



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

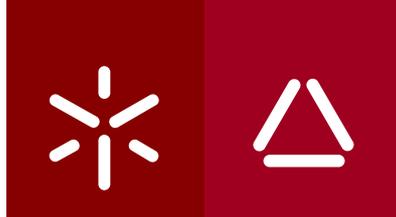
Jessica Duarte Vieira

A importância da comunicação estratégica aplicada a uma prática de responsabilidade social – Um estudo de caso

Jessica Duarte Vieira **A importância da comunicação estratégica aplicada a uma prática de responsabilidade social – Um estudo de caso**

UMinho | 2017

janeiro de 2017



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Jessica Duarte Vieira

A importância da comunicação estratégica aplicada a uma prática de responsabilidade social – Um estudo de caso

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Sara Teixeira Rego de Oliveira Balonas

Agradecimentos

Como não agradecer a todos que tive a oportunidade de conhecer, conversar e partilhar? Cada pessoa é essencial para a construção do nosso caráter e personalidade. Cada um, família, amigo próximo ou mesmo os que brevemente tive a oportunidade de conversar, foram essenciais para me tornar quem sou e me ajudaram a chegar até aqui.

Agradeço imensamente a Deus pelo dom da minha vida e por sempre me guiar e renovar minhas esperanças mostrando sempre sua enorme graça e amor. A Ele, toda minha gratidão.

Agradeço aos meus pais pela minha formação como pessoa. Muito obrigado pelo amor, carinho e dedicação por tanto tempo e por serem meu grande apoio até hoje!

Ao meu marido Diego, por todo tempo me incentivar e acreditar em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava. Sem você eu não teria chegado tão longe.

Agradeço a minha orientadora, Dra. Sara Balonas, por contribuir de forma significativa para a minha formação, por todo o exemplo, dedicação, confiança e apoio na elaboração deste trabalho, sem os quais com certeza não conseguiria obter o mesmo resultado.

Agradeço também aos docentes do Curso de Ciências da Comunicação: Publicidade e Relações Públicas, que durante esses anos contribuíram na minha formação e estiveram dispostos a incentivar e a ajudar.

Agradeço a meu irmão, familiares e antigos amigos que mesmo de longe me apoiam e estão na torcida desde que me mudei para a Europa. Aos novos amigos que fiz em terras portuguesas meu muito obrigada! Portugal se tornou ainda mais especial porque tive vocês por perto.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente me acompanharam nesta caminhada e me ajudaram a realizar esta grande conquista.

Eu também quero a volta à natureza.
Mas essa volta não significa ir para trás, e sim para a frente.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Esta pesquisa busca investigar de que maneira a comunicação estratégica pode ser trabalhada e inserida nas práticas de responsabilidade social e ambiental de uma organização. Partimos de uma revisão bibliográfica que cruza os conceitos de responsabilidade social organizacional, suas justificativas, práticas, dimensões e benefícios com os de comunicação estratégica e integrada e seu alinhamento dentro das organizações. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a prática da Semana Europeia da Prevenção de Resíduos (*European Week for Waste Reduction - EWWR*) realizada no ano de 2014 pela Lipor, organização pública do norte de Portugal, responsável pela gestão, valorização e tratamento dos resíduos urbanos do Grande Porto e refletir sobre os aspectos estratégicos da comunicação para a divulgação dessa iniciativa aos seus diferentes públicos. A pesquisa buscou apresentar uma visão geral de como a comunicação estratégica pode e deve ser inserida nas práticas e ações de responsabilidade social de uma organização e tentou suscitar o interesse nesse campo de pesquisa ainda pouco explorado. As conclusões permitirão avaliar a importância das organizações se envolverem nas práticas que estejam relacionadas com a sua atividade principal, alcançando seus objetivos traçados através da implementação da comunicação de forma estratégica e integrada, tendo o envolvimento de diversas ferramentas, áreas de trabalho e públicos de interesse. Sendo assim, a comunicação passa a não ser apenas uma disseminadora, locutora ou fonte de informação, mas uma catalisadora, transformadora e agente promotora na disseminação de conscientização da sustentabilidade e da responsabilidade social nas organizações. Para isso, identificamos um caminho no qual há a combinação de três componentes fundamentais para que a comunicação estratégica seja implementada com sucesso: (1) ser estratégico no alinhamento da prática com a causa da organização; (2) implementar a comunicação de forma estratégica e integrada e (3) envolver todos os seus públicos de interesse, à começar pelo envolvimento da liderança.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica, Comunicação Integrada

ABSTRACT

This research work aims to investigate how strategic communication can be worked and inserted in the practices of social and environmental responsibility of an organization. We start from a literature review that crosses the concepts of organizational social responsibility, its justifications, practices, dimensions and benefits with those of strategic and integrated communication and its alignment within organizations. The general objective of this work is to analyze the practice of the European Week for Waste Reduction (EWWR) carried out in 2014 by Lipor, a public organization from the north of Portugal, responsible for the management, recovery and treatment of waste Urban areas of Greater Porto and to reflect on the strategic aspects of communication for the dissemination of this initiative to its different publics. The research sought to present an overview of how strategic communication can and should be inserted in the practices and actions of social responsibility of an organization and tried to arouse interest in this field of research still little explored. The conclusions allow to evaluate the importance of the organizations to be involved in the practices that are related to their core activity, achieving its goals through the implementation of the communication in a strategic and integrated way, involving various tools, work areas and stakeholders. Therefore, communication is not just a disseminator, a speaker or a source of information, but a catalyst, transformative and promotion agent in the dissemination of awareness of sustainability and social responsibility in organizations. To do this, we identify a path in which there is a combination of three fundamental components for strategic communication to be successfully implemented: (1) to be strategic in aligning the practice with the cause of the organization; (2) implementing communication in a strategic and integrated manner and (3) involving all its stakeholders, starting with the involvement of the leadership.

Keywords: Social Responsibility, Organizational Communication, Strategic Communication, Integrated Communication

RESUMO	V
ABSTRACT	VI
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CONCEITOS E PRÁTICAS..	13
1.1 A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO	13
1.2 JUSTIFICANDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	24
1.3 DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	27
1.3.1 <i>Dimensão interna</i>	27
1.3.2 <i>Dimensão externa</i>	29
1.4 O EXERCÍCIO DA PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SEUS BENEFÍCIOS.....	30
1.5 INDICADORES PARA MEDIR, GERIR E AVALIAR A RSE	33
1.5.1 <i>ISO 14000</i>	34
1.5.2 <i>SA 8000</i>	34
1.5.3 <i>AA 1000</i>	35
1.5.4 <i>ISO 26000</i>	35
1.5.5 <i>Balanço social</i>	36
1.5.6 <i>GRI</i>	37
1.6 ALINHAMENTO ENTRE ORGANIZAÇÃO E CAUSA NAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	38
CAPÍTULO 2 – COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES.....	41
2.1 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	41
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	42
2.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	45
2.4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA	47
2.5 OS ATORES SOCIAIS: COMUNICAR PARA QUEM?	50
CAPÍTULO 3 – PROBLEMÁTICA E ESTUDO DE CASO	53
3.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	53
3.2 METODOLOGIA.....	54
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO	57
4.1 SELEÇÃO DO CASO	57
4.2 LIPOR – COM O AMBIENTE NO CORAÇÃO	57
4.3 LIPOR – ESTUDO DO CASO	58

4.4 - DISCUSSÃO DOS DADOS.....	70
REFLEXÕES FINAIS.....	74
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS.....	91
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO A RITA REBELO (COMUNICAÇÃO DA LIPOR).....	91
ANEXO 2 – FRAGMENTOS DA ENTREVISTA PRESENCIAL COM RITA REBELO	93
ANEXO 3 – KIT DE FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ADAPTADOS PARA SEREM DIVULGADOS EM PORTUGAL.....	101
ANEXO 4 – DIVULGAÇÃO NOS DIFERENTES CANAIS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	104
ANEXO 5 – INDICADORES E METAS LIPOR 2014	108
ANEXO 6 – SEMANA EUROPEIA DA PREVENÇÃO DE RESÍDUOS PRESENTE NO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA LIPOR (2014)	108

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ELABORADO A PARTIR DO MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS CONCÊNTRICOS DESENVOLVIDO PELO CED (1971)	16
FIGURA 2: ELABORADO A PARTIR DO MODELO PROPOSTO POR CARROLL (1991)	17
FIGURA 3: ELABORADO A PARTIR DO MODELO <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i> PROPOSTO POR ELKINGTON (1997)	20
FIGURA 4: ELABORADO A PARTIR DO MODELO TRÊS DOMÍNIOS DA RSE (SCHWARTZ & CARROLL, 2003)	21
FIGURA 5: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA ADAPTADA DE KUNSCH (2003) (SOBREIRA, 2010, P. 135)	48
FIGURA 6: A AÇÃO GEROU DIVERSAS MÍDIAS ESPONTÂNEAS COMO ESSA NO JORNAL LOCAL	63
FIGURA 7: ENTREGA DO PRÊMIO EWWR 2013 PARA A BIBLIOTECA DE ESPINHO	64
FIGURA 8: PRÊMIO EWWR 2013	64
FIGURA 9: PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA A EWWR 2014	65
FIGURA 10: DINÂMICA REALIZADA NO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA A EWWR 2014	66
FIGURA 11: AÇÃO IMPLEMENTADA PELA ONGD EDUCAFRICA: DESIDRATADOR SOLAR	68
FIGURA 12: ALUNOS DA CICCOPN QUE DESENVOLVERAM O DESIDRATADOR SOLAR	69
FIGURA 13: DESIDRATADOR SOLAR EM DESENVOLVIMENTO	69

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: CONCEITOS RELACIONADOS A RSE (ADAPTADO DE LEAL, 2005)	19
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: NÚMERO DE AÇÕES POR ANO DA EWWR	59
--	----

INTRODUÇÃO

Hoje, muito já se tem falado sobre responsabilidade social. As organizações já vem se ajustando as novas exigências econômicas, políticas e sociais para atender as regras de competição do mercado e as demandas exigidas pela sociedade para que as empresas se posicionem conscientemente e assumam a responsabilidade social e ambiental no desenvolvimento sustentável do mundo e do ambiente onde atuam. Esse novo cenário está diretamente ligado com a ideia de “Desenvolvimento Sustentável”, que ganhou notoriedade em 1987 após a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum” (*Our Common Future*), organizado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED), da Organização das Nações Unidas (ONU). Esse documento foi um dos primeiros esforços globais para chamar a atenção do mundo sobre a necessidade de encontrar formas de desenvolvimento econômico que se sustentassem, buscando a diminuição do impacto ao meio ambiente.

Desde esse momento é notável a crescente atenção dada à responsabilidade social das organizações. É notório o aumento a abordagem, serviços e consultorias sobre o tema, assim como uma proliferação dos padrões e certificações como por exemplo a ISO14000, ISO26000 e o Balanço Social, que visam medir se os compromentimentos feitos com a responsabilidade social foram de fato efetivos. Organizações como a *Global Reporting Initiative* (GRI), que foi fundada com objetivo de criar padrões mundiais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, surgiram para estabelecer padrões, medir e comparar o comportamento das empresas.

Com esse novo posicionamento adotado pelas organizações e por ser um tema relevante e de grande importância, a *comunicação* torna-se não só um veículo de informação ou promoção, mas também um agente potencializador para disseminar tais práticas e catalizador para envolver a todos os seus públicos, alcançando os objetivos traçados nessa área de responsabilidade social. Para isso, a comunicação não pode ser pensada de forma pontual e isolada e sim de forma estratégica para o desenvolvimento de uma estrutura comunicativa que fomente as práticas de responsabilidade social nas organizações, passando pela valorização e preservação, promovendo assim a consciência sobre a sociedade e o meio ambiente.

O presente estudo pretende trazer reflexões de como a comunicação estratégica é trabalhada e inserida nas práticas de responsabilidade social e ambiental de uma organização. Essa é a principal questão abordada nesta dissertação, que se apoiou no enquadramento teórico dos seguintes temas: responsabilidade social empresarial, seus conceitos e justificativas; suas práticas, dimensões e benefícios; indicadores da responsabilidade social; comunicação nas e das organizações; comunicação estratégica e integrada; públicos de interesse das organizações e alinhamento entre a organização, suas causas e práticas de responsabilidade social.

Para atingir os objetivos propostos, o objeto de estudo escolhido para essa dissertação é a organização pública do norte de Portugal, Lipor. Ela é responsável pela gestão, valorização e tratamento dos resíduos urbanos do grande Porto desde 1982 e realiza já a alguns anos a Semana Europeia da Prevenção de Resíduos (*European Week for Waste Reduction - EWWR*). Essa é uma iniciativa de responsabilidade social europeia destinada a promover a implementação de ações de sensibilização sobre recursos sustentáveis, gestão e prevenção de resíduos durante uma semana.

O objetivo geral desse trabalho focou-se em analisar essa prática realizada pela Lipor no ano de 2014 e descrever se os esforços de comunicação para a divulgação dessa ação aos seus diferentes públicos são estratégicos ou não, já que esse é um tema ainda pouco desenvolvido na academia quando se observam estudos sobre a comunicação estratégica inserida no contexto da responsabilidade social das organizações.

Como objetivos específicos, a dissertação buscou de maneira organizada analisar os dados coletados, avaliar os resultados e entender de que forma a comunicação foi realizada, ver se a mesma foi estratégica ou não e sugerir novos posicionamentos para que a mesma seja aplicada de forma bem-sucedida.

Foram utilizados como procedimentos metodológicos a análise de conteúdo com a utilização de estudo de caso. Para a parte teórica os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica. Para o estudo de caso, foi realizada a visita presencial e entrevista pessoal com a responsável pela comunicação dessa ação na Lipor, além da análise dos registros da campanha de 2014 e de campanhas de anos anteriores, assim como o relatório de atividades e de sustentabilidade da organização.

A presente dissertação está estruturada em duas partes. A primeira parte é um componente teórico-reflexivo sobre dois temas: responsabilidade social e Comunicação. Primeiro são abordados aspectos que dizem respeito ao conceito da responsabilidade social e como ela foi implementada dentro das organizações, suas justificativas, o porquê e para que fazê-la, para além de exemplificar de que maneira essas práticas podem ser medidas. Depois são abordados aspectos que envolvem a comunicação, o seu início sendo aplicado dentro das organizações, uma verificação mais ampla da comunicação com uma visão integrada para que a mesma seja aplicada de forma estratégica, a fim de alcançar com isso a todos os seus públicos de interesse, estando alinhada com a causa da organização e a causa das práticas de responsabilidade social para garantir o sucesso em alcançar os objetivos desejados.

Na segunda parte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização dessa pesquisa que se enquadra na análise de conteúdo e de estudo de caso. Depois é mostrado o objeto de estudo que é a organização pública Lipor. Descreve-se um pouco sobre essa empresa e retrata-se detalhadamente o caso a ser estudado, a Semana Europeia da Prevenção de Resíduos, focando sempre na ação realizada no ano de 2014. Por fim apresentamos a discussão dos pontos observados na ação e seus resultados.

A Pesquisa buscou apresentar uma visão geral de como a comunicação estratégica pode e deve ser inserida nas práticas e ações de responsabilidade social de uma organização e tentou suscitar o interesse nesse campo de pesquisa ainda pouco explorado. Estudos como esse poderão ser de grande valia para o desenvolvimento desse setor no presente e no futuro das organizações. Em síntese, acreditamos que as organizações devem buscar se envolver em práticas que estejam relacionadas com o seu *core business* (que é o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa). E que para alcançarem seus objetivos traçados, precisam ser implementadas de forma estratégica e integrada, envolvendo diversas ferramentas e áreas de trabalho, sendo disseminada para todos os seus públicos de interesse, à começar pelo envolvimento da liderança. A comunicação assim passa a não ser apenas uma disseminadora, locutora ou fonte de informação, mas uma catalisadora, transformadora e agente promotora na disseminação de conscientização da sustentabilidade e da responsabilidade social nas organizações.

CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CONCEITOS E PRÁTICAS

1.1 A evolução de um conceito

Décadas de debate sobre a responsabilidade social das empresas (que neste trabalho poderá surgir sob várias terminologias como responsabilidade social empresarial ou das empresas, responsabilidade social organizacional ou das organizações e responsabilidade social corporativa ou das corporações, mas todas elas remetendo ao mesmo conceito) resultaram em múltiplos estudos que têm vindo a contribuir para uma sólida literatura sobre esse assunto. Desde o início da Era Moderna, onde as empresas começam a surgir, já existiam debates em torno da responsabilidade social. Na idade média, antes da criação do capitalismo como sistema econômico, organizações privadas já atuavam na área social e ambiental com práticas filantrópicas. Ações de caridade por parte do Estado e da burguesia já eram utilizadas no século XVIII e XIX (De Swaan, 1992). Mas é na segunda metade do século XX, nos EUA e na Europa, que começam a aparecer diversos movimentos ligados ao que hoje conhecemos como responsabilidade social empresarial (Oliveira, 2013).

Autores como Carroll (1979), Lee (2008) e Beal (2014) afirmam que a literatura moderna sobre a responsabilidade social começa nos anos 50 com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard R. Bowen (1953). Isso não significa que nenhum pensamento sobre a relação entre as empresas e a sociedade existiu. Segundo o próprio Bowen neste livro, muitos industriais e escritores como Henry Ford, George Perkins da US Steel e sociólogos, como C. Wright Mills, comentaram sobre o assunto. Bowen ganhou visibilidade pois ficou conhecido como a primeira tentativa de teorizar a relação entre corporações e sociedade. O autor passou a argumentar que a RSE ou a "consciência social" dos gestores implicava que os empresários fossem responsáveis pelas consequências de suas ações em uma esfera um pouco mais ampla do que apenas por seus resultados. Bowen levantou várias questões: quais são as responsabilidades que os homens dos negócios (e suas empresas) têm de contribuir de forma positiva para com a sociedade? Que benefícios podem ser derivados de uma hipótese mais

entusiasta destas responsabilidades? Que medidas práticas podem ser tomadas para incentivar as empresas a dar mais peso a estas responsabilidades na sua tomada de decisão (Carroll, 2012)? Na sua definição inicial, afirma que "a obrigação social do homem de negócios é de adotar políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade" (Bowen, 1953, p. 6). Bowen deixa sua posição sobre a RSE clara e direta. Por mais que reconheça que a responsabilidade social não é uma panacéia para todos os problemas sociais dos negócios, acredita que a mesma deve ser apoiada e incentivada, pois é uma verdade importante que pode guiar os negócios no futuro (Carroll, 2008; Lee, 2008).

Ao longo dos anos 1960, muitos estudiosos como Davis (1960, 1967), McGuire (1963), Davis e Blomstrom (1966), Walton (1967) procuram definir o conceito de responsabilidade social empresarial (Carroll, 1999). Davis (1960) referiu responsabilidade social como ações e decisões dos homens de negócios que vão além, ao menos parcialmente, dos interesses econômicos ou técnicos da empresa. McGuire (1963), no livro *Business and Society*, defendeu a ideia de que a empresa não tem apenas obrigações legais e econômicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade. Walton (1967), alguns anos depois, afirma que o conceito de responsabilidade social tem proximidade na relação entre a empresa e a sociedade (Carroll, 1999).

Nessa época, muitos livros e artigos foram publicados sobre o assunto e inúmeras legislações foram promulgadas para regular as condutas de empresas e para proteger os trabalhadores e consumidores. Essa movimentação levou ao desenvolvimento de opiniões contraditórias à RSE (Lee, 2008). Na opinião de Carroll (1979), foi a partir da crítica de Milton Friedman, um dos mais polêmicos economistas e escritores da época, que esse debate ganhou força. Milton era contra esse conceito e afirmou energicamente que a doutrina da responsabilidade social é subversiva:

Há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para os acionistas. Trata-se de uma doutrina fundamentalmente subversiva. (Friedman, 1962, p. 133)

A ideia de Friedman que teve maior repercussão foi publicada no *The New York Times*, onde afirma que “a única responsabilidade social das empresas era gerar lucro, dentro da lei, para seus acionistas” (1970). O autor acreditava que a empresa por si só já estava produzindo um bem ou serviço socialmente importante quando gerava lucro dentro da lei, podendo assim remunerar os fatores de produção (capital e trabalho), gerar renda para a sociedade e impostos para os governos que, estes sim, são os mais indicados para pensar, aplicar e resolver problemas sociais (Barbieri & Cajazeira, 2012). Ele não acredita que gerentes corporativos tinham experiência e habilidades necessárias para lidar eficazmente com esses problemas sociais, além de ver um certo perigo de possíveis executivos oportunistas usarem da RSE para desviar verbas de acionistas e valorizarem da suas próprias condições pessoais (Lee, 2008).

Novas definições de responsabilidade social surgiram nessa mesma década. Em 1971, a Comissão de Desenvolvimento Econômico (*Comitee for Economic Development - CED*), entidade formada por líderes empresariais e educadores, publicou o relatório *Social Responsibilities of Business Corporation Report*, onde afirmava que havia mudanças importantes no contrato social entre os negócios e a sociedade:

Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a uma ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além de quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir à sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder às mudanças de expectativas do público. (CED citado em Borger, 2001, p. 39)

Uma das primeiras abordagens para abranger o leque de interesses econômico e não econômicos na definição de responsabilidade social foi a abordagem dos "três círculos concêntricos" (ver figura 1) criada pela CED. O círculo interno inclui responsabilidades econômicas e técnicas de base, diretamente relacionadas com a eficiência das funções de negócios (produtos, empregos e crescimento econômico). O círculo intermediário representa a responsabilidade de realizar as atividades do primeiro círculo de uma forma consistente com a evolução de valores e prioridades sociais (por exemplo, se a sociedade eleva suas expectativas quanto à gestão ambiental, ou a segurança dos funcionários, as empresas têm a responsabilidade

de incorporar essas mudanças em seus processos de tomada de decisão). O último círculo, externo, representa a responsabilidade que as empresas devem assumir, a fim de estarem mais envolvidas na melhoria da sociedade (desigualdade de renda, impactos ambientais, pobreza) (Carroll, 1979). Em termos de prioridade, as empresas deveriam trabalhar as responsabilidades representadas no círculo de dentro para fora.

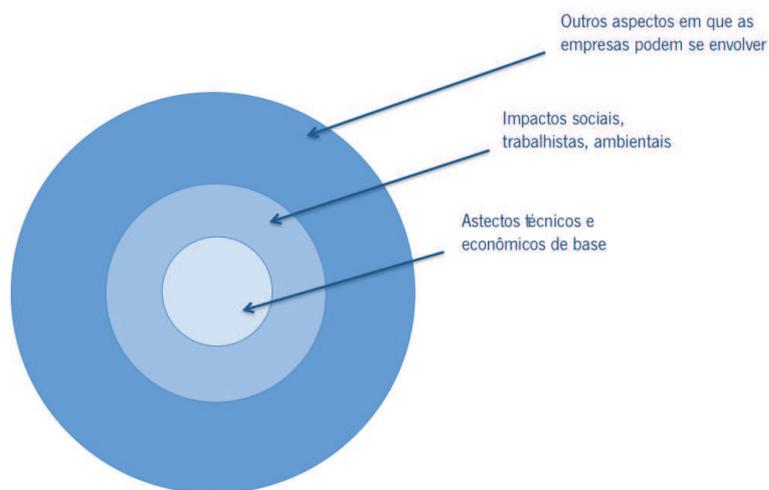


Figura 1: Elaborado a partir do modelo dos três círculos concêntricos desenvolvido pelo CED (1971)

Davis (1973) escreve um dos seus artigos mais marcantes e afirma que a responsabilidade social é consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspectos económicos, técnicos e legais. Para ele, a responsabilidade social começa onde a lei termina. Essa ideia foi apoiada por Preston e Post (1975) que desenvolveram a teoria da responsabilidade pública. Eles descrevem que a responsabilidade social das organizações vai além do cumprimento legal, e é a extensão do papel empresarial, entretanto não compreende todas as expectativas da sociedade. “Os gestores devem considerar as consequências de suas ações; não são obrigados a resolver todos os problemas da sociedade, mas são responsáveis em ajudar áreas relacionadas às suas operações e aos seus interesses” (Borger, 2001, p. 40). Carroll (1979) enriquece o debate quando propõe uma das definições mais citadas hoje na literatura (Oliveira, 2013; Lee, 2008; Wood, 1991; Geva, 2008; Faria, 2015; Dahlsrud, 2008). Ele sugere

que as organizações possuam quatro grandes áreas de responsabilidade em que “abrange expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado momento” (Carroll, 1979, p. 500). Posteriormente, em um novo artigo de 1991, Carroll conceitua essas responsabilidades sob a forma de uma pirâmide (ver figura 2) e substitui a categoria discricionária por filantrópica, uma vez que o autor considera essas ações voluntárias uma devolução para a sociedade do que ela recebeu.



Figura 2: Elaborado a partir do modelo proposto por Carroll (1991)

A responsabilidade econômica está representada como o pilar dessa pirâmide. Ela refere-se a produção de bens e serviços para geração de riquezas a fim de ser uma unidade econômica em funcionamento. Ao atender a demanda da sociedade, e lucrar com essa atividade, a empresa pode alcançar papéis sociais sobre outras dimensões. A responsabilidade legal diz respeito ao cumprimento e obediência da lei. A realização dos negócios da empresa devem obedecer aos regulamentos pelos quais a organização se rege. O terceiro nível é a responsabilidade ética, que tem relação com comportamento e as normas éticas para além dos requisitos legais. Embora as duas primeiras categorias incorporem normas éticas, existem

comportamentos e atividades que não são necessariamente transformado em lei. E o último nível, a responsabilidade filantrópica, onde as empresas se envolvem de maneira voluntária em ações e programas para resolver problemas sociais (Carroll, 1979, 1991). Carroll salienta que as empresas não devem assumir as suas responsabilidades de maneira sequencial, mas sim trabalhar para que todas as responsabilidades possam estar sendo implementadas em todos os momentos (1991).

Na década de 80, menos definições de RSE foram feitas e novos conceitos sobre o tema começaram a ser desenvolvidos. O interesse em RSE não desapareceu; em vez disso, as preocupações centrais sobre o assunto começaram a ser reformuladas em conceitos, teorias ou modelos tais como: responsividade social, políticas públicas, desempenho social corporativo, ética empresarial e teoria dos *stakeholders* (Carroll, 1999; Borger, 2001). Jones resumiu o debate sobre a RSE, listando os vários argumentos que têm sido apresentados a favor e contra ele. O autor argumentou que é muito difícil definir o que significa ter um comportamento socialmente responsável, por isso, enfatizou que a RSE não deveria ser vista como um conjunto de resultados, mas como um processo (1980). Drucker (1984) defendeu que a rentabilidade do negócio e a responsabilidade social são complementares, sendo assim necessário a conversão das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio.

Assim como a década anterior, nos anos 90 continuaram as pesquisas por temas relacionados. A seguir (ver Tabela 1), é possível ver um resumo desses principais conceitos, porém, esse trabalho não pretende apresentar cada definição detalhada por entender que cada uma tem a sua própria literatura extensa e todas estão, de alguma forma, atreladas com a responsabilidade social.

Conceitos Relacionados com a Responsabilidade Social das Empresas		
Corporate Social Performance (CSP)	Conjunto de princípios de responsabilidade social, processos socialmente responsáveis, políticas, programas e resultados observáveis que evidenciem as relações da empresa com a sociedade. O Modelo de CSP inclui princípios, processos e resultados socialmente responsáveis.	Wartick e Cochran (1985), citados por Wood (1991)
Ética nos negócios	Refere-se como a empresa integra os valores essenciais (como honestidade, confiança, respeito e justiça) nas suas políticas, práticas e no processo de tomada de decisão em todos os níveis da organização. Adicionalmente, envolve o cumprimento das normas e padrões legais e a aderência às regras internas e regulamentos.	L'Étang (1995) Borger (2001)
Social Responsiveness	Capacidade de responder às pressões sociais; é a capacidade das empresas para responderem de modo responsável aos desafios. A empresa usa os seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver políticas, programas e outros meios de lidar com eles. A gestão das questões sociais está integrada no plano estratégico.	Frederick (1978) Borger (2001)
Cidadania Empresarial	A cidadania empresarial inclui preocupações básicas como desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos e proteger a reputação e inclui fazer as coisas certas, refletir sobre as crenças das pessoas e ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.	Leipzig et al. (1998) Borger (2001)
Teoria dos Stakeholders	A teoria dos <i>stakeholders</i> incorpora a noção de que as empresas têm obrigações para com os grupos existentes na sociedade para além dos acionistas e trabalhadores. Este modelo personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e atuação social.	Freeman (1984)

Tabela 1: Conceitos relacionados a RSE (adaptado de Leal, 2005)

Perante tantos conceitos e teorias sobre o que compreende a responsabilidade social empresarial, surge o *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), também chamado de 3Ps (People, planet, profit) (ver figura 3). Essa forma, adotada pelas empresas, de interpretar a RSE foi desenvolvida por Elkington (1997) que criou essas dimensões em oposição ao modelo clássico econômico, complementando a ideia de que organizações não possuem como único objetivo o valor econômico, mas também tencionam adicionar valor social e ambiental, como forma de alcançar a sustentabilidade. O autor denomina esses 3Ps (pessoas, planeta e lucro) como os pilares da sustentabilidade e defende que a empresa devem atribuir pesos equivalentes para cada uma destas três vertentes (Elkington, 1997; Norman & Macdonald, 2004).

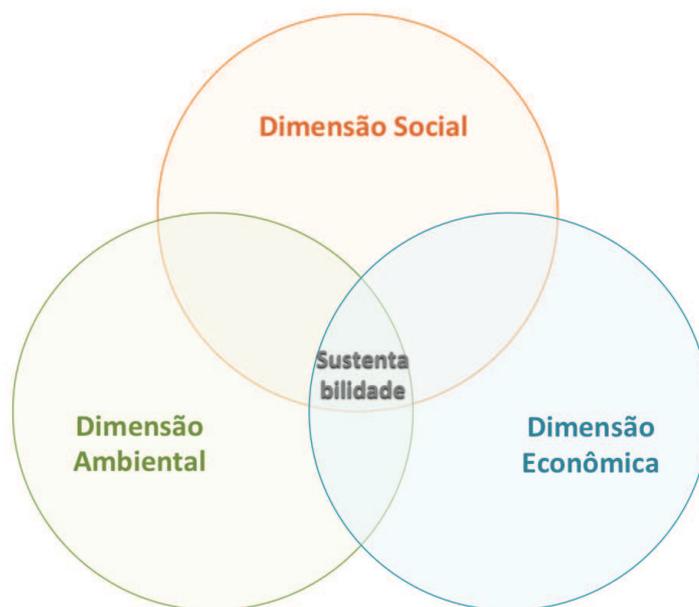


Figura 3: Elaborado a partir do modelo *Triple Bottom Line* proposto por Elkington (1997)

Esse modelo foi baseado no conceito de desenvolvimento sustentável, que surgiu em 1987 com o relatório “Nosso Futuro Comum” (*Our Common Future*), de responsabilidade da WCED¹. Nesse relatório foram apresentadas críticas quanto às causas dos problemas socioeconômicos e ecológicos da sociedade e as inter-relações entre a economia, tecnologia, sociedade e política, contrapondo a necessidade de haver uma nova postura ética da sociedade como um todo e um sentido de responsabilidade individual pelas próprias ações e, assim, conseguir-se encontrar estratégias para alcançar o desenvolvimento sustentável, que foi definido como: “aquele que tem a capacidade de atender e satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (CEBDS, 2009).

A partir do ano 2000, a comunidade empresarial tornou-se fascinada com o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, e esse tema tornou-se parte integrante de todos os debates sobre RSE. A busca para a RSE certamente tornou-se um tema dominante durante

¹ A *World Commission on Environment and Development* foi criada pela Organização das Nações Unidas (ONU) presidida por Gro Harlem Brundtland, estadista norueguesa que exerceu vários cargos políticos no seu país, nomeadamente de ministra do Ambiente e de Primeira-Ministra, cargo que ocupava na altura da publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”.

este período, especialmente porque a comunidade empresarial estava buscando explicar e legitimar suas atividades (Carroll & Shabana; 2010).

Na parte conceitual, Schwartz e Carroll (2003) sugeriram um Modelo de Três Domínios da Responsabilidade Social Corporativa, baseado no modelo anterior criado por Carroll (1979, 1991). Eles perceberam que o formato de pirâmide pode gerar confusões ou formas inadequadas de uso como por exemplo, não gerar uma interação entre as quatro responsabilidades ou sugerir que existe uma hierarquia entre elas. Nesse novo modelo (figura 4), a RSE é composta por três dimensões centrais - econômica, legal, e ética. A dimensão filantrópica foi retirada do antigo modelo e estaria incorporada na dimensão econômica ou ética, dependendo da motivação da empresa.

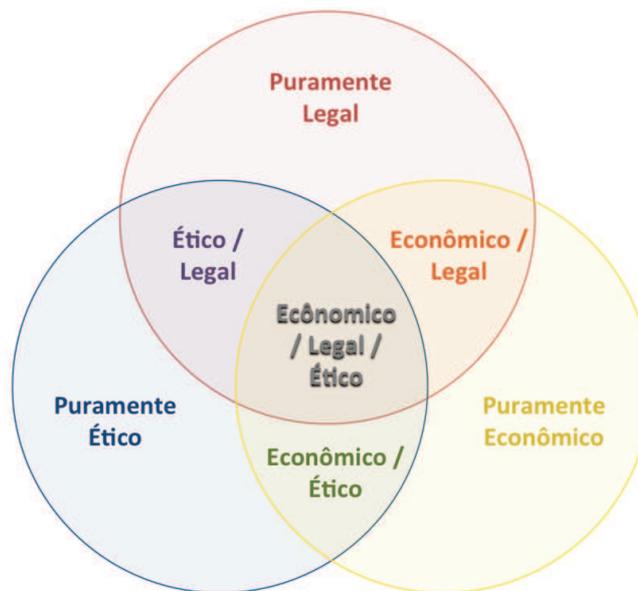


Figura 4: Elaborado a partir do modelo Três Domínios da RSE (Schwartz & Carroll, 2003)

O que tornou esse novo modelo algo inovador é a interseção entre as responsabilidades, onde nenhuma dessas três dimensões centrais (econômica, legal, ou ética) pode ser considerada mais importante do que as outras. No modelo, as três áreas são dispostas em um diagrama de Venn, formando sete segmentos de RSE: puramente econômica, puramente legal, puramente ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética, que representa a

superposição ideal, que ocorre quando a empresa concilia os três domínios, de maximização do lucro, com o cumprimento da lei e das suas responsabilidades éticas (Schwartz & Carroll, 2003; Rego et al., 2006). Sem a consideração destes três domínios não é possível ter ações socialmente responsáveis.

Mais tarde, esses mesmo autores, baseados no último modelo proposto (2003) criam o modelo VBA (*value, balance, accountability*) para tentar encontrar a definição-chave dos cinco principais conceitos que tratam da responsabilidade das organizações (ética nos negócios, cidadania corporativa, sustentabilidade, gestão de *stakeholders* e responsabilidade social corporativa) (Schwartz & Carroll, 2007). Esse novo modelo resumidamente propõe que o “equilíbrio entre a geração de valor, o balanço adequado entre a função base das empresas e os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações, podem garantir um papel apropriado das empresas na sociedade” (Leandro & Rebelo, 2011, p. 22). É esse o tripé que vai resultar no papel apropriado dos negócios na sociedade.

Dahlsrud (2008) publica, depois de uma extensa revisão da literatura, um interessante estudo de análise de 37 definições de responsabilidade social corporativa. Ele apresenta que as cinco dimensões que tecem a base de todas as definições de responsabilidade social corporativa são: dimensão ambiental (referente ao meio-ambiente), dimensão social (relação entre as empresas e a sociedade), dimensão económica (aspectos socioeconómicos ou financeiros), dimensão dos *stakeholders* (grupos de interesse) e dimensão do voluntariado (ações não definidas pela lei). Embora a consistência e limitações de tais definições não tenham sido verificadas (Carroll & Shabana, 2010), a contagem das frequências demonstrou que as definições mais utilizadas foram elaboradas por organizações como a Comissão das Comunidades Europeias (Livro Verde), *Business for Social Responsibility* e *CSRwire* (Dahlsrud, 2008; Pinheiro, 2012).

Em 2001, a Comissão das Comunidades Europeias publicou o Livro Verde intitulado "Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas" (COM, 2001), onde apresenta que a responsabilidade social das empresas é um conceito, segundo o qual as empresas decidem, voluntariamente, contribuir para um ambiente mais limpo e uma sociedade mais justa, não se restringindo apenas ao cumprimento das obrigações legais, mas investindo na *triple bottom line* (pessoas, planeta e lucro). Em 2002, a Comissão Europeia elaborou uma Comunicação designada “Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das

Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável” (COM, 2002) e em 2006 a aliança europeia para a responsabilidade social das empresas (COM, 2006). A importância dessas publicações foi tanta, que desde então tem aumentado o número de leis, normas e organismos responsáveis por explorar as práticas de responsabilidade social, como veremos mais a frente neste capítulo.

Internacionalmente foi criado a norma ISO 26000², que fornece orientações sobre princípios e práticas de responsabilidade social, e define que responsabilidade social é :

a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, e
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações. (ISO 26000 citado em Pinheiro, 2012, p. 12)

Com objetivo de ter uma definição em consonância com a norma ISO 26000, em 2011, a Comissão Europeia faz a sua primeira atualização no Livro Verde, onde a RSE passa a ser caracterizada como “Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014” (“*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*” - COM, 2011), criando assim uma standardização do conceito a nível internacional (Pinheiro, 2012).

Dahlsrud conclui em seu artigo que o desafio dos negócios não é o de definir um conceito de RSE, mas sim entender como a RSE deve ser socialmente construída em um contexto específico e como levar isso em consideração quando as estratégias de negócios são desenvolvidos (2008).

² Organização Internacional de Normalização - ISO iniciou o processo de elaboração de uma norma de diretrizes em Responsabilidade Social, a ISO 26000, a qual foi publicada em novembro de 2010.

Por se tratar de um tema em constante desenvolvimento é possível perceber que a teoria de responsabilidade social empresarial as vezes possui significados diferentes e constantemente sofre mutações.

A responsabilidade social das empresas significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todos. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido ético. Ainda para outras, o significado é o de “ser responsável por algo”, no sentido causal (...). (Votaw citado em Carroll, 1999, p. 280)

Marrewijk (2003) alega que que uma das razões para se ter dificuldade em definir a RSE é a de que várias disciplinas como gestão, marketing, comunicação, finanças, recursos humanos, direito e outras, acreditam que a RSE se encaixam nos seus objetivos e, portanto, muitas vezes os conceitos e definições são inclinados para interesses e propósitos específicos dessas áreas.

Ao verificar a evolução histórica desse conceito observa-se que os estudos, modelos, pesquisas, metodologias e estratégias nessa área não são poucos e não estão perto de um consenso ou um fim. Porém, pode-se dizer que as organizações que buscam agir com responsabilidade tem juntado esforços para trabalhar uma visão de negócio que une o respeito por valores éticos a relação transparente e sólida com seus *stakeholders*, prezam pela preservação do meio ambiente e da sociedade como um todo. No próximo capítulo, serão apresentadas as suas motivações, estratégias e vantagens em realizar esforços práticos no exercício da responsabilidade social.

1.2 Justificando a responsabilidade social empresarial

Existem vários motivos que impulsionam as empresas a agir de forma socialmente responsável. Isso acontece por pressões externas ou internas e princípios da própria organização. Pode-se dizer que a motivação para se engajar em RSE é sempre direcionada por algum tipo de interesse próprio, independente se a atividade é apenas estrategicamente motivada por propósitos comerciais, ou se é parcialmente motivada por uma preocupação altruística.

Os autores Munilla e Miles, apresentam que a RSE desenvolve-se na organização impulsionada pelo motivo estratégico (onde os gastos com responsabilidade social são percebidos como um investimento, ajudando a geração de vantagem competitiva e a geração de valor econômico da organização), por mera complacência (onde os gastos com responsabilidade social são percebidos como um custo ao fazer negócios) e devido a pressões de diferentes grupos sociais ou partes interessadas (Munilla & Miles citado em Quelhas, Zanca & Neto, 2012).

Nessa mesma linha de pensamento, autores como Lantos (2001), Hemingway e Maclagen (2004), Branco e Rodrigues (2006) vão definir modelos similares para a responsabilidade social organizacional, demonstrando que esta pode ser estimulada por motivos estratégicos (que refere-se à prevenção e à correção de possíveis que a organização possa vir a causar a uma das partes interessadas), motivos éticos (referindo-se à criação de situações em que todos os grupos, para com os quais ela tenha responsabilidade, ganhem) e motivos filantrópicos (referindo-se com a contribuição da organização ao bem comum, devido à sua preocupação para com a sociedade como um todo).

Outro fator que também justifica a prática de responsabilidade social por parte das organizações é o incentivo fiscal dado pelos governos, onde as empresas promovem atividades sociais na comunidade local e, em contra partida, recebem isenção ou redução da carga tributária. Esses benefícios são elevados pois as organizações utilizam-se de recursos públicos para a promoção da sua imagem (Tenório, 2006).

Os autores Quelhas et al. (2012) chegaram a um consenso de que os diferentes motivos que levam à adoção e implementação de estratégia e planejamento, segundo os princípios da responsabilidade social empresarial, podem variar entre o aspecto legal, evoluindo em direção ao aspecto ético, passando por diversos motivadores intermediários que se encontram entre esses dois aspectos.

Porter e Kramer (2006), acreditam que para responder à responsabilidade social, as empresas podem adotar uma abordagem responsável (procurando ter alguma atuação comunitária, podendo reduzir os danos causados pelas suas atividades) ou estratégica (onde a empresa transforma as atividades da sua cadeia produtiva para beneficiar a sociedade e reforçar sua estratégia de negócio). Alguns anos depois esses mesmo autores reforçaram esse estudo com uma visão que vai além da responsabilidade social empresarial (2011), a ideia de valor

compartilhado. A justificativa central por trás desse conceito, diz que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes.

Outra justificativa para a RSE sustenta que pro-agir é melhor do que reagir. Isso basicamente significa que a pro ação (antecipar, planejar e implementar) é mais prático e menos custoso do que simplesmente reagir aos problemas sociais, uma vez que vierem à tona (Carroll & Buchholtz, 2009). Para que isso aconteça de fato, é preciso que as organizações implementem a responsabilidade social em seus princípios, onde esses valores são inseridos na sua cultura, orientando todas as suas ações e norteando as relações com todos os *stakeholders*:

A responsabilidade social como cultura da gestão empresarial, abarcando todas as relações da empresa, suas práticas e políticas, deve nortear a organização em todos os momentos, nas crises e em épocas de expansão econômica. E é exatamente em momentos de crises e incertezas que ela retorna mais importante e estratégica. (Grajew citado em Tenório, 2006, p. 35)

Grajew (citado em Tenório, 2006, p. 36) também aponta os riscos perante às atitudes oportunistas de organizações que ainda não entenderam ou não internalizaram a RSE em seus princípios: “Ao flexibilizar seus valores na primeira dificuldade, ao não estar preparada para tomar decisões que implicam perdas, a empresa corre enormes riscos de perder sua credibilidade e distorcer o entendimento por parte da sociedade sobre a cultura da RS”.

Porter e Kramer (2006) exemplificam algumas empresas que não agiram voluntariamente para a implementação da RS em suas organizações, e só “acordaram” para esse tema após serem surpreendidas por respostas públicas à questões que antes não achavam que era parte de suas responsabilidades de negócios. Nike, por exemplo, enfrentou um extenso boicote de consumidores após o *New York Times* ter relatado práticas de trabalho abusivas em alguns dos seus fornecedores da Indonésia no início dos anos 90. A decisão da Shell Oil em não afundar o *Brent Spar*, uma plataforma de petróleo obsoleto, no Mar do Norte depois de protestos do Greenpeace, em 1995. *Fast-food* e empresas de alimentos embalados pensando cada vez mais na procedência de seus produtos após serem acusadas de obesidade e má nutrição. Como eles mesmo escreveram, apesar de algumas empresas e seus *CEOs* declararem seu

compromisso com a RSE, na maioria dos casos suas iniciativas continuam muito dispersas, muito descoordenadas e em apoio a um projeto que não tem vínculo com a atividade da empresa. Para eles, é melhor que a empresa que se declare sustentável, coloque esse objetivo no centro de sua estratégia.

Uma abordagem estratégica da RSE é cada vez mais importante para a competitividade das empresas (*"A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility"*, COM, 2011). Se as empresas realizassem investimentos na área da RSE usando as mesmas estruturas que guiam as escolhas mais importantes do seus negócios, elas descobririam que ela pode ser muito mais que um custo, uma obrigação ou uma obra de caridade - pode ser uma fonte de oportunidade, de inovação e de vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006). Quando as organizações tem em seus princípios a responsabilidade socioambiental, e fazem isso em conjunto com os públicos de interesse, conseguem ter uma maior solidez na tomada de decisão, diminuem os seus riscos permitindo o seu controle, estimulam a inovação e a troca de experiências, ganhando assim vantagens competitivas com relação ao seus concorrentes.

1.3 Dimensões da responsabilidade social empresarial

A responsabilidade social das empresas tem um leque de abrangência vasto, de forma que este trabalho tem que relacionar-se com uma grande diversidade de pessoas, tanto dentro das organizações como fora. Seguindo o Livro Verde, publicado pela União Europeia, temos duas grandes dimensões da RSE: a Interna e a Externa (COM, 2001).

1.3.1 Dimensão interna

A dimensão interna diz respeito aos princípios da RSE dentro da própria organização, englobando todos os seus recursos e práticas internas. Neste sentido, esta vertente envolve a gestão dos recursos humanos, à saúde, higiene e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. No seio dessa dimensão podem ser englobados os seguintes aspectos:

1. Aprendizagem ao longo da vida

2. Responsabilização dos colaboradores
 3. Melhor informação dentro da empresa
 4. Melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e de tempos livres
 5. Maior diversidade de recursos humanos
 6. Igualdade remuneratória e em termos de carreira para homens e mulheres
 7. Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa
 8. Maiores preocupações relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho
 9. Práticas de recrutamento não discriminatórias
 10. Adopção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes
 11. Produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde
 12. Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação
 13. Considerar os interesses de todas as partes nos processos de reestruturação/
/despedimento/fusões & aquisições
 14. Participação de todos os elementos afetados através de uma informação e consulta abertas
 15. Adopção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
 16. Conjugação de esforços das autoridades públicas, das empresas e dos representantes dos trabalhadores
 17. Adopção, pelas empresas, de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos colaboradores
 18. Envolvimento das empresas em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social
 19. Apoio das empresas a microprojetos (e.g., microempresas)
 20. Redução na exploração de recursos
 21. Redução das emissões poluentes
 22. Redução na produção de resíduos
 23. Redução das despesas energéticas
 24. Instauração, pelas empresas, de sistemas de eco gestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológicos
- (Pronaci, 2003)

1.3.2 Dimensão externa

A dimensão externa vai contemplar todo o meio fora da organização, que engloba a comunidade local, os parceiros comerciais, fornecedores, consumidores, preocupação com os direitos humanos e com o meio ambiente. Os abrangem que englobam essa dimensão são:

1. Preocupações com o ruído, a luz, a poluição das águas, as emissões aéreas, a contaminação do solo, os problemas ambientais inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos
2. Oferta à comunidade de espaços adicionais de formação
3. Apoio de ações de promoção ambiental
4. Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social
5. Disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores
6. Patrocínio de eventos culturais e desportivos
7. Donativos para ações de caridade
8. Respeito pelas tradições locais
9. Investimento, pelas instituições financeiras, em áreas economicamente desfavorecidas
10. Empréstimos, pelas instituições financeiras, a projetos de construção de habitações de baixo custo
11. Parcerias para a prática de preços e termos equitativos, e para a entrega fiável e de qualidade
12. Acompanhamento, pelas grandes empresas, de projetos de arranque de PME
13. Assistência, pelas grandes empresas, a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de responsabilidade social
14. Investimento, pelas grandes empresas, em capitais de risco que permitam o desenvolvimento de novas empresas inovadoras
15. Fornecer – de modo ético, eficiente, ecológico, seguro e fiável – produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam
16. Facultar produtos passíveis de utilização por consumidores portadores de deficiência
17. Adopção de códigos de conduta abrangendo a observância de valores fundamentais
18. Seleção de parceiros e de fornecedores que cumpram normas de respeito pelos direitos humanos (e.g., nos planos das remunerações, do número de horas de trabalho, das condições sociais, do trabalho infantil, das condições de salubridade)

19. Resistência ativa e passiva à corrupção
 20. Observância de critérios de respeito pelos direitos humanos, mesmo em países de acolhimento onde tais princípios não imperam
 21. Ações de combate à pobreza infantil
 22. Adesão a normas e convenções de alcance internacional
 23. Orientação para o bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
 24. Respeito por critérios ambientais mesmo em países onde eles não estão consagrados
- (Pronaci, 2003)

Todos estes aspectos, exemplificam as enormes possibilidades de desenvolvimento empresarial que a adoção de práticas social e ambientalmente responsáveis podem originar. E independente da dimensão que irá abranger essas ações, a responsabilidade social apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens que estão associados ao seu conceito e à sua prática.

1.4 O exercício da prática de responsabilidade social e seus benefícios

Diferente da ideia antiga de que o investimento na responsabilidade social dentro das organizações proporciona despesas e custos para as empresas, e só se aplica em imposições legais, a União Europeia defende que RSE pode gerar crescimento econômico, resultados positivos, benefícios, vantagens e até lucros (Faria, 2015). Vários autores também afirmam que diferentes partes interessadas (tanto internas como externas) apreciam o trabalho social das empresas ao longo dos pontos de seus interesses (Juščius & Snieška, 2008; Werther Jr. & Chandler, 2011; Oliveira, 2013).

Para Kotler e Lee a utilização estratégica da RSE contribui para o aumento da consciência pública e para o despertar de interesse por causas sociais, gerando assim a mobilização de todos os *stakeholders* em participar de práticas no desenvolvimento social e ambiental (2005). Para isso, eles apresentam as seis principais iniciativas de RSE: **Promoção de Causas**, diz respeito a contribuições em espécie, fundos ou outros recursos corporativos com a finalidade de apoiar, divulgar e incentivar à participação em uma causa social; **Marketing Relacionado com uma Causa**, baseada na venda de um produto específico, por um determinado período de tempo, fazer uma contribuição ou doação de um percentual da receita da

empresa para uma causa específica; **Marketing Social Corporativo**, gerando a mudança comportamental, com a finalidade de despertar a percepção para a causa, tendo como objetivo o envolvimento com questões específicas da sociedade, principalmente nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e comunidade; **Voluntariado**, motivando os *stakeholders* da empresa a doarem seu tempo ou habilidade para apoiar, junto à organização, as causas da comunidade local; **Filantropia**, contribuindo diretamente (em forma de doação monetária ou de serviços do gênero) para uma instituição de caridade relacionada com uma causa ou projeto; **Ação Social Responsável**, conduzindo práticas de negócio e investimentos, não obrigatórios por lei, que apoiam uma causa social relacionada ao bem-estar da comunidade e proteção do meio ambiente.

A escolha da estratégia que irá apoiar uma causa social específica deve estar em sinergia com os objetivos do negócio e experiências da organização, devendo atender as necessidades prioritárias da causa e da sociedade. Só assim ela poderá nivelar interesses, trazendo benefícios para a organização e para a sociedade.

Os resultados alcançados pela adoção de práticas de responsabilidade social nas organizações podem ser tangíveis (lucros, aumento de capital, vantagens no acesso ao crédito e financiamentos e etc.) ou intangíveis (satisfação dos colaboradores, reputação, imagem e etc.). Para López, Garcia e Rodriguez (2007), as ações de responsabilidade social, alinhadas às decisões estratégicas da empresa, certamente trazem resultados qualitativos e consequências positivas, mas nem sempre são quantificáveis quanto ao seu impacto financeiro e econômico. Se por um lado os resultados das ações de responsabilidade social não são palpáveis e nem sempre trazem consequências quantitativas, a falta de investimento no mesmo pode ter um efeito contrário. Segundo Grajew (2000) a responsabilidade social não pode ser separada da estratégia da empresa, já que ignorá-la pode gerar resultados custosos envolvidos na 'irresponsabilidade social'. Se as empresas resolverem poluir o meio ambiente, fabricar produtos que possam causar problemas aos clientes ou expor seus colaboradores a condições inseguras de trabalho, certamente essas ações gerariam custos. Dos exemplos de consequências mais negativas, Faria (2015, p. 111) ressalta: má imagem, diminuição de vendas, enfraquecimento e boicote à marca, diminuição da cotação dos valores bolsistas e afastamento dos investidores, aumento de gastos com multas e indenizações, danos ao meio ambiente, insatisfação e desmotivação dos colaboradores, etc. O autor ainda complementa que o impacto positivo da RSE é algo que pode

durar relativamente pouco na mente das pessoas, já o impacto negativo pode demorar à se desvanecer na memória dos *stakeholders*.

São diversos os exemplos de organizações que adotam responsabilidades éticas, sociais e ambientais e melhoram seus resultados. Há muita evidência na literatura de que a RSE aumenta a preferência de colaboradores, clientes e investidores (Berens, van Riel & van Rekom, 2007). Weber apresenta em sua pesquisa os principais benefícios da RSE para as organizações: melhoria da reputação e valor da marca, aumento de vendas, concessão e subsídios, redução de custos, redução de impostos e taxas, redução de riscos, atração de colaboradores, motivação e retenção (2008, p. 249).

Em uma pesquisa realizada no ano de 2013 pela *Forbes*³, a mais conceituada revista de negócios e economia do mundo, foram entrevistadas 59 empresas que responderam sobre os benefícios que a RSE trouxe para a organização. Para além de diversos exemplos dessas vantagens já citados aqui, 51 das 59 empresas acreditavam que tinham colaboradores mais felizes.

Em determinadas situações, empresas são construídas a partir do zero para fazer o bem social, e através dessa causa, conseguem existir dentro do mercado. É o caso da *Soapbox*⁴, empresa de sabão, que surgiu com uma simples vontade de parar a mortalidade infantil devido à falta de acesso à higiene. O conceito básico era doar uma barra de sabão para cada barra vendida. Cada vez mais a empresa tem crescido e com isso tem também aumentado a sua responsabilidade social. Para além de doar uma barra de sabão, eles agora também doam 1 mês de água limpa para cada garrafa de sabonete líquido comprado e 1 ano de vitamina para cada garrafa de sabonete líquido para banho comprada. Esse é um exemplo de como o seu benefício e sua responsabilidade caminham juntos.

O *Reputation Institute*, uma consultoria de pesquisa e opinião pública sobre empresas e indústria, divulgou uma pesquisa⁵ sobre as 100 empresas mundiais mais conceituadas baseada em sua reputação de responsabilidade social empresarial no ano de 2014. Uma das medidas para avaliar as empresas nesse estudo é feita através da percepção que público em geral tem

³ Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2013/05/18/why-csr-the-benefits-of-corporate-social-responsibility-will-move-you-to-act/> Acedido em 31 de julho de 2015

⁴ Disponível em: <https://www.soapboxsoaps.com/> Acedido em 31 de julho de 2015

⁵ Disponível em: <http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/2014-CSR-RepTrak-100-Study.aspx> Acedido em 3 de agosto de 2015

sobre o desempenho da RSE. *Google, Microsoft, The Walt Disney Company e BMW* têm estado no topo do “*CSR global RepTrak® ranking*” nos últimos quatro anos. O estudo também apresenta que empresas com as melhores reputações pela sua responsabilidade social/sustentabilidade adotaram um conjunto de práticas para aumentar o seu desempenho. Dois exemplos: Google comprometeu mais de US\$ 1 bilhão para projetos de energia renovável; Volkswagen aderiu à governança corporativa sugerida pelo Código Alemão de Governança Corporativa e segue o código de conduta, uma orientação desenvolvida internamente para os colaboradores e membros executivos.

A pesquisa também concluiu que apesar do crescente interesse em RSE entre os participantes globais, a maioria das empresas ainda lutam para encontrar a melhor maneira de se comunicar com o público em geral sobre o tema da responsabilidade social das empresas.

As empresas precisam encontrar um equilíbrio entre informar o público sobre seu desempenho em RSE através de comunicações externas, colaboradores, terceiros, bem como por engajar-se em tipos de atividades de RSE/Sustentabilidade que estimulem o compartilhamento de informações por "boca a boca" entre o público geral.

A comunicação, sobre o que tem sido feito, pode se dar de diversos modos. Muitas formas de relato e divulgação como por exemplo os sites, vídeos, relatórios anuais, declaração do presidente, panfletos ou qualquer outro material publicitário são na maioria das vezes utilizados (Baxi & Ray, 2009). Uma das formas mais detalhadas de medir práticas socioambientais e fazer a divulgação do desempenho social da empresa é através de relatórios como veremos a seguir.

1.5 Indicadores para medir, gerir e avaliar a RSE

Para que os comprometeros feitos com a responsabilidade social se tornem efetivos, diversos instrumentos gerenciais foram elaborados para medi-los. Para entender esse processo, é preciso compreender o sistema de gestão, que nada mais é do que um conjunto necessário de processos e procedimentos estruturado para atingir determinados objetivos, que nesse caso, podem ser melhores padrões sociais e ambientais. O modelo mais conhecido hoje em dia é o

PDCA (*plan, do, check, act*), desenvolvido por Walter Andrew Shewhart e popularizado pelo Dr. W. Edwards Deming na década de 50⁶. Esse processo significa criar um plano para atingir determinados objetivos, implementar os processos, checar até que ponto os objetivos foram atingidos, e agir para conseguir mais melhorias. Alguns desses sistemas de gestão podem ser certificáveis, como é o caso das normas ISO 9001 (gestão de qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental) e SA 8000 (responsabilidade social trabalhista) (Oliveira, 2013). As Normas são documentos estabelecidos por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece para um uso comum, regras, diretrizes ou características para atividades ou para seus resultados, visando à obtenção de um grau excelente de ordenação em um dado contexto⁷.

Não sendo pretensão elaborar uma lista com todos os modelos existentes, a seguir serão abordados os modelos de mensuração da responsabilidade social nas empresas que mais são mencionados na literatura.

1.5.1 ISO 14000

A família das normas ISO 14000 correspondem a um sistema de gestão ambiental editado pela ISO (*International Organization for Standardization*). A ISO 14001, que pertence a essa família, orienta e estabelece critérios para que uma organização possa implementar um sistema de gestão ambiental eficaz⁸.

1.5.2 SA 8000

A SA 8000 é uma norma de certificação internacional criada pela SAI (*Social Accountability International*), que orienta as organizações a desenvolverem e adotarem políticas e procedimentos que protejam os direitos humanos básicos dos trabalhadores. A Norma pode ser implementada em instalações de qualquer porte, região ou setor da indústria e segue o padrão da ISO 14000, o que facilita a sua implementação⁹.

⁶ Disponível em: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle> Acedido em 5 de setembro de 2015

⁷ Disponível em: <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e> Acedido em 5 de setembro de 2015

⁸ Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm> Acedido em 6 de setembro de 2015

⁹ Disponível em: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937> Acedido em 7 de setembro de 2015.

1.5.3 AA 1000

A família das Normas AA1000 são baseadas em princípios que ajudam as organizações a se tornar mais responsável e sustentável e foi lançada pelo ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), hoje o AccountAbility. Elas abordam questões que afetam a governança, modelos de negócio e estratégia organizacional, bem como fornecem orientação operacional sobre a garantia de sustentabilidade e engajamento das partes interessadas. Seu principal diferencial está na inclusão das partes interessadas em todos os seus passos, dando credibilidade à responsabilidade corporativa da organização que a adota¹⁰.

1.5.4 ISO 26000

A norma ISO 26000 foi publicada em 2010 após um longo processo de discussão que durou 5 anos e envolveu centenas de especialistas de diversos continentes. Ela fornece orientações de como organizações podem operar de uma forma socialmente responsável. Por ser uma norma de diretrizes, não de requisitos, ela não pode ser usada para fins de certificação. Ela na verdade ajuda a esclarecer o que é responsabilidade social, auxiliando organizações a transformar princípios em ações eficazes, compartilhando melhores práticas mundiais relacionadas à responsabilidade social (Barbieri & Cajazeira, 2012). A norma destina-se a todos os tipos de organizações, independentemente de sua atividade, tamanho ou localização. Diferente das outras normas, que tratam de assuntos específicos, a ISO 26000 envolve um número maior de questões, sendo uma espécie de manual de boas práticas de responsabilidade social. Há quem defenda, baseado na ideia de Friedman, de que essa norma é mais uma distração para gerar lucros para os acionistas (Spitzer, 2010). No entanto, os desenvolvedores da mesma, reforçam a importância dessa norma, já que esta vem para facilitar a abrangência mundial na implementação da responsabilidade social¹¹.

No decorrer do desenvolvimento da ISO 26000, os países foram aconselhados a desenvolver a criação da sua própria norma, adaptada ao seu contexto, tendo em conta os vetores geográficos, culturais e sociais. Em decorrência disto, foi criada em 2008 a norma portuguesa de sistema de gestão da responsabilidade social, a NP 4469-1, que especifica os requisitos para um

¹⁰ Disponível em: <http://www.accountability.org/standards/> Acedido em 7 de setembro de 2015.

¹¹ Disponível em: <http://www.iso26000qsp.org/search?q=26000> Acedido em 7 de setembro de 2015.

sistema de gestão de RSE, sendo aplicável a organizações de diferentes setores e dimensões (Silva, 2013). Em 2012, a empresa de transporte público CARRIS, foi a primeira empresa portuguesa certificada em responsabilidade social pela norma NP 4469 em alinhamento com as orientações da Norma ISO 26000¹².

As normas apresentadas não recomendam um tipo particular de relatório ou qualquer outro instrumento de comunicação. Sendo assim, cada organização, dependendo do mercado que está inserida ou do público que quer atingir, irá escolher e trabalhar a maneira dessas publicações. Os autores Barbieri e Cajazeira (2012) são a favor do uso de modelos padronizados, argumentando que só assim é possível fazer a análise da evolução do desempenho da empresa ao longo do tempo, podendo ainda comparar o desempenho da mesma com empresas concorrentes e evitando que organizações divulguem apenas as questões nas quais apresenta bom desempenho. O Balanço Social e as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) são os modelos de relatórios mais adotados pelas empresas.

1.5.5 Balanço social

É uma peça de informação que divulga com base técnica, contábil, gerencial e econômica as ações sociais da empresa para com a sociedade. Nele as organizações mostram o que fazem por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de para todos (Corrêa, 2010). A ideia do balanço social é demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas do plano social, tanto internamente quanto na sua atuação dentro da comunidade.

Segundo Torres (citado em França, 2011), foi a partir dos anos 60 nos Estados Unidos, e no início da década de 70, na Europa – em especial na França, Alemanha e Inglaterra – que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das empresas e consolidou-se a própria necessidade de divulgação dos chamados balanços ou relatórios sociais. Na década de 80, os Portugueses aderiram à elaboração do balanço social. Por meio da Lei 141/85, de 14/11, Portugal passou a exigir a divulgação do balanço social das empresas que tivessem mais de 100 empregados (Kroetz, 2000). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

¹² Disponível em: http://www.apee.pt/images/carris_julho2012.pdf. Acedido em 7 de setembro de 2015.

(IBASE), lançou uma campanha estimulando a publicação dos balanços sociais, propondo assim um modelo (o chamado Modelo IBASE). Isso levou outras empresas a publicarem os balanços sociais. O modelo foi aperfeiçoado algumas vezes e serviu como um referencial no Brasil e no exterior. O grande diferencial desse modelo, é a sua simplicidade, pois é direto, claro e relativamente fácil para as empresas, mesmo as pequenas, reportarem os dados e criarem uma estrutura para fazê-lo anualmente (Oliveira, 2013). Organizações no Brasil como o IBASE, CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) e o Instituto Ethos têm desempenhado um papel importante na tentativa de melhorar a qualidade e o formato de apresentação dessas informações do balanço social.

1.5.6 GRI

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização internacional e não governamental sediada em Amsterdã, na Holanda, mas que foi criada nos EUA em 1997, e desde 2002 é uma organização independente¹³. Foi ela que desenvolveu o principal referencial informativo com as diretrizes para elaboração do relatório de comunicação do desempenho social, econômico e ambiental mais conhecido e utilizado internacionalmente (Saida, 2009). Suas orientações são aplicáveis a qualquer organização, sediada em qualquer país com qualquer tamanho. Seu principal papel foi criar um processo *multistakeholder* (com diferentes partes interessadas e envolvendo diversos países) para dar orientação a organizações sobre quais questões medir e relatar. O GRI é menos um modelo e mais uma diretriz para ajudar na elaboração desse extenso, detalhado e complexo material que é o relatório de sustentabilidade. Mesmo as pequenas empresas podem usufruir de um manual específico desenvolvido para esse tipo de organização. O “Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações” foi desenvolvido em 2007 e serve para orientar todos os tipos de pequenas empresas na elaboração de seus relatórios (GRI, 2012, p. 38).

O número de publicações desses relatórios tem aumentado, mesmo eles não sendo obrigatórios. A KPMG (uma das maiores empresas que presta serviços de auditoria, impostos e consultoria de gestão e estratégica) conduziu uma pesquisa detalhada sobre os relatórios de sustentabilidade publicados nas 250 maiores empresas globais e nas 100 maiores empresas de

41 países, e constatou, em 2014, que este tipo de relatório é elaborado por 71% das 100 maiores empresas da Ásia. A região das Américas ultrapassou a Europa que era líder na publicação desses relatórios (76% contra 73%). A pesquisa também verificou que o uso das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) é praticamente universal: 78% das 250 maiores empresas globais utilizam este padrão de reporte. Em alguns países (Brasil, Suécia, Coreia do Sul, Portugal, Chile) este índice é de 90%¹⁴. Isso só comprova que existe de fato um crescimento expressivo do número de relatórios publicados em vários países. De acordo com a GRI, seu objetivo é elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros. Esse conjunto de diretrizes e indicadores pode proporcionar a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações (Barakat, 2013).

A comunicação através desses indicadores pode ser um benefício, uma vez que os mesmo são instrumentos comunicativos, que, com base em números e dados, apresentam o desempenho corporativo nessa área. De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2007), os indicadores têm como principal objetivo apresentar para o setor empresarial e a sociedade em geral o que é responsabilidade social, sua abrangência e profundidade. Antes de ser uma ferramenta de avaliação, eles são instrumentos didáticos que visam inserir, definitivamente, as práticas socialmente responsáveis na agenda das organizações. Assim, por meio de indicadores, a empresa pode não só verificar o estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social na empresa, mas também pode planejar suas ações de responsabilidade social visando a excelência e a sustentabilidade de seus negócios.

1.6 Alinhamento entre organização e causa nas práticas de responsabilidade social empresarial

O posicionamento que a empresa deve ter nas atividades de responsabilidade social deve estar alinhado com o plano estratégico da organização (*core business*). Burke & Logsdon apresentam que a RSE só é estratégica quando suas políticas, programas ou processos produzem

¹³ Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-gri/> Acedido em 8 de setembro de 2015.

¹⁴ Disponível em: http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/release-vale-a-pena-publicar-um-relatorio-de-sustentabilidade.aspx Acedido em 8 de setembro de 2015

benefícios ligados a empresa, principalmente quando esses apoiam as atividades *core business*, contribuindo assim para eficácia da empresa no cumprimento de sua missão (1996, p. 496). Sendo assim, a RSE será estratégica e produzirá impacto quando as atividades de RSE estiverem diretamente ligadas à estratégia da organização.

Vários autores (Porter & Kramer, 2002, 2006; McWilliams & Siegel, 2000; McWilliams et al., 2006) defendem que o envolvimento isolado das empresas em atividades socialmente responsáveis não garantem benefícios para as empresas. Para eles, a responsabilidade social só cria valor para a empresa se estiver alinhada com a estratégia organizacional.

Pires (2010) em sua dissertação de mestrado apresenta que a Identificação do público com a causa está positivamente correlacionada com o alinhamento percebido entre empresa e causa. Gupta e Pirsch, referidos em Pires, definem o alinhamento entre empresa e causa (*Company-Cause Fit*) da seguinte forma: “O alinhamento é definido como a relação percebida entre a imagem da empresa, seu posicionamento e mercado-alvo e a imagem da causa e os seus apoiantes” (2010, p. 15). Pires concluiu que o tipo de causa é importante na tomada de decisão sobre iniciativas sociais empresariais, e que a mesma, deve ser selecionado em função do alinhamento entre empresa e causa (2010, p. 69).

A pesquisa do *Reputation Institute*¹⁵, já mencionada nesse trabalho, apresentou que as empresas que são mais respeitadas por sua responsabilidade social, adotam práticas relacionadas com o *core business* da empresa para aumentar o seu desempenho e reconhecimento. Um exemplo apresentado por eles é a empresa Google que incorpora os princípios da RSE, alinhados com sua causa em suas ações e projetos. Exemplo 1: Centros de dados do Google usam -50% de energia do que o centro de dados típico. Exemplo 2: Google comprometeu mais de 1 bilhão de dólares para projetos de energia renovável.

Os defensores mais predominantes para RSE estratégico, Porter e Kramer, apresentam um outro exemplo de causa alinhada com a estratégia da empresa: A Microsoft, uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, investiu no desenvolvimento de universidades de tecnologia nos Estados Unidos. Exemplo 1: Doação de dinheiro e produtos para o desenvolvimento dessas universidades. Exemplo 2: enviou funcionários voluntários para as universidades com intuito de

¹⁵ Disponível em: <http://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/2014-CSR-RepTrak-100-Study.aspx> Acessado em 3 de agosto de 2015

avaliar as necessidades, contribuir para o desenvolvimento do currículo e do corpo docente (2006, p.89).

Olhando para exemplos como esses, vemos que as empresas devem focar em questões que tenham algo em comum com a sua área de atuação, e quanto maior for esse alinhamento, maior será a oportunidade de desenvolver recursos em benefício da sociedade como um todo. Hoje já não é suficiente ser moralmente bom ou estar em conformidade com as leis para as ações de responsabilidade social serem bem sucedidas. Isto significa que o envolvimento com RSE e suas implicações éticas requer um comprometimento organizacional e provavelmente alguma mudança cultural interna, a fim de refletir na mudança que se deseja. Quanto mais as ações de RS estiverem alinhadas com os valores da empresa, mais simples e direta será a comunicação sobre essas atividades. Os diferentes públicos das organizações terão mais facilidade de associar essas iniciativas com a estratégia da empresa. A comunicação é capaz de desempenhar um papel estratégico na criação de valor compartilhado, alinhando as necessidades sociais com o desenvolvimento de atividades e ações de RS, cultivando relações de confiança com os diversos *stakeholders* (Invernizzi, Romenti, Murtarelli & Virginio, 2015).

É nesse âmbito também que se contempla a importância da divulgação estratégica das ações de responsabilidade social. Não se trata apenas de informar, de maneira organizada e padronizada o que tem sido feito nessa área. É preciso de fato realizar práticas de cunho social e ambiental, alinhadas com a estratégia da empresa, que envolvam todos os atores sociais e que gerem mudanças no ambiente e na sociedade. Por esse motivo, a comunicação torna-se importante na promoção, divulgação, defesa e luta pela prática da responsabilidade social. E quando ela é tratada de forma estratégica e não instrumental, consegue ser eficaz no alcance de seus objetivos.

CAPÍTULO 2 – COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 A comunicação no contexto das organizações

Nos últimos anos, a sociedade contemporânea tem vivido um processo de globalização sem precedentes. Globalização de aspectos negativos como o crescimento de população, guerras, fome e impactos ambientais, e de aspectos positivos como integração de mercados, intercâmbio cultural, redução no preço de produtos, avanço da tecnologia e aceleração na circulação de informações. Neste novo cenário global, os principais atores sociais não têm outra escolha a não ser se adaptar. A informação, juntamente com a tecnologia, torna-se um elemento crucial nas estruturas organizacionais.

A facilidade de acesso e de troca de informação e a estrutura da sociedade em rede, ampliamos espaços de discussão entre os atores sociais. Esse contexto vai influenciar as formas de relacionamento e comunicação que as organizações vão ter com seus *stakeholders*. A comunicação serve para transmitir ideias, expressar interesses e divergências, trocar informações e gerar contato e relação. Enquanto a comunicação necessariamente precisa de um feedback, a informação não. Por isso, a comunicação tem ganhado mais importância na medida em que influência e é influenciada pelo ambiente organizacional e pelos que dele fazem parte. Sendo o ambiente organizacional muito diversificado e ajustável às mudanças da globalização, tornou-se cada vez mais necessário pensar na comunicação como função estratégica e não meramente como função tática e operacional. Deixando de ser acionada esporadicamente, a comunicação dá um grande passo para ser trabalhada de forma estratégica, onde vai contribuir para que as organizações cumpram sua missão, alcance seus objetivos, fixem seus valores, criando um ideal de visão no contexto de uma visão do mundo, sobre o direcionamento dos seus princípios éticos (Kunsch, 2009a). Ela passa a ser vista como um “fenômeno inerente à natureza das organizações que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos” (Kunsch, 2009b, p. 112).

Segundo Nassar (2009) as organizações são como um sistema formal, social e histórico que obrigatoriamente se comunicam e se relacionam com seus integrantes, com outros sistemas sociais e com a sociedade. Aqui, usaremos o termo “organização” para referir a todo o tipo de agrupamento de pessoas que realizam determinada atividade com o propósito de atingir um objetivo comum. Sejam elas públicas, privadas com ou sem fins lucrativos entre outras.

Muitas disciplinas emergiram dentro do campo de estudos sobre comunicação em organizações. Fala-se em “Comunicação Corporativa” (Van Riel, 1995); “Comunicação Global” (Kapferer, 1994); “Relações Públicas” (Grunig, 1992); “Comunicação Imperativa” (Argenti, Howel & Beck, 2005), “Comunicação de Negócios” (Reinsch, 1996) e “Comunicação Organizacional” (Burrell & Morgan, 1979; Deetz, 2001). Como nesse estudo queremos abordar a comunicação estratégica, que segundo Carrillo (2014) esta encontra-se necessariamente ligada à organização, começaremos por revisar o campo da comunicação organizacional, que das novas disciplinas que emergiram, “revela ser a que traz maior contributo para o campo” (Sobreira, 2010, p. 140).

2.2 Comunicação organizacional

Charles W. Redding, considerado um dos fundadores da disciplina da comunicação organizacional, aponta que a comunicação organizacional surgiu na década de 1940 (Sias, 2014), com raízes em vários campos, entre eles as teoria das organizações e teoria da relações humanas. Os estudos eram direcionados para a comunicação de negócios e entre gerências nos ambientes empresariais. Existia uma preocupação em ver a comunicação como orientação de um discurso corporativo numa perspectiva de implementar a performance económica. Mas o grande avanço do campo aconteceu de fato ligado com o aparecimento das Teorias Sistémicas sobre a organização, que reconhecem que a comunicação tem um papel fundamental (Ruão, 2008). Com os estudos sistémicos, a investigação deixou de pensar na comunicação como parte da organização, para ver a comunicação como sendo a organização. Autores como Katz e Kanh, Weick, Topkins, Kreps e Taylor apresentados na pesquisa de Ruão (2008) partilham da mesma ideia de que a comunicação é a essência da organização, e que falar desta, é falar de comunicação. Assim referimo-nos a comunicação organizacional como:

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem. (Kreps citado em Ruão, 1999, p. 5)

Deetz (2001) aponta que assim como outras disciplinas, como psicologia, sociologia ou economia, que são capazes de explicar um conjunto de processos organizacionais, a comunicação também pode ser pensada como uma maneira distinta de descrever e explicar as organizações. O autor recusa que a comunicação seja mais um fenómeno ao serviço da eficácia organizacional, como outros dentro das organizações e defende que a comunicação seja uma forma de análise e de estudo das organizações e dos fenómenos que as afetam. Para Deetz, em vez de se construir uma “teoria da comunicação organizacional”, seria mais interessante produzir uma “teoria comunicacional das organizações” (2001, p. 7).

Redding e Thompkins (1988) identificaram três períodos no desenvolvimento da comunicação organizacional. Durante a Era de Preparação (1900-1940) grande parte do terreno foi estabelecido para a disciplina que conhecemos hoje. Os estudiosos enfatizaram a importância da comunicação nas organizações. A Era de Identificação e Consolidação (1940-1970) viu o início do reconhecimento acadêmico, com publicações especializadas no campo e com o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura. Durante a Era da Maturidade e Inovação (1970-2000), a pesquisa empírica aumentou, acompanhada de esforços inovadores para desenvolver conceitos, premissas teóricas e críticas filosóficas" (Redding & Thompkins, 1988, p. 7).

Sem nos aprofundarmos sobre os estudos epistemológicos desta área, suas tendências e paradigmas de investigação, abordaremos um outro caminho para nos referir ao “Estado da arte” da comunicação organizacional contemporânea: o estudo dos tópicos mais investigados.

Redding e Tompkins (citado em Deetz, 2001, p. 7) dividiram o trabalho em (1) canais formais, (2) comunicação superior/subordinado, (3) canais informais, e (4) medição e coleta de dados.

Allen, Gotcher e Seibert (1993) em um estudo sobre os tópicos mais analisados em revistas científicas da especialidade entre 1980 e 1991, avalia 17 áreas de trabalho: (1) as relações interpessoais, (2) habilidades de comunicação, (3) a cultura e simbolismo, (4) fluxo e

informação canais, (5) poder e influência (6), a tomada de decisão e resolução de problemas, (7) as redes de comunicação (8), estilos de comunicação e de gestão, (9) interrelação da organização e o ambiente, (10) Tecnologia (11), linguagem e mensagens, (12) estrutura (13), incerteza e informação adequação, (14), grupos (15) ética, (16) transcultural, e (17) clima.

Putnam et al. (citado em Ruão, 2008, p. 42), desenvolveram em 1996 aquela que é considerada como a revisão mais abrangente e original da evolução da pesquisa em comunicação organizacional. Seus modelos para organizar linhas de pensamentos sobre os processos de comunicação nas organizações, partem das metáforas: (1) conduta, que trata a comunicação como transmissora de informações, como se fosse contentores ou canais de fluxos de informação e comunicação; (2) lente, que filtra a comunicação, monitorando o ambiente e criando redes de conexão; (3) ligação, que liga os indivíduos, sendo ela a criadora dessas redes e sistemas de contato; (4) desempenho, estimula a ação e interação social pela comunicação; (5) símbolo, promove a interpretação de trabalhos que representam as organizações por meio da comunicação; (6) voz, designa os estudos em que a comunicação é apresentada como a expressão da própria organização e (7) discurso, em que a comunicação é uma conversação entre os membros internos e externos, através de textos, diálogos, gêneros e outras manifestações discursivas.

Jones, Watson, Gardner e Gallois (2004) identificam seis desafios que estudiosos de comunicação organizacional enfrentam no século 21: (1) inovar na teoria e na metodologia, (2) reconhecer o papel da ética, (3) mover as questões de nível micro para o nível macro, (4) examinar novas estruturas organizacionais, (5) compreender a comunicação de mudança organizacional, e (6) examinar a diversidade e comunicação entre grupos.

Se formos refletir a respeito dos temas mais investigados em comunicação organizacional percebemos que novos assuntos são sempre possíveis para estudar e compreender a riqueza e a profundidade dos diversos sentidos da abrangência da comunicação nas e das organizações. E que o futuro da comunicação organizacional, implicará a convivência desses vários métodos, teorias, paradigmas e pressupostos diferenciados com objetivo de melhorar a performance comunicativa das organizações.

2.3 Comunicação estratégica

Até os anos 1980 os estudos de comunicação organizacional se caracterizavam por uma forte vertente funcionalista (transmissão de informação) e uma perspectiva linear-instrumental (que parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado). A preocupação estava com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais (Kunsch, 2009a). Depois dos anos 80, o quadro começou a mudar, e a comunicação começa a ser planejada com estratégias pontuais, desenvolvidas de acordo com o seus públicos de interesse. Vale destacar aqui que, embora tenha ocorrido um avanço na elaboração da comunicação nas organizações, foi só no final dessa década e início dos anos 90, com o fim da Guerra Fria e o surgimento do fenômeno da globalização, que ela ganhou uma dimensão estratégica e passou a fazer parte do negócio da empresa de forma global. A partir daí, o papel da comunicação nas organizações começa a mudar consideravelmente, deixando de ser uma ferramenta das outras funções como o marketing, recursos humanos ou de qualquer outra área, para ocupar uma posição estratégica e fundamental de desempenho das organizações (Álvarez, 2013).

A área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Ser estratégico nada mais é que definir objetivos e identificar os meios para atingi-los. Nesse sentido a comunicação estratégica deve ajudar a organização a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob o suporte dos princípios éticos (Kunsch, 2009b).

Comunicação estratégica das e nas organizações significa que a “comunicação está alinhada com a estratégia global da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento” (Argenti et al., 2005, p. 83), e que sem a estratégia da organização não há estratégia de comunicação (Behrens citado em Oliveira, 2011). A comunicação estratégica é algo intrínseco à estratégia global da organização.

Segundo Zerfass e Huck (2007), as orientações estratégicas são caracterizadas pela sua contribuição nos processos-chave do núcleo de ações que conduzem ao sucesso da organização.

“A comunicação estratégica forma significado, constrói sentimento de confiança, gera reputação e gere interações pessoais simbólicas com *stakeholders* internos e externos, a fim de apoiar o crescimento organizacional e a garantir um espaço livre de atuação” (p. 108). Fazendo isso a Comunicação Estratégica prepara as organizações para um futuro incerto, em contraste com os esforços de comunicação esporádicos, que apenas suportam negócios quotidianos e atividades rotineiras. Argenti et al. explicam que “empresas que continuam a ter uma abordagem tática, de curto prazo para a comunicação com seus *stakeholders* vão encontrar cada vez mais dificuldade em competir. Desenvolver uma abordagem integrada, estratégica para a comunicação será fundamental para o sucesso” (2005, p. 83).

As estratégias de comunicação podem ser usadas de diferentes maneiras e várias vezes são confundidas com comunicação estratégica. Segundo Carrillo (2014), a comunicação estratégica precisa recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos. É o somatório de todas as “estratégias de comunicação” parciais que dará origem à sinergia da “comunicação estratégica”. A comunicação estratégica trata dos conteúdos informativos, persuasivos, discursivos, bem como a comunicação interpessoal, quando utilizada num contexto para alcançar a missão de uma organização (Hallahan et al., 2007, p. 17). A prática da comunicação estratégica é aquela que envolve, desenvolve, estimula e gera atitude na e para a organização, oportunizando uma mudança, um novo comportamento, e não simplesmente informando o que aconteceu na organização.

Como já mencionamos, a comunicação é a essência da organização. Ela é também o elemento-chave na gestão de responsabilidade social empresarial, no entanto, é muitas vezes ignorado nas abordagens de RSE (Laivate, 2011). Sendo assim, as organizações que queiram se posicionar como socialmente e ambientalmente responsáveis e têm isso como estratégia global da organização, precisam trabalhar a comunicação, de forma intencional e estratégica, para atingir os objetivos organizacionais de RSE. Ou seja, se uma empresa deseja ser reconhecida como socialmente responsável, as metas da área da comunicação deverão perseguir esses mesmos objetivos de uma forma planejada, articulada e integrada, fortalecendo assim os valores e objetivos organizacionais.

2.4 Comunicação estratégica integrada

A comunicação pode ocorrer de diversas formas e ser proveniente de diferentes áreas, porém ela só será estratégica quando trabalhada harmonicamente e em completa afinação, em todas as suas formas (Torquato, 2004). A evolução das tecnologias de comunicação e as mudanças sofridas pelo marketing após os anos 1980 desafia as organizações à uma conscientização geral de que era preciso planejar e aplicar de forma integrada suas comunicações para se adaptarem ao meio social (Kotler, 1996; Vasconcelos, 2009). Cheney, Christensen, Zorn e Ganesh (2011) descrevem a comunicação integrada:

é a noção de que as organizações, a fim de estabelecer sua presença e legitimidade no mercado, devem comunicar de forma consistente em diferentes públicos e diferentes meios de comunicação. Ao coordenar e alinhar todas as mensagens da organização (incluindo visões, estratégias e temas de identidade), as organizações buscam a comunicação integrada esperando criar uma impressão unificada do que a organização é o que ela significa. (Cheney et al., 2011, p. 126)

A autora brasileira Margarida Kunsch defende que uma das formas de empreender a comunicação estrategicamente, do ponto de vista da comunicação organizacional, é adotar uma filosofia de comunicação integrada que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica, em vez de sua fragmentação (2003). O conceito de comunicação organizacional integrada, que vem sendo trabalhado pela autora desde 1985 e posteriormente complementado com a definição da função estratégica em 1997, destaca a necessidade de haver uma ação conjugada das atividades de comunicação formando assim o composto da comunicação organizacional. Esse é a junção das áreas de comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e administrativa (Ver figura 5).



Figura 5: Comunicação Organizacional Integrada adaptada de Kunsch (2003) (Sobreira, 2010, p. 135)

Este trabalho não tem como propósito aprofundar a investigação em cada uma dessas modalidades da comunicação organizacional. O que propomos é um olhar especial para a comunicação integrada na atuação harmoniosa de diversas áreas, utilizando diversos canais e ferramentas, para alcançar determinado objetivo. Entendemos que por cada área ter suas características próprias, cada momento pedir ferramentas adequadas, cada situação precisar de determinadas atitudes e cada público carecer de ser tratado individualmente é que é preciso ter uma visão integrada desse mix. Deve haver assim uma integração de forma articulada do conteúdo global e específico da mensagem adaptado as ferramentas comunicacionais que serão utilizadas para envolver os diferentes públicos.

Assim como Kunsch, Argenti et al. (2005) defendem que a comunicação estratégica requer uma abordagem integrada a vários níveis. O autor explica:

Cada função de comunicação cumpre objetivos específicos, é dirigida a determinado público-alvo, que é crítico para o alcance desses objetivos sejam alcançados, e é divulgada através dos canais mais adequados e eficazes para esses públicos. Para impactar estrategicamente, todas as comunicações para todos os públicos através de todos os canais devem ser adaptados para um determinado objetivo, consistente entre os mesmos e entre a estratégia corporativa. (Argenti et al., 2005, p. 87)

Diante de tantos *stakeholders*, a comunicação precisa de ser planejada, estruturada, que dê enquadramento e coerência às mensagens e à utilização dos diferentes canais e ferramentas ao dispor para alcançar e envolver os diferentes públicos. Os canais utilizados pela comunicação devem estar em consonância com os objetivos da organização, da comunicação e da RSE, além de também estarem alinhados com a preferência de cada público. Santos (2009, p. 152) diz que a aceitação do público que irá receber tal informação por algum canal deve ser sustentável a eles próprios: “Como falar em produtos verdes ou socialmente responsáveis se estes envolvem elevado desperdício de material e energia e não propiciam a reciclagem?”.

Os tipos de ferramentas ou canais de comunicação podem ser variados, isso vai depender de qual tipo de público é preciso atingir. O CEBDS fala de alguns tipos de ferramentas podem ser fundamentais nesse processo:

Hotsite; revista/jornal interno e externo; boletins e cartas de esclarecimento de projetos; website; intranet; treinamentos e capacitação; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental; publicidade e propaganda; marketing direto/ e-mail marketing; eventos; mídias e redes sociais; campanhas de endomarketing. (CEBDS, 2009, p. 58)

Não há fórmulas prontas para essa divulgação, e cada comunicador deve encontrar o ritmo e a forma que mais se adaptem à realidade de sua empresa e da sua ação. O importante é utilizar essas ferramentas para mobilizar e transformar os públicos para participarem e se integrarem nas ações.

Para Sobreira (2010, p. 141) a comunicação estratégica das organizações não é “uma mas muitas coisas”, não sendo possível encerrá-la numa definição única e “onde os seus

profissionais têm as mesmas características de transdisciplinaridade”. É dessa maneira que a comunicação estratégica deve trabalhar de forma conjunta e com espírito de interdisciplinaridade, olhando para os objetivos gerais da organização que quer ter uma postura mais responsável e desenvolver ações de responsabilidade social, ao mesmo tempo que olha para as necessidades comunicacionais específicas que são necessárias para alcançar seus diferentes públicos.

2.5 Os atores sociais: comunicar para quem?

Cada vez mais as organizações estão percebendo que para ter uma comunicação estratégica embasada na responsabilidade social é preciso estar em contato com seus públicos. Criar práticas de diálogo, oportunidades de interação e relacionamento da organização com os atores sociais faz parte do componente estratégico da comunicação e ajuda para que o tema de responsabilidade social seja incorporado em todas as partes da organização de forma sistêmica e abrangente.

Para Carrillo (2014) a comunicação estratégica não possui audiências, públicos cativos ou públicos-alvo, mas sim *stakeholders* que estão ligados à organização e que à partir do seus próprios interesses partilham algum significado com a organização. Cada caso deve ser estudado de acordo com sua necessidade: “é necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo e estimar a possibilidade real de o conquistar. Os objetivos poderão, então, ser definidos em conformidade, tendo em consideração o facto de os *stakeholders* estarem mais ou menos envolvidos no ambiente interno da organização a partir do qual será iniciado o processo de comunicação estratégica” (Carrillo, 2014, p. 78).

Naves afirma que a comunicação não deve “se restringir a pontos específicos, devendo contemplar todos os públicos de interesse, sem privilegiar este ou aquele” (2009, p. 205), mas que também devem manter um bom relacionamento externo, pois “talvez seja o que dá mais visibilidade às suas ações positivas” (2009, p. 205). Porém, o envolvimento do público interno e o diálogo com os colaboradores são de grande importância, onde além de motivá-los, a organização mostrará que é realmente transparente em suas ações. “Tratar todos os funcionários com equidade valoriza a equipe e fortalece a imagem da organização, além de redundar em mais confiança nela por parte da sociedade” (Naves, 2009, p. 205).

Agindo dessa forma, a organização garante que as ações de responsabilidade social façam parte dos valores e da cultura da empresa, e não apenas de um discurso pontual e deslocado da realidade. A partir do momento que as teorias passarem a ser ações, o público interno garante a prática e disseminam esses valores para outros públicos sendo assim “portavozes para o exterior” (Balonas, 2014, p. 74).

Em Portugal, a entidade GRACE¹⁶ apresenta, na sua publicação “Guia prático para a Responsabilidade Social das Empresas”, que para uma iniciativa de responsabilidade social seja bem sucedida é necessário o envolvimento de toda a empresa, a começar pela gestão de topo: “é fundamental a existência de um plano de comunicação interno bem delineado e partilhado pela administração ou direção da empresa, para que todos os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos com o processo de implementação” (GRACE, 2011, p. 25). Os líderes dão a credibilidade às decisões e ações de RSE e “enquanto a gestão de topo não estiver ativamente envolvida, qualquer estratégia de RSE não será sustentável” (Balonas, 2014, p. 84).

Em algumas empresas, ainda não se vê os níveis mais altos da hierarquia apoiando iniciativas, diante de problemas socioambientais, para que aos poucos se alcance certa maturidade no pensamento de toda a empresa. Porém, “é nos casos em que a alta administração assume um compromisso efetivo com os esforços de melhoria da qualidade ambiental dos processos e produtos da empresa que tais esforços são bem-sucedidos” (Claro, Claro & Amâncio, 2009, p. 221).

Voltolini (2011) enfatiza que o líder é fundamental. É ele quem mostra o exemplo, quem tem de dar o tom, puxar a organização, e para isso é preciso “passar credibilidade, despertar a confiança, ter senso de justiça e ética, comunicar com transparência, formar parcerias e redes de valor e, principalmente, estabelecer coerência entre suas estratégias e ações” (Voltolini, 2011, p. 238).

Assim, a partir do momento que os mais altos responsáveis das organizações assumem o compromisso de contribuir para a consciencialização e mobilização para mudança de mentalidade e práticas, o ambiente torna-se mais favorável para a implementação de ações, processos, linguagens e políticas que ao nível estratégico vão difundir valores sustentáveis nas

¹⁶ GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, é uma associação pioneira, sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à promoção da responsabilidade social corporativa, fundado em fevereiro de 2000 por um conjunto de empresas interessadas em aprofundar o papel do setor empresarial no desenvolvimento social. Disponível em: http://www.grace.pt/sobre_o_grace/historia Acedido em 16 de novembro de 2015

práticas socioambientais. Para isso é importante que existam ações que de fato comprovem o discurso e assegurem que todos estão comprometidos para garantir a funcionalidade dos processos a fim de assegurar as bases que irão provar e fortalecer o posicionamento e ações da organização.

CAPÍTULO 3 – PROBLEMÁTICA E ESTUDO DE CASO

3.1 Questão de investigação

Esta investigação situa-se na junção dos temas comunicação organizacional e responsabilidade social, por meio de uma compreensão orientada de que ambas devem trabalhar juntas. Porém, nem sempre essa é a realidade. Esse fato foi vivenciado na trajetória pessoal da autora, onde, em contato com algumas empresas onde conheceu e desempenhou trabalhos, analisou que as mesmas realizavam suas práticas de formas isoladas. Envolvida com as práticas ambientais e sociais e interessada em aliar aspectos comunicacionais com as práticas responsáveis das empresas, marcou num primeiro momento a aproximação com questões que dizem respeito a responsabilidade social e de que forma ela pode ser comunicada.

Tendo por base as vivências acima descritas, este estudo procura, do ponto de vista da autora, identificar de que maneira as práticas de responsabilidade social podem ser melhor comunicadas e o papel da comunicação estratégica nesse processo. Pretende-se, assim, aprofundar uma investigação que responda à questão de partida: ***“Como a comunicação estratégica pode ser aplicada nas práticas de responsabilidade social e ambiental de uma organização?”***. Partindo desta questão, aponta-se o objetivo de revelar a singularidade de uma prática realizada por uma empresa portuguesa, e de que maneira a comunicação é estratégica na implementação e divulgação dessa ação. O objetivo dessa pesquisa é contribuir para um melhor entendimento da comunicação nas práticas de responsabilidade social e ambiental, já que essas iniciativas são "... raramente realizadas" (Dawkins, 2004, p. 4), explicitando, através de um estudo de caso, como essa comunicação pode ser feita de forma estratégica. Para isso, levantamos a hipótese de que uma prática de responsabilidade social deve ser trabalhada pela comunicação de forma estratégica, com o foco em alcançar um objetivo, sendo integrada, envolvendo diversas áreas e um mix de comunicação para alcançar todos os públicos. Para além de contribuir com a literatura e estudos sobre o assunto em Portugal, essa será uma oportunidade para a autora de adquirir conhecimento sobre como uma empresa deste país lida com as práticas de responsabilidade social e ambiental e de que forma as comunica.

Após encontrar uma questão de investigação, ter nossos objetivos definidos e partindo do interesse por realizar essa pesquisa em uma empresa de Portugal, era preciso iniciar a recolha de informações que nos permitisse responder a essa pergunta e encontrar uma organização que estivesse realizando tais práticas. Começamos assim pela pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (1992) é o primeiro passo para a pesquisa científica. Nela há o levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, artigos e imprensa escrita, tendo como finalidade fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Nesse sentido, a revisão bibliográfica desta pesquisa tratou de abranger as discussões em volta dos estudos sobre responsabilidade social e ambiental, responsabilidade empresarial, comunicação organizacional, comunicação estratégica e práticas de responsabilidade social empresarial (como demonstrado nos capítulos 1 e 2).

Em seguida foi feita uma análise de dados do estudo de caso investigado. No que consiste a proposta da metodologia de análise de conteúdo da pesquisa, Gil (2002) explica que esta técnica tem como objetivo organizar e reunir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Nossa pesquisa procurou analisar os materiais usados na divulgação de uma prática de responsabilidade social e ambiental de uma empresa portuguesa, além de entrevista pessoal com a pessoa responsável pela comunicação dessa prática na empresa. Visita e observação pessoal¹⁷ da empresa selecionada, assim como questionário estruturado (Anexo 1), remetido por *e-mail*, com o responsável pela comunicação da organização estudada para poder complementar a informação obtida pela análise documental e aprofundar os dados recolhidos através da observação direta.

3.2 Metodologia

O presente trabalho se enquadra no paradigma de estudo de caso e assume características interpretativas e explicativas sobre a comunicação estratégica e o seu papel em uma ação de prevenção de resíduos de uma empresa de gestão de resíduos.

¹⁷ A visita pessoal na empresa estudada foi realizada no dia 26 de novembro de 2015 com entrevista exploratória e visita ao espaço orientada pela Rita Rebelo, responsável pela comunicação dessa prática na Lipor.

Com a ideia de construir panoramas sobre o assunto, esse trabalho é desenvolvido por meio de uma pesquisa empírica de abordagem descritiva, com características da pesquisa qualitativa e bibliográfica. Porém, a análise dos dados está centrada no método de estudo de caso que “se volta para indivíduos, grupos ou situações particulares para se realizar uma indagação em profundidade que possa ser tomada como exemplar” (Santaella, 2001, p. 145).

Foi escolhido estudo de caso, por ser um procedimento técnico mais apropriado ao propósito dessa pesquisa. Yin (2005) considera que os estudos de caso representam a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real e quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, que são mais explicativas e tratam de relações operacionais.

Os estudos de casos podem apresentar estudos de caso único (que analisam o objeto ou fenômeno em determinado contexto) ou ainda estudos de casos múltiplos (que também realizam dessa forma, mas analisam diferentes casos ou fenômenos dentro de seus respectivos contextos) (Yin, 2005). Nas ciências sociais, geralmente se justifica a utilização de um único caso quando o mesmo é único ou extremo. Também se costuma usar um único caso quando o acesso a casos múltiplos é difícil ou não se conectam entre si. Sendo assim, o pesquisador pode investigar um deles e, assim sendo, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória (Gil, 2008). Stake (2005) considera que o uso de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, contribuindo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Mas, o autor também chama atenção para o fato de que uma pesquisa com múltiplos casos requer um procedimento mais apurado e de mais tempo para a coleta e análise dos dados, pois será necessário replicar os mesmos métodos de análise para todos os casos.

Assim como outras formas de investigação, o estudo de caso partilha muitos argumentos epistemológicos e métodos de trabalho de campo adotados nas tradições sociológicas e antropológicas, tendo assim suas vantagens e desvantagens (Vieira, Sousa & Balonas, 2016). Yin (2005) afirma que existe um grande preconceito acerca do método de estudo de caso. Afirmativas contra esse método são sempre argumentadas: os dados podem ser facilmente distorcidos pelo pesquisador, são ilustradas questões de maneira mais efetiva, não fornecendo base para generalizações e de que estudos de caso são demorado e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados. O autor

argumenta que não se pode generalizar a partir de um único caso, ou com base em um único experimento, pois, questões como essas também podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos científicos (Yin, 2005).

Já no pensamento de Punch (1998), a condução de um caso se dá pelo interesse e preocupação do investigador em descrever e interpretar o mesmo, chegando assim a conceitos que expliquem algum aspecto particular do caso que se analisa. É este é o objetivo desse trabalho. Sendo essa uma pesquisa *ex-post facto*, visto que a prática a ser analisada já aconteceu e o pesquisador não dispõe de controle sobre a mesma (Gil, 2008), o nosso objetivo foi investigar o caso de forma retrospectiva, natural e exploratória, sem que houvesse qualquer tipo de manipulação, mas trabalhando sobre ela como se estivesse submetida a controle. Esse caso escolhido atende adequadamente à questão proposta na pesquisa, ao mesmo tempo em que focaliza acontecimentos contemporâneos e exige pouco, ou nenhum, controle sobre eventos comportamentais relevantes. Sendo mais capacitado para o uso de várias fontes de evidências, como observações, entrevistas e análise de documentos, princípio fundamental, que garante qualidade e validade dos resultados (Gil, 2002; Yin, 2005).

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

4.1 Seleção do caso

Nos estudos de casos, não são utilizadas amostras estatísticas, mas sim, amostras teóricas. Diferente de uma amostragem estatística, que procura uma amostra aleatória da população para se estudar, na amostragem teórica o critério básico para seleção do estudo é a sua contribuição para o desenvolvimento do assunto. O objetivo da amostragem teórica não é uma captação representativa de todas as possíveis variações, mas sim ir a fundo para obter um entendimento do caso analisado e facilitar o desenvolvimento de conceitos usados na pesquisa (Glaser & Strauss, 1967). Para Eisenhardt (1989) o caso deve ser escolhido para replicar ou estender uma teoria, como também para completar categorias teóricas onde o processo de interesse seja facilmente observável. O caso escolhido para o presente estudo foi o da empresa Lipor, por atender aos seguintes critérios: (1) É uma empresa portuguesa situada no norte de Portugal; (2) realiza práticas de responsabilidade social e ambiental com objetivo de cumprir metas e de divulgar seus resultados nos relatórios de sustentabilidade; (3) tem uma área de comunicação realizando tais práticas e (4) as mesmas são realizadas em consonância com o *core business* da empresa.

Consideramos que por atender a esses critérios, a empresa representa um caso onde ocorre ou ocorreu o fenômeno de interesse do estudo e que por isso dispõe de elementos para estudá-lo.

4.2 Lipor – com o ambiente no coração

A Lipor¹⁸ é uma organização pública, responsável pela gestão, valorização e tratamento dos Resíduos urbanos do Grande Porto. Constituída como Associação de Municípios em 1982, a Lipor tem vindo a implementar uma gestão integrada de resíduos, recuperando, ampliando e

¹⁸ Informações disponíveis no site da empresa: <http://www.lipor.pt/pt/a-lipor/quem-somos/historial/> Acedido em 19 de julho de 2016.

construindo infraestruturas, complementadas com campanhas de sensibilização junto da população dos oito municípios que a integram: Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo e Vila do Conde.

Com mais de 30 anos de existência, a Lipor trata, todos os anos, cerca de 500 mil toneladas de resíduos urbanos (RU) produzidos por cerca de 1 milhão de habitantes. Eles definem sua missão como: “conceber, adotar e implementar soluções sustentáveis de gestão de resíduos, tendo em consideração as necessidades dos nossos parceiros e das comunidades que servimos”.

Como o mote de estratégia da Lipor é ir rumo à sustentabilidade, a empresa evidencia uma gestão sustentável agregadora dos três pilares do Desenvolvimento Sustentável, na qual aposta e continuará a apostar: “Olhar para trás orgulha-nos, olhar o presente envaidece-nos, pensar e imaginar o futuro honra-nos!”.

A Lipor tem trabalhado no sentido de atuar como catalisadora de mudanças, utilizando todo um conjunto de políticas, programas e ações que promovem e estimulam o avanço da área de intervenção, indo em direção de um futuro mais sustentável. A empresa busca se envolver e realizar diversos projetos nesse sentido. Para o nosso estudo, buscamos analisar e verificar como foi realizada a comunicação em uma de suas práticas de prevenção de resíduos: A Semana Europeia da Prevenção de Resíduos.

4.3 Lipor – estudo do caso

A Semana Europeia da Prevenção de Resíduos, em inglês: *European Week for Waste Reduction* (EWWR), é uma iniciativa europeia destinada a promover a implementação de ações de sensibilização sobre recursos sustentáveis, gestão e prevenção de resíduos durante uma única semana. Ela incentiva uma grande variedade de públicos (autoridades públicas, empresas privadas, sociedade civil, bem como os próprios cidadãos) a se envolverem em pequenas ou grandes práticas que possam fazer a diferença. Esse projeto foi lançado e apoiado pelo Programa LIFE+ da Comissão Europeia, no ano de 2009, estabelecido por um período de 4 anos, onde a EWWR realmente ocorre uma vez por ano¹⁹.

¹⁹ Informações disponíveis no site do projeto: <http://www.ewwr.eu/en/misc/ewwr-2009-2012> Acedido em 25 de julho de 2016.

O LIFE+ começou em 1992 e consiste em três componentes: Natureza e Biodiversidade, Política Ambiental e Governança e Informação e Comunicação²⁰. O programa LIFE+ é o instrumento financeiro da União Europeia para o ambiente, com o objetivo de contribuir para a execução, a atualização e o desenvolvimento de política ambiental a partir de projetos de co-financiamento com valor acrescentado europeu.

A EWWR consiste no maior encontro de ações de sensibilização sobre a prevenção de resíduos na Europa. A essência da mensagem executada pela EWWR busca abordar os “3Rs”, que representam as opções que devem ser consideradas em primeiro lugar quando se elabora uma estratégia de gestão de resíduos. **Reduzir** os resíduos, **Reutilizar** os produtos e **Reciclar** o material. Seguindo essa hierarquia, reduzir o desperdício deve ser sempre a primeira prioridade. Que em primeiro lugar seria utilizar menos material e depois diminuir a produção de resíduos na sua origem. A segunda melhor opção é a reutilização de produtos, dando uma segunda utilidade a eles. Terceira prioridade é a reciclagem de materiais, separando resíduos recicláveis e adotando comportamentos mais ecológicos.

Na 4ª edição da EWWR, que ocorreu em novembro de 2012, foi possível observar um aumento considerável nas atividades em todos os aspectos. Havia mais ações, territórios e participantes do que qualquer outro ano, desde o seu início. Um número recorde de 10793 ações foi implementado durante a 4ª edição da Semana (Gráfico 1²¹).

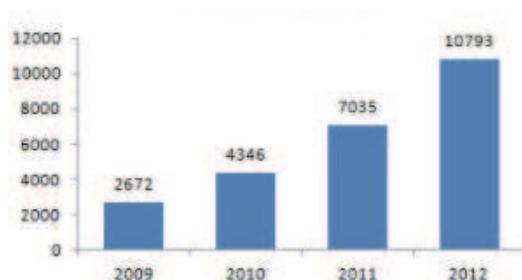


Gráfico 1: Número de ações por ano da EWWR

²⁰ Informações disponíveis no site do programa: <http://ec.europa.eu/environment/life/about/index.htm> Acessado em 25 de julho de 2016.

²¹ Figura disponível no site do programa: <http://ec.europa.eu/environment/life/about/index.htm> Acessado em 25 de julho de 2016.

Tendo sido considerada a sua continuação após este ano de sucesso, a EWWR é apoiada pelo componente "Informação e Comunicação" do programa LIFE+ desde julho de 2013, e vai até junho 2017. Esse componente visa disseminar informações e aumentar a consciência sobre as questões ambientais, incluindo a prevenção de incêndios florestais. Além disso, tem o objetivo de fornecer apoio para medidas de acompanhamento, como informação, ações, práticas, conferências, formação e campanhas de comunicação.

A Lipor participa como parceira e coordenadora dessa mobilização desde 2008, na edição piloto e oficialmente em 2009. Sua iniciativa começou por interesse de implementar práticas relacionadas com a política da Lipor de gestão Integrada de resíduos (colocando a prevenção na base da hierarquia de resíduos). Desde então a Lipor inseriu essa iniciativa em seus projetos. Os coordenadores da EWWR são autoridades públicas que têm competências em matéria de gestão de resíduos e atuam a nível de competência que eles representam no seu país. Como tal, eles são responsáveis por promover essa iniciativa no seu território, garantindo a inscrição, validação e coordenação das ações propostas por seus públicos. Há 6 categorias de participantes na semana: (1) Administração/Autoridade Pública; (2) Associação/ONG; (3) Empresa/Indústria; (4) Estabelecimento de Ensino; (5) Cidadão individual e Outros (ex: hospital, lar de idosos, instituição cultural, etc.). Estas categorias foram previstas pela comissão organizadora com intuito de cobrir qualquer tipo de organização ou indivíduo, para que todos possam implementar uma ação de sensibilização durante a EWWR. Para assumir o papel de desenvolvedor de ação da EWWR, esses públicos proponentes realizam suas propostas e registram suas ações focadas em redução de resíduos, reutilização ou reciclagem através do coordenador local, regional ou nacional.

Sendo coordenadora dessa prática, a Lipor é responsável por disseminar essa iniciativa na sua área de atuação envolvendo os seus diferentes públicos. O objetivo principal de cada coordenador é encorajar o maior número de potenciais proponentes do projeto quanto possível para participarem desenvolvendo ações para a EWWR.

Os objetivos gerais do projeto são:

- Dar a conhecer as estratégias de prevenção de resíduos e a política da União Europeia e dos seus Estados membros nesta matéria;

- Promover ações sustentáveis de prevenção de resíduos por toda a Europa;
- Realçar o trabalho realizado por diversos intervenientes, através de exemplos concretos de prevenção de resíduos;
- Mobilizar o maior nº pessoas possível, através de informações concretas sobre os gestos e mudanças de comportamento;
- Mostrar o impacto do nosso consumo nas mudanças climáticas e no ambiente²².

Para alcançar tais objetivos a Lipor define como seu próprio indicador de monitorização, no ano de 2014, a meta de alcançar 250 ações inscritas. Essa prática é apenas uma entre os vários “Projetos e Iniciativas de Prevenção” planejados pela Lipor. A área responsável por essa iniciativa de Prevenção é o “Grupo de Prevenção” que conta com colaboradores de diferentes áreas de trabalho (como: comunicação, valorização orgânica e multimaterial, passando até pela área mais operacional), que como já mencionado nesse estudo, é muito importante para que se tenha uma comunicação integrada, onde se concentra esforço e ação para unir diversas áreas, permitindo assim uma atuação sinérgica da comunicação.

Para efeitos de estudo de caso, queremos focar na 6ª edição da EWWR, detalhando suas estratégias e ações de comunicação implementadas para essa iniciativa que ocorreu entre os dias 22 e 30 de novembro de 2014. Esse ano foi registrado o maior número de ações na área da Lipor, com cerca de 392 ações registradas e 137 proponentes participantes. Em todo o espaço europeu foram cerca de 12.000 ações. As informações sobre a EWWR 2014 contidas nesse trabalho foram adquiridas através de uma visita à sede da Lipor, em Baguim do Monte, no dia 26 de novembro de 2015, onde foi possível conversar com a colaboradora Rita Rebelo (Anexo 2), que faz parte do Grupo de Prevenção, trabalha no departamento de comunicação e gentilmente nos forneceu uma série de informações e materiais sobre este projeto que vamos apresentar neste trabalho. Para Stake (2005), nem todos os aspectos de um caso podem ser compreendidos, e a decisão de até onde é necessário investigar cabe ao pesquisador. Sendo assim, foi escolhido apenas uma entrevista, por entender que mais informantes não trariam informações novas relevantes.

²² Informações disponíveis no site do programa: <http://www.ewwr.eu/en/project/main-features> Acedido em 25 de julho de 2016.

Toda a imagem gráfica e comunicação é desenvolvida pela organização da EWWR, com o objetivo de gerar mais visibilidade e assegurar que as pessoas reconheçam o EWWR em qualquer lugar que ela seja divulgada. A EWWR criou toda uma identidade visual (nome, logotipo e normas gráficas) para esse projeto e a cada novo ano renova o conteúdo e o formato das ferramentas de comunicação. Ao fazer isso, ela reforça a marca do projeto a ter uma identidade visual comum e prevê que a mesma mantenha o nível de participação a cada ano, bem como atraia novos participantes, de diferentes públicos de interesse.

Eles chamam esse material de “Kit de Ferramentas de Comunicação” e o mesmo tem o objetivo de informar os grupos de interesse sobre o projeto e a incentivá-los a participarem da semana. Esse “Kit” consiste em: folhetos, cartazes promocionais, placas de informação do projeto, painéis de exposição, banners, assinaturas eletrônicas, modelos de *power point* e *word* (Esse material está disponível no Anexo 3). Todo esse material é fornecido para seus parceiros em diferentes línguas dependendo de cada país e em um formato adaptável, a fim de permitir que os coordenadores traduzam para outras línguas e utilizem para seus próprios conteúdos relacionados com o projeto.

Todos os anos é proposto um tema para a Semana de Prevenção, com uma série de ações focando tópicos específicos relacionados com a Prevenção de Resíduos. No ano de 2014 o tema escolhido foi o “Desperdício Alimentar”. A intenção é conscientizar os participantes sobre o que foi proposto para o ano e incentivá-los a proporem ações que envolvam esse tema. No ano de 2013 em que o tema da EWWR foi a “Reutilização”, uma iniciativa portuguesa da zona da Lipor venceu com a ação “Saco do pão da avó” (Figura 6)²³. A Biblioteca Municipal José Marmelo da Silva, localizada em Espinho, foi finalista na categoria “Outros” e foi a vencedora. A ação consistiu na mobilização de padarias da região para fazerem uma ação onde os clientes que levassem um saco de pano para comprar o pão tinham um desconto ou ganhavam mais um pão.

²³ Informações disponíveis no site da Lipor:

http://www.lipor.pt/pt/bibliotecas/download.php?folder=bibliotecas&f=biblioteca_municipalespinho_apresentacao_226769676560c12046ccab.pdf
f Acedido em 25 de agosto de 2016.

5 | defesa de espinho | 14/novembro/2013

Saca do pão da avó para poupar o ambiente

Aipal, Pão Pepim, Pão Quente Athena e La Traviata, as padarias aderentes à Semana Europeia da Prevenção de Resíduos

Com a utilização de sacos de pano na compra diária do pão, evitando a utilização de sacos de papel disponibilizados pelas padarias, alterando hábitos, enceta-se na segunda-feira a ação "Saca do Pão da Avó".



"Será feita um desconto no preço do pão a todas as pessoas que se façam acompanhar de um saco de pano. O objetivo será reduzir a quantidade de resíduos produzidos na origem e sensibilizar o público em geral para a preservação do meio ambiente."

A "Saca do Pão da Avó" é uma iniciativa que nasceu da parceria entre a Câmara de Espinho - através dos serviços da Biblioteca Municipal José Harnemo e Silva - e a Lipor, no âmbito da Semana Europeia da Prevenção de Resíduos, que se comemora entre 18 e 23 de novembro.

Este projeto pretende ser "amigo do ambiente", reduzindo a produção de sacos de papel e plástico que diariamente são oferecidos aos clientes das padarias, cujo final de vida é, quase na totalidade dos casos, num cesto de lixo.

Recordando os hábitos dos nossos avós, onde a compra do pão era sempre acompanhada de um saco de pano lavado e decorado ao gosto de cada um, pretende-se assim poupar o uso de outro tipo de materiais, permitindo igualmente a reutilização destes sacos de pano nas compras seguintes.

Com a adesão de quatro padarias - Aipal, Pão Pepim, Pão Quente Athena e La Traviata -, esta ação consiste na utilização de sacos de pano por parte do consumidor, aquando da compra de pão diário e em contrapartida as padarias aderentes fazem um desconto no preço do pão."

Projeto da Biblioteca Municipal José Harnemo e Silva vencedor o 1º Edição da Semana Europeia da Prevenção de Resíduos

SACA DO PÃO D'AVÓ CONQUISTA PRÉMIO INTERNACIONAL

A Biblioteca Municipal José Harnemo e Silva foi a vencedora da 1ª Edição da Semana Europeia de Prevenção de Resíduos (EWWP 2013) - evento sob o alto patrocínio do Comissariado Europeu para o Ambiente - com o projeto "A saca do pão d'avó" na cidade de Espinho, semana esta que decorreu entre os dias 18 e 23 de novembro de 2013.

O projeto "A saca do pão d'avó" nasceu da parceria entre a Biblioteca Municipal José Harnemo e Silva e a Lipor, com a colaboração de algumas padarias do concelho (Aipal, Pão Pepim, Athena, La Traviata) e teve como objetivo reduzir a utilização de sacos de papel e de plásticos produzidos com base na reutilização e reciclagem substituído o papel tradicional "saca de pano" habitualmente utilizada no tempo dos nossos avós. Estes sacos, habitualmente lavados e decorados ao gosto de cada um, eram utilizados de forma diária nas compras de pão.

Assim, quer através um saco de pano para fazer o pão adquirido nas mesmas padarias, beneficiando de um desconto de alguns centavos no custo de cada pão, contribuindo desta forma para a preservação do ambiente e poupando alguns dinheiros no custo tradicional deste tipo de primeira necessidade. Houve mesmo um saco de pano queimado que acabou por ser utilizado, não só para a compra de pão, mas também para a produção de outros produtos, tendo sido estes alguns dos aspectos importantes na atribuição do prémio e este projeto venceu a todos os outros projetos da Biblioteca Municipal José Harnemo e Silva - a utilização de um saco de pano tradicional, a salvaguarda do ambiente e a envolvimento da comunidade concelha, que ao nível das instituições quer ao nível das empresas locais.

A cerimónia do anúncio dos vencedores e entrega dos respetivos prémios decorreu no passado dia 22 de maio em Roma. O prémio foi uma obra do artista italiano Antonio Jaramero. Como símbolo desta atividade que foi desenvolvida para apoiar as iniciativas da "Rede Europeia de Reciclagem e Gestão de Recursos" - com as temáticas da "Reciclagem de Materiais Reciclados e Limpos", decorreu em novembro de 2013 em cerca de 22 países, num total "recolha" de 12.882 projetos que concorriam a seis categorias: "Organismo e Administração Pública", "Associação/ONG", "Iniciativa e região", "Educação", "Educação", "Cidades" e "Outros". Destes 22 países, incluem-se cerca de 380 projetos desenvolvidos em Portugal, apoiados pela Lipor e por quatro outras instituições nacionais, NO



Prémio atribuído pelo ICMAR (International Council for the Clean Environment)

Figura 6: A ação gerou diversas mídias espontâneas como essa no jornal local

O prémio foi entregue no dia 22 de maio de 2014, quando ocorreu a Cerimônia de Atribuição dos Troféus da EWWP 2013 em Roma (Figura 7 e 8²⁴).

²⁴ Informações disponíveis no site da Lipor:

http://www.lipor.pt/pt/bibliotecas/download.php?folder=bibliotecas&f=biblioteca_municipalespinho_apresentacao_226769676560c12046ccab.pdf
f Acedido em 25 de agosto de 2016.



Figura 7: Entrega do prêmio EWWR 2013 para a Biblioteca de Espinho



Figura 8: Prêmio EWWR 2013

Uma iniciativa inaugurada pela Lipor é o Programa de Formação (*Training Course*) dado pela comissão europeia, no qual ela faz parte. O primeiro dia do Programa de Formação é realizado para os coordenadores de Portugal, explicando o que é e de que forma funciona a EWWR, qual será o tema abordado do ano e como são feitos os registros de ações, como eles podem chegar e comunicar e interagir com seus públicos de interesse para que haja um maior número de participantes. O objetivo é formar novos comunicadores para o projeto, desenvolvendo em outras empresas essa participação e comunicação para o engajamento da EWWR.

Em outro dia é realizado um Programa de Formação destinado aos diversos públicos de interesse e possíveis proponentes de projeto. A divulgação é feita através de comunicação dirigida como o envio de *e-mail* para os participantes de edições anteriores, convidando-os a participarem mais uma vez no Programa de Formação (Figura 9²⁵), através de divulgação nas redes sociais, para todos os públicos seguidores e na *e-news* para a base de dados de contatos da Lipor. A inscrição é feita pelo site da empresa e qualquer pessoa pode se inscrever para participar. O curso dura uma manhã e é feito de forma simples, descontraída e com um café da manhã para que todos possam interagir. Nessa manhã é desmistificado a complexidade do tema prevenção, com informações da EWWR e do tema da semana para o ano, exemplificando de que forma todos podem participar e dar ideias de ação de prevenção, como registrá-las no site e de que forma engajar novos participantes.



Figura 9: Programa de Formação para a EWWR 2014

O programa tem o objetivo de disseminar o projeto e engajar o maior número de novos proponentes para a EWWR do ano. Os temas abordados nessa manhã giram em torno do tema proposto para o ano. Como o tema do ano de 2014 era o desperdício alimentar, foi proposto uma dinâmica que envolvia os participantes pensarem soluções de prevenção e desperdício alimentar. Nesse ano esteve presente a biblioteca, vencedora do ano de 2013, para contar sua experiência e

²⁵ Informações disponíveis no site da Lipor: Fonte: <http://www.lipor.pt/pt/galerias/programa-de-formacao-para-a-ewwr-2014/> Acedido em 25 de agosto de 2016.

mostrar que é possível desenvolver um projeto e ser vencedor. No final do programa de formação foi realizado um *workshop* com exemplos de atividades relacionados com o desperdício alimentar que podem ser inscritas para o ano de 2014 e para envolver a todos ainda mais com esse tema o *coffee break* oferecido continha bolos de casca de frutas e chás de ervas da “Horta da Formiga” (é o espaço construído pela Lipor para a sensibilização de boas práticas agrícolas e ambientais²⁶) (Figura 10).



Figura 10: Dinâmica realizada no programa de formação para a EWWR 2014

As divulgações da EWWR são feitas durante todo o ano, começando no mês de fevereiro. Essas divulgações fazem parte do “Plano de Comunicação da Prevenção” e tem como objetivo divulgar os projetos relacionados com a semana e com outros projetos da prevenção. Com o propósito de utilizar uma comunicação estratégica para alcançar seus objetivos e atender a grande diversidade de públicos que a Lipor tem, a empresa busca assumir uma diversificação na forma de se comunicar com os mesmos. Para esse efeito, o plano de comunicação está baseado em diferentes canais como os internos: *intranet*, boletim interno, tv corporativa, *e-news*, *mobile* e site “www.lipor.pt” (área Prevenção); e os externos: *e-news*, redes sociais, *mupies*, vídeo, *mobile* e site “www.lipor.pt” (área Prevenção) (Anexo 4).

²⁶ Informações disponíveis no site da Lipor: <http://www.lipor.pt/pt/educacao-ambiental/horta-da-formiga/quem-somos/historia/> Acedido em 25 de agosto de 2016.

Apesar das divulgações começarem desde o início do ano, as inscrições devem ser feitas na Semana Europeia da Prevenção de Resíduos que como já comentado, ocorreu na última semana de novembro de 2014. As inscrições das ações são realizadas pelo site da Lipor e podem ser feitas por um proponente individual, uma instituição ou um grupo. Depois de passado a semana das inscrições, cada coordenador fica responsável por pré-selecionar um máximo de 6 grandes ações que aconteceram em sua área (um dentre as 6 categorias existentes) para ir competir o prêmio final com as finalistas de diferentes países. A pré-seleção é baseada nos seguintes critérios: (1) Visibilidade e aspectos comunicacionais; (2) Qualidade do conteúdo e foco na redução de resíduos, reutilização de produtos ou reciclagem de materiais; (3) Originalidade e exemplaridade; (4) Reprodução em esfera Europeia; (5) Impacto duradouro, sequência e acompanhamento; (6) Motivação do público-alvo e / ou público em geral²⁷.

Dentro de todas as categorias juntas, a comissão Europeia decide três finalistas, nomeadas por categoria, para ir a final e competir pelo prêmio, que só é entregue ao primeiro colocado. No dia 24 de março de 2015, os jurados da EWWR se reuniram em Bruxelas para determinar dentre as mais de 50 ações apresentadas pelos coordenadores para a EWWR, quais seriam os finalistas e vencedores da EWWR 2014. Para todas as seis categorias possíveis, três ações foram escolhidos, dando um total de 18 finalistas. Na área de influência da Lipor foi selecionada 1 entidade, na categoria Associação/ONG, como finalista: a ONG Educafrica com a ação “Desidratador Solar”, que não foi a vencedora, mas ficou em 2º lugar.

A Educafrica²⁸ é uma Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), localizada em Maia e fundada em 2011, que tem como objetivo atuar nas áreas da educação e saúde nos países de língua Portuguesa na África Subsaariana, com especial incidência na Guiné-Bissau. A ação foi idealizada a partir de um desafio incitado pela Lipor, em que a ONGD promoveu um concurso, desafiando as escolas e seus alunos a pensarem e construir uma solução para um problema que afeta o mundo inteiro: o desperdício alimentar. O desafio feito as escolas era desenvolver um desidratador de alimentos, capaz de desidratar frutas e vegetais que crescem no jardim da escola, usando energia solar. O objetivo era levar esse projeto para países da África que tem abundância de frutas por 6 meses do ano, mas sendo um país subdesenvolvido, não

²⁷ Informações disponíveis no site do programa: <http://www.ewwr.eu/en/ideas/awards> Acedido em 25 de agosto de 2016.

²⁸ Informações disponíveis no site da ONGD: <https://ongdeducafrica.wordpress.com/> Acedido em 28 de agosto de 2016.

possuem eletricidade para armazená-las ou preservá-las para serem utilizados no resto do ano. O concurso teve duas fases: 1º, Apresentar o manual do desidratador, que incluiu a descrição dos materiais, cálculos e o processo de construção passo-a-passo e 2º, construir um protótipo do desidratador usando materiais reciclados e testá-lo com os produtos da horta da escola (Figura 11²⁹). Os alunos desenvolveram essa ação com a ajuda de professores e voluntários Educafrica que estiveram presentes para ajudar e sugerir melhorias para os protótipos.



Figura 11: Ação implementada pela ONGD Educafrica: Desidratador Solar

O impacto dessa ação foi tão grande que a ideia era expandir um desidratador a nível público, onde haveria implementação de um desidratador comunitário nas 42 hortas do projeto “Horta à Porta” (Horta Biológicos do Grande Porto). Essa é uma rede de hortas com lotes que representam 1172 agricultores urbanos e suas famílias (potencial impacto de mais de 3.500 pessoas sensibilizadas) e mais de 27 parceiros (Municípios, autoridades locais, empresas, instituições) que podem eles próprios representar uma ferramenta de divulgação aos cidadãos. O projeto final, desenvolvido por professores e formandos do Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte (CICCOPN), usa apenas energia solar

²⁹ Informações disponíveis no *facebook* do programa: <https://www.facebook.com/EducateWithEnergy/photos/>. Acedido em 25 de agosto de 2016.

para desidrata fruta e legumes em cerca de oito horas, permitindo uma conservação de dois anos dos alimentos com todos os seus nutrientes e sem aditivos químicos (Figura 12 e 13³⁰).



Figura 12: Alunos da CICCOPN que desenvolveram o Desidratador Solar



Figura 13: Desidratador Solar em desenvolvimento

A meta prevista pela equipe de prevenção da Lipor, responsáveis pela EWWR, para essa edição de 2014 era de 70.000 acessos ao Portal, com 160 notícias publicadas no âmbito da

³⁰ Informações disponíveis no site do programa: http://www.ewwr.eu/docs/case_studies/PT_case-study_awards2014_Educafrica.pdf Acedido em 25 de agosto de 2016.

temática da Prevenção e com 250 ações inscritas para a EWWR na Lipor. Sendo essa meta não apenas cumprida, mas ultrapassada, com 90.728 acessos ao Portal Lipor, 244 notícias publicadas nos órgãos de comunicação social e 392 ações registradas na Lipor (Indicadores de Monitorização da Lipor disponível no Anexo 5 e Relatório de Sustentabilidade no Anexo 6).

4.4 - Discussão dos dados

Com esse estudo, procuramos mostrar, através do exemplo na prática da Lipor, como a comunicação deve ser planejada e aplicada estrategicamente para alcançar os seus objetivos. Analisando tal prática conseguimos perceber alguns pontos fundamentais para que a comunicação seja disseminada estrategicamente em práticas de responsabilidade social de uma organização. Para isso, traçou-se um caminho no qual há a combinação de três componentes fundamentais para que a comunicação estratégica seja implementada com sucesso: (1) ser estratégico no alinhamento da prática com a causa da organização; (2) implementar a comunicação de forma estratégica e integrada e (3) envolver todos os seus públicos de interesse, à começar pelo envolvimento da liderança.

Já mencionamos que comunicação estratégica nada mais é do que trabalhar a comunicação alinhada com a estratégia da empresa buscando aumentar assim o seu posicionamento estratégico (Argenti et al., 2005). Para que isso aconteça, é preciso trabalhar o alinhamento entre a marca, a causa que ela sustenta e suas práticas. Certos autores (Porter & Kramer, 2002, 2006; McWilliams & Siegel, 2000; McWilliams, Siegel & Wright, 2006) defendem que se tratando de responsabilidade social organizacional, só será possível ter sucesso em seus negócios e suas práticas se os mesmos estiverem alinhados com a estratégia da empresa.

No caso da Lipor, assiste-se a esse alinhamento quando a prática que estamos analisando é a Semana Europeia da Prevenção de Resíduos, sendo ela propícia e alinhada, já que a mesma é uma organização de gestão de resíduos. A Lipor tem conhecimento sobre gestão de resíduos e lida com a valorização, tratamento e confinamento de resíduos urbanos até a minimização da deposição dos mesmos em aterro. Para esse tipo de empresa, faz muito mais sentido apoiar e se envolver em práticas que estejam relacionadas com a valorização multimaterial, valorização orgânica e valorização energética e ambiental do que em uma

campanha do câncer de mama, combate a fome da África e etc. Não que outras iniciativas “não relacionadas” não possam ser implementadas, mas porque as “relacionadas” se encaixaram melhor nas competências essenciais da empresa e nos seus objetivos de negócio, devem ser mais exploradas e abordadas. Essa prática tornará a empresa mais visível de maneira geral.

Kunsch enfatiza a função estratégica de comunicar afirmando que a mesma vai ajudar as organizações a “se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são seus valores, no que acreditam e o que cultivam (...) e de como querem ser vistas no futuro” (2003, p. 103). Estando essas práticas alinhadas com as causas da organização, também será mais claro e credível aplicar e seguir as mesmas dentro das regras, diretrizes e normas estabelecidas para além de reunir num único documento os reportes financeiro e de sustentabilidade (como é o caso do relatório de sustentabilidade), fornecendo aos *stakeholders* uma visão integrada sobre a organização. Esses públicos ficam significativamente mais interessados, satisfeitos e leais às empresas que têm um compromisso comprovado com a responsabilidade social corporativa, principalmente quando suas práticas refletem sua essência. Consequentemente isso irá refletir na visibilidade da organização para o público externo, que passará a conhecer e se interessar mais sobre o negócio da empresa.

Mediante sua função estratégica e alinhada da causa, é preciso também estar ajustado e envolvido com diversas áreas da comunicação e da organização para que a comunicação seja integrada. A comunicação integrada é uma “filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” que deve constituir “uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas” (Kunsch, 2003, p. 103). Autores como Argenti et al. (2005), Grunig (1992), Kunsch (2003) e Oliveira (2011) consideram a comunicação estratégica integrada como um aspecto essencial.

No caso da prática da Lipor percebe-se uma inclusão de diferentes áreas nessa prática de responsabilidade social. O grupo que toma conta a EWR é a Equipe de Prevenção, que conta com colaboradores de diferentes áreas da comunicação e até mesmo de áreas diversas da empresa, sempre se reportando a alta chefia da organização. Essa miscigenação de pessoas trabalhando para um mesmo fim permite que a troca de ideias seja maior e o envolvimento do público interno se fortaleça, dividindo assim o contributo de cada especialidade, alinhado com a necessidade de cada área. Heberlé (2014) sugere que a comunicação para a responsabilidade

social é elaborada de forma mais estratégica quando é feita idealmente “com” o outro e não “para” o outro.

Kotler (1996), desafia as organizações a abordarem não apenas a importância da coordenação das atividades de comunicação, mas também a criarem uma multiplicidade de objetos de comunicação para serem utilizados como ferramentas. Essa integração vai surgir como “uma necessidade de harmonizar e coordenar os diferentes atos comunicativos, devido ao fato das circunstâncias de comunicação serem mais complexas e as formas mais diversas” (Bruhn citado em Oliveira, 2011, p. 29). Com isso e para isso, a Lipor reuniu diversas ferramentas comunicativas para serem distribuída em diversos canais.

A integração de diferentes áreas e ferramentas, adaptadas à realidade da organização e da sua prática, leva também a questão de desenvolvimento para o alcance de todos os públicos. Já não se trata mais de identificar quais públicos serão considerados “de interesse” da organização, pois já não é ela que escolhe quem terá interesse ou não em suas práticas, são as pessoas, grupos e públicos que manifestam ou expressam seus interesses na organização (Barbieri & Cajazeira, 2012) e tornam-se assim seus “públicos de interesse”. Principalmente quando se trata de práticas de responsabilidade social e ambiental, as organizações devem estar preparadas para atingir e atender a todos os públicos que possam vir a ter interesse nas mesmas. A empresa tem de “estabelecer uma relação interativa com todos os seus *stakeholders*” (Carrillo, 2014, p. 79), começando por uma “estratégia de dentro para fora” (Balonas, 2014, p. 84), que vai da relação com a dimensão interna da organização até que atinja a sua dimensão externa. Balonas ainda ressalta que mais importante do que a inclusão de todos, a liderança deve ser a primeira comprometida, pois “enquanto a gestão de topo não estiver ativamente envolvida, qualquer estratégia de RSE não será sustentável” já que são “os catalisadores do ambiente propício à construção de uma responsabilidade social interna” (2014, p. 84). No caso da Lipor, vemos que foi o líder da empresa que trouxe a idealização e participação da organização nessa prática. A equipe de prevenção também se preocupou em envolver diferentes públicos para que essa prática tivesse um maior alcance e atingisse o maior número de participantes. Workshops foram realizados dentro e fora da organização (primeiro para o público interno e o segundo para o público externo), diferentes canais de comunicação foram utilizados, para além de uma grande

exposição e propagação nas redes sociais, possibilitando assim um maior alcance do público interno e externo da organização.

