

**Responsabilidade Social Corporativa:  
Sustentabilidade, Reputação e Gestão dos *Stakeholders***

**Luís Eduardo Crespo Eusébio**

**Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica**

**Março | 2019**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica de Professora Doutora Ivone Ferreira

*Ao avô Rodrigo. Ao avô Zé.  
Heróis sem capa nem pedestal.*

## **Agradecimentos**

“Dentro de nós há uma coisa que não tem nome, essa coisa é o que somos.”  
Atrever-me-ei a discordar parcialmente do mestre Saramago. Uma parte substancial dessa enigmática e ímpar coisa que somos reveste-se de nomes, rostos, memórias partilhadas, formas especiais de abraçar. É a eles que agradeço a conclusão de mais uma etapa.

Em primeiro lugar, aos meus pais, que me ensinaram a ser livre para sonhar com irreverência a construção de um mundo melhor. A eles tudo devo. É por eles que tudo se concretiza.

À minha irmã, com quem, lado a lado, fui aprendendo a ver o mundo a cores.

À minha família, a primeira e mais especial morada.

À Raquel, o abrigo aconchegante e seguro de todos os dias.

À Inês, ao Miguel, ao Pedro, pela amizade, pelo amparo e pelos fervilhantes debates de ideias.

À NOVA FCSH, pela excelência que faz de si uma referência e pela sua inspiradora atmosfera embebida de rebeldia, liberdade e utopia.

À Amnistia Internacional, e em especial ao núcleo de estudantes da Universidade Nova de Lisboa, onde aprendi que a injustiça e as violações dos direitos humanos devem ser sempre encaradas como uma afronta pessoal: “é melhor acender uma vela do que amaldiçoar a escuridão”.

Por último, mas de forma alguma com menor importância, à Professora Doutora Ivone Ferreira, pelo profissionalismo, por me apontar o Norte e por toda a sua dedicação.

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:  
SUSTENTABILIDADE, REPUTAÇÃO E GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS***

**LUÍS EDUARDO CRESPO EUSÉBIO**

O modelo de desenvolvