* ou apenas para informar quais são os seus planos; por outro lado, os *stakeholders* podem estar profundamente envolvidos desde o início do processo de tomada-de-decisão (Hohnen, 2006), que é o objetivo para o nosso caso de estudo que aborda precisamente como podemos mudar o paradigma, passando de meramente comunicar a RSC para comunicar estrategicamente a RSC de forma a envolver os *key-stakeholders* da empresa.

Defendendo a importância do *Stakeholder Engagement*, Hohnen enumera as consequências de este [engagement] não ser feito: os clientes poderão sentir que a empresa não se importa com as suas necessidades; os colaboradores tenderão a sentir-se desvalorizados; os fornecedores poderão confiar menos na empresa; as comunidades locais poderão cooperar menos; e os investidores poderão ficar "nervosos" (Hohnen, 2006).

Hohnen (2006) enumera as razões/benefícios de uma empresa ter uma abordagem de *Stakeholder Engagement*:

1. **Construir o capital social da empresa** - ou seja, a forma como a sociedade vê a empresa. Refere-se à "*relação da empresa com a sociedade, como é percecionada e reconhecida*" (p.77). Refira-se que, que nos dias que correm, a reputação é um fator importantíssimo para as empresas e que, em consequência, o Capital Social é extremamente relevante.
2. **Redução de risco** - a forma como a perceção, por parte dos *stakeholders*, de uma imagem positiva da empresa poderá prevenir problemas futuros, especialmente no que diz respeito à reputação. Tendo um *Stakeholder Engagement* a empresa poderá responder às preocupações dos *stakeholders* atempadamente, evitando assim que se transformem em problemas maiores.

3. **Impulsionar a Inovação** - a relação e auscultação dos *stakeholders* poderá resultar em novas ideias e identificar oportunidades de negócio. De acordo com o autor, vários investigadores têm sugerido que negócios que incentivam uma cultura de aprendizagem e transparência na sua relação com os *stakeholders*, terão uma vantagem num mundo cada vez mais impulsionado pelo conhecimento. Sublinhe-se, ainda, o papel importante que os *stakeholders* podem ter nas fases de planeamento, implementação, monitorização e melhorias da estratégia de RSC da empresa.

#### 2.6.1. Engagement Rating em Portugal (ERP)

---

Em 2011 a consultora Sair da Casca implementou um *rating*, com o objetivo *conhecer "o desempenho das empresas desde que assumem compromissos estratégicos até à gestão da sua atuação em matéria de sustentabilidade, compreendendo de que forma envolvem as partes interessadas [stakeholders] nas questões estratégicas"* (p.6).

A metodologia de avaliação utilizada neste processo baseou-se exclusivamente em informação pública das empresas, tendo sido dividida em 5 dimensões: Económica; Social; Ambiental; Estratégia e Abordagem de Gestão (Sair da Casca, 2011).

Nas conclusões deste estudo, a SDC destaca uma melhoria global face ao ano 2010, salientando o "*domínio económico, que demonstra que a divulgação do desempenho financeiro e impactes económicos são já temas bastante consolidados*" (p.23). Por outro lado, o domínio social registou, no Engagement Rating em Portugal (ERP) 2011, a maior subida na pontuação média.

Curiosamente, nesse estudo, o domínio de estratégia deixa clara a *necessidade de melhorar a integração do envolvimento dos stakeholders como questão estratégica da empresa* e a identificação dos assuntos prioritários para os diferentes segmentos. A apresentação clara das opiniões e expectativas contribuirá para uma melhor gestão de riscos – assinala o estudo da Sair da Casca.

Esta conclusão é muito relevante para este trabalho, dado que é precisamente nesta dimensão que o presente trabalho pretende contribuir para uma melhoria da RSC, em termos de envolver os *stakeholders* estrategicamente no Plano de RSC da empresa - e *não fazer um reporting meramente informativo*.

#### 2.7. Stakeholder Dialogue

---

*"A firm's relationship with stakeholders goes beyond a one-way dissemination of information on corporate activities, and it includes a level of stakeholder engagement and participation in the firm's decision-making process"*

Na publicação de O'Riordan e Fairbrass (2008), podemos constatar uma clara ligação entre os conceitos de *Stakeholder Engagement* e *Stakeholder Dialogue*. As autoras defendem que ao tentar cumprir com as suas obrigações de RSC, espera-se que as empresas se envolvam diretamente com os seus *stakeholders*, sendo este método conhecido como o "stakeholder dialogue". Este diálogo pode oferecer tanto à empresa como aos seus *stakeholders* a oportunidade de identificar e debater o que ambos consideram como um comportamento empresarial correto, relativamente a temas económicos, sociais e ambientais

Na análise do conceito de "*Stakeholder Dialogue*", as autoras partilham a visão de que este diálogo pode ser visto como uma estratégia chave para o intercâmbio de experiências de RSC entre a empresa e os seus *stakeholders*. Neste sentido, O'Riordan e Fairbrass (2008) argumentam que a empresa oferece algo de valor aos seus *stakeholders*, porque em troca antecipa receber a aprovação e apoio dos mesmos.

Arenas *et al.* (2009, p.178) definem *Stakeholder Dialogue* como "*the company interacting with stakeholders to exchange information, discuss opinions and expectations, and influence each other.*" Este conceito fará a ponte com a "Comunicação da RSC aos *Stakeholders*", dado que é o que mais se aproxima ao foco do presente trabalho.

## 2.8. Conclusões

---

Após a revisão bibliográfica sobre o conceito dos *stakeholders* e a relação com a RSC, fica claro que para uma empresa ter criado iniciativas de RSC sólidas, deve criar relações estratégicas com os seus *key-stakeholders* e criar canais de comunicação estratégicos, que permitam um diálogo bilateral; não só informando os *stakeholders*, como também recebendo os seus contributos e envolvendo-os nos processos de tomada-de-decisão.

Numa ótica de RSC, podemos concluir que se a empresa não envolve os seus principais *stakeholders*, internos e externos, na gestão e no dia-a-dia nas suas iniciativas, a sua RSC não será estratégica e poderá correr o risco de não responder a necessidades reais e expectativas dos mesmos.

Quando falamos de "diálogo" e "envolvimento", estamos claramente a falar de formas de comunicar com os *stakeholders*. Neste sentido, iremos aprofundar esta investigação no próximo capítulo, analisando o tema da comunicação, com "cupido" entre a RSC e os *stakeholders*.

O nosso objetivo é analisar o que nos diz a literatura sobre o potencial da comunicação como uma ferramenta para aproximar os *stakeholders* à estratégia de RSC da empresa, e entender se existem lacunas neste âmbito.

### Capítulo III- A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa

---

*“It has long been known that **corporate social responsibility communication is a critical part of effective CSR.**”*

Bortree, 2014, p.2

*“Over time the relevance of corporate identity will diminish without implementation of **meaningful communications with stakeholders.**”*

Topalian, 2003, in Maignan, Ferrel e Ferrel. 2005, p.957

*“Getting and sustaining results these days is about building and nurturing relationships. And every relationship - commercial or otherwise- **is dependent on good communications.**”*

Luff, 2006, p.214

*“Progress re more effective communication and marketing of CSR **is needed urgently.***

*(...) **communicating CSR is inseparable from any organizations business proposition.**”*

Luff, 2006, p.220

*“There are increased expectations from stakeholders not only [for companies] to engage in CSR efforts but also **to communicate about this engagement.**”*

Beckmann, Morsing, Reisch, 2006 in Podnar, 2008, p.75

*“**Falar de responsabilidade social sem comunicação não faz sentido** pois tudo o que se refere às empresas e aos seus públicos tem necessariamente que estar relacionado com a comunicação”*

Leal, Caetano, Brandão, Duarte, Gouveia, 2011, p.49

Dado que o objetivo desta tese é entender como a comunicação pode ser uma ferramenta útil para a empresa criar uma relação com os seus *stakeholders* no âmbito da sua RSC, é importante analisar a investigação que existe sobre a comunicação da RSC e o que nos diz sobre a sua ligação com os *stakeholders*.

A comunicação é claramente uma componente estratégica no projeto de RSC de uma organização. Numa sociedade que, cada vez mais, se preocupa com as questões da sustentabilidade e com o bem-estar social, as empresas são alvo de exigências. Uma das formas que têm ao seu alcance para partilhar com os seus *stakeholders* os seus esforços na luta por um mundo melhor é a comunicação da sua RSC.

Por outro lado, muitas empresas ainda utilizam a RSC como uma ferramenta para melhorar a sua reputação através do marketing, de forma a gerar uma imagem positiva, e a RSC não reflete, portanto, uma consideração genuína de um compromisso social orgânico. O tema da RSC é especialmente complexo para as empresas cujo core-business tem mais probabilidade de gerar impactos negativos na sociedade (tabaqueiras, bebidas alcoólicas, petrolíferas, farmacêuticas, etc.)



e que, portanto, se deparam com um desafio maior para ultrapassar o ceticismo dos seus *stakeholders* perante as suas mensagens de RSC.

De acordo com Dawkins e Lewis (2003), as empresas que têm um compromisso com a RSC enfrentam o desafio de ponderar como devem comunicá-lo, e se o devem fazer de todo. Esta dúvida surge precisamente pelo facto de a comunicação poder ser interpretada de forma cínica e vista como uma “exploração de boas causas” com o objetivo de obter ganhos económicos... Mas o que aconteceria se as empresas deixassem de comunicar para informar e para fazer publicidade da sua “imagem responsável”, e comunicassem com o objetivo principal de criar parcerias e envolver os seus *key-stakeholders* nas suas iniciativas de RSC?

Como vimos no capítulo anterior, o diálogo é uma ferramenta muito importante para a relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, e uma boa comunicação é, sem dúvida, um elemento essencial no desenvolvimento de estratégias de RSC nas empresas (Kakabadse *et al.*, 2005).

A Comunicação da RSC é definida por Podnar (2008, p.75) como um processo de antecipar as expectativas dos *stakeholders*, articulação da política de RSC e gestão de diferentes ferramentas de organização de comunicação, destinadas a fornecer informações verdadeiras e transparentes sobre uma empresa ou a integração de uma marca de suas operações de negócios, preocupações sociais e ambientais, e as interações com os *stakeholders*. Podemos ver que Podnar (2008) considera que a comunicação deve ir ao encontro das expectativas dos *stakeholders*, e que a informação que a empresa disponibiliza deve ser transparente e verdadeira. Outros autores, que referiremos mais à frente, sugerem que, para além disso, a informação deve ser factual e não demasiado “maquilhada”.

De acordo com Dun, Bhattacharya e Sen (2010) a informação de RSC de uma empresa revela aspetos da sua identidade corporativa que não só são fundamentais e duradouros como também frequentemente mais distintivos numa ótica de RSC, devido à virtude das suas bases díspares e idiossincráticas (dando o exemplo de políticas de empregabilidade equitativas, patrocínio de causas, e diferentes iniciativas ambientais).

Ao que tudo indica, não existem receitas perfeitas de RSC, formatos únicos para o *stakeholder engagement* e *dialogue*, nem uma estratégia de comunicação de RSC que sejam a regra mágica a seguir para ter uma responsabilidade social de excelência. Existe uma abundância de investigação e, cada vez mais, se fala nos temas aqui analisados, mas dadas as diferenças culturais, sociais, políticas e o contexto económico onde cada empresa está inserida, parece impossível chegar a um consenso sobre a fórmula perfeita para a relação entre a RSC da empresa e os seus *key-stakeholders*.

Fica assim claro que a empresa deve ter uma relação com os seus *key-stakeholders*, que a empresa deve levar em conta as suas considerações na tomada-de-decisão e consolidação da sua estratégia de RSC, e que a forma como a empresa comunica a sua RSC pode ter um papel muito importante na construção de uma relação positiva e duradoura com os mesmos. Contudo, na investigação de O’Riordan e Fairbrass (2008) – uma revisão literária dos diferentes modelos e teorias de diálogo com os *stakeholders*, os autores concluem, após uma vasta análise de toda a

investigação que existe neste tema, que os métodos de comunicação eficientes na relação com os *stakeholders* **são fundamentais mas praticamente inexistentes na bibliografia sobre a RSC.**

O objetivo deste capítulo é reunir informação relevante para fazermos uma proposta para um novo modelo de comunicação estratégica da RSC dirigida aos *key-stakeholders* da empresa, de forma a, respondendo à questão formulada “A Comunicação como ferramenta estratégica para envolver os *stakeholders* na Responsabilidade Social da Empresa: Proposta de uma “Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy” para o Grupo Portugália Restauração”, estar alinhada com a pesquisa científica deste estudo.

Em primeiro lugar, faremos um breve resumo sobre os diferentes padrões internacionais de RSC sobre e as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelas empresas, identificando brevemente se estes integram critérios para a avaliação da estratégia de comunicação da RSC da empresa para com os seus *stakeholders*.

De seguida, faremos um resumo sobre os resultados da investigação científica neste tema, e as limitações que existem no âmbito da literatura mais específica no tema da gestão da comunicação de RSC, contribuindo, desta forma, para a identificação da necessidade que existe para criar uma proposta de uma estratégia de comunicação nesta área.

De forma a melhor entender como a comunicação pode ser uma ferramenta essencial da RSC, iremos fazer uma breve análise das diferentes abordagens de gestão e estratégias de comunicação da RSC, e o que dizem os diversos autores sobre o que a empresa deve comunicar, e como o deve comunicar, reforçando com alguns resultados interessantes de inquéritos feitos a *stakeholders* na América do Norte e em alguns países europeus.

Após esta análise, teremos contributos essenciais para a construção de uma proposta de Comunicação da RSC, que abordaremos em seguida.

### 3.1. Principais tipos de comunicação e ferramentas de avaliação da RSC

---

De forma a facilitar a implementação da RSC nas empresas e a monitorizar e validar o desempenho de RSC de diferentes empresas a nível mundial, **surgiram várias ferramentas, normas e padrões** que, de acordo com Witkowska (2016), podem ser agrupadas da seguinte forma:

1. **Padrões (standards) de processos** - que permitem identificar como as empresas interagem com os seus *stakeholders* e como desenvolvem os seus sistemas de comunicação e gestão, como por exemplo:

### 1.1. O **AA1000 Standard** (AccountAbility 1000 Standard).

Publicado em 1999 pelo Instituto Britânico de Responsabilização Ética e Social, trata-se de um conjunto de princípios de boas práticas na implementação de iniciativas sociais e éticas na gestão do negócio empresarial, incluindo auditorias éticas e elaboração de relatórios de sustentabilidade que permitam fazer uma análise estratégica da empresa (Witkowska, 2016). Este é um dos padrões baseados num *processo*, desenhado para estimular soluções inovadoras na gestão do negócio e não apenas para confirmar o cumprimento de "regras" no âmbito da RSC.

Dentro do AA1000, existe ainda o **AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)**<sup>3</sup> que define um enquadramento para apoiar as empresas a assegurar que os seus processos de *stakeholder engagement* estão corretamente direcionados, robustos e têm resultados (nota: não é específico da área de RSC da empresa, senão na empresa como um todo).

#### **O que diz o AA1000 sobre a comunicação com os stakeholders?**

O AA1000 sugere diferentes métodos de *engagement*, de acordo com o objetivo dos mesmos, dividindo-os pelos seguintes níveis de comunicação:

- Não existe comunicação ativa, ou seja, a empresa mantém-se passiva;
- Comunicação unilateral: só da empresa para o *stakeholder*, falando no nível meramente informativo, e dando o exemplo dos Relatórios e *sites* da empresa; do *stakeholder* para a empresa, falando da utilização dos *media* e internet;
- Comunicação bilateral limitada, mencionando a transação, consulta e negociação entre a empresa e os seus *stakeholders* através dos métodos do marketing de causas, das parcerias público-privadas, inquéritos entre outros;
- Comunicação bilateral abrangente, que se aproxima dos objetivos deste trabalho, fazendo referência ao envolvimento e colaboração entre a empresa e os *stakeholders*. Neste sentido, a AA1000 identifica os métodos de construção de processos de forma conjunta, parcerias estratégicas, projetos e empreendimentos conjuntos, e as "*online engagement tools*".
  - i. Apesar de este padrão ser uma ferramenta útil, no que diz respeito a diversas formas de a empresa se envolver, capacitar e colaborar com os seus *stakeholders*, não foi possível encontrar nenhuma referência a uma estratégia de comunicação **da RSC** dirigida a estimular o envolvimento dos *stakeholders* nas iniciativas da empresa.

---

<sup>3</sup> AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015. Disponível em: <http://www.accountability.org/standards/>, [consultado a 5 de Agosto de 2016]

## 1.2. **Global Reporting Initiative (GRI)**

Fundado em Boston em 1997 pela Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), juntamente com o Tellus Institute e o Programa das Nações Unidas para o Ambiente (UNEP), as diretrizes do *Global Reporting Initiative (GRI)* propõem uma apresentação de estratégias de desenvolvimento sustentável, por parte da empresa, nas áreas económicas, ambientais e sociais. Trata-se de uma ferramenta de apoio para as empresas elaborarem relatórios de sustentabilidade, com o objetivo de facilitar a comunicação entre a empresa e os *stakeholders*.

### **O que diz o GRI sobre a comunicação com os *stakeholders*?**

Os Princípios do GRI estão divididos em dois grupos:

- Os Princípios para definir o Conteúdo do Relatório, que procuram identificar o conteúdo do mesmo, considerando as atividades da empresa, os seus impactos e as ***expectativas e interesses dos stakeholders da empresa***;
- Os Princípios para definir a Qualidade do Relatório, que procuram identificar diferentes formas de assegurar a qualidade da informação do relatório de sustentabilidade, incluindo a sua apresentação. De acordo com o GRI, a qualidade da informação é importante para ***permitir aos stakeholders avaliar corretamente o desempenho da empresa e tomar ações adequadas***.

No que se refere à relação entre a comunicação e a RSC, o GRI fala apenas de questões de comunicação do marketing relativamente à venda de produtos que são proibidos noutros mercados ou que estão sujeitos a dúvidas por parte dos *stakeholders* ou alvo de debate público, e de cumprimento com as normas de comunicação de marketing, publicidade, promoção e patrocínios (*GRI- G4 Sustainability Reporting Guidelines*<sup>4</sup>). Ou seja, em nenhum momento se fala da utilização da comunicação da RSC como uma ferramenta para envolver os *stakeholders* da empresa nas suas iniciativas e o potencial de reportar o plano anual de RSC de forma a convidar os *stakeholders* a fazerem parte do mesmo.

2. **Padrões de desempenho**, que identificam o que é aceitável e o que não é, em termos de RSC, como é o caso do *Global Compact* que, sendo um conjunto de princípios nos temas de direitos humanos, mão-de-obra, meio-ambiente e anticorrupção, não menciona estratégias de comunicação da RSC/envolvimento com *stakeholders*;
3. **Padrões relacionados com princípios**, permitindo-nos avaliar as melhores práticas em diferentes áreas individuais, como os *OECD Guidelines* e a ISO 26000:

---

<sup>4</sup> In <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx> [consultado a 2 de Setembro de 2016]

**Norma ISO 26000 - *Guidance on Social Responsibility***, é uma norma internacional desenvolvida pela ISO mas que não é sujeita realmente a uma certificação. Trata-se de um documento com um conjunto de princípios e conselhos para promover e facilitar a integração da RSC na gestão da empresa, com o objetivo máximo de atingir um desenvolvimento sustentável (Witkowska, 2016). A Norma dá conselhos às empresas em vários temas de RSC, incluindo a identificação e envolvimento com os *stakeholders* e a comunicação de compromissos, desempenho e outra informação relacionada com a RSC<sup>5</sup>.

#### 4. **Outros:**

- A nova **diretiva Europeia para o Relatório não-financeiro** da União Europeia, onde "*(...) certas grandes empresas deverão elaborar uma demonstração não financeira que contenha informações relativas, pelo menos, às questões ambientais, sociais e relacionadas com os trabalhadores, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno. Essa demonstração não financeira deverá incluir uma descrição das políticas, dos resultados e dos riscos associados a essas questões, e deverá ser incluída no relatório anual de gestão da empresa em causa*" (Jornal Oficial da União Europeia, 2014, p.2).

Neste sentido, e pela investigação feita, não parece haver uma especificação no tema de boas práticas de comunicação da RSC e envolvimento com os *stakeholders*. Embora existam vários critérios interessantes relativamente à forma como a empresa interage com os seus *stakeholders*, não existe um critério que avalie a forma como a empresa comunica a sua RSC como uma ferramenta para potenciar esta relação.

- As **empresas B Corp** são empresas certificadas pela organização sem fins lucrativos *B-Lab* de forma a cumprir com padrões rigorosos a nível do seu desempenho social e ambiental, *accountability* e transparência. Existe atualmente uma "comunidade" de 1,600 empresas certificadas B Corp, de 42 países diferentes e com mais de 120 indústrias a trabalhar em conjunto, com o objetivo de "redefinir o sucesso no negócio"<sup>6</sup>.

Desenvolvidas em Portugal pelo IES – *Social Business School*, através do Laboratório de Negócios Sociais, as *B Corp* são uma nova forma de definir o papel das empresas na sociedade. Neste caso, as empresas são avaliadas segundo critérios exigentes, medindo os efeitos das suas operações relativamente a todos os seus *stakeholders* – Colaboradores, Comunidade e Ambiente –, e não apenas relativamente aos seus acionistas<sup>7</sup>. Fica claro que existe um compromisso de avaliar a forma como a empresa interage e toma os *stakeholders* em conta, como por exemplo com os seguintes critérios (selecionados de acordo com os objetivos da investigação):

---

<sup>5</sup> In [www.iso.org](http://www.iso.org), [consultado a 2 de Setembro de 2016]

<sup>6</sup> In <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>, consultado a 2 de Setembro de 2016]

<sup>7</sup> In <https://www.bcorporation.net/b-lab-portugal-e-%C3%A1frica-lus%C3%B3fona>, consultado a 2 de Setembro de 2016]

- a forma como a empresa solicitou *feedback* dos *stakeholders* relativamente ao seu desempenho social e ambiental;
- se a companhia partilha publicamente informação sobre o seu desempenho social e ambiental e a **importância desta informação se encontrar no website da empresa** (nota, *não fala da estratégia utilizada* nesta partilha, no âmbito do nosso estudo);
- a forma como a empresa interage com a comunidade envolvente, não fazendo referência ao **método/estratégia de comunicação** para com a mesma.

Se bem que, cada vez mais, as empresas elaboram os seus relatórios de sustentabilidade, estes tendem a ser meramente informativos e muito extensos, desincentivando a sua leitura e o interesse por parte do público e *stakeholders*. No artigo de Witkowska (2016), podemos encontrar vários argumentos contra os relatórios de sustentabilidade, nomeadamente:

- os relatórios são tão extensos que a informação não pode ser verificada pelos *stakeholders*;
- os *stakeholders* ou não encontram a informação que procuram nos relatórios ou simplesmente não os lêem;
- não existe um mecanismo de *feedback*;
- dada a componente voluntária do relatório, as empresas divulgam apenas o que é conveniente e deixam de fora informação relevante para os *stakeholders*, contando apenas as histórias de sucesso;
- dado que o seu conteúdo não pode ser verificado, os relatórios poderão ser vistos como uma ferramenta promocional.

Não obstante haver várias formas de comunicar a RSC da empresa e divulgar os certificados que a empresa obteve em termos da sua conformidade com padrões de RSC reconhecidos, esta comunicação, que também é importante, é meramente informativa. Os *key-stakeholders* da empresa podem obter mais informação sobre a RSC da empresa (normalmente referente ao ano anterior), mas esta forma de comunicar não permite nem tem como objetivo um envolvimento entre a empresa e os seus *stakeholders* de uma forma mais proactiva e direta na sua estratégia de RSC; não há, assim, uma estratégia clara de utilização da comunicação como uma ferramenta útil e essencial para estruturar a RSC da empresa.

É possível, neste contexto, concluir portanto que, em termos de critérios de avaliação de boas práticas de RSC, a questão de uma estratégia de “comunicação socialmente responsável” dirigida a grupos específicos de *stakeholders* para os envolver nas iniciativas de RSC da empresa, não está contemplada.

### 3.2. Comunicação da RSC - O que nos diz a Investigação Científica

---

De acordo com Ellerup e Thomsen (2012), é raro encontrar investigações que façam uma referência específica ao tema da Comunicação da RSC, no que diz respeito à sua definição e interpretação. Casos de investigação relacionados especificamente com modelos e/ou enquadramentos no âmbito da Comunicação de RSC também são raros, segundo as autoras.

As autoras identificam o conceito “Abordagem da Gestão da Comunicação de RSC”, que é definida como a comunicação da RSC dos gerentes a diferentes níveis com públicos-alvo internos e externos, com o objetivo de promover um clima de comunicação positivo e uma reputação positiva (Ellerup *et al.*, 2012) e sugerem que os artigos neste tema têm um enfoque sobre a **Imagem Corporativa e a Reputação** da empresa, na ótica dos colaboradores, clientes e outros *stakeholders*.

Na pesquisa bibliográfica sobre a comunicação da RSC, foi possível constatar que, dos 25 artigos contemplados para este estudo, 16 publicações falam da relação entre a comunicação da RSC e a reputação da empresa perante os seus *stakeholders*, 9 mencionam a relação com a lealdade da empresa/marca para com os *stakeholders*, 5 fazem a relação entre a comunicação da RSC para que a “boa reputação” dela derivada, sirva como uma rede de suporte para futuros “escândalos” da empresa (evitando impactos de longo-prazo), e 10 mencionam a importância de fazer uma comunicação dirigida aos *stakeholders*.

Pode-se concluir, então, que a investigação relativamente à abordagem mais estratégica da Gestão da Comunicação da RSC tem um foco mais direcionado para a questão da imagem e reputação da empresa, redução de impactos negativos/publicidade negativa da empresa na eventualidade de algum tipo de “escândalo” e no desenvolvimento de uma lealdade do cliente, o que significa que a maioria da investigação neste tema se foca na questão da percepção que os *stakeholders* (maioritariamente os consumidores, seguido dos colaboradores) têm da empresa, em termos da marca, e da relação “emocional-económica” para com a empresa, e não no potencial da estratégia de comunicação em si.

Relativamente à questão da relação entre o marketing e a RSC, o foco restringe-se fundamentalmente ao impacto que a comunicação da RSC tem sobre o consumidor e resultante aumento das vendas, estando a maioria da investigação relacionada com este comportamento/relação. Encontram-se, ainda, referências ao ceticismo que alguns consumidores sentem perante as empresas numa comunicação excessiva e por vezes “cínica” da RSC (Ellerup *et al.*, 2012).

Parece, assim, que a gestão da comunicação da RSC se tornou um grande desafio para as empresas, dado que não existem ferramentas nem diretrizes úteis e práticas que possam ser facilmente adaptadas de forma a permitir criar realmente uma relação com os seus *key-stakeholders*, para além do pilar económico (de acordo com a pirâmide de Carroll da RSC), o que aumenta o ceticismo dos *stakeholders*.

O mais relevante para o objetivo deste trabalho, é a conclusão dos autores (Ellerup *et al*, 2012,) relativamente à investigação do tema da Comunicação da RSC onde uma das descobertas centrais é as empresas modernas "*do not seem to have moved from the reactive, compliance-oriented management of CSR communication towards proactive, stakeholder-oriented CSR communication*".

Na sua publicação de 2006 Morsing (2006b) sugere que as empresas desenhem um modelo da estratégia de comunicação da RSC que, para além de informar os *stakeholders* das iniciativas de RSC, convide, ao mesmo tempo, à interação com *stakeholders* nas iniciativas de RSC da empresa, que é precisamente o que iremos fazer no próximo capítulo, após analisarmos a informação a partilhar e de que forma as empresas devem comunicar a sua RSC.

### 3.3. Estratégias de Comunicação da RSC

---

Alinhadas com o objetivo deste estudo, Morsing (a autora com investigação mais relevante neste tema) e Schultz (2006) definem 3 estratégias de comunicação da RSC em termos da relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, que são extremamente relevantes dado que vão além do "*one-way information on corporate CSR initiatives*" (p.325), o que é precisamente o objeto desta tese.

Estas três estratégias vão progredindo em termos do grau da relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, semelhante à análise prévia do AA1000, começando com uma visão básica unilateral (e mais comum entre as empresas) e avançando para processos de comunicação bilaterais. Iremos analisar as três estratégias, tendo em conta a investigação teórica feita até agora e adotando um olhar crítico para o nosso próximo capítulo.

#### 3.3.1. *Stakeholder* Information Strategy

---

A estratégia em questão refere-se a uma comunicação **unilateral** por parte da empresa, onde esta apenas comunica a sua estratégia de RSC e não ouve nem tem em conta os *stakeholders*. É o caso, por exemplo, da divulgação de informação de iniciativas de RSC nas redes sociais, os Reportes de Sustentabilidade e a divulgação nos meios de comunicação, onde o *stakeholder* é meramente informado de ações que já aconteceram, sendo um espectador e não um participante. Informar os *stakeholders* é importante mas "*não é o suficiente*" (Morsing *et al.*, 2006).

É precisamente da intenção de ir para além da ação de apenas informar que surge a vontade de fazer uma proposta de comunicação da RSC de maior impacto, que permita ter um maior envolvimento com os *key-stakeholders* de uma forma estratégica e, portanto, uma RSC com um impacto mais positivo. Analisaremos, em seguida, as duas estratégias de comunicação da RSC onde existe uma maior participação dos *stakeholders*.



### 3.3.2. Stakeholder Response Strategy

---

Morsing *et al.* (2006) apresentam este modelo como sendo um modelo “bilateral assimétrico” de comunicação, onde a informação flui da empresa para o público e do público para a empresa. Contudo, apesar de ser uma comunicação bilateral, a relação entre a empresa e os seus *stakeholders* continua a ser refletida numa tomada-de-decisão mais focada nos interesses da empresa e não como resposta à informação recebida por parte dos *stakeholders*; a empresa tenta, através da comunicação, mudar a opinião pública e as atitudes dos *stakeholders*. O mais comum são as sondagens de opinião e questionários realizados pelo departamento de comunicação, de forma a identificar oportunidades de melhoria na sua estratégia de RSC.

Apesar de esta estratégia tentar incorporar informação proveniente dos *stakeholders* da empresa, continua a ser uma estratégia predominantemente unilateral, dado que não existe propriamente uma reação ao *feedback* dos *stakeholders*; a empresa coloca perguntas aos seus *stakeholders* de forma a influenciá-los a dizer aquilo que a empresa quer ouvir (Morsing *et al.*, 2006). Esta estratégia é, segundo as autoras, utilizada frequentemente no âmbito da comunicação da RSC.

Identificamos, aqui, uma pequena evolução da “estratégia informativa”, no sentido de uma estratégia mais reativa que cria uma relação com os *stakeholders*, mas que ainda não apresenta uma solução para o objetivo deste trabalho, dado que a comunicação é entendida como um *feedback* dos públicos-alvo, que remete para o que estes estão disponíveis para aceitar ou tolerar e não para o envolvimento estratégico e bilateral dos *stakeholders* na RSC da empresa.

Passamos, então, para a terceira estratégia de Comunicação da RSC.

### 3.3.3. Stakeholder Involvement Strategy

---

Esta estratégia leva a relação entre a empresa e o *stakeholder* ao extremo, assumindo que, para além do que as sondagens de opinião e questionários possam revelar, deve haver um envolvimento por parte dos *stakeholders* que desenvolva e promova um apoio positivo à empresa e que, ao mesmo tempo, permita à empresa entender e **incorporar as preocupações e expetativas dos seus *stakeholders* ao criar as suas iniciativas de RSC.**

É importante referir que as preocupações dos *stakeholders* variam muito de acordo com o setor de atividade e dimensão da empresa; uma empresa de grande dimensão do setor farmacêutico ou do petróleo irá gerar mais preocupações e exigências por parte dos *stakeholders* do que uma empresa nacional da área da restauração, por exemplo.

No capítulo anterior falámos das várias formas de uma empresa criar uma relação com os seus *stakeholders*, nomeadamente do *stakeholder dialogue*, que é precisamente o que acontece nesta

estratégia de comunicação. Aqui, não é só a empresa que tenta influenciar o *stakeholder* (como no *stakeholder response strategy*) mas também, por sua vez, os *stakeholders* que tentam influenciar a empresa e, portanto, impactar a sua RSC e inspirar as empresas a implementar mudanças na sua estratégia conforme seja necessário.

Contudo, esta estratégia parte do pressuposto de que existe uma comunicação contínua e sistemática entre a empresa e os seus *stakeholders*, um diálogo bilateral, e que a RSC da empresa depende não apenas da sua capacidade de integrar as propostas e preocupações internamente, mas também da sua capacidade de integrar as propostas e preocupações externas, através deste diálogo (Morsing *et al.*, 2006). De acordo com estas autoras, não há indícios de que esta estratégia de comunicação seja a norma atual no âmbito da RSC das empresas.

Outro autor, Podnar (2008), distingue duas formas de comunicar a RSC, de acordo com McWilliams, Siegel and Wright (2006):

- a **Comunicação Persuasiva**, que pretende influenciar o consumidor de forma positiva, utilizando a comunicação para reforçar a sua responsabilidade perante produtos pouco éticos, e o seu poder de realizar uma escolha consciente por um produto (da empresa) mais socialmente responsável (por exemplo, produtos biológicos);
- a **Comunicação Informativa**, que simplesmente comunica a estratégia de RSC da empresa, tendo por objetivo a construção de notoriedade e de uma boa reputação.

No próximo capítulo abordaremos a **Comunicação Estratégica**, onde o objetivo é informar os *key-stakeholders*, convidá-los a fazerem parte das iniciativas que considerem relevantes e incentivá-los a digam a sua opinião em termos de iniciativas/áreas de intervenção/tipos de apoio ou temas que consideram que a empresa, da qual são consumidores, deveria apoiar.

### 3.4. O que deve Comunicar a Empresa sobre a sua RSC?

---

De acordo com Dun *et al.* (2010), a empresa pode comunicar o seu **Compromisso de RSC**, ou seja, o tipo de envolvimento que a empresa tem com ações sociais no âmbito da sua RSC, como por exemplo donativos, voluntariado corporativo e o historial do envolvimento (há quantos anos a empresa apoia a causa). Dawkins (2004) e Morsing *et al.* (2006) defendem que os *stakeholders* querem ter informação relativamente às causas sociais que a empresa apoia; diferentes *stakeholders* terão um envolvimento maior ou menor, dependendo da sua relação e do seu interesse nas causas sociais nas quais a RSC da empresa se baseia.

Por outro lado, a empresa também deve comunicar o **Impacto da sua RSC**, ou seja, o resultado do compromisso da empresa numa causa social, seja no que diz respeito aos resultados que já foram atingidos (como por exemplo, o número de beneficiários), ao número de beneficiários ou ao impacto que a empresa espera alcançar com um dado projeto, a longo-prazo.

Como vimos anteriormente, em relação às expectativas que o público em geral tem sobre a comunicação empresarial da RSC, espera-se que esta seja factual e não apenas uma oportunidade para a empresa se “gabar” das suas iniciativas sociais (Dun *et al.*, 2010, p.12). Por outro lado, ainda de acordo com estes autores, a identificação do compromisso e do impacto da empresa na estratégia de comunicação de RSC, sugerirá aos *stakeholders* os **Motivos de RSC da empresa**; o “ADN” da sua responsabilidade social. Neste sentido, os autores sugerem que quanto mais duradouro for o compromisso de uma empresa para com uma causa, mais perceptível fica para a audiência que a empresa tem uma preocupação genuína pela causa e que não é apenas um compromisso pontual para “ganhar pontos” ou construir uma boa imagem.

Dun *et al.* (2010) subscrevem o argumento de que empresas cuja RSC está alinhada com o seu *core-business*, o “*CSR fit*”, deverão comunicá-lo articulando o seu compromisso social com o seu “compromisso económico”, e reconhecer que os seus esforços de RSC trazem benefícios tanto para a sociedade como para a empresa, sendo mais transparentes na sua comunicação e ganhando a confiança dos seus *stakeholders*.

Como um exemplo do *CSR fit*, faz todo o sentido que uma empresa da área da restauração tenha uma atuação na comunidade envolvente relacionada com a confeção de refeições para populações mais vulneráveis ou em ações contra o desperdício alimentar, em vez de apoiar uma organização que protege animais abandonados (nesse caso, faria mais sentido ser uma empresa de ração para cães, por exemplo).

Do ponto de vista de Dun *et al.* (2010), uma empresa que tem um elevado enfoque na RSC Interna (como a Portugália, por exemplo), deverá comunicar que o bem-estar dos colaboradores traz benefícios também para a empresa, para além dos objetivos sociais dessas iniciativas (maior motivação no trabalho, menor rotatividade, etc.).

Por outro lado, também é importante referir o “Apoio a Causas” sociais que a empresa tenha no âmbito da sua RSC (Dun *et al.*, 2010). Através da sua dimensão e “poder”, as empresas têm uma grande capacidade para virem a ser promotores das causas sociais mais perenes na sociedade onde estão inseridas, e têm o potencial para sensibilizar e mobilizar a sociedade para apoiar diferentes causas sociais.

Continuando a alinhar a causa com o *core-business* da empresa (para assegurar o *CSR fit*), a empresa pode interagir com os seus *stakeholders* de forma a potenciar a sua RSC, nomeadamente pedindo a **opinião dos stakeholders para a seleção de causas** ou, havendo uma causa selecionada, **saber a opinião dos stakeholders relativamente a que organizações da economia social apoiar**. Por exemplo, o Grupo Portugália Restauração apoia a causa contra o Desperdício Alimentar, que cada vez é mais discutido frente a um aumento no número de famílias em situações de vulnerabilidade económica e o desperdício que existe que poderia ser aproveitado numa economia mais social e solidária.

### 3.4.1. A percepção do público sobre a Comunicação da RSC

Num estudo que analisa o que diferentes públicos (consumidores Norte Americanos) querem saber e esperam da comunicação da RSC da empresa, as autoras Kim e Ferguson (2014) chegaram a conclusões muito interessantes não apenas em termos de “*o que comunicar*” como também relativamente a “*como*” deve ser comunicada a RSC e “*onde*”. As autoras concluíram que:

- quando o **core-business da empresa está alinhado com a sua estratégia de RSC** e apoio a causas específicas, tal afeta a percepção que o público tem sobre a sinceridade das intenções de RSC da empresa (confirmando a importância do “*CSR fit*” de Dun *et al.*, 2010);
- a mensagem da empresa deve ser **humilde** e vista como **pouco promocional**;
- a mensagem deve ser baseada em **factos concretos** de RSC (também em Dun *et al.*, 2010);
- a comunicação deve incluir informação transparente e não omitir informação negativa propositadamente;
- a empresa deve comunicar **quem são os seus beneficiários** da RSC e que resultados tiveram as suas iniciativas no passado;
- as empresas devem **comunicar as parcerias estratégicas** que têm com organizações da economia social e organizações sem fins lucrativos;
- **as empresas devem implementar as suas iniciativas de RSC relevantes para os seus stakeholders externos**, incluindo exemplos de como as suas iniciativas de RSC podem ter um impacto na vida diária dos seus públicos;
- em termos dos meios de comunicação da RSC, os consumidores consideram as “lojas locais” das empresas como o meio preferido para receber informação sobre as suas iniciativas sociais (no nosso caso, os restaurantes do Grupo Portugália), seguido do **website da empresa**.

Por outro lado, no estudo de Dawkins (2004) realizado junto ao público do Reino Unido relativamente à comunicação da RSC (através do MORI<sup>8</sup>), a autora chega às seguintes conclusões:

- a comunicação deverá estar **alinhada e feita “à medida” para cada grupo de stakeholders de acordo com as suas expectativas** (muito relevante para a proposta do próximo capítulo);
- a estratégia de comunicação deve ser clara e relevante em termos da reputação da empresa e das principais preocupações dos *stakeholders*;
- a empresa deverá **consultar os seus stakeholders no** desenvolvimento e revisão de conteúdos da comunicação da RSC;

---

<sup>8</sup> Segunda maior organização de estudos de mercado do Reino Unido

- a empresa não deve subestimar o **poder da comunicação interna** da RSC, dado que os colaboradores constituem um meio muito poderoso na melhoria da reputação da empresa em termos da sua preocupação com um dos seus principais *stakeholders*.

Em termos da perceção da Comunicação da RSC por parte das organizações da economia social (um *key-stakeholder* da RSC externa), numa ação de formação que a aluna organizou, dirigida a 53 organizações da Economia Social, em 7 territórios diferentes de Intervenção Prioritária<sup>9</sup> no tema “Como mobilizar as empresas para projetos Sociais<sup>10</sup>”, as principais dificuldades que as organizações identificaram na abordagem das empresas, no âmbito da sua RSC e proposta de parceria, foram as seguintes:

- dificuldade em identificar o contacto funcional da Responsabilidade Social da Empresa (quase sempre um email geral@xxxxx);
- dificuldade em saber como abordar a empresa para fazer uma proposta de parceria;
- dificuldade em identificar a informação mais relevante a apresentar à empresa relativamente ao projeto para o qual era pedido um apoio/colaboração;
- dificuldade em entender que tipo de projetos a empresa apoia;
- dificuldade em entender o tipo de apoio que a empresa dá;
- falta de transparência por parte da empresa em termos dos critérios utilizados para a seleção de projetos que apoiam;
- linguagens, tempos e estruturas de governação diferentes - “não falam a mesma língua<sup>11</sup>”

### 3.4.2. Engagement Rating Portugal na ótica da Comunicação

---

Neste ponto, assumirão uma especial importância as conclusões de um estudo da consultora Sair da Casca, pelo facto desta empresa ser um dos escassos exemplos de uma organização especialmente vocacionada para o estudo e análise de tópicos no âmbito da responsabilidade social.

Retornando ao estudo da Sair da Casca (SDC) sobre o compromisso que as empresas portuguesas têm no envolvimento dos seus *stakeholders* na gestão da sua RSC, a consultora subscreeve o facto de que a comunicação assume um papel fundamental, indissociável do desempenho da empresa (SDC, 2011).

Contudo, a SDC também fala da comunicação da RSC e da relação com o *stakeholder* como uma “proteção”, no caso de o desempenho da empresa não ir ao encontro das expectativas das

---

<sup>9</sup> Entre os quais, Vale de Alcântara, Alcabideche, Ameixoeira, Alta de Lisboa, São Domingos de Rana, Pendão e Vale de Chelas

<sup>10</sup> Formação realizada pelo GRACE em parceria com a Fundação Aga Khan em 2014/2015

<sup>11</sup> GRACE, 2014

partes interessadas, e não como um canal estratégico para informar o *stakeholder* de forma a envolvê-lo nas iniciativas de RSC da empresa.

No estudo, a SDC refere que há um compromisso significativamente maior das empresas em transmitir informação sobre as suas práticas, ações e intenções futuras de uma forma transparente e objetiva e que as publicações sobre sustentabilidade, em conjunto com os **websites institucionais**, se apresentam cada vez mais abrangentes, rigorosos e integrados no plano de comunicação da empresa (SDC, 2011).

Por último, a SDC refere que há um esforço desenvolvido pelas empresas portuguesas no sentido de melhorar a comunicação oficial e promover uma maior transparência sobre diversos aspetos de interesse para o *stakeholder*, mas numa ótica meramente informativa, e não bilateral.

Após uma análise de resultados e após a identificação das empresas portuguesas com as melhores pontuações, a SDC elenca algumas recomendações para continuar a progressão em matéria de transparência, entre as quais a de que a **Comunicação seja mais detalhada em termos da estratégia e os mecanismos de *stakeholders engagement* descritos por grupo de *stakeholders***.

### 3.5. A Comunicação da RSC na Internet

---

*“Academics have suggested that companies’ websites could provide organizations with numerous opportunities to present and explain their corporate identity, product sales and management subjects to their stakeholders”*

Rolland and Bazzoni, 2009, in Dutot, Galvez e Versailles, 2016, p.364

De acordo com Moreno e Capriotti (2009), as empresas devem utilizar a internet como meio de comunicação da sua RSC para os seus públicos-alvo. Os autores concluem que a internet é o instrumento essencial para a comunicação da RSC. De acordo com Brønn (2004, in Moreno *et al.*, 2009, p.158) hoje em dia a internet é um meio de comunicação essencial para as empresas que operam na arena internacional comunicarem as suas práticas. Contudo, segundo o autor, ainda há muitas empresas que precisam de apoio nesta área.

No âmbito da sua investigação sobre comunicação digital, os autores realizaram um estudo do conteúdo dos *sites* corporativos em Espanha, no âmbito da RSC, e sugerem que a internet se transformou numa ferramenta fundamental para a comunicação das iniciativas de RSC das empresas. Na conclusão do estudo, os autores referem 10 critérios para a organização da informação relativamente à RSC, baseando-se no modelo do *Global Reporting Initiative* (GRI), entre eles, os colaboradores e recursos humanos; as iniciativas sociais; e a relação com os *stakeholders*. Defende-se, neste caso, que a **informação deve estar organizada de forma a tirar o máximo proveito** das características da internet e do *site* da empresa e que a comunicação será mais eficiente se produzida com códigos mais ricos (para simplificar a pesquisa), hierarquizado por ordem

de importância da informação, de fácil acesso e **que permita um diálogo bilateral da comunicação.**

No estudo de Ellerup *et al.*, 2012, as autoras fazem referência ao potencial das **plataformas em linha**, que existem para documentar as iniciativas de RSC das empresas e de estas se conectarem cada vez mais com os *stakeholders* que procuram ativamente informação sobre o seu desempenho ambiental, social e económico. Neste sentido, a investigação neste tema inclui:

- a importância do comportamento de comunicação da RSC;
- o **potencial que as plataformas em linha têm** para partilhar informação/relatórios de RSC e de envolvimento com os *stakeholders*;
- a importância do diálogo e da divulgação de informação da RSC.

No nosso estudo, e em coerência com os contributos estratégicos da pesquisa bibliográfica deste capítulo, a comunicação com os *stakeholders* no *site* da empresa será o principal foco de "diálogo" ou "relação" com o *stakeholders*, já que vamos comunicar estrategicamente e de forma transparente e factual, a cada grupo *key-stakeholder*, os detalhes do plano de RSC de 2017 do Grupo Portugal Restauração (GPR), com o intuito de convidar os colaboradores, as organizações da economia social, os clientes e os fornecedores a conhecerem as nossas iniciativas; a identificarem oportunidades de colaboração e a participarem mais ativamente nas tomadas de decisão da empresa em termos do seu investimento social.

### 3.6. Conclusões

---

Nos capítulos anteriores vimos de que forma a empresa se pode relacionar com os seus *stakeholders* (*dialogue, engagement*) e diferentes estratégias de comunicação da RSC para os seus *stakeholders* (*informative, responsive and involvement*). Contudo, a perceção geral da investigação científica neste tema tem um enfoque sobre o *tipo de relação* que a empresa tem com os seus *stakeholders*. Na maioria dos exemplos, o diálogo realizado com os *stakeholders* é feito na ótica de empresas de indústrias de dimensões grandes, cujo *core-business* tem impactos mais profundos na sociedade. Isto concretiza-se quer a nível ambiental (indústrias altamente poluentes), quer a nível de direitos humanos (empresas multinacionais com operações em países subdesenvolvidos que abusam dos direitos humanos, *sweatshops*, salários muito abaixo da média, etc.), até a empresas que fabricam produtos que são/podem ser nocivos para a saúde (tabaqueiras, indústria do álcool, farmacêuticas, etc.). Nestes casos, a questão da comunicação com o *stakeholder* tem objetivos muito diferentes como, por exemplo, ouvir as suas preocupações, melhorar a imagem negativa e reputação da empresa e da marca, criar uma boa imagem na eventualidade de um escândalo (como um derramamento de óleo, por exemplo) e ouvir as comunidades envolventes que a empresa impacta negativamente, entre outros.

Empresas que não têm necessariamente um impacto profundo na sociedade/comunidade envolvente meramente pela sua operacionalização e o seu *core-business*, como é o caso do Grupo Portugália Restauração (GPR), não precisam de considerar um diálogo tão profundo como os que são apresentados na literatura bibliográfica deste estudo, nem com a mesma estratégia ou objetivos.

Vimos também, que a comunicação da RSC, na ótica do *stakeholder*, deve:

- ser feita de forma transparente e factual;
- ser dirigida especificamente a cada grupo de *stakeholders*,
- promover uma comunicação bilateral, permitindo criar uma relação entre a empresa e os *stakeholders*;
- incluir os motivos, impactos (obtidos por ações passadas e desejados para ações futuras) e causas apoiadas pela RSC da empresa;
- identificar como os *stakeholders* se podem envolver com a empresa (darem *feedback*);
- ser efetuada, prioritariamente, *no website* da empresa e via plataformas online (entre outros acima referidos).

## Capítulo IV- A Comunicação da RSC e os *Stakeholders* – uma nova abordagem

---

*“(...) as argued by the European Commission in its communication concerning CSR (...) if CSR continues to serve its purpose, **strong lines of communication between companies and stakeholders will have to be created**”*

Podnar, 2008, p.75

Conforme vimos no capítulo anterior, existem ainda muitas falhas na forma como as empresas comunicam a sua RSC e se envolvem com os seus *stakeholders*. Vários autores (Podenar, 2008; Maignan *et al.*, 2005; Luff, 2006; Ellerup *et al.*, 2012; O’Riordan e Fairbrass, 2008) chegam à conclusão que, de facto, é necessário as empresas terem uma nova abordagem na forma como comunicam a sua RSC na ótica do seu envolvimento com os *stakeholders* e que existe pouca investigação sobre novas propostas.

Aceitando o desafio colocado por estes autores, neste capítulo iremos elaborar uma proposta de uma estratégia de comunicação da RSC na ótica dos *stakeholders*, que irá sustentar a proposta para o Grupo Portugália Restauração (GPR). Esta proposta será seguida da metodologia utilizada para a sua criação e da caracterização do GPR.



Conjugando toda a informação do capítulo anterior, a estratégia de comunicação aqui proposta deverá ser dirigida, com objetivos de comunicação específicos a cada grupo de *key-stakeholders* identificado e de acordo com o tipo de envolvimento que cada grupo tem com a empresa (tal como contempla o estudo de Dawkins (2004), **meramente no âmbito da RSC**.

#### 4.1. *Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy (SCCS)* - uma nova abordagem

---

Neste ponto, é apresentada a abordagem utilizada no capítulo 5, para uma proposta concreta de comunicação da CSR do grupo Portugal.

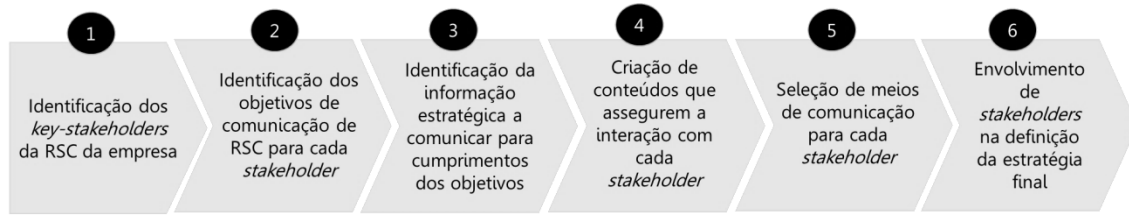
Após a avaliação bibliográfica no tema da RSC, *Stakeholder Approach* e Comunicação da RSC, esta nova proposta de comunicação (SCCS) poderá ser definida como uma forma de a empresa comunicar a sua responsabilidade social estrategicamente, dirigida a cada um dos seus *key-stakeholders* (da RSC), partilhando informação chave que permita o conhecimento da RSC passada; a participação e envolvimento na RSC atual, e perspetivar o potencial de parcerias futuras.

Por outras palavras, a SCCS tem como objetivo envolver os *key-stakeholders* nas iniciativas de RSC futuras, informar os seus *key-stakeholders* dos resultados da sua RSC do passado, e abrir um canal de comunicação bilateral, onde os diferentes *key-stakeholders* possam influenciar a tomada-de-decisão da empresa na estruturação da sua estratégia de RSC. Neste sentido, a empresa partilha informação estratégica dirigida individualmente a cada grupo de *key-stakeholders*, de forma a assegurar uma relação transparente e potenciar a identificação do potencial da criação de futuras parcerias, alinhadas com o *core-business* da empresa, a sua estratégia de RSC e a sua Política de Intervenção na Comunidade.

Apesar de os objetivos específicos da proposta da SCCS serem a criação de um meio de comunicação estratégico para os *key-stakeholders* da RSC, existem outros resultados que poderão surgir deste tipo de comunicação, nomeadamente:

- a promoção de Boas Práticas de RSC;
- a promoção de uma comunicação transparente e socialmente responsável no setor privado;
- a promoção de parcerias intersectoriais;
- o reconhecimento da intenção de RSC da empresa;
- o aumento de relações de confiança entre a empresa e os seus *key-stakeholders*;

Para o desenvolvimento da estratégia SCCS (*Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy*) para o caso da Portugal, abordaremos as seguintes etapas:



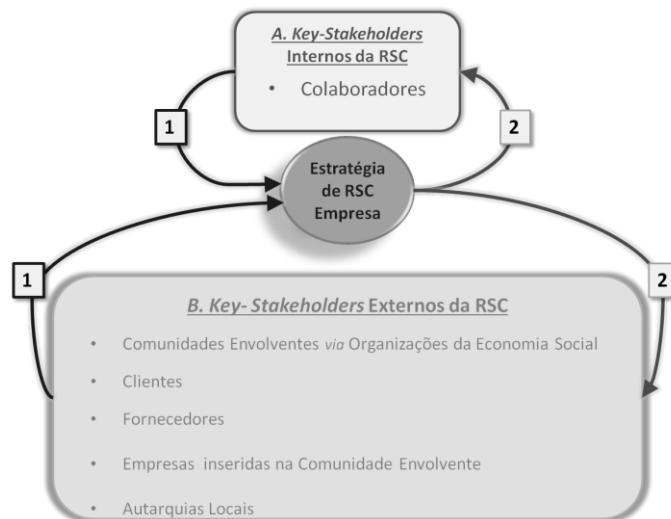
**Figura 3- Etapas de desenvolvimento do SCCS**

### Fase 1) Identificação dos *key-stakeholders* da RSC da Empresa

Tal como vimos quando abordámos o *Stakeholder Engagement*, antes de qualquer tipo de ação dirigida a criar uma relação com os *stakeholders*, é natural que seja necessário primeiro identificar quem são os ***key-stakeholders* da estratégia de RSC da empresa** que, retomando a definição de Freeman (1984) e adaptando-a meramente à componente da RSC, poderão ser definidos como:

- cada grupo que pode **contribuir para estratégia de RSC** da empresa (ou seja; *que afeta a RSC*) - circuito (1) na Figura 4
- cada grupo **que pode ser positivamente impactado pela estratégia de RSC da empresa** (ou seja; *que pode ser afetado pela RSC*) - circuito (2) na Figura 4

De agora avante, quando falarmos dos *key-stakeholders* estaremos-nos a referir aos ***key-stakeholders* da RSC**.



**Figura 4- Os *key-stakeholders* da RSC da empresa**

### Fase 2) Identificação dos objetivos da Comunicação de RSC para cada grupo de *key-stakeholders*

Nesta fase, após a identificação dos *key-stakeholders* da RSC da empresa, é importante entender desde o início a *razão* pela qual se pretende comunicar a RSC a este grupo e qual é o objetivo principal dessa comunicação.

Para tal devemos, em primeiro lugar, não apenas identificar como a RSC da empresa pode impactar positivamente cada *key-stakeholder*, mas também como cada grupo de *key-stakeholders* pode impactar positivamente a RSC da empresa e, como resultado, identificar qual é o objetivo da nossa comunicação, tendo esta informação em conta.

Em segundo lugar, e com base na investigação anterior, devemos identificar quais são os objetivos de comunicação de RSC da empresa, para cada grupo de *key-stakeholder*, para realizar uma comunicação dirigida de forma específica e de acordo com as suas características para cada um dos grupos de *key-stakeholders* identificados. Este processo irá alimentar posteriormente o conteúdo que a empresa irá desenvolver no âmbito da sua estratégia de comunicação da RSC.

Apenas quando esta questão estiver clara é que a empresa poderá fazer esta comunicação estratégica na ótica do *stakeholder*.

### **Fase 3) Identificação da informação estratégica da RSC que deve ser comunicada de forma a cumprir com os objetivos do ponto 2**

Identificados os *key-stakeholders* da empresa e o objetivo de criar uma relação com cada grupo através da comunicação da RSC, a empresa deve, então, desenvolver a informação que partilhará de forma estratégica para cumprir com os seus objetivos.

Como é natural, a informação mais relevante para clientes não é necessariamente a mesma para os fornecedores, tal como a que mais importa a uma organização parceira, por exemplo, terá características distintas da informação veiculada para o público potencial acionista da empresa.

### **Fase 4) Produção dos conteúdos de acordo com os pontos 1, 2 e 3 de forma estratégica, que assegure a interação propícia com cada grupo de *key-stakeholders***

Para que os conteúdos sejam comunicados na ótica do SCCS, e tendo em conta a pesquisa bibliográfica deste trabalho, a empresa deve partilhar de uma forma transparente, factual, bilateral (ou seja, de forma a poder receber *feedback* dos seus *stakeholders*) para que possa criar um canal de comunicação eficiente.

A ideia do SCCS não é apenas informar o *stakeholder* – é, também, envolvê-lo e convidá-lo a participar nos esforços de RSC da empresa, convidá-lo a ser um agente de melhoria na estratégia de RSC da empresa e a complementá-la.

Devido ao importantíssimo papel que as organizações da economia social têm nas comunidades e desenvolvimento local, e sendo um parceiro de excelência da RSC das empresas, o tipo de informação que a empresa deve partilhar para este grupo de *stakeholders*, deve promover a criação de parcerias estratégicas. Para tal, sugerimos que os conteúdos sejam claros e que detalhem o mais possível toda a informação necessária para as organizações da economia social identificarem se a empresa poderá ser um parceiro.

Para além de claros e facilmente compreensíveis, os conteúdos produzidos para cada *stakeholder* deverão dar resposta às motivações específicas de cada público. Por outras palavras, eles devem responder à questão: O que é que é preciso saber sobre esta empresa, no que respeita às suas políticas de responsabilidade social? O que tenho a ganhar fazendo com ela uma parceria? O que é que a empresa já fez a este nível? Com que resultados? De que forma é que a política de responsabilidade social encaixa nos nossos valores?

#### **Fase 5) Selecionar o meio de comunicação com cada grupo de *Key-Stakeholder***

O meio de comunicação escolhido pela empresa para o seu SCCS, deverá contemplar, para além do *website* da empresa, outros meios de comunicação para cada *key-stakeholder*, que possam ser estratégicos no âmbito da área de negócio de empresa e outras especificidades da relação entre a empresa e o *key-stakeholder* (por exemplo, um canal de televisão que queira apoiar uma campanha, para além do seu site, terá também à disposição a transmissão na TV; empresas poderão chegar aos clientes com comunicação nos produtos; nas lojas; *focus groups*, entre outros).

#### **Fase 6) Envolver os *Stakeholders* na definição estratégica final do SCCS**

A comunicação é hoje claramente bidirecional. Em particular, as plataformas digitais permitem, atualmente, que cada cliente tenha um autêntico megafone digital, que lhe permite partilhar, sugerir, reclamar, avaliar e participar na comunicação de cada empresa. A política de comunicação deixou de ser apenas da iniciativa da empresa para passar a envolver os clientes e uma comunidade com ferramentas e apetência para influenciar outros públicos e passar mensagens por ventura distintas do que a empresa faz. De alguma forma, os públicos são, hoje, uma espécie de contra-poder que escrutina as acções das empresas e delas exige transparência.

Apesar de não termos a oportunidade de fazer um estudo mais aprofundado, com contributos dos *key-stakeholders* identificados, para o SCCS ser realmente uma ferramenta holística, é muito importante que a empresa envolva representantes de cada grupo de *key-stakeholders* (*Stakeholder Dialogue*) quando desenvolver a informação que considera chave comunicar. Neste sentido, os *key-stakeholders* poderão dar contributos mais alinhados com as suas expectativas e necessidades, que a empresa, por desconhecimento dos diferentes contextos, poderá não ter em devida conta. Por outras palavras, a empresa deverá fazer um *survey* e/ou reflexão junto dos seus *key-stakeholders* para definir em conjunto a informação estratégica que deverá de partilhar com os mesmos.

## Capítulo V- Proposta para o Grupo Portugália Restauração

---

No presente capítulo, passaremos a delinear uma proposta de comunicação para o Grupo Portugália, sustentada na abordagem apresentada no final do capítulo 4.

Antes disso, porém, explicaremos a metodologia utilizada e faremos uma breve caracterização do grupo em análise.

### 5.1. Metodologia

A nova proposta de uma comunicação estratégica da RSC, na ótica do *stakeholder*, a ser aplicada ao Grupo Portugália Restauração (GPR), teve por base uma metodologia qualitativa, não só com base numa investigação científica extensa, como também através de informação interna estratégica do GPR. Pelo facto de a aluna ser a responsável pela área de RSC do Grupo, as funções da mesma permitem criar uma proposta nova, dado que de momento o Grupo não realiza qualquer tipo de comunicação da sua RSC, e a ideia da proposta surge precisamente da necessidade de colmatar esta questão.

O GPR tem uma serie de iniciativas muito interessantes e de grande impacto social, tanto a nível da sua RSC Interna, como Externa. O facto de não haver uma comunicação estratégica com os *key-stakeholders* do Grupo sobre as suas iniciativas de RSC, na opinião da aluna, faz com que se percam oportunidades interessantes de colaboração e trabalho em parceria. Por outro lado, o facto dos *stakeholders-externos* desconhecerem a política de intervenção na comunidade do Grupo, resulta num pedido constante de apoios que não estão, de todo, alinhados com o nosso tipo de intervenção- o que não aconteceria se comunicássemos informação estratégica sobre o tipo de intervenção que desejamos ter na comunidade envolvente, alinhado com o nosso *core-business*.

De forma a adaptar a proposta do SCCS ao GPR, foram realizados questionários presenciais a 60 colaboradores de 15 lojas de Norte a Sul do país para enriquecer a estratégia de comunicação, com *input* dos mesmos (ou seja; envolvendo os *stakeholders* internos do GPR).

Por um lado, no que diz respeito ao *stakeholder* externo “organizações da economia social na comunidade envolvente”, foi feita uma pesquisa da informação disponível nos *websites* de 48 empresas, em Portugal, reconhecidas pelas suas iniciativas de RSC. O intuito era identificar qual é a informação estratégica da sua RSC que disponibilizada, que permite às organizações identificarem o potencial de parceria e verificarem se comunicam a informação que consideramos estratégica na ótica da SCCS.

Por outro lado, dadas as limitações deste estudo e a impossibilidade de envolver todos os *stakeholders* e realizar uma metodologia mais abrangente, a proposta é também resultado da experiência empírica da própria aluna, na perspectiva das dificuldades sentidas ao abordar empresas para a criação de parcerias, no âmbito da sua RSC.

## 5.2. Caracterização do Grupo Portugália Restauração

---

O Grupo Portugália Restauração (GPR) é um grupo 100% português, que tem como missão aliar a tradição e inovação, proporcionando a todos os clientes e consumidores, grandes momentos de prazer.

Com uma forte presença em todo o território nacional, o GPR pauta-se por ser uma marca em constante evolução, orientada para o cliente, que se prima pela honestidade, pioneirismo e liderança.

Fundada há 90 anos, a 10 de junho de 1925, a primeira Portugália Cervejaria abriu na Avenida Almirante Reis - um espaço anexo à Fábrica de Cerveja, onde eram servidos petiscos e cerveja a avulso aos clientes que aguardavam o enchimento dos seus barris de cerveja.

O GPR conta hoje com outras marcas que integram o seu *portfolio*, como a Cervejaria Trindade, a Cervejaria Ribadouro, a Brasserie de L'Entrecôte e, mais recentemente, o Segundo Muelle.

Conceitos tão distintos entre si, mas que em comum partilham a filosofia e os valores do grupo, que se primam pela Honestidade, Inovação e Liderança, o que permite aliar tradição à modernidade e dar continuidade à arte de bem servir tão característica do GPR.

O GPR é uma empresa consolidada no mercado, sendo atualmente a maior cadeia de Cervejarias a operar em território nacional. O Grupo é composto por 11 Portugália Cervejaria, 14 Portugália Balcão, 1 Portugália Cervejaria em Macau, 6 La Brasserie de L'Entrecôte, uma Cervejaria Trindade e uma Cervejaria Ribadouro, que permitem manter uma posição consolidada no mercado nacional.

Atualmente, o GPR dispõe de uma equipa de 700 colaboradores, entre equipas de restaurantes e serviços administrativos/sede, os quais, em 2014, perfizeram um total de 20.000 horas de formação.

Foi em 2010, ano em que a marca Portugália comemorava os 85 anos, que o GPR deu início a uma reflexão sobre o seu papel na sociedade e o seu contributo para um desenvolvimento sustentável.

Tratando-se de um grupo sólido, foi do entendimento geral, e em particular da administração, que as responsabilidades na sociedade de então eram, como hoje, acrescidas. Acresce que, ao fim de tantos anos na vida quotidiana dos portugueses, a Portugália tinha a consciência de que devia e podia dar mais, aos seus colaboradores, clientes e demais organizações na sociedade.

Neste sentido, foi necessário refletir sobre os desafios mais relevantes para o Grupo e definir as prioridades de atuação. Mas, desde logo, ficou clara a preocupação clara com a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Nasceu, assim, o Projeto Portugália VIVA. Um compromisso da empresa com as pessoas e a sustentabilidade, um projeto capaz de criar coesão interna, conseguindo resultados rápidos, mas

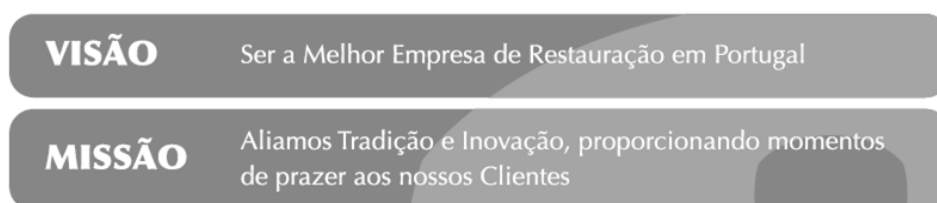
duradouros no tempo, e com uma efetiva preocupação social, quer na melhoria do bem-estar dos colaboradores, quer no envolvimento com a comunidade.

Durante estes últimos seis anos, a Portugália Viva tem-se dedicado ao acompanhamento social dos colaboradores, à promoção da sua educação e dos seus filhos, à melhoria das suas condições de trabalho, à doação de refeições a pessoas em situação de vulnerabilidade social, ao voluntariado junto das mais diversas iniciativas e projetos, à participação em grupos de reflexão de empresas com a mesma preocupação e atitude, sempre numa dinâmica focada nas pessoas e especificamente na área alimentar. Assim, a empresa construiu uma cultura forte e coerente de valores e princípios de responsabilidade social.

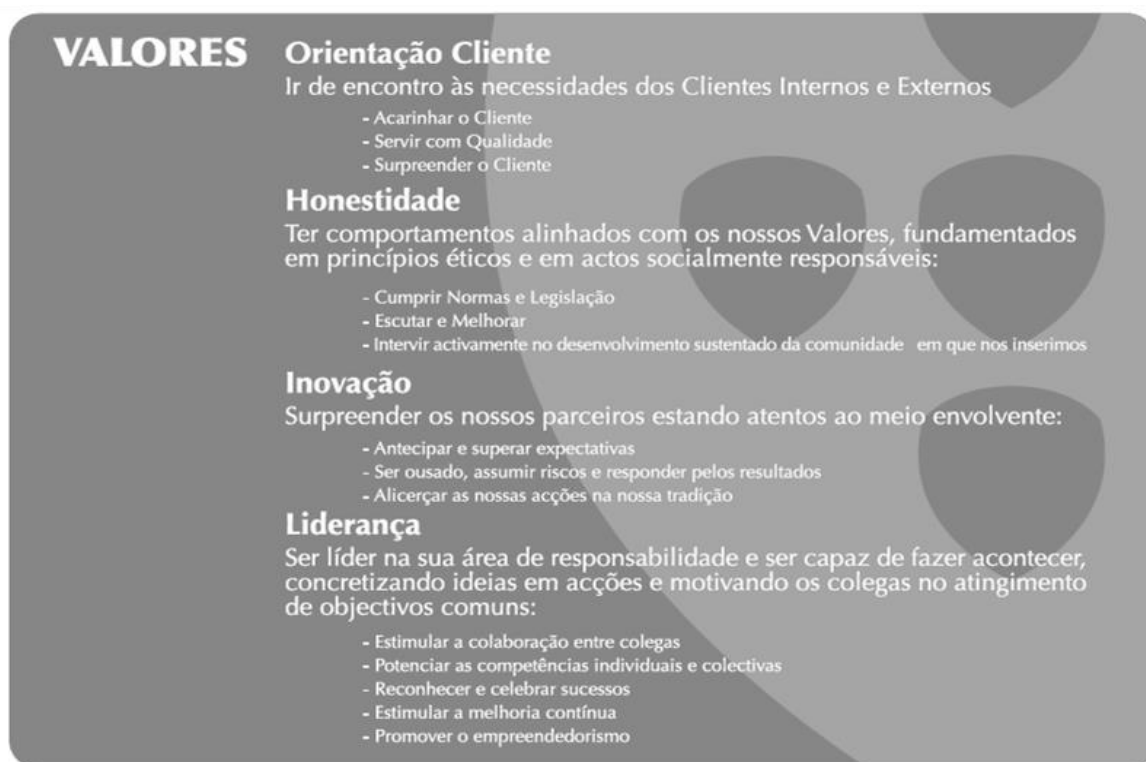
Quanto ao futuro, o objetivo é fazer mais e melhor. O projeto tem hoje a maturidade que lhe permite chegar a mais pessoas, de forma ainda mais eficaz, rápida e responsável. Tem regras bem estabelecidas e mecanismos de atuação justos e dotados de sensibilidade humana. Mas, acima de tudo tem a vontade de continuar a ter uma presença na sociedade tão humana quanto responsável socialmente. O seu lema é “*O amanhã começa hoje!*”

É importante referir que, apesar de ter boas práticas de Responsabilidade Social Interna e Externa, o GPR não as comunica, excepto aos seus colaboradores (*stakeholders* internos). É nesse sentido que pretendemos desenvolver neste trabalho uma proposta concreta e sustentada para o Grupo iniciar a sua comunicação da RSC com base na SCCS. Neste trabalho iremos então criar as bases para a estratégia de comunicação de RSC que o Grupo poderá então desenvolver.

A figura 5 ilustra a missão e a visão do grupo e a figura 6 os valores da empresa.



**Figura 5- A visão e missão do Grupo Portugália Restauração**



**Figura 6- Os Valores do Grupo Portugália Restauração**

### 5.3. Proposta de Estruturação da SCCS para o Grupo Portugália Restauração

Após a estruturação da proposta do *Stakeholder-oriented CSR Communication Strategy* (SCCS) analisado no capítulo 4, passaremos a aplicá-la ao Grupo Portugália Restauração, com o objetivo de alinhar os seus objetivos com os objetivos de comunicação propostos para o Grupo; de criar uma comunicação estratégica, envolvendo os *key-csr-stakeholders* do Grupo, potenciando parcerias estratégicas e o envolvimento dos *stakeholders* nas suas iniciativas de RSC.

Iremos então seguir os passos da Figura 3 e aplicá-los de seguida para o GPR.

#### 5.3.1. Identificação dos *Stakeholders* - Quem são os *key-stakeholders* da RSC do GPR?

De acordo com o *core-business* do GPR, e conforme indicado anteriormente, o principal *key-stakeholder* da RSC são os colaboradores. No decorrer dos anos, e com a crise económica mundial de 2008, o GPR começou a identificar o aumento de colaboradores em situações familiares vulneráveis. Dado que o Grupo acredita que a RSC deve começar “por dentro”, o foco tem sido o de melhorar a qualidade de vida dos **colaboradores**.

O grande foco da RSC do Grupo é, portanto, a criação de iniciativas de RSC Internas. Relativamente às de iniciativas de RSC Externas, os *key-stakeholders* do Grupo são:



1. as organizações da economia social que se encontram nas comunidades envolventes
2. os clientes
3. os fornecedores

Por outro lado, é importante referir também outros *stakeholders* que, apesar de não serem os “principais”, devem também ser tomados em conta como parceiros da RSC Externa do Grupo:

1. empresas inseridas nas comunidades envolventes
2. autarquias locais (em cada comunidade envolvente)

A figura 7 ilustra os *key-stakeholders* do grupo Portugália:



Figura 7- Os key- csr-stakeholders do GPR

### 5.3.2. Identificar os objetivos da Comunicação de RSC para cada grupo de *stakeholders*

Esta parte é extremamente importante para este processo, dado que será a razão pela qual se pretende ter uma relação com o *stakeholder* e que irá determinar a forma como a empresa se relaciona com cada grupo.

No caso desta investigação, a razão pela qual queremos comunicar com os *key-stakeholders* é para os **envolver nas iniciativas de RSC** da empresa, portanto, ao identificarmos cada grupo de *key-stakeholder*, internos e externos, e de acordo com o tipo de iniciativas que temos para cada grupo; RSC Interna e RSC Externa, iremos desenvolver a forma mais estratégica para comunicar, com o objetivo de "convidar" os nossos *stakeholders* a fazerem parte dos projetos desenvolvidos pela empresa dirigidos a cada grupo.

A informação que queremos passar aos nossos colaboradores (iniciativas de RSC internas para melhorar o seu bem-estar profissional e pessoal) será diferente da informação que queremos passar

aos nossos clientes (convidá-los a fazerem parte das nossas ações de voluntariado social, conhecerem as nossas iniciativas gerais de RSC), e será diferente da informação que queremos passar às organizações da economia social das comunidades onde estamos inseridos (o tipo de iniciativas que apoiamos; área geográfica de intervenção; os tipos de apoio que a empresa dá, etc.).

As figuras 8-13 referem os objetivos delineados para cada *key-stakeholder* identificado pelo grupo, respectivamente, colaboradores, organizações da economia social, clientes, fornecedores, empresas da comunidade envolvente e autarquias locais. Para cada público-alvo, foram identificados objectivos genéricos e específicos de SCCS.

KEY-STAKEHOLDER	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO DA RSC	OBJETIVOS GERAIS DA SSCC	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SSCC
COLABORADORES	1. Criar oportunidades para que os colaboradores possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.  2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente os colaboradores, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.	Dar a conhecer as iniciativas de RSC da empresa dirigidas aos colaboradores	Melhorar o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores  Criar um ambiente solidário no local de trabalho  Melhorar o sentido de pertença e satisfação laboral
		Dar a conhecer as iniciativas de RSC externas	Envolver os colaboradores em ações de RS e satisfazer o seu interesse de participação cidadã  Criar um ambiente solidário no local de trabalho  Melhorar o sentido de pertença e satisfação laboral
		Criar uma linha de comunicação direta e fácil com a área de RSC	Criar respostas alinhadas com as necessidades dos colaboradores "mais além" das responsabilidades económicas e legais da empresa
		Convidar a dar sugestões de novas iniciativas de RSC interna que a empresa poderá desenvolver	Diálogo contínuo entre a área de RSC e os Colaboradores  Criar um canal aberto para os colaboradores poderem fazer sugestões de melhoria e identificar oportunidades de novas iniciativas de RSC
		Objetivo indireto: Dar a conhecer as iniciativas de RSC Internas da empresa para futuros colaboradores	Ser uma empresa reconhecida como um bom local de trabalho aumentando o número de pessoas que procuram trabalhar na empresa.

Figura 8- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SCCS, para os colaboradores do GPR

KEY-STAKEHOLDER	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO DA RSC	OBJETIVOS GERAIS DA SSCC	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SSCC	
ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL	<p>1. Criar oportunidades para que Comunidade Envolvente possa contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa , através de uma comunicação estratégica com as organizações da Economia Social nela inseridas.</p> <p>2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente a comunidade envolvente, através de uma comunicação estratégica com as organizações da Economia Social nela inseridas.</p>	Partilhar as iniciativas de RSC Externas da Empresa	Informar sobre a estratégia de RSC Externa da Empresa	
		Partilhar as iniciativas de RSC Internas da Empresa	Informar sobre a estratégia de RSC Interna da Empresa e identificar o potencial de colaboração entre as iniciativas dirigidas aos colaboradores e as respostas sociais das organizações nas comunidades envolventes	
		Partilhar a Política de Intervenção na Comunidade	<p>Partilhar informação estratégica da RSC Externa da empresa que permita às organizações identificarem o potencial de parceria "realístico"</p> <p>Ajustar as expetativas das organizações com o tipo de intervenção que a empresa tem</p> <p>Alinhar a estratégia de RSC com necessidades das Organizações das comunidades onde a empresa está inserida, no âmbito do tipo de apoios que a empresa identifica.</p>	
		Partilhar áreas geográficas de intervenção da RSC da empresa		
		Partilhar tipos de apoio e intervenção da empresa na Comunidade		
		Partilhar objetivos de RSC do "próximo ano"		
		Partilhar informação estratégica para o pedido de apoio/parcerias		
		Partilhar contacto direto da pessoa responsável pela RSC da empresa		Facilitar o contacto direto com a pessoa responsável pela RSC da empresa
		Partilhar Ficha de Candidatura para apoios		Facilitar o processo de pedido de apoio com detalhes da informação e critérios que a empresa considera relevante para identificar parceiros

Figura 9- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SSCS, para as organizações da economia social que se encontram nas comunidades envolventes do GPR

A Comunicação como ferramenta estratégica para envolver os *stakeholders* na RSC

KEY-STAKEHOLDER	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO DA RSC	OBJETIVOS GERAIS DA SSCC	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SSCC
CLIENTES	1. Criar oportunidades para que os Clientes possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.  2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente os clientes, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.	Partilhar as iniciativas de RSC Internas	Sensibilizar o cliente para as preocupações da empresa perante os seus colaboradores
		Partilhar as iniciativas de RSC Externas	Sensibilizar o cliente para as preocupações da empresa perante as comunidades onde está inserido  Convidar o cliente a participar/fazer parte dos esforços de RSC na comunidade onde a empresa/cliente estão inseridos  Sensibilizar os clientes para causas ambientais e sociais nos quais a empresa está comprometida
		Partilhar resultados das iniciativas Internas e Externas de RSC	Dar a conhecer os resultados dos esforços de RSC da empresa

Figura 10- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SSCS, para os clientes do GPR

KEY-STAKEHOLDER	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO DA RSC	OBJETIVOS GERAIS DA SSCC	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SSCC
FORNECEDORES	1. Criar oportunidades para que os Fornecedores possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.  2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente os fornecedores, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.	Partilhar as iniciativas de RSC Internas	Partilha de Boas Práticas  Sensibilização para a temática da RSC interna
		Partilhar as iniciativas de RSC Externas	Partilha de Boas Práticas  Sensibilização para a temática da RSC externa  Convidar o fornecedor a participar/fazer parte dos esforços de RSC na comunidade onde a empresa/fornecedor estão inseridos
		Partilhar resultados das iniciativas Internas e Externas de RSC	Dar a conhecer os resultados dos esforços de RSC da empresa

Figura 11- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SSCS, para os fornecedores do GPR

KEY-STAKEHOLDER	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO DA RSC	OBJETIVOS GERAIS DA SSCC	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SSCC
EMPRESAS INSERIDAS NAS COMUNIDADES ENVOLVENTES	<p>1. Criar oportunidades para que empresas inseridas na Comunidade Envolveinte possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.</p> <p>2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente as empresas inseridas nas comunidades envolventes, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.</p>	Partilhar as iniciativas de RSC Internas	<p>Partilha de Boas Práticas</p> <p>Sensibilização para a temática da RSC interna</p>
		Partilhar as iniciativas de RSC Externas	<p>Partilha de Boas Práticas</p> <p>Sensibilização para a temática da RSC externa</p> <p>Convidar o empresa a participar/fazer parte dos esforços de RSC na comunidade onde a empresa/cliente estão inseridos</p>
		Partilhar resultados das iniciativas Internas e Externas de RSC	Dar a conhecer os resultados dos esforços de RSC da empresa

*Figura 12- - Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SSCS, para as empresas inseridas nas comunidades envolventes do GPR*

KEY-STAKEHOLDER	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO DA RSC	OBJETIVOS GERAIS DA SSCC	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA SSCC
AUTARQUIAS LOCAIS	1. Criar oportunidades para que as Autarquias Locais possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa da empresa, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.	Partilhar as iniciativas de RSC Internas	Informar sobre a estratégia de RSC Interna da Empresa e identificar o potencial de colaboração entre as iniciativas dirigidas aos colaboradores e as respostas sociais da autarquia local onde a empresa está inserida
	2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente as Autarquias Locais, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.	Partilhar as iniciativas de RSC Externas	Informar sobre a estratégia de RSC Externa da Empresa
		Partilhar resultados das iniciativas Internas e Externas de RSC	Dar a conhecer os resultados dos esforços de RSC da empresa

*Figura 13- Identificação dos objetivos da Comunicação da RSC, na ótica do SSCS, para as Autarquias das comunidades envolventes do GPR*

5.3.3. Identificar a informação estratégica da RSC que deve ser comunicada de forma a cumprir com os objetivos do ponto 5.2.2.

Já sabemos quem são e a razão pela qual nos queremos envolver. Podemos, portanto desenvolver a nossa estratégia de SSCS. Segundo Hohnen (2006), quando fala de *stakeholder engagement*, a abordagem escolhida deverá refletir os objetivos da comunicação; as características do grupo de *stakeholders*, e o tipo de informação que deverá ser partilhada.

**a. Público-alvo 1: Os colaboradores**

De acordo com vários estudos, os colaboradores são um dos principais *stakeholders* a quem a empresa deve comunicar as suas iniciativas de RSC (Dawkins, 2004, Dun *et al.*, 2010, CSR Europe, 2010), visto que melhora a relação e o sentimento de pertença dos colaboradores, e se verifica que este público interno passa a ser o principal disseminador de informação da empresa e das suas práticas. Os colaboradores desempenham, assim, um papel importante na veiculação de mensagens de RSC da empresa.

Neste contexto, e de acordo com os pontos 5.2.2. abordados acima, a informação estratégica de RSC a partilhar com os colaboradores na ótica da SSCS será, na nossa proposta:

- Identificação de cada iniciativa de RSC interna e informação estratégica para o colaborador poder aceder à mesma- neste caso, as iniciativas da Portugália Viva: Viva Voz; Bolsa Viva; Loja Viva; Despesa Solidária, Educação Viva e a Campanha de Natal.

- Identificação de cada iniciativa de RSC externa e informação estratégica para o colaborador aceder à mesma- neste caso, as ações de voluntariado corporativo nas quais o Grupo está envolvido (Legião da Boa Vontade; Café Memória; e confeção de refeições para variadas organizações da economia social).
- Divulgação dos resultados das ações implementadas- na Revista de Comunicação interna do Grupo
- Partilhar os contactos da pessoa responsável pela área de RSC, de forma a promover o necessário diálogo;
- Formulários *online* para candidaturas espontâneas;

#### **b. Público-alvo 2: Os Clientes**

No seu trabalho sobre "A importância estratégica de comunicar a RSC", Maia (2013) conclui que *"o consumidor deseja ter mais informação sobre o papel das marcas e empresas em ações de Responsabilidade Social, disponível no momento de compra. Deseja, também, ser parte ativa no processo e ter um maior poder de intervenção na comunidade"* (p.vii).

A autora faz, ainda, referência a uma citação de Grönroos (2007) onde este afirma que *"a corrente principal do marketing continua a ser orientada para fazer alguma coisa aos consumidores, ao invés de ver os consumidores como pessoas com quem alguma coisa deveria ser feita"* (Maia, 2013, p.10) - que é precisamente o que pretendemos fazer para o GPR, como por exemplo, convidarmos os nossos clientes a participarem em ações de voluntariado e dar a conhecer organizações parceiras que precisem de apoio que possa interessar aos clientes, em vez de apenas informar quantas ações de voluntariado fizemos.

Neste sentido, e de acordo com os pontos 1 e 2 abordados acima, a informação estratégica de RSC a partilhar com os clientes na ótica da SCCS será:

- Identificação de cada iniciativa de RSC interna e informação estratégica para o cliente poder aceder à mesma; no caso da RSC interna seria mais numa ótica informativa.
- Identificação de cada iniciativa de RSC externa e informação estratégica para o cliente poder aceder à mesma, por exemplo: informar os clientes da próxima confeção de refeições dirigida aos sem-abrigo, para poderem participar como voluntários caso tenham interesse.
- Informação de sensibilização para diferentes causas sociais; como por exemplo, colocar nos toalheteiras dicas práticas para evitar o desperdício alimentar em casa e criar hábitos para diminuir a sua pegada ecológica
- Resultados diretos e indiretos da RSC Interna e Externa da empresa; através de um relatório de RSC
- Medição e divulgação do impacto das ações

**c. Público-alvo 3: As Organizações da Economia Social**

*“[A RSC] contribui inquestionavelmente para esbater as fronteiras setoriais entre o privado e o social, não só porque as empresas entram no social como agentes de oferta, como também podem contribuir para reconfigurar este setor com ofertas inovadoras e novas formas organizacionais resultantes de colaborações ou alianças entre empresas e organizações sociais”*

Nicolau e Simaens, 2007/2008, p.76

O Grupo Portugália reconhece que as organizações da economia social (ES) são parceiros de excelência na estratégia de RSC externa da empresa. Neste sentido, e de acordo com a investigação bibliográfica, é feita a proposta abaixo, tendo em conta os principais desafios que as organizações enfrentam na abordagem às empresas.

No seguimento das dificuldades que as Organizações da Economia Social identificaram na abordagem às empresas para pedido de parceria (ver Capítulo 3) e de forma a enriquecer esta investigação, foi pedido a uma Técnica de Desenvolvimento Comunitário de uma Fundação da Economia Social para elaborar uma pesquisa dos *websites* de 48 empresas em Portugal, de variadas dimensões, diversos setores e incluindo algumas multinacionais, reconhecidas pela sua RSC. O objetivo da pesquisa era de entender, do ponto de vista de uma *key-stakeholder* - uma técnica com experiência de pedido de parcerias a empresas - se a informação no *site* das empresas era realmente estratégico, do ponto de vista do *key-stakeholder* da RSC; uma organização da Economia Social, que desconhece a RSC da empresa e não conta com nenhuma informação, para além da que a empresa disponibiliza no seu *website* (ANEXO B).

Os principais resultados foram os seguintes:

- 44% das empresas não contam com uma área de RSC no seu *website*;
- 98% das empresas não identificam nem partilham os contactos da pessoa responsável pela área de RSC (1 empresa dá os contactos mas não identifica o responsável da área);
- 98% das empresas não especificam a área geográfica de intervenção da sua RSC;
- 69% das empresas não especificam quais são as causas sociais nas quais tem intervenção;
- 88% das empresas não explicitam o tipo de apoios que a empresa dá a organizações da ES e projetos sociais, no âmbito da sua RSC
- 90% das empresas não contam com uma Ficha de Candidatura para pedidos de apoio por parte das organizações da ES;
- 63% não têm Relatório de Sustentabilidade/RSC
- Em 92% dos *websites* não fica claro para a organização qual é o “processo da parceria” (a empresa não especifica de que forma se pode entrar em contacto/o tipo de parcerias que procura/ timings para pedidos/etc)



Integrando os resultados acima, e de forma a cumprir com os objetivos da SCCS, o GPR deverá **facultar informações-chave** que possam **apoiar as organizações da ES** a entrarem em contacto com o Grupo e a enviarem, desde o início, informação específica que **facilite o processo de seleção de projetos a apoiar**.

Neste sentido, o GPR elaborou uma “**Política de Intervenção na Comunidade**” para partilhar com os seus potenciais parceiros, de forma transparente, a informação completa e detalhada que **permita às organizações da ES identificar se cumprem com a política e, cumprindo, como podem entrar em contacto; que informação devem enviar e o processo de parceria**.

No caso do Grupo Portugália, a informação estratégica de RSC a partilhar com as organizações da economia social, na ótica da SCCS proposta é a seguinte:

- Identificação de cada iniciativa de RSC interna e informação estratégica para a organização poder aceder à mesma;
- Identificação de cada iniciativa de RSC externa e informação estratégica para a organização poder aceder à mesma;
- Enquadramento e objetivos da RSC do Grupo;
- Políticas de Intervenção na Comunidade, designadamente as que se seguem:
  - Identificar áreas geográficas onde o GPR realiza a sua RSC Externa (no caso do GPR, serão as comunidades onde o Grupo tenha um restaurante, com foco especial nas comunidades onde a empresa está inserida que estejam identificadas como bairros de intervenção prioritária, como por exemplo, Almirante Reis);
  - Especificar o tipo de apoio que o GPR dá no âmbito da sua estratégia de RSC (confeção de refeições; oferecer a um grupo desfavorecido a experiência de ir almoçar/jantar fora; ceder espaços e criar oportunidades de encontro para populações socialmente isoladas, como por exemplo, os idosos, etc.);
  - Identificar o tipo de intervenção que o GPR pretende ter, para que as organizações possam identificar se têm os mesmos objetivos sociais e, portanto, se serão potenciais parceiros estratégicos.
- Informar as organizações sobre constrangimentos, *timings* e aspetos importantes e relevantes que possam melhorar o contacto da organização e alinhar os seus pedidos de forma estratégica. Um bom exemplo é facilitar a leitura desta informação, partilhando um fluxograma para o pedido de apoio:

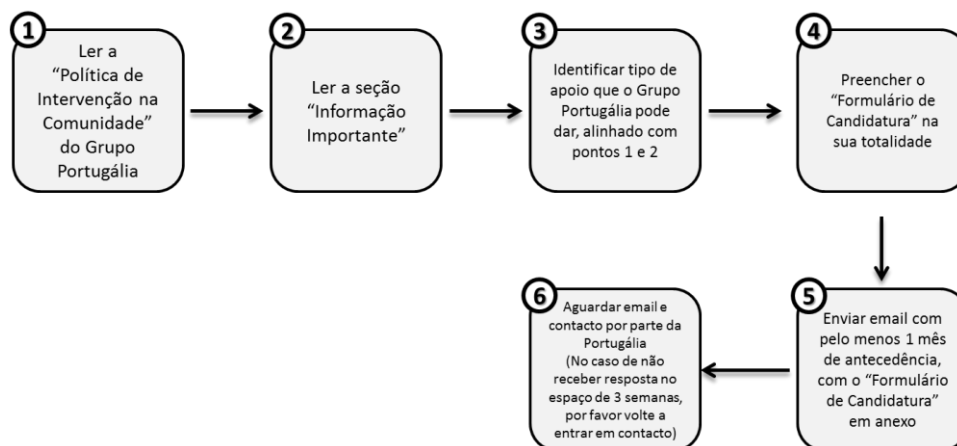


Figura 14- Exemplo de fluxograma para pedido de parceria com o GPR

- Correio electrónico, telefone, e outros detalhes que sejam relevantes do contacto da área da RSC do Grupo;
- Colocar Ficha de Candidatura *online* para as organizações fazerem os seus pedidos de apoio, de forma homogénea e transparente, incluindo:
  - partilhar critérios e informação que o Grupo pretenda receber por parte da organização, e que considera relevantes para a seleção e triagem de apoios;
  - “pistas” para o preenchimento da ficha de candidatura, de forma a facilitar o processo para ambas as partes.

Faremos também uma breve análise de como o GPR poderá comunicar a sua SCCS aos seus fornecedores, a outras empresas inseridas na comunidade de intervenção da RSC e às autarquias locais.

#### d. Público-Alvo 4: Os Fornecedores e Empresas inseridas na comunidade envolvente

No caso dos fornecedores e das empresas da comunidade envolvente, de acordo com os objetivos da comunicação de RSC e da SCCS referidos no ponto 5.2.2., o GPR deverá partilhar a seguinte informação:

- Identificação de cada iniciativa de RSC Interna e informação estratégica para o fornecedor/empresas acederem à mesma e partilha de Boas Práticas que o fornecedor poderá utilizar na sua empresa- por exemplo, os fornecedores doarem produtos para complementar os cabazes de natal dos colaboradores em situações de vulnerabilidade; partilha por parte do GPR das iniciativas da Portugália Viva que possam fazer sentido para os fornecedores, etc.

- Identificação de cada iniciativa de RSC Externa e informação estratégica para o fornecedor/empresas acederem à mesma e partilha de Boas Práticas que o fornecedor poderá utilizar na sua empresa-.
- Detalhes das próximas ações de RSC Externas onde o fornecedor/empresas poderão estar envolvidas; como por exemplo, os fornecedores participarem com a doação de alimentos para a confeção de refeições para os sem-abrigo e/ou participarem em regime de voluntariado para a confeção das refeições, etc
- Mobilizar os fornecedores/empresas para projetos dentro das comunidades onde se encontram inseridas, e que são envolventes do GPR, explicitando as vantagens da sua colaboração;
- Divulgação de Resultados diretos e indiretos da RSC Interna e Externa da empresa;
- Medição de impacto.

**e. Público-alvo 6: Autarquias locais**

Já para as autarquias, a nossa proposta de informação inclui os seguintes tópicos:

- Identificação de cada iniciativa de RSC Interna e informação estratégica para a Autarquia aceder à mesma;
- Identificação de cada iniciativa de RSC Externa e informação estratégica para a Autarquia aceder à mesma;
- Enquadramento e objetivos da RSC do Grupo;
- Política de Intervenção na Comunidade;
- Correio electrónico, telefone, e outros detalhes que sejam relevantes do contacto da área da RSC do Grupo;
- Colocar Ficha de Candidatura *online*

#### 5.3.4. Criar os conteúdos que assegurem a interação com cada *key-stakeholder*

---

Após a identificação dos *key-stakeholders*, os objetivos da comunicação para cada grupo e a identificação da informação estratégica a partilhar no âmbito da SCCS, a área de RSC da empresa deverá partilhar a informação com a área de comunicação e marketing e, no caso do Grupo Portugália Restauração, deverá reunir também com a agência publicitária, para a criação dos conteúdos em si, de forma apelativa e alinhada com o perfil de cada *key-stakeholder* (por exemplo; a linguagem que o GPR irá utilizar com os seus colaboradores e organizações da economia social, será mais informal do que a linguagem que irá utilizar com fornecedores e autarquias locais).

Devido aos objetivos da investigação e limitações da mesma, não iremos desenvolver os conteúdos propriamente ditos, mas sim toda a informação chave para a sua criação para o GPR.

Como é evidente, a produção de conteúdos está intimamente ligada às plataformas onde estes serão divulgados. Por exemplo, é sabido que os conteúdos digitais têm particularidades que as plataformas físicas não permitem. Por exemplo, a interatividade, o som, o vídeo, etc.

### 5.3.5. Seleção dos meios de comunicação para cada *key-stakeholder*

---

Conforme vimos no capítulo anterior, deverá ser analisado e identificado, para cada grupo de *key-stakeholder*, qual será o meio de comunicação que fará mais sentido.

#### **a. Público-alvo 1: Os Colaboradores**

No caso do GPR, foi feito um enfoque no meio de comunicação mais estratégico para os Colaboradores, na ótica da SCCS. Foram visitados 15 estabelecimentos de norte a sul do país, onde se realizaram conversas individuais com 60 colaboradores para partilhar a informação estratégica da RSC do Grupo. Neste sentido, foi feito um questionário (ANEXO D) e foi perguntado quais eram os melhores meios para comunicar a RSC do Grupo, correspondendo aos objetivos da SCCS. Por ordem de importância, foram identificados os seguintes meios:

1. Visita às lojas e conversa *one-to-one* com colaboradores;
2. Panfleto informativo distribuído a cada colaborador com a informação estratégica (especialmente o contacto direto da pessoa responsável pela área de RSC);
3. *Website* institucional;
4. Sensibilização dos Gerentes e Chefes de Turno para questões de RSC Interna e para partilha de informação estratégica com os colaboradores;
5. Redes Sociais;
6. Manual de Acolhimento.
7. Revista interna da empresa (Revista Imperial)

#### **b. Público-alvo 2: Os Clientes**

Seguindo as conclusões do capítulo anterior, o GPR define para os seus clientes os seguintes meios de comunicação na ótica da SCCS:

- Informação acessível nos restaurantes;

- Sensibilização nos próprios materiais que o GPR já dispõe, para diminuir o impacto ambiental, como por exemplo nos toalhetes e menus;
- Informação estratégica no *website* da empresa;
- Informação estratégica nas redes sociais;
- Informação na Aplicação para telemóvel do Grupo Portugália Restauração (APPortugália)

**c. Público-alvo 3: Os demais *key-stakeholders***

Para as Organizações da Economia Social, Fornecedores, Empresas da comunidade e Autarquias, os meios de comunicação identificados de acordo com a pesquisa efetuada são claramente o *website* do GPR e as Redes Sociais, acessíveis por todos.

### 5.3.6. Envolvimento dos *key-stakeholders* na definição final da estratégia de Comunicação

---

Conforme referimos no Capítulo IV e como poderemos identificar ao longo da investigação no tema do envolvimento entre a empresa e os *stakeholders*, não faz sentido desenvolver uma SCCS sem envolver os *key-stakeholders* desde o início, de forma a assegurar o alinhamento correto entre os objetivos da comunicação da empresa e a informação que os *key-stakeholders* consideram relevante para realmente participarem e serem parceiros das iniciativas de RSC da empresa.

Dadas as limitações de tempo e limites de páginas da investigação, não foi possível elaborar uma proposta de acordo com este passo essencial do SCCS. Contudo, a proposta para o Grupo Portugália Restauração esteve alinhada de acordo com uma profunda investigação científica e de conclusões e aprendizagens da experiência profissional da aluna no âmbito da mobilização de empresas para projetos sociais; participação em projetos de desenvolvimento comunitários; realização de manuais para empresas no âmbito da RSC; mobilização de empresas para projetos públicos.

Neste sentido, e para que a estratégia de comunicação da RSC elaborada para o GPR nesta investigação seja realizada de acordo com a proposta da SCCS, os próximos passos serão precisamente:

- Levantamento junto das Organizações da Economia Social para identificar: se a informação proposta para o SCCS é realmente estratégica; pontos de melhoria da SCCS; informação em falta que seja considerada facilitadora para a relação e comunicação entre as organizações e o GPR;
- Levantamento junto dos Clientes para identificar: se conhecem as iniciativas de RSC do GPR; se têm interesse em conhecer e que dados interessam; se têm interesse em

participar; identificar se a informação proposta para o SCCS é realmente estratégica; pontos de melhoria da SCCS;

- Levantamento junto dos Fornecedores, empresas locais e Autarquias para identificar: se conhecem as iniciativas de RSC do GPR; se têm interesse em conhecer e que dados interessam; se têm interesse em participar; identificar se a informação proposta para o SCCS é realmente estratégica; pontos de melhoria da SCCS.

## Conclusões

---

*“Traditionally, the factors that mattered most to consumers when forming an opinion of a company were product quality, value for money and financial performance. Now, across a worldwide sample of the public, the most commonly mentioned factors relate to corporate responsibility (e.g. treatment of employees, community involvement, ethical and environmental issues).”*

Dawkins e Lewis, 2003, p.185

Desde a época da industrialização, os vários *stakeholders* das empresas, começando pelos colaboradores, começaram a sentir as injustiças sociais resultantes da distribuição desigual dos benefícios gerados pelas mesmas.

Após a Grande Depressão de 1929, a sociedade começa a exigir que as empresas sejam mais éticas (Kreitlon, 2004) e sensíveis para com o contexto económico e social das comunidades onde estão inseridas.

Com o passar do tempo, e a par do poder que os *stakeholders* começam a ganhar; sob a forma de protestos e boicotes, as empresas começam a aperceber-se de que devem contemplar no seu dia-a-dia, não só o seu pilar económico, mas também as questões de reputação, identificando na RSC uma oportunidade para criar uma imagem positiva e o potencial que esta representa na criação de um elo entre a empresa e os seus *stakeholders* (o que Hohnen considera o Capital Social da Empresa).

Paralelamente ao aumento da consciência social das empresas, nos anos 1970s são feitas alterações na legislação e na política pública (inicialmente nos EUA), que começam a reconhecer o meio-ambiente, os colaboradores e os consumidores como *stakeholders* importantes e legítimos da empresa (Carroll, 1991) e assistimos ao início da regulamentação social, onde são formalizadas as responsabilidades sociais das empresas (Carroll, 2015).

Surge então a identificação de “outras responsabilidades”, para além das económicas e legais, que a empresa deve contemplar, ainda que de forma voluntária, nomeadamente as suas responsabilidades éticas e filantrópicas, que são desejadas e cada vez mais exigidas pelos seus *stakeholders* (Carroll, 2004).

Acompanhando as evoluções tecnológicas e os avanços nos meios de comunicação que permitem à sociedade estar a par dos acontecimentos sociais, a um nível global, observa-se que a preocupação pelos direitos humanos, desigualdades sociais, degradação do meio-ambiente e práticas anti-éticas, levam a um crescente escrutínio às empresas por parte dos seus *stakeholders*.

Este aumento das exigências e expectativas dos *stakeholders*, impulsionou sem dúvida a que cada vez mais as empresas começassem a considerar a RSC como uma estratégia fucral na gestão dos seus negócios.

Contudo, apesar de vermos um aumento significativo de “empresas socialmente responsáveis”, continuamos a sentir um ceticismo, enquanto colaboradores, consumidores e membros da sociedade, perante este setor que ora se diz “privado”, ora se assume como um ator social, preocupado com os problemas da sociedade.

Mas será que as empresas têm competências suficientes para se posicionarem como atores sociais? Como cria a empresa a sua estratégia de RSC, dirigida aos seus *key-stakeholders*, sem criar uma relação com os mesmos? Como sabe quais são as suas principais necessidades, preocupações, e que respostas pode então criar, se não conhece a realidade e o contexto de cada grupo *de key-stakeholders*? Apesar de termos cada vez mais empresas com iniciativas de RSC, esta falha de comunicação e de ligação com os *key-csr-stakeholders* resulta muitas vezes na criação de iniciativas sem sentido, e com poucos benefícios ou impactos sociais... A partir do momento em que se vai fazer algo, porque não fazê-lo bem, e evitar a triplicação de esforços e a tendência para uma “competição” contraproducente na área social?

Vimos na investigação que a comunicação e envolvimento com os *stakeholders* são fundamentais para a RSC da empresa, e que esta deve sem dúvida criar relações bilaterais de interação com os mesmos. Contudo, em termos de comunicação de RSC, apesar de termos cada vez mais exemplos de empresas a reportarem-na (KPMG, 2011), esta partilha continua a ser meramente informativa (uma “auto-palmadinha nas costas”). De um ponto de vista pragmático, de que serve e que impacto verdadeiramente útil resulta para os *stakeholders*, a empresa dizer “tudo o que já fez”?

Consideramos que, com todos os meios, formatos, tipos de comunicação e universo de possibilidades que existem hoje em dia, as empresas continuam a estar muito fechadas na sua RSC e a desperdiçar o potencial da comunicação como uma ferramenta estratégica para envolver os seus *stakeholders* ativamente, e de forma bilateral, na construção da RSC da empresa.

As empresas deveriam utilizar a comunicação da RSC como uma oportunidade para responder a necessidades reais, quer internamente, quer fora da empresa na comunidade envolvente, e de forma estratégica (de acordo com o *core-business* da empresa; bens, serviços e *expertise*) e em parceria com atores chave, que dada a oportunidade, poderão contribuir com um conhecimento mais profundo e “realista” das comunidades nas quais a empresa pretende ter a sua intervenção.

É nesta ótica que a autora propõe uma nova abordagem à forma como as empresas devem comunicar a sua RSC, evitando que se comunique só para informar, e pretendendo que se comunique para convidar e envolver os *stakeholders* a serem parceiros de excelência na missão social da empresa, criando sinergias estratégicas.

O objetivo principal é criar uma ferramenta estratégica, não só para o Grupo Portugália Restauração, como também para empresas que queiram melhorar a forma como comunicam a sua RSC, e que tenham como objetivo o trabalho em parceria e uma intervenção social que cumpra não



só com os objetivos de RSC da empresa, mas que também esteja alinhado com as necessidades reais dos diversos públicos-alvo das comunidades onde está inserida.

Esperamos que esta ferramenta possa realmente ser útil na promoção do trabalho em parceria - que tanta falta faz - e que junte atores dos três setores, permitindo identificar quem trabalha nos mesmos temas sociais e nas mesmas áreas geográficas, e facilitando então o reconhecimento dos contributos que cada um pode dar para viabilizar um trabalho em conjunto, para o bem comum da sociedade.

## Limitações e Pistas para investigação futura

---

### Limitações:

Neste trabalho é apresentado um estudo meramente qualitativo, não tendo sido possível fazer a proposta através de um processo participativo, contemplando os inputs de cada *stakeholder* (se bem que foram feitos questionários aos colaboradores, pesquisa nos sites das empresas e contempla observações de 53 organizações da economia social) para criar a proposta do SCCS em conjunto.

A medição dos resultados de uma estratégia como a proposta realizada nestes estudos leva tempo, e não foi, portanto, possível fazer uma análise sobre a sua validade na prática.

Não fica claro que a eficácia de uma proposta de comunicação como este sirva para todos os sectores de atividade e dimensões das empresas.

Vários temas dentro da RSC e da Economia Social e Solidária não foram pesquisados a fundo por limitações de número máximo de páginas permitidas.

### Investogação Futura

Como seguimento desta investigação, seria interessante fazer um *Focus Group* com os *key-stakeholders* da empresa para auscutação e *inputs*, de forma a melhorar a proposta e assegurar que a mesma está alinhada e contém informação estratégica que permita cumprir com os objetivos da SCCS.

Igualmente, seria interessante fazer um Grupo de Trabalho junto de empresas socialmente responsáveis para analisar a aplicabilidade da proposta de SCCS dentro de diversos setores e diversas dimensões das mesmas.

A longo-prazo, será interessante analisar o impacto que a SCCS teve na RSC da empresa e nos *stakeholders* da mesma, no caso de esta vir a ser utilizada como estratégia de comunicação da RSC do GPR ou outras empresas.

## Referências Bibliográficas

---

- AMARO, R. (2009), *Desenvolvimento Local*, Dicionário Internacional da Outra Economia, Coimbra, Edições Almedina, pp. 108-113.
- AMARO, R., 2005, “Toda a Economia deveria ser solidária”, *in* *Pessoas e Lugares*, nº31.
- ARENAS, D., Lozano, J. M., Albareda, L. (2009), *The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders*, *Journal of Business Ethics*, 88:175–197.
- ARGANDOÑA, A. e von Weltzien Hoivik, H. (2009), *Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe*, *Journal of Business Ethics*, 89, 221–234.
- BHATTACHARYA, C.B., Korschun, D. & Sen (2009), *Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives*, *Journal of Business Ethics*, Volume 85, Supplement 2, pp 257–272.
- BORTREE, D., (2014), *The State of CSR Communication Research: A Summary and Future Direction*, *Public Relations Journal*, Vol. 8, 1-8.
- CARROLL, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The business cases for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice*, *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105.
- CARROLL, A. B., 1991, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, 34, 4.
- CARROLL, A. B., 1999, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society*, Vol. 38, 3.
- CARROLL, A. B., 2004, *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2.
- CARROLL, A. B., 2015, *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*, *Organizational Dynamics*, 44, 87—96.
- CARROLL, A.B., 1979, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review* 1979, Vol. 4, No. 4. 497-505.
- CARROLL, A.B., 1998, *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*, *Business and Society Review*, 100/101, 1-7.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001, *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. COM 366. Bruxelas. Disponível em:[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf). [data de acesso: 5 de Agosto de 2016].
- DAHLSTRUD, A. (2006), *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

- DAWKINS, J & Lewis, S 2003, CSR in stakeholder expectations and their implications for company strategy, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2/3, pp. 185-193.
- DAWKINS, J. (2004), Corporate responsibility: The communication challenge, *Journal of Communication Management* Vol. 9, 2 108–119.
- DU, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010), Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- DUTOT, V., Galvez, E.L., Versailles D. (2016), CSR Communication strategies through social media and influence on e-reputation, *Management Decision*, Vol.54 n°2, 2016, pp363-389
- ELLERUP, A., Thomsen, N. & C. (2012), Corporate Social Responsibility (CSR) Management and Marketing Communication: Research Streams and Themes, *Hermes- Journal of Language and Communication in Business*, n° 49, 49-65.
- FREEMAN, R. & McVea, J. (2001), A stakeholder approach to strategic management. The Darden School University of Virginia. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511), [consultado a 5 de Agosto de 2016].
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- GRACE (2011), *Primeiros Passos- Guia Prático para a Responsabilidade Social*, Lisboa, Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial.
- GRACE (2014), *Como mobilizar as empresas para projetos sociais*, Lisboa, Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial.
- JORNAL OFICIAL DA UNIÃO EUROPEIA (2014), Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de Outubro de 2014, Disponível em: <http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/Directivas UE/Diretiva 2014 95 UE 22 outubro.pdf>, [consultado a 7 de Agosto 2016].
- KAKABADSE, K., Rozuel, C., Lee-Davies, L. (2005), Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 1, No. 4, 277-298.
- KEINERT, C., 2008, *Corporate Social Responsibility as an International Strategy*. Leipzig: Physica-Verlag Heidelberg, pp7-34.
- KIM, S., Ferguson, M.A. (2014), Public expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR, *Public Relations Journal*, Vol. 8, 1-22.
- KPMG, 2011, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, Disponível em: <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporateresponsibility2011.pdf> [data de acesso: 5 de Agosto de 2016].
- KREITLON, M. P. (2004), A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial, *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração — ANPAD, Anais do 28º. XXVIII ENANPAD*, Curitiba.

- LEAL, A. S., Caetano, J., Brandão, N. G.; Duarte, S. E., Gouveia, T. R. (2011), *Responsabilidade social em Portugal*, Lisboa: Bnomics.
- LUFF, J. (2006), *The Branding of CSR Excellence*, in Jonker, J., de Witte, M., *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Chapter 26, Berlin, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 214-221.
- MAIA, M. C. (2013), *A importância estratégica de comunicar a responsabilidade social corporativa* [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, *Dissertação de mestrado*, [consultado a 2 de Agosto, 2016] Disponível em: [www:http://hdl.handle.net/10071/7218](http://hdl.handle.net/10071/7218)
- MAIGNAN, I., O.C. Ferrel & Ferrell, L. (2005), *A stakeholder model for implementing CSR in marketing*, *European Journal of Marketing*, 39, 956-974.
- MATTEN, D. e Moon, J. (2008), 'Implicit' and 'Explicit' CSR A conceptual framework for understanding CSR in Europe, *Academy of Management Review*, 33(2), 404 – 424.
- MORENO, A., e Capriotti, P. (2009), *Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web*, *Journal of Communication Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 157-175.
- MORSING, M. (2006), *Strategic CSR Communication: Telling Others How Good You Are*, in Jonker, J., de Witte, M., *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Chapter 29, Berlin, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 238-247.
- NICOLAU, I. e Simaens, A. (2007/2008), *O Impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Out/Dez 2007, Jan/Mar 2008, pp. 68-76.
- O'RIORDAN, L. e Fairbrass, J. (2008), *Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework*, *Journal of Business Ethics*, 125, 121–145.
- PELOZA, J., e Shang, J. (2011), *How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 117 -135.
- PODNAR, K. (2008), *Communicating Corporate Social Responsibility*, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 2, 75–81.
- SAIR DA CASCA (2011), *Engagement Rating 2011: a sustentabilidade mais próxima do negócio*. Disponível em: <http://www.sairdacasca.com/engagementrating2011.asp>
- van MARREWIJK, M. (2003), *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, *Journal of Business Ethics*, Volume 44, Issue 2, pp 95–105.
- WITKOWSKA, J. (2016), *CSR: selected theoretical and empirical aspects*, *Comparative Economic Research*, Volume 19, Number 1, 27-43

## Webgrafia

- AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD (2015), Disponível em: <http://www.accountability.org/standards/>, [consultado a 2 de Setembro de 2016].

B CORP, Disponível em: <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps> [consultado a 2 de Setembro, 2016].

CSR EUROPE, disponível em: <http://www.csreurope.org/history>, [consultado a 22 de Agosto, 2016]

DGES, disponível em:

<http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/Uni%C3%A3o+Europeia/Estrat%C3%A9gia+Europa+2020/Estrategia+Lisboa.htm>, [consultado 22 de Agosto de 2016]

GRI- G4 Sustainability Reporting Guidelines, Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/g4>, [consultado a 2 de Setembro, 2016]

ISO, disponível em: [www.iso.org](http://www.iso.org), [consultado a 2 de Setembro de 2016]

UN GLOBAL COMPACT, disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>, [consultado 22 de Agosto de 2016]

## Anexo A- Acontecimentos históricos e sociais relevantes que influenciaram a evolução da RSC

- **1929-** Crash da Bolsa de Nova Iorque- que junto com a Grande Depressão gera uma “desilusão frente às promessas do liberalismo” (Kreitlon, 2004, p. 3);
- **1929-1933-** Crise económica mundial
- **1939-1945-** Segunda Guerra Mundial
- **Anos 1950s-** Boom económico do pós-Segunda Guerra mundial
- **1947-1953-** Guerra Fria
- **1954-1968-** Movimento dos Direitos Civis (EUA)
- **1955-1975-** Guerra do Vietnam
- **1960s-** O “movimento hippie” começa nos EUA
- **1964-** Lei dos Direitos Civis de 1964 (EUA)
- **1970-** O primeiro “Earth Day” sucede
- **1970-** O New York Times publica o famosíssimo artigo de Milton Friedman (mencionado em quase todos os artigos que a aluna revisou) “*The social responsibility of business is to increase profits*”
- **1972-** Publicação do relatório do Clube de Roma “The limits of Growth” que, segundo Krieton (2004, p. 5) leva a um aumento da atmosfera “anti-empresa” e inicia o verdadeiro debate sobre a RS das empresas
- **1972-** É criado o Programa das Nações Unidas para o Meio-Ambiente (com o objetivo de coordenar as ações internacionais de proteção ao meio ambiente e de promoção do desenvolvimento sustentável)
- **1970s-** Legislação muito significativa dos anos 70s nos EUA que levou à criação da: Agencia de proteção ambiental (EPA), Comissão de igualdade de oportunidades no trabalho (EEOC), Administração de segurança e saúde no trabalho (OSHA), Comissão americana pela segurança dos produtos de consumo (CPSC)<sup>12</sup>.
- **1971-** Comissão de desenvolvimento económico dos EUA usa a abordagem dos “3 círculos concêntricos” para representar a RSC (Carroll 1991)
- **1979-** Archie B. Carroll publica pela primeira vez uma definição de RSC integrada no quadro conceptual do CSP no seu artigo “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*”
- **Finais dos 1970s- Início dos 1980s-** Foi passada legislação para proteger os consumidores e as responsabilidades das empresas pelos seus produtos e serviços aumentou. Movimento ambientalista ganhou momentum (Keinert 2008, pp.15)
- **1980-** Surge um novo contexto económico-social que desperta uma nova consciência global traduzida pela identificação e conscientização dos custos sociais e ambientais resultantes do

---

<sup>12</sup> Carroll, 1991

desenvolvimento económico<sup>13</sup>, que irá levar à origem do conceito de Economia Solidária (nos anos 90).

- **1984** - R. Edward Freeman publica a “*Strategic Management: A stakeholder approach*” fazendo pela primeira vez referência à Teoria dos *Stakeholders* (ideia de que as empresas não possuem responsabilidades só para com os acionistas mas sim para um conjunto das suas partes interessadas- os stakeholders)<sup>14</sup> e define o conceito de Stakeholder mais citado na investigação deste tema
- **1987**- A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento publica o “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como o “Relatório de Brutland”- lança o conceito de “Desenvolvimento Sustentável”<sup>15</sup>; Referência às desigualdades Norte vs Sul e ao Consumo excessivo, questões que se somam à discussão que adquire um carácter internacional mais prioritário (Nobre e Amazonas, 2002, *in* Kreitlon, 2004)
- **1991**- World Wide Web “estrela” como um serviço público de Internet
- **1992**- Forma-se a União Europeia
- **1995**- Um grupo de empresas Europeias e o Presidente da Comissão Europeia (Jacques Delors) lançam um “*Manifest of Enterprises against Social Exclusion*”<sup>16</sup>
- **1996**- É formado o “*European Business Network for Social Cohesion*” (mais tarde viria a mudar o nome para *CSR Europe*)
- **2000**- Conselho Europeu de Lisboa- foi definida uma estratégia para a UE que tem como objetivo tornar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social<sup>17</sup>.
- **2000**- É criado o “*UN Global Compact*”- *The world's largest corporate sustainability initiative; a call to companies to align strategies and operations with universal principles on human rights, labour, environment and anti-corruption, and take actions that advance societal goals*<sup>18</sup>.
- **2001**- Comissão Europeia publica “O Livro Verde”, onde define a RSC como: “um conceito segundo o qual, as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (2001).
- **2002**- É desenvolvida a “*European Strategy on CSR*”- resultado da promoção da *CSR Europe* para promover um envolvimento mais estratégico da Comissão Europeia com empresas e stakeholders no desenvolvimento de estratégias de RSC.

---

<sup>13</sup> *Ipsis verbis* do meu trabalho do PréProjeto

<sup>14</sup> Kreitlon, 2004

<sup>15</sup> Que não iremos abordar nesta tese devido à limitação de páginas e foco do tema

<sup>16</sup> Comissão Europeia, disponível em: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-02-985\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-02-985_en.htm) [consultado a 22 de Agosto 2016]

<sup>17</sup> DGES, disponível em:

<http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/Uni%C3%A3o+Europeia/Estrat%C3%A9gia+Europa+2020/Estrategia+Lisboa.htm>, [consultado 22 de Agosto de 2016]

<sup>18</sup> UN Global Compact, disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>, [consultado 22 de Agosto de 2016]



- **2005-** É lançado o “European Roadmap for Businesses- *“Towards a Competitive and sustainable Enterprise”- que sublinha os objetivos de RSC da Europa nos próximos anos.*”<sup>19</sup>
- **2010-** É lançado o “Enterprise 2020”- *“the only business-led initiative to be taken on by the European Commission in its European Strategy on CSR.”*<sup>20</sup>

**CONCEITOS:**

- **1970s-** Surgem novos conceitos: CSR2, CSP, Business Ethics
- **1980s-90s-** Surgem novos conceitos: Business and Society, Social Issues Management, Stakeholder Theory/Management
- **1990s-** Surge o conceito de Economia Solidária, definida:
  - “como as atividades económicas que se referenciam pela procura nuclear de práticas de solidariedade (...), ou seja em que a lógica de cooperação se sobrepõe à de competição e à procura de lucro” (Amaro, 2009, p.15)
  - “a economia que reencontra a Vida nas suas várias dimensões, promovendo uma lógica de solidariedade sistemática com a Vida em todas as suas expressões (...) e tomando em consideração, de forma integrada, as perspetivas económicas, sociais, culturais, ambientais, territoriais, científicas e políticas, em que ela se traduz” (Amaro, 2009, p.22)

---

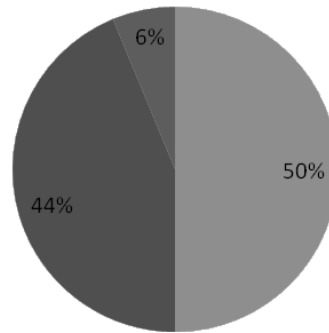
<sup>19</sup> CSR Europe, disponível em: <http://www.csreurope.org/history>, [consultado a 22 de Agosto, 2016]

<sup>20</sup> CSR Europe, disponível em: <http://www.csreurope.org/history>, [consultado a 22 de Agosto, 2016]

## Anexo B- Resultados da pesquisa à qualidade de informação de RSC nos sites de 48 empresas, ná ótica de um *key-stakeholder* da RSC: uma organização da economia social

### 1. A Empresa tem área de RSC no seu site?

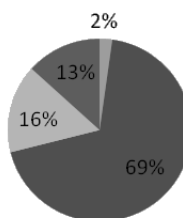
■ Sim ■ Não ■ Remete a site da Fundação



### 2. O site especifica quem o contacto funcional da área de RSC?

Dica: Fica claro com quem se deve de entrar em contacto na área de RSC/quem é responsável pela área/ email ou telefone

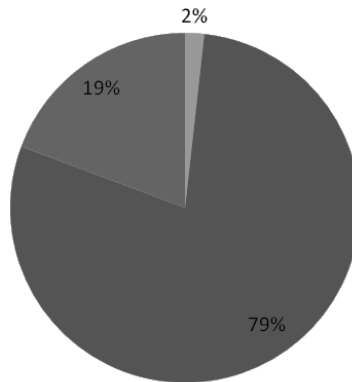
■ Sim, mas não mencionam nome do responsável da área  
■ Não  
■ Contacto direto através do site  
■ Apenas contacto geral



### O site especifica a área geográfica de intervenção da RSC?

Dica: Fica claro que que áreas do país a empresa tem a sua intervenção de RSC

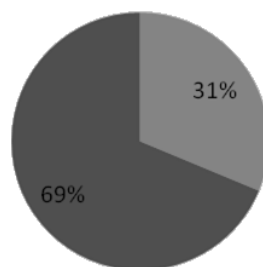
■ Sim ■ Não ■ Empresa multinacional que indica apenas abrangência mundial



### O site especifica o tema de intervenção da RSC da empresa?

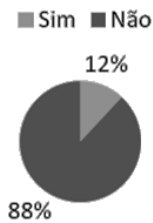
Dica: Fica claro quais são os temas sociais no âmbito da RSC da empresa (crianças, idosos, empregabilidade, educação, etc.)

■ Sim ■ Não



### O site especifica o tipo de apoios que a empresa dá no âmbito da sua RSC?

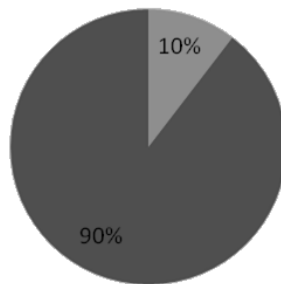
Dica: Fica claro que se, no âmbito da sua RSC, a empresa apoia através de financiamentos, voluntariado, doação de bens/serviços, etc.



### O site da empresa tem alguma Ficha de Candidatura para pedidos de apoio, no âmbito da RSC?

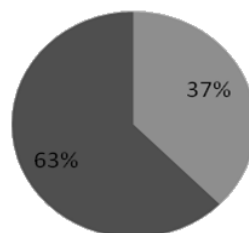
Dica: Existe algum formulário para fazer um pedido de parceria/apoio à empresa?

■ Sim ■ Não



### O site da empresa apresenta um Relatório de Sustentabilidade/RSC?

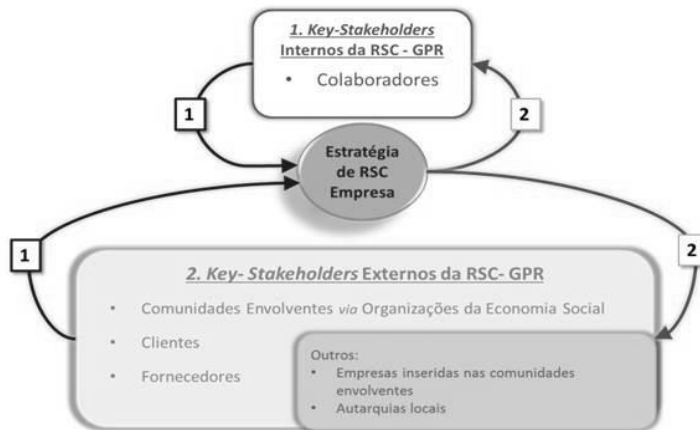
■ Sim ■ Não



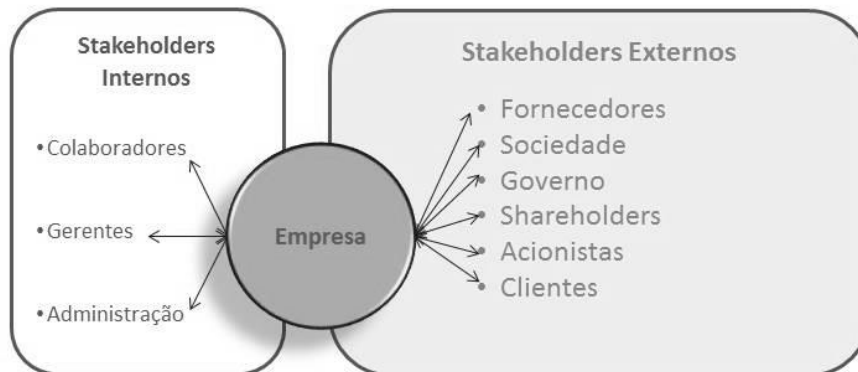
## Anexo C- Os objetivos da Comunicação de RSC para cada grupo de *key-stakeholders* do GPR

### Stakeholder na ótica da RSC

1. Cada individuo ou grupo que pode **contribuir para estratégia de RSC** da empresa (ou seja; *que afeta a RSC*)
2. Cada individuo ou grupo **que pode ser positivamente impactado pela estratégia de RSC da empresa** (ou seja; *que pode ser afetado pela RSC*)



**Stakeholder-** “cada individuo ou grupo que afeta, ou pode ser afetado, pela atividade da empresa”



### **Objetivo Estratégia de Comunicação com os Colaboradores:**

1. Criar oportunidades para que os colaboradores possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.

**Key-Stakeholders Internos da RSC**

- Colaboradores

#### **Como podem contribuir para a RSC da Empresa?**

- Contributos para a criação de iniciativas de RSC Internas;
- Identificação de iniciativas que a empresa poderia criar/apoiar, dirigidas aos colaboradores (RSC Interna);
- Identificação de iniciativas que a empresa poderia criar/apoiar, dirigidas à comunidade envolvente (RSC Externa);
- Sugestão de pontos de melhoria das iniciativas que a empresa já tem (internas e externas);
- Participação nas iniciativas da empresa para apoiar os colegas que mais precisam (Exemplo: Despesa Solidária, Loja Viva);
- Voluntariado nas iniciativas de RSC da empresa.

### **Objetivo Estratégia de Comunicação com os Colaboradores:**

2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente os colaboradores, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.

#### **Como pode a RSC da Empresa impactar positivamente?**

- Criar respostas alinhadas com as necessidades dos colaboradores “mais além” das responsabilidades económicas e legais da empresa;
- Melhorar o bem-estar profissional dos colaboradores;
- Melhorar o bem-estar pessoal dos colaboradores;
- Criar iniciativas que sejam uma mais-valia para os colaboradores e as suas famílias (apoio na educação e formação, económico, social);
- Envolver os colaboradores em ações de RS e satisfazer o seu interesse de participação cidadã ;
- Criar um ambiente solidário no local de trabalho;
- Melhorar o sentido de pertença e satisfação laboral.

**Key-Stakeholders Internos da RSC**

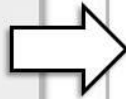
- Colaboradores

### **Objetivo Estratégia de Comunicação com o “3º” Setor:**

1. Criar oportunidades para que Comunidade Envolvevente possa contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa , através de uma comunicação estratégica com as organizações da Economia Social nela inseridas.

#### **Key- Stakeholders Externos da RSC**

- Comunidades Envolveventes *via* Organizações da Economia Social



#### **Como podem contribuir para a RSC da Empresa?**

- Contributos para a criação de iniciativas de RSC Externas;
- Contextualização e sensibilização para as características socioculturais e problemas sociais complexos da comunidade onde a empresa e a organização estão inseridas;
- Identificação de iniciativas que a empresa poderia criar/apoiar, dirigidas à comunidade onde a empresa e a organização estão inseridas (RSC Externa);
- Parceiro estratégico para desenvolver iniciativas na comunidade onde a empresa e a organização estão inseridas;
- Aproximação ao público-alvo da estratégia de RSC da empresa;
- Sugestão de pontos de melhoria das iniciativas que a empresa já tem (Internas e Externas);
- Participação nas iniciativas da empresa;
- Identificação de oportunidades de voluntário corporativo, permitindo envolver os colaboradores em iniciativas na comunidade onde a empresa e a organização estão inseridas (RSC Interna e Externa).

### **Objetivo Estratégia de Comunicação com o “3º” Setor:**

2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente a comunidade envolvente, através de uma comunicação estratégica com as organizações da Economia Social nela inseridas.

#### **Como pode a RSC da Empresa impactar positivamente?**

- Ser parceiro de projetos de desenvolvimento local, na comunidade onde a empresa e a organização estão inseridos;
- Contribuir com bens e serviços desenvolvidos pela empresa e que sejam uma mais valia para projetos de desenvolvimento local, na comunidade onde a empresa e a organização estão inseridos;
- Realizar ações de voluntariado corporativo alinhados com as competências dos colaboradores da empresa e que sejam uma mais valia para projetos de desenvolvimento local, na comunidade onde a empresa e a organização estão inseridos;
- Mobilizar outros parceiros estratégicos (outras empresas, fornecedores, etc.) para participarem em projetos de desenvolvimento local, na comunidade onde a empresa e a organização estão inseridos;

#### **Key-Stakeholders Externos da RSC**

- Comunidades Envolveventes *via* Organizações da Economia Social



### **Objetivo Estratégia de Comunicação com os Clientes:**

1. Criar oportunidades para que os Clientes possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.



### **Objetivo Estratégia de Comunicação com os Clientes:**

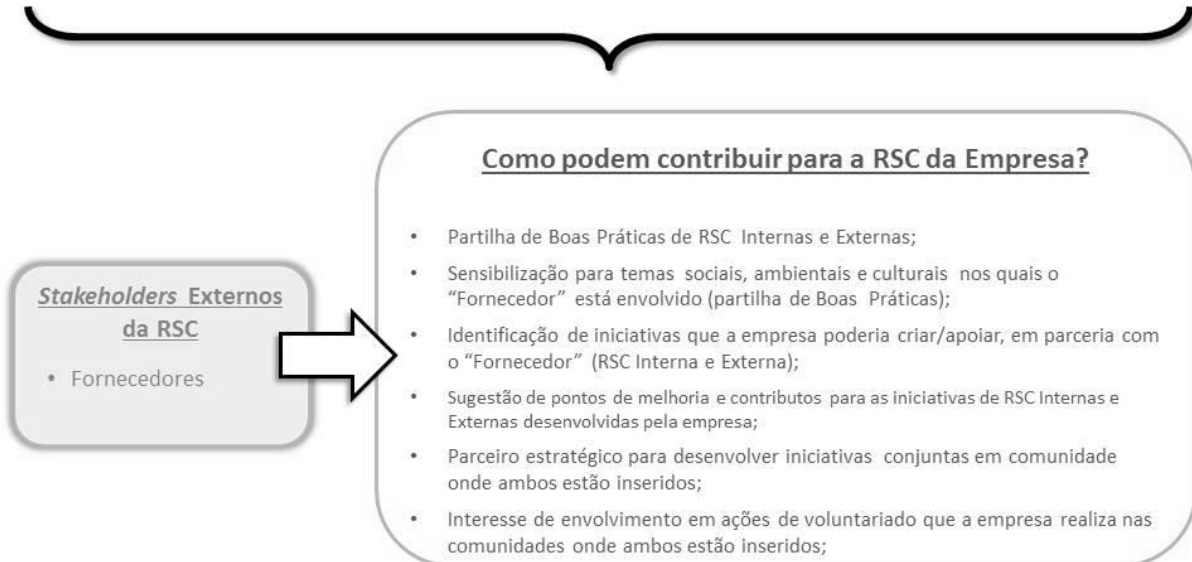
2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente os clientes, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.





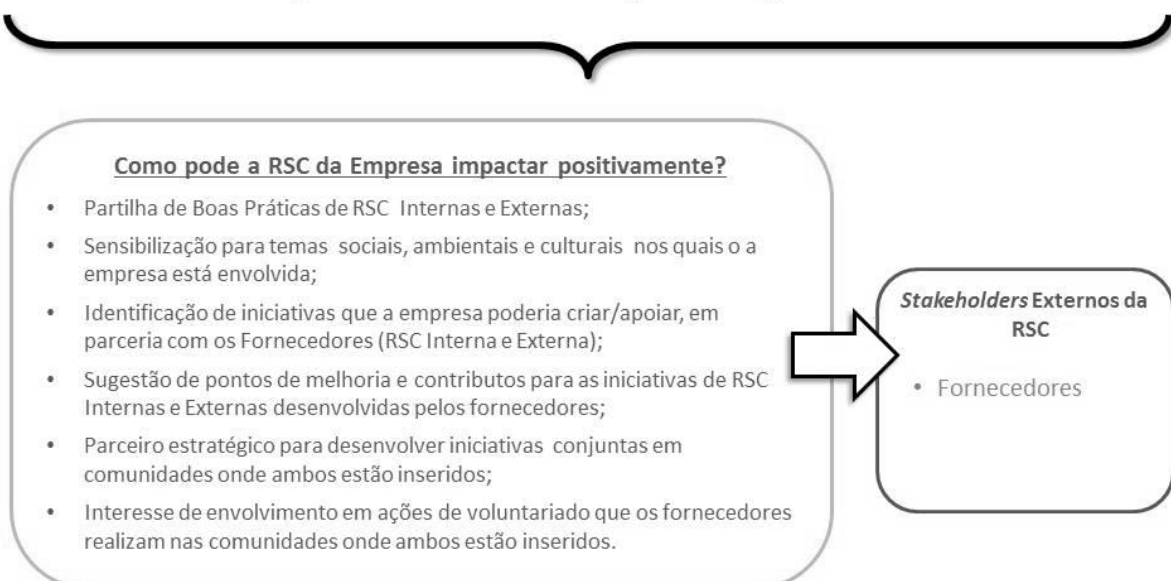
### **Objetivo Estratégia de Comunicação com os Fornecedores:**

1. Criar oportunidades para que os Fornecedores possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.



### **Objetivo Estratégia de Comunicação com os Fornecedores:**

2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente os fornecedores, através de uma comunicação estratégica com os mesmos.



### **Objetivo Estratégia de Comunicação com o Setor Privado:**

1. Criar oportunidades para que empresas inseridas na Comunidade Envolverte possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.

#### **Stakeholders Externos da RSC**

- Empresas inseridas nas Comunidades envolventes

#### **Como podem contribuir para a RSC da Empresa?**

- Partilha de Boas Práticas de RSC Internas e Externas;
- Sensibilização para temas sociais, ambientais e culturais nos quais o “a empresa” está envolvida;
- Identificação de iniciativas que o GPR poderia criar/apoiar, em parceria com outras “empresas” (RSC Interna e Externa);
- Interesse em ter informação sobre as iniciativas de RSC do GPR (Internas e Externas);
- Sugestão de pontos de melhoria das iniciativas que o GPR já tem (Internas e Externas);
- Parceiro estratégico para desenvolver iniciativas conjuntas em comunidade onde ambos estão inseridos;
- Interesse de participação nas iniciativas do GPR;
- Interesse de envolvimento em ações de voluntariado que o GPR realiza nas comunidades envolventes.

### **Objetivo Estratégia de Comunicação com o Setor Privado:**

2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente as empresas inseridas nas comunidades envolventes, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.

#### **Como pode a RSC da Empresa impactar positivamente?**

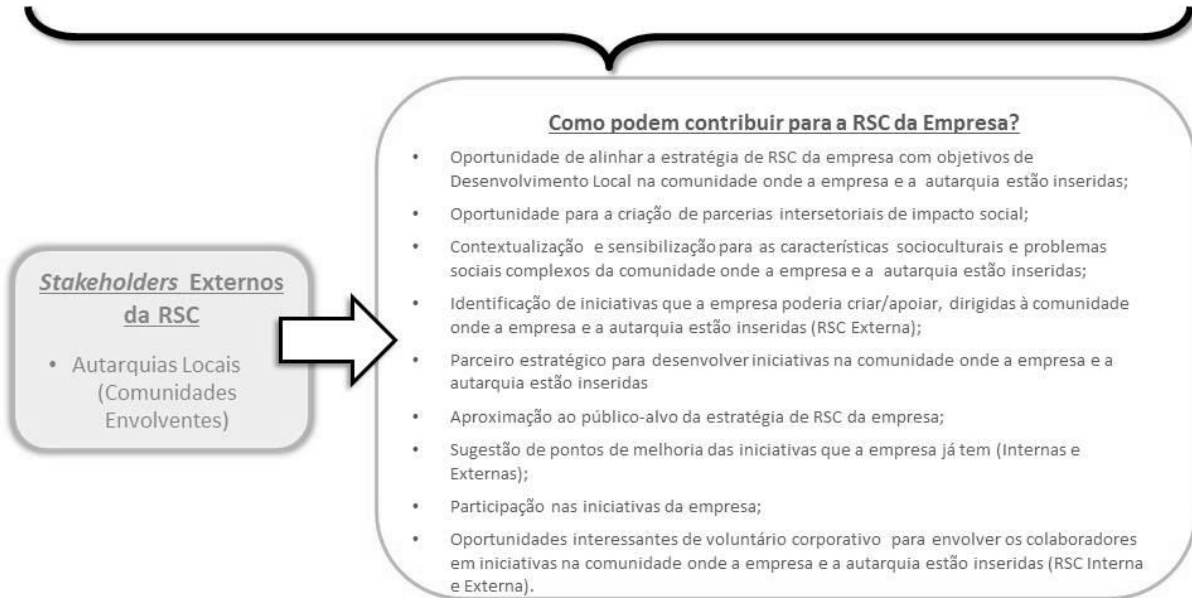
- Partilha de Boas Práticas de RSC Internas e Externas;
- Sensibilização para temas sociais, ambientais e culturais nos quais o a empresa está envolvida;
- Identificação de iniciativas que a empresa poderia criar/apoiar, em parceria com outras empresas (RSC Interna e Externa);
- Sugestão de pontos de melhoria e contributos para as iniciativas de RSC Internas e Externas desenvolvidas pelas outras empresas;
- Parceiro estratégico para desenvolver iniciativas conjuntas em comunidades onde ambos estão inseridos;
- Interesse de envolvimento em ações de voluntariado que as empresas realizam nas comunidades onde ambos estão inseridos.

#### **Stakeholders Externos da RSC**

- Empresas inseridas nas comunidades envolventes

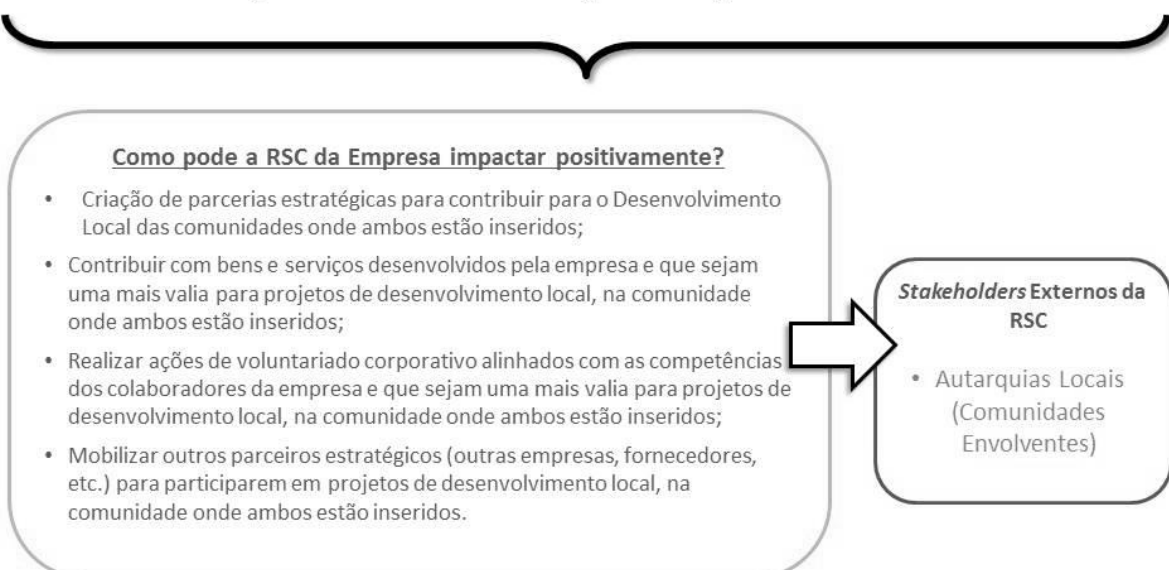
### **Objetivo Estratégia de Comunicação com o Setor Público:**

1. Criar oportunidades para que as Autarquias Locais possam contribuir para a Estratégia de RSC Interna e Externa da empresa, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.



### **Objetivo Estratégia de Comunicação com o Setor Público:**

2. Criar oportunidades para que a RSC da empresa possa impactar positivamente as Autarquias Locais, através de uma comunicação estratégica com as mesmas.



## Anexo D- Questionário realizado presencialmente a colaboradores do Grupo Portugália Restauração

### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES | PORTUGÁLIA VIVA

Nome:
Loja:
Há quanto tempo trabalha na Portugália:

## A RSC INTERNA

### A. Conhecimento das Iniciativas e pontos de melhoria

1. Conhece as iniciativas de RS da Portugália? (identificar quais menciona e se fica claro que estas iniciativas são parte da RS e não por “obrigação”)

Iniciativa	Sim	Não	Observações
Viva Voz			
Loja Viva			
Bolsa Viva			
Despensa Solidária			
Cheque Educação			
Campanha Natal (Cabaz + presentes)			
Salas de Convívio			

2. Já recorreu a alguma destas Iniciativas? Se sim- feedback (O que correu bem/mal)

Iniciativa	Sim	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Viva Voz			
Loja Viva			
Bolsa Viva			
Despensa Solidária			
Cheque Educação			
Campanha Natal			
Salas de Convívio			

3. Sugere alguma melhoria nestes serviços (especial foco lojas fora de Lisboa)

Iniciativa	Sugestões melhoria
Viva Voz	
Loja Viva	
Bolsa Viva	
Despensa Solidária	
Cheque Educação	
Campanha Natal	
Salas de Convívio	

4. Segure novas iniciativas que a Portugália deveria criar para apoiar os colaboradores?
5. As iniciativas que a Portugália tem de RS Internas têm algum impacto na forma como se relaciona com a empresa / satisfação profissional?

## **B. Comunicação entre RS - Colaborador**

6. Sabe a quem se deve dirigir no caso de precisar de apoio de alguma destas iniciativas?
7. Existe um colaborador (para além do gerente) com quem os seus colegas sentem mais confiança de falar dos seus problemas pessoais?- na ótica do Embaixador
8. Como acha que podemos melhorar a comunicação entre a RS e o colaborador?
9. Que meios de comunicação considera melhores para esta “Relação”(site da empresa, revista, email, outro?)
10. Lê a Revista Imperial? Sugestões de melhoria da Comunicação da RS.

## **A RSC EXTERNA**

### **A. Conhecimento das Iniciativas e pontos de melhoria**

1. Conhece as iniciativas de RS Externa da Portugália?
2. Tem interesse em ser voluntário para projectos na comunidade envolvente?
  - a. Se sim, que tipo de projectos/atividade mais lhe interessam?
3. As iniciativas que a Portugália tem de RS Externas têm algum impacto na forma como se relaciona com a empresa / satisfação profissional?

## **Outros**

Comentários gerais que o colaborador queira colocar