Mesmo analisando os pontos positivos, percebemos que algumas coisas poderiam mudar ou ser acrescentada em tais práticas para uma melhor comunicação, que traga engajamento e participação. No caso da comunicação interna, poderia ter sido feito um incentivo maior para que os colaboradores participassem dessa ação. Como na análise de documentos não é distinguido quais ações foram cadastradas, se do público interno ou do externo, poderia haver uma separação dessa inscrição para que a equipe de comunicação conseguisse avaliar o número interno de participantes e compará-lo com o número externo. Sabendo isso, era possível criar novas e específicas ideias para o engajamento maior de cada público nas próximas edições. Uma outra questão seria envolver mais colaboradores de outras áreas na organização dessa prática, para que houvesse uma rotatividade de informações sobre quais pontos a mais podem ser abordados e explorados na Semana Europeia da Prevenção de Resíduos. Também sentimos falta de uma pesquisa para analisar o “pós-evento”. Pode ser interessante envolver os participantes dessa prática em ideias para as próximas edições ou procurar entender o motivo que leva tais públicos a se envolverem nas mesmas.

Acreditamos nessa comunicação alinhada, estratégica e integrada para a disseminação e propagação de qualquer prática organizacional com os diferentes públicos. A comunicação pressupõe uma atuação interativa, em que os comunicadores são antes, articuladores, facilitadores e incentivadores, mais do que simples transmissores de saber e aplicadores de técnicas aprendidas (Kunsch, 2007). É isso que irá tornar a comunicação estratégica, integrada, onde existe a necessidade de conjugar e de coordenar um conjunto de atividades comunicativas em diferentes canais, com diferentes formulações e dirigida a diferentes públicos (Oliveira, 2011). Baseado na teoria de relações públicas de Grunig e Hunt (1984) consideramos que comunicações desse tipo sejam as mais importantes para engajar e disseminar a responsabilidade social das organizações. É possível ver que não existe apenas a informação (comunicação de uma parte) ou a simples comunicação (comunicação assimétrica de ambas as partes), mas sim um diálogo (comunicação simétrica entre ambas as partes) das ações e projetos, onde a organização convida e estabelece um diálogo frequente, sistemático e proativo com as partes interessadas, para não apenas comunicar e sim engajar à todos em uma causa.

REFLEXÕES FINAIS

Frequentemente a população vem sendo bombardeada por discursos, atividades, relatórios e práticas de organizações que querem levantar suas bandeiras sustentáveis e bombardeiam nos meios de comunicação palavras como meio ambiente, sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, ecologicamente e socialmente correto, empresa sustentável, entre outras que, para muitos públicos, ainda são de difícil entendimento.

Por mais que em tudo haja comunicação, as formas de se transmitir informação se transformaram com o desenvolvimento de novos meios de comunicação. Hoje, tudo vira notícia, e mesmo não querendo, as pessoas tem acessos a muitas informações. Porém, nem sempre elas chegam para os públicos com o entendimento esperado. A população tem tomado conhecimento sobre a existência do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social ambiental, mas não sabem de fato que atitudes são necessárias para que se pratique a sustentabilidade, como podem confiar, participar e se envolver em práticas desenvolvidas pelas organizações.

Dentro desta dificuldade, definir uma empresa sustentável e criar práticas que estejam relacionadas com seu *core business* é ainda mais difícil. O caminho a trilhar envolve conseguir que os posicionamentos e práticas ligados ao desenvolvimento sustentável ganhem visibilidade, entendimento e força para que aja cada vez mais o envolvimento de todos.

Para tal, a comunicação estratégica assume-se como uma peça chave para dar visibilidade as práticas desenvolvidas pelas organizações e para gerar envolvimento de diferentes públicos ao exercício da responsabilidade social ambiental, uma vez que proporciona um planejamento de mensagens e ações considerando a estratégia e causa da empresa, seus objetivos e o que é necessário para atingi-los de forma criativa, mobilizadora, catalizadora e transformadora.

A presente dissertação procurou descobrir como as práticas de responsabilidade social podem ser melhor comunicadas e o papel da comunicação estratégica nesse processo, apresentando como exemplo a prática da Semana Europeia da Prevenção de Resíduos realizada na organização Lipor. Ao longo dos quatro capítulos, procurou-se realizar uma reflexão sobre a

responsabilidade social ambiental de uma organização e de como a comunicação estratégica pode ser aplicada para que práticas dentro desse contexto possam ser melhor disseminadas. O objetivo central foi entender de que forma a comunicação pode contribuir para transmitir as informações e práticas adotadas pelas organizações que desejam comunicar a sua responsabilidade social ambiental, concluindo que um dos caminhos a ser traçado, para que a comunicação estratégica seja implementada com sucesso, pode seguir três componentes fundamentais: (1) sendo estratégico no alinhamento da prática com a causa da organização; (2) utilizando a comunicação integrada, que direciona a convergência de diversas áreas e ferramentas e (3) estando preparada para envolver a todos os seus *stakeholders*.

A discussão dos dados se limitou em analisar uma prática da Lipor para a Semana Europeia da Prevenção de Resíduos, buscando entender como a mesma foi desenvolvida na edição do ano de 2014. Como esse trabalho começou a ser escrito nos anos de 2014/2015, não foi o objetivo fazer um comparativo dessa mesma prática nos anos passados ou seguintes para saber se a mesma foi aplicada de maneiras iguais ou diferentes em todos os anos e sim realizar uma análise de conteúdo do ano mais próximo, que já continha todos os resultados. Entretanto, para trabalhos futuros, pretende-se investigar um comparativo dessa atividade em todos os anos que esteve presente na Lipor ou então analisar de que maneira a comunicação dessa mesma prática é feita em outros países, já que este é um evento europeu.

Ao longo da problematização desta temática, vimos também que a prática de comunicar, de forma estratégica, ações e atividades implantadas por determinada empresa, é o que as organizações precisam para conseguir alcançar um maior índice de desenvolvimento e crescimento não apenas local, mas uma sustentabilidade social global.

Ressaltamos a importância desta dissertação, que ao longo da problematização desta temática também viu que a prática de comunicar, de forma estratégica, ações e atividades implantadas por determinada empresa, é o que as organizações precisam para conseguir alcançar um maior índice de desenvolvimento e crescimento não apenas local, mas uma sustentabilidade social global.

Portanto, é possível afirmar que por parte das empresas, é necessário um rigoroso compromisso com a transparência, a verdade e a ética das informações de suas estratégias e práticas, agindo assim, de forma alinhada e coligada com sua causa. Aos profissionais de

comunicação compete sintetizar esse conjunto de informações numa linguagem acessível, atraente, viva, envolvente e catalisadora que seja capaz, sobretudo, de envolver seus públicos, tornando-os verdadeiros disseminadores e participantes de uma causa que é da organização, mas que todos podem fazer parte.

BIBLIOGRAFIA

Allen, M. W., Gotcher, J. M. & Seibert, J. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. *Communication Yearbook*, 16, pp. 252-330.

Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicacion organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Espanha: Ediciones Díaz de Santos.

Argenti, A. P., Howel, R. A. & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *Mit Sloan Management Review*, 46(3), Spring 2005, pp. 83-89.

Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In Ruão, T., Freitas, R. de, Ribeiro, P. C. & Salgado, P. (Eds.) *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um Debate*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Universidade do Minho, pp. 73-86. Acedido em http://revistacomsoc.pt/index.php/cecs_ebooks/article/view/2004

Barakat, S. R. (2013). *Alinhamento entre responsabilidade social corporativa e estratégia: estudo do caso Itaú Unibanco*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Acedido em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102013-204047/pt-br.php>

Barbieri, J. C. & Cajazeira, J. E. R. (2012). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática* (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva.

Baxi, C. V. & Ray, R. S. (2009). Corporate social & environmental disclosures & reporting. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp. 355-375.

Beal, B. D. (2014). *Corporate social responsibility: Definition, core issues, and recent developments*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Berens, G., van Riel, C. B. M., & van Rekom, J. (2007). The CSR-quality trade-off: when can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other?. *Journal of Business Ethics*, 74(33), pp. 233-252.

Borger, F. G. (2001). *Responsabilidade social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Acedido em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/pt-br.php>

Bowen H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, pp. 71-80. doi: 10.17231/comsoc.26(2014).2025.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), pp. 268–295.

Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2009). *Business and society: ethics and stakeholder management* (7th Ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Carroll, A. & Shabanna, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (2009). *Guia de Comunicação e Sustentabilidade*. Acedido em <http://cebds.org.br/publicacoes/>

Cheney, G., Christensen, L., Zorn, T. & Ganesh, S. (2011), *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Illinois: Waveland Press.

Claro, P. B. de O., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2009). Discursos e práticas de sustentabilidade corporativa. In Kunsch, M. M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (pp. 213-238). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

COM - Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Acedido em http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf

COM - Comissão das Comunidades Europeias. (2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas. Acedido em [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_PT.pdf)

COM - Comissão das Comunidades Europeias. (2006). *Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Acedido em [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0136_/com_com\(2006\)0136_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0136_/com_com(2006)0136_pt.pdf)

COM - Comissão das Comunidades Europeias. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas. Acedido em [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf)

Corrêa, M. de F. (2010). *A evolução da demonstração do valor adicionado no Brasil*. Dissertação de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Acedido em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27194/000762995.pdf?sequence=1>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp. 1-13.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2, pp. 70-76.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?. *Business Horizons*, 10, pp.45-50.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, pp. 312-322.

Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.

Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), pp. 108-119.

De Swaan, A. (1992). *A cargo del Estado*. Barcelona: Ediciones Pomares-Corredor, S.A.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory research and methods* (pp. 03-46). Thousand Oaks: Sage Publications.

Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), pp. 53-63. doi: 10.2307/41165066.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.

ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007). Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: Instituto Ethos. Acedido em http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf

Faria, M. J. da Silva (2015). *Responsabilidade Social Empresarial – Relato e análise económica e financeira*. Porto: Vida Económica.

França, S. L. B. (2011). Para divulgar. In Marques, V. de L. & Filho, C. A. (Orgs.), *Responsabilidade social: conceitos e práticas: construindo o caminho para a sustentabilidade nas organizações* (pp. 237-257). São Paulo: Atlas.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13, pp. 122-126.

Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), pp. 1-41. Acedido em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8594.2008.00311.x/full>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (2011). *Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas - Primeiros Passos*. Acedido em <http://www.grace.pt/publicacoes?&page=1>

Grajew, O. (2000). Negócios e responsabilidade social. In Esteves, S. A. P. (Org.), *O dragão e a borboleta* (pp.39-40). São Paulo: Axis Mundi.

GRI – Global Reporting Initiative (2007). *Caminhos: Ciclo Preparatório para Elaboração de Relatório de Sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações*. Amsterdã: GRI.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), pp. 3-35.

Hemingway, C. A. & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), pp. 33-44. doi: 10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9.

Invernizzi, E., Romenti, S., Murtarelli, G. & Virginio, L. (2015). *Good for You, Good for the Planet: Creating Shared Value Through Communication in Barilla*. Comunicação apresentada no XVII Congresso Euprera, Oslo.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), pp. 722-750. doi: 10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), pp. 59-67. doi: 10.2307/41164877.

Jušcius, V. & Snieška, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 3, pp. 34–44.

Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.

Kroetz, C. E. S. (2000). *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4ª Ed.). São Paulo: Summus Editorial.

Kunsch, M. M. K. (2007). Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In Kunsch, M. M. K. & Kunsch, W. L. (Orgs.), *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 65-180). São Paulo: Summus Editorial.

Kunsch, M. M. K. (2009a). A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In Kunsch, M. M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (pp. 57-81). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Kunsch, M. M. K. (2009b). Planejamento Estratégico da Comunicação. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ª Ed.) (pp.107-123). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1992). *Metodologia do trabalho científico* (4ª Ed.). São Paulo: Atlas.

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

Leal, S. (2005). *Corporate social responsibility as a tool for competitiveness: An empirical study*. Comunicação apresentada na Conferência Luso-Espanhola de Gestão e Contabilidade Ambiental, Leiria.

Leandro, A. & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Revista Exedra* (número especial), pp.11-39. Acedido em <http://www.exedrajournal.com/docs/s-CO/01-11-40.pdf>

Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), pp. 53–73.

Laivaite, A. (2011). *CSR communication and millennials*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Gothemburgo, Gotemburgo, Suécia. Acedido em <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/26742>

López, M. V., Garcia, A. & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 75, pp. 285-300. doi: 10.1007/s10551-006-9253-8.

Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 95-105.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21 (5), pp. 603-617.

McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 1-18.

Nassar, P. (2009). Conceitos e processos de comunicação organizacional. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ª Ed.) (pp. 61-75). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Naves, R. (2009). Responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético. In Kunsch, M. M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (pp. 197-209). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Norman, W. & Macdonald, C. (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), pp. 243-262.

Oliveira, E. S. R. S. (2011). *Comunicação Estratégica Integrada para a Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças em Organizações Sem Fins Lucrativos: Greenpeace, Amnistia e Ser+ em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/13951>

Oliveira, J. A. P. de (2013). *Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Pinheiro, S. M. D. (2012). *Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem Atual*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal. Acedido em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/72540/1/000155139.pdf>

Pires, F. S. P. (2010). *GOOD MATCH Consumer perception of company-cause fit in corporate social initiatives of psi-20 corporate brands*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, pp. 56-68.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84, pp. 78-92.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, pp. 2-17.

Preston, L. E. & Post, J. E. (1975). Private management and public policy. *The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

PRONACI – Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias (2003). *A responsabilidade social da empresa e a formação*. Portugal: AEP-Associação Empresarial de Portugal. Acedido em <http://docplayer.com.br/8932235-Caderno-tematico-pronaci-a-responsabilidade-social-da-empresa-e-a-formacao-autoria-fundacao-manuel-leao.html>

Punch, K. (1998). *Introduction to social research: quantitative & qualitative approaches*. London: SAGE Publications.

Quelhas, O. L. G., Zanca, J. F. R. & Neto, J. V. (2012). Para Planejar. In Marques, V. de L. & Filho, C. A. (Orgs.), *Responsabilidade social: conceitos e práticas: construindo o caminho para a sustentabilidade nas organizações* (pp. 41-60). São Paulo: Atlas.

Redding, C. & Tompkins, P. (1988). Organizational communication: past and presente tenses. In Goldhaber, G. M. & Barnett, G. A. (Eds), *Handbook of organizational communication* (pp. 5-33). Norwood: Ablex Publishing.

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora.

Reinsch, L. N. (1996). Business Communication: present, past and future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), pp. 27-49.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), pp. 179-194. Acedido em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf

Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8841>

Saida, D. (2009). Contribution on the analysis of the environmental disclosure: a comparative study of American and European multinationals. *Social Responsibility Journal*, 5(1), pp. 83-93.

Santaella, L. (2001). *Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker Editores.

Santos, P. B. (2009). Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade das organizações. In Kunsch, M. M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (pp. 213-238). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A threedomain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-530.

Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2007). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business Society*, 20(10), pp. 1-39.

Sias, P. M. (2014). Workplace relationships. In Putnam, L. L. & Mumby, D. K. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (3rd Ed.) (pp. 375-399). Thousand Oaks: Sage.

Silva, F. A. (2013). *Uma Abordagem à Responsabilidade Social Empresarial*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Acedido em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12443/1/TESE.pdf>

Sobreira, R. M. C. (2010). *Os profissionais da comunicação estratégica das organizações em Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. Acedido em <https://run.unl.pt/handle/10362/5110>

Spitzer, R. (2010). Is social responsibility good?. *The Journal for Quality and Participation*, 32(3), pp. 13-15.

Stake, R. (2005). Case Studies. In Denzin, N. & Lincoln, T. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (3rd Ed.) (pp. 108-132). London: Sage.

Tenório, F. G. (2006). *Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Torquato, G. (2004). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira.

Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice-Hall.

Vasconcelos, L. R. (2009). *Planejamento da Comunicação Integrada: Manual de Sobrevivência para as Organizações do Século XXI*. São Paulo: Editora Summus.

Vieira, P. A., Sousa, H. & Balonas, S. (2016). Comunicação estratégica em contexto intercultural: desafios da utilização de um estudo de caso. In Pinto-Coelho, Z., Zagalo, N. & Ruão, T. (Eds.), *Comunicação, Culturas e Estratégias. IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais* (pp. 219-238). Braga: CECS.

Voltolini, R. (2011). *Conversa com Líderes Sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.

Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont: Wadsworth Wartick.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: a company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), pp. 247-261.

Werther Jr., W. B. & Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: stakeholders in a global environment* (2nd Ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, pp. 691-718.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de casos: planejamento e métodos*. São Paulo: Editora Bookman.

Zerfass, A. & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), pp. 107-122. doi: 10.1080/15531180701298908.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário a Rita Rebelo (Comunicação da Lipor)

1 – Quando e como a LIPOR se juntou a iniciativa da Semana Europeia da Prevenção de Resíduos - EWWR? Quem foi o responsável por iniciar esse projeto?

A Semana Europeia da Prevenção de Resíduos (EWWR) é uma iniciativa Europeia que pretende promover o desenvolvimento de ações de sensibilização sobre recursos sustentáveis e gestão de resíduos durante uma única semana. Encoraja um vasto leque de audiências (Autoridades públicas, Empresas Privadas, Sociedade Civil, bem como Cidadãos individuais) a envolver-se.

A EWWR é um projeto co-financiado pelo Programa LIFE+ da Comissão Europeia (2013-2017) e foi originalmente lançada em 2009 sob o mesmo Programa.

A LIPOR, em linha com a sua estratégia integrada de gestão de resíduos e assumindo a prevenção de resíduos na base da sua hierarquia de gestão de resíduos, juntou-se ao projeto desde a edição piloto (2008).

2 – Quem são os responsáveis por desenvolver as ideias, ações e comunicações dessa iniciativa dentro da Lipor? Quais as suas áreas de trabalho?

A EWWR foi desde a sua génese trabalhada pelo grupo da Prevenção LIPOR, equipa multidisciplinar que trabalha todos os projetos de prevenção nos quais a LIPOR está envolvida. A equipa é composta por colaboradores das mais diferentes áreas, desde a comunicação, valorização orgânica, valorização multimaterial, passando pela área mais operacional. Em conjunto, cada elemento traz para o grupo uma visão diferente e complementar da prevenção.

No caso específico da EWWR, e dado ser um evento onde o peso da comunicação é muito grande, é o departamento de comunicação que articula todo o plano de comunicação. As ações da EWWR, propriamente ditas, são dinamizada pelos proponentes de ação.

3 – Vocês procuraram ter um alinhamento entre os objetivos da empresa e a causa dessa iniciativa? De que forma?

Sim. Como referido acima, a prevenção está na base da hierarquia de gestão de resíduos. Desta forma, é óbvio e inevitável que a LIPOR se envolva neste projeto que visa a sensibilização e educação da população para as questões e necessidade da prevenção de resíduos.

4 – Quais públicos de interesse são envolvidos nessa iniciativa?

A sociedade em geral. Contudo, em termos de EWWR, existem 5 grandes grupos nos quais se encaixam os participantes desta iniciativa:

- Administração/Autoridade Pública
- Associação/ONG
- Empresa/Industria
- Estabelecimento de Ensino
- Cidadão individual
- Outro (por exemplo: hospital, lar de idosos, instituição cultural, etc.)

Anexo 2 – Fragmentos da entrevista presencial com Rita Rebelo

Esta entrevista foi realizada pela autora desta dissertação (JV) com a Rita Rebelo (RR), responsável pela comunicação no grupo de prevenção, que coordena a Semana Europeia da Prevenção de Resíduos (EWWR) na empresa Lipor. A entrevista foi realizada na tarde do dia 26 de novembro de 2015 e é apenas a parte registrada, apesar de algumas outras informações do projeto terem sido dadas através de documentos ou em uma outra conversa informal.

JV – A EWWR tem coordenadores por todo o país? Cada país tem o seu?

RR – Em termos de coordenadores da semana a nível local, portanto, em Espanha tem seus coordenadores, França tem seus coordenadores.... Por acaso em França eu acho que é só a ADM que coordena. E em Espanha é só a ARC. É a área da Catalunia e o restante de Espanha. Depois depende também como em que cada país as entidades são organizadas.

JV – Mas como sempre foi em Portugal?

RR – Em Portugal a APA, que é a agência portuguesa, organizava ou aglomerava e centralizava as ações de todo o país, mas a Lipor sempre centralizou as suas. Porque como a Lipor sempre esteve na gênese do projeto, fazia sentido a Lipor organizar na sua área de influência.

JV – E no começo quando houve a participação de vocês pela primeira vez, até mesmo como coordenadores, como outras empresas aderiram?

RR – Em termos de organização ou em termos de participação?

JV – Participação.

RR - Nessa altura nós tivemos muita divulgação.

JV – Então vocês fizeram divulgação para que empresas portuguesas pudessem participar?

RR – Empresas e entidades.... todos. Há várias categorias de participantes na semana: que são as empresas privadas, autoridade pública ou administração (que são juntas de freguesia, câmaras municipais, organismos públicos), temos as escolas, temos as ONG's (também é um público que participa muito conosco e temos uma categoria que são outros (onde entram os hospitais, os lares de terceira idade, catequese (por exemplo, houve uma catequese que concorreu e ganhou um troféu, por nós, onde o padre na missa falou da prevenção. E pregou prevenção para as pessoas que estavam na missa, portanto uma coisa super inédita, original e eles gostaram e ganhou o troféu desse ano)). Portanto essas são as categorias, mas foi inserida uma nova categoria que é o cidadão individual. Porque o cidadão individual também desenvolve muitas ações de prevenção. Eu por exemplo este ano submeti a 16 ações de prevenção na semana. Porque eu bebo água da torneira, separo meu resíduos para reciclagem, aproveito a primeira água do banho quente para regar ou outra coisa.....se nós formos pensar bem, nós desenvolvemos imensas ações de prevenção. Entretanto, para fazer chegar as informações a esse público todo, temos os cartazes, imagens que divulgamos no nosso portal, newsletter, mupis.... não sei se a Jessica vindo pelo caminho viu alguns dos nossos mupis.....?

JV – Não vi.

RR – Eles andam espalhados nos municípios. Produzimos alguns cartazes e perguntamos para os municípios quantas estruturas nos disponibilizam. Cada um diz “X”, e esse ano acho que serão 120 estruturas disponibilizadas nos 8 municípios. Mandamos produzir cartazes e são fixados na via pública. Esse ano fizemos o *training course*, e convidamos os coordenadores de cada país para explicar como é que funcionava a semana, como que eles podiam chegar aos públicos deles, comunicar aos públicos deles, ajudar a registrar as ações e etc. Uma coisa mais para os coordenadores e no dia a seguir foi mais para os públicos, que nós chamamos de proponente do projeto, que propõe como é que eles poderiam dar ideias de ações de prevenção e coisa tão

simples como promover o consumo de água da república. É uma ação de prevenção, ninguém tem que inventar a roda. Ninguém tem que fazer coisas megalômanas, e muitas das vezes a pessoa fala “ah mas tenho que fazer...”, pode ser coisas que se faz todos os dias, mas naquela semana vamos dar nota, por exemplo, imagine nós aqui na Lipor consumimos água da torneira, toda a gente consome e aquelas estruturas de água desapareceram. Apenas em alguns pontos onde a qualidade da água não é de tal confiança. O que fizemos na semana de prevenção, nós já fazíamos isso. Submetemos a ação e nessa semana dissemos: nós, por consumir água da república, evitamos o consumo de X embalagens de plástico e poupamos X euros em dinheiro, portanto isso é uma ação de prevenção.

JV – E Esse *training course* foi dado pelos coordenadores, para as empresas que estavam participando e que queriam divulgar para seus públicos?

RR – Esse *training course* foi dado pela comissão organizadora europeia, do qual fazia parte a Lipor, para os coordenadores de cada país num dia, e para o público em geral no outro dia.

JV – Quando eu encontrei seu contato, encontrei pelo Norte de Portugal, porque tinha várias empresas de outras regiões...

RR – A lista que você encontrou foi a lista de coordenadores. A Lipor é a coordenadora na sua área de influencia. Ou seja, por exemplo: a Jessica quer se candidatar a semana da prevenção e mora na Maia. Ela vai se inscrever pela Lipor. Ela preenche a ficha de inscrição e lá tem a opção de escolher por quem é que esta se candidatando. Está se candidatando pela Lipor porque pertence a área da Lipor. Tem alguma dúvida, me manda um e-mail, fala comigo e eu ajudo-a. O nosso papel é de colaborar e depois fazer passar essa informação a coordenação europeia que aglomera as inscrições de toda a Europa e além fronteira, o Brasil já participou da semana europeia da prevenção, a Argentina já participou. Toda essa coordenação é feita a nível Europeu. A Lipor faz essa coordenação na sua área. Portanto a pessoas de Braga, do Algarve e de Lisboa a ligar perguntando sobre informações e eu ajudo, mas não podem ser registrados como sendo

uma ação da Lipor e não são contabilizadas para nós. As áreas onde não há coordenador é a comissão organizadora europeia que trata dessas ações.

JV – E cada coordenação dessas, cada ação que é coordenada por algum de vocês, tem um único prêmio?

RR – Não. Este ano registramos 263 ações, na nossa área Lipor. Nos nossos oito municípios houve X proponentes de projeto. Cada proponente pode propor mais de uma ação. Há proponentes que propõe 16, outros propõem 20. Como por exemplo uma câmara municipal que propôs 24 ações. A soma dessas todas deu 264. Nos temos que sugerir a organização europeia, dentro de cada categoria, por exemplo administração pública, empresas, escola, cidadão individual, ONG e outros e dentro de cada um vamos olhar pras ações e ver aquela mais impactante, mais diferente, inovadora, que atingiu o maior numero de pessoas possível. Porque é um critério que eles valorizam muito, que tenha uma abrangência muito grande. Por exemplo, ONGs vou escolher uma, empresas vou escolher outra, no total vou escolher 6 conforme as categorias. Fundamento-as muito bem fundamentada e envio pra organização europeia. Todos os países fazem isso. E no total o júri europeu vai avaliar. Por exemplo se for 30 países, serão 30 ações de ONG, 30 de ações individuais e por ai vai. Dentro das 30 eles vão ter que escolher a melhor das melhores. Normalmente há 3 finalistas, o 2 e o 3 não ganham nada mas ganham alguma projeção. Não ganham, mas chegam perto. Há sempre o vencedor e os nomeados. Nos já tivemos alguns troféus, nos tivemos o troféu da catequese na categoria outros, que concorreu com a Europa toda e ganharam. Ganharam na área da Lipor. Depois, a 2 anos concorreremos com 2 que era na categoria ONG e Outros. Na categoria outros era uma biblioteca que fez uma ação interessante, que contactou as padarias da zona de Espinho e, nessa semana, quem levasse um saco de pão pra comprar o pão tinha um desconto ou tinha mais um pão. As pessoas aderiram em massa, foi uma ação muito abrangente, muito inovadora. A ação foi amplamente divulgada na SIC e na RTP1. Essa ação ocorreu em 2013, nos fomos nesse ano na entrega dos prêmios em Roma em 2014.

JV – Como vocês fazem com que os públicos de interesse participem desse programa de formação?

RR – Enviamos comunicação dirigida para os participantes de edições anteriores, que é um publico que já esta capitalizado. Compomos um e-mail: “Caro proponente do projeto, a Lipor uma vez mais vai organizar a semana de prevenção na sua área de influência. E este ano, ocorre das datas X de novembro a X de novembro de 2014. Gostaríamos muito de contar com a sua participação....Vamos dinamizar o programa de formação no dia X de Setembro. Gostaríamos muito de contar com sua presença, por favor inscreva-se”. Esta é uma comunicação dirigida, e depois na nossa *e-news* divulgamos para a nossa base de dados. Qualquer pessoa do pais inteiro pode participar.

JV – E as outras empresas que participam como coordenadores, também fazem esse *training course*?

RR – Não. É uma imagem de marca nossa, da semana de prevenção.

JV – O *training course* dura o dia inteiro?

RR – Dura apenas uma manhã, apesar de pedirem para ser mais longo.

JV – E quem da esse curso?

RR - Eu vou lá falar de como se inscrever, como se registrar e etc. Porque eu e minha colega Rosa, somos as que estamos na parte de secretariado durante essa semana. Minha colega Rosa também fez uma dinâmica para juntar os participantes. E depois outra colega nossa fala de ideias de prevenção, ideias de ações que poderiam colocar em prática. E uma outra colega fala do conceito da prevenção. Todos os anos ha um tema, ano passado foi o desperdício alimentar e neste ano foi a desmaterialização. Então a colega que falou da prevenção, também desmistificou a desmaterialização. Neste ano também chamamos cá a biblioteca, que foi a vencedora, para

mostrar para as pessoas que é possível ser vencedor e ganhar o troféu, não é uma coisa de outro mundo. Como o tema foi desperdício alimentar, o *coffee break* continha bolos com cascas de banana e laranja, chás da horta da formiga.... tentamos sempre inovar.

JV – E qual o seu papel na comunicação?

RR – Eu sou responsável pela produção dos conteúdos. Depois, tenho alguns projetos, por exemplo o das tampinhas que são trocadas por equipamentos protéticos. Também sou responsável pelo apoio e patrocínios que são pedidos a Lipor, análise de publicidade que é pedido a Lipor e de uma forma geral trato de outros assuntos que são do departamento. E faço parte do grupo da prevenção, que também tem algumas funções, ou seja, divulgar para fora a prevenção, que na altura da semana tem um trabalho mais redobrado. E as outras colegas que estão no grupo, as vezes a valorização orgânica reportam os resultados dos projetos da valorização orgânica, as da reciclagem multimaterial reportam portanto, cada um da sua área reportam dentro do grupo.

JV – A Rosa, que trabalha com você, é responsável pelo que?

RR – A Rosa trabalha conosco no departamento de comunicação. Já fez parte do grupo da prevenção, mas entretanto saiu. Por questões de ter muita carga de trabalho. E como eu da comunicação já estava no grupo, não fazia sentido ter duas pessoas da comunicação. Ela saiu mas continua a dar apoio ao grupo da prevenção.

JV – E quantos são na comunicação? Vocês trabalham juntos?

RR – Sim. Aqui há a comunicação propriamente e a educação ambiental, como eu disse a Jessica, trabalhamos juntos... faz tudo parte do mesmo departamento. Na comunicação somos 7 e mais a nossa diretora. Nós não somos divididos pela área, é mais pela função.

JV – Então é uma comunicação integrada?

RR – Sim, é. Envolvermos muitas áreas, muitos projetos, muitas ferramentas, muitos públicos internos e externos. Focamos todas as áreas, portanto realmente é uma comunicação integrada.

JV – Vocês tem algum plano de comunicação? Vocês querem alcançar algum objetivo com essa prática?

RR – Sim. O nosso objetivo de base em termos do projeto da prevenção é a redução dos resíduos. Depois, para alcançar esse objetivo, desenvolvemos todas essas ações que você pode ver aqui, em que uma delas é a semana da prevenção, para sensibilizar os públicos para as questões da prevenção e levá-los a agir pela prevenção. E para isto temos indicadores e metas que está aqui.

JV – Que indicadores existem para medir, gerir e avaliar essa ações, que procuram atingir os objetivos da empresa?

RR – Temos os nosso próprios indicadores aqui, como você pode ver na tabela.

JV – Mas vocês também publicam no relatório de sustentabilidade?

RR – Não com esses por menores. Mas no relatório de sustentabilidade também é abordada a questão da prevenção, aliás, de todos os nossos projetos, todas as nossas iniciativas. Isso é uma gota d'água nas nossas atividades. É abordado, fala-se da prevenção, mas de uma forma geral.

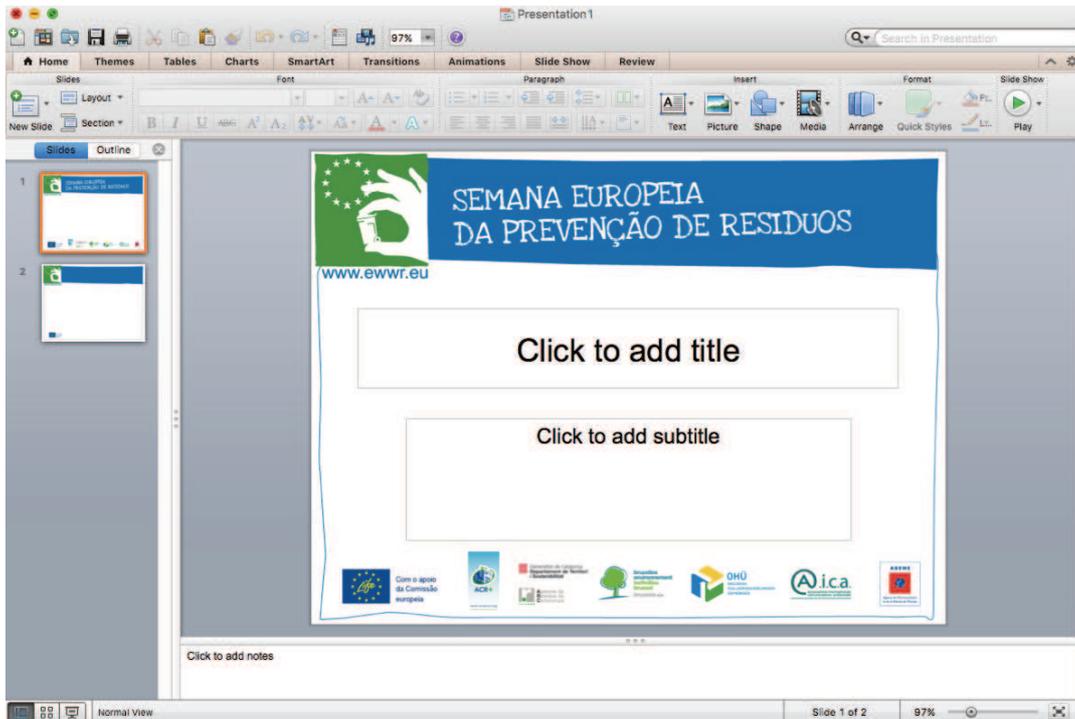
JV – E o administrador está envolvido nessas práticas?

RR – Não diretamente, mas ele está envolvido em tudo.

JV – Quem começou esse projeto foi o administrador da época. E hoje em dia, como acontece? Ainda é ele?

RR – Não. Ele inicialmente lançou o projeto. Mas isso foi o pontapé de saída para criar o grupo, que já se falava em criar, em criar.... e aquilo foi o empurrão final. Depois o administrador desligou-se, entretanto o grupo foi funcionando, e claro que todo grupo precisa de um líder... tivemos uma pessoa que esteve à frente do grupo, entretanto essa pessoa saiu da liderança, e quem ficou a frente do grupo da prevenção foi a diretora de comunicação. Dr. Paula Mendes. Foi ela quem ficou a frente do grupo. E foi ai também que começou a olhar para a prevenção pra dentro da empresa... Que nós temos cá dentro e de que forma é que nós podemos medir e acompanhar os resultados. E foi ai que começamos a estruturar este projeto da forma como está agora.

Anexo 3 – Kit de ferramentas de comunicação adaptados para serem divulgados em Portugal



Template de Power Point



Assinatura digital



AQUI PARTICIPAMOS!

Para mais informações WWW.LIPOR.PT



Com apoio financeiro do programa LIFE+ da Comissão Europeia



Principal cartaz com logo da iniciativa EWWR



Exemplo de base de cartaz



Certificado de participação da EWWR 2014

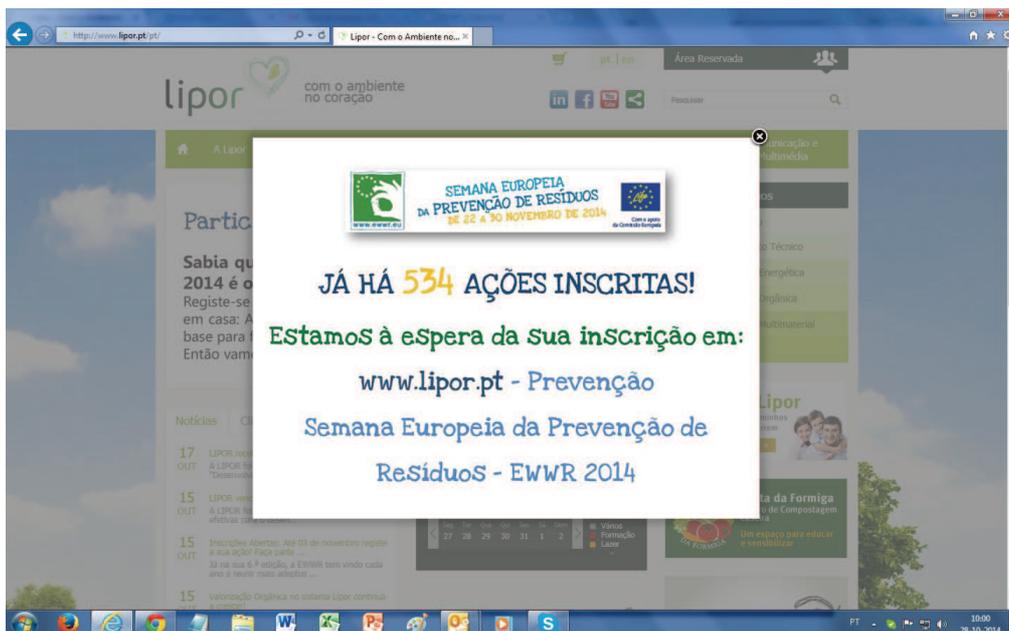
Anexo 4 – Divulgação nos diferentes canais do plano de comunicação



Intranet



Boletim interno



Site “www.lipor.pt”



Página do Facebook da Lipor



SEMANA EUROPEIA
DA PREVENÇÃO DE RESÍDUOS
DE 22 A 30 NOVEMBRO DE 2014



Iniciativas Lipor para colaboradores:

Nome da Ação	Data	Hora	Local	Descrição
Workshop de Reutilização	24/11	11h/12h 17h/18h	Sala da Horta da Formiga	Com a reutilização de materiais, que de outra forma seriam enviados para tratamento, pretende-se promover a realização de pequenos presentes. No sentido de melhor aproveitar esta atividade, solicita-se que tragam uma T-Shirt "velha"/usada
Visitas às Unidades: CT, CVO e HF			Lipor	Proporcionar uma visita às unidades Lipor.
Rlab – Dicas & Truques			Laboratório RLab	Workshop onde se ensinam pequenas dicas de como detetar fugas de energia de eletrodomésticos e outras pequenas dicas de prevenção. N.º máximo de participantes por sessão: 08 colaboradores Serão prestados esclarecimento de como preservar os equipamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Frigoríficos • Maquinas de lavar • Micro ondas/Fornos • Ferros de engomar • Candeiros de mesa. No fim das seções, serão fornecidas as dicas em papel.

InScrevam-Se e participem!

Rosa Veloso - rosa.veloso@lipor.pt | Ext.: 1103



Parceiros do Projeto



Cartaz de iniciativas para os colaboradores

Já tem ideias?
Então não perca tempo. Submeta-as já!



Em 2014, a Semana Europeia da Prevenção de Resíduos (EWR) terá lugar entre os dias 22 e 30 de novembro.

Inscreva-se e participe!
Junte-se aos milhares de cidadãos Europeus que já fazem parte deste grande projeto!

Para mais informações clique na imagem

E-mail marketing



Mupi de divulgação na cidade do Porto

Anexo 5 – Indicadores e metas Lipor 2014

2014 - Mapa de Indicadores e Metas de Atividades de Prevenção

Projetos da Prevenção	Indicadores de monitorização	Peso	Metas 2013 ¹	Resultados Efetivos Ano 2013	Finalizado	Finalizado	Finalizado	Classificação	Desvios	Grau de execução real	Grau de execução ajustado
					Metas 2014	Resultados Efetivos ao 1.º semestre 2014	Resultados Efetivos Ano 2014				
EWVR 55%	N.º de Ações inscritas (EWVR)	100%	200	268	250	0	392	156,8%	57% ↑	0,28224	0,18000

Anexo 6 – Semana Europeia da Prevenção de Resíduos presente no Relatório de Sustentabilidade da Lipor (2014)

É de destacar, no entanto, que o Programa de Controlo de Fornecedores e Subcontratados é elaborado tendo em consideração a disponibilidade de recursos humanos e de recursos financeiros da LIPOR, podendo ser incluídos outros fornecedores sempre que se considere relevante para as atividades da Organização.

No caso dos Fornecedores que são alvo de auditoria, a LIPOR procede ao envio do relatório de auditoria com as constatações identificadas. A LIPOR efetua ainda a Avaliação de Desempenho dos seus Fornecedores, sendo que em 2014 (1.º semestre e 2.º semestre), foram avaliados um total de 140 Fornecedores, o que corresponde a 31,1% do universo dos Fornecedores LIPOR.

No quadro seguinte é ilustrativo do tipo de avaliação e quantos Fornecedores foram abrangidos pelo Programa de Controlo de Fornecedores e Subcontratados. (HR2)

2014	
Auditorias de 2ª parte (Clece e Strong)	2
Visitas (instalações LIPOR)	4
Reuniões	7
Total	13

No âmbito das políticas e procedimentos internos relativos aos Direitos Humanos, a LIPOR promoveu várias sessões de formação interna, subordinadas às temáticas da Sustentabilidade, Responsabilidade Social (abrangendo também a AA1000APS (2008)) e Código de Ética, na qual estiveram presentes 220 Colaboradores das diversas áreas da LIPOR, incluindo os Colaboradores da Clece e do CEI (Contrato Emprego-Inserção), correspondendo a uma taxa de participação de 95,7%. (HR3)

Com a implementação da norma SA 8000, a LIPOR reforçou os seus mecanismos para controlo e promoção de condutas laborais responsáveis e eticamente corretas, em áreas como a não discriminação, o não recurso ao trabalho infantil ou trabalho forçado e compulsório, igualdade de oportunidades, segurança, higiene e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, igualdade de remuneração e transparências nos processos disciplinares.

Neste contexto, ao nível interno, a LIPOR possui mecanismos que permitem qualquer Colaborador efetuar denúncias anónimas ou expressar qualquer preocupação, nomeadamente através das "caixas de sugestões" ou através do Representante dos Trabalhadores (Emanuel Maia) que funciona como pivô entre os Colaboradores e a Administração para assuntos de Responsabilidade Social.

Entretanto, no ano de 2014, foram apresentadas duas reclamações/preocupações de dois Colaboradores, embora anónimos, através das caixas de sugestão, com acusações de discriminação no procedimento de revista aos cacifos dos Colaboradores operacionais. Estas denúncias deram origem a uma "não-conformidade" aquando da auditoria externa realizada ao Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Consequentemente, a LIPOR implementou um conjunto de ações corretivas por forma a evitar a reincidência destas situações. (HR4) (HR11)

Conforme o definido pela norma, a LIPOR promove e exerce estes mecanismos quer nos seus Colaboradores diretos, quer nos seus Fornecedores. Nesse âmbito, nas auditorias efetuadas nos últimos anos aos seus principais Fornecedores, a LIPOR não tem detetado "não-conformidades", apenas oportunidades de melhoria. De realçar, que um dos principais Fornecedores da LIPOR - explorador de uma das suas Unidades - é também ele certificado pela norma SA 8000. Pode-se, deste modo, considerar que 100% das operações da LIPOR foram sujeitas a avaliações e revisões relacionadas com os Direitos Humanos. (HR10)



SEMANA EUROPEIA DA PREVENÇÃO DE RESÍDUOS SABIA QUE...

Durante a Semana Europeia da Prevenção de Resíduos, a LIPOR registou mais de 320 ações em todos os Municípios associados; abrangendo diferentes públicos-alvo e atividades por eixo temático de intervenção (Resíduos Orgânicos, Resíduos Recicláveis, Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos e Sensibilização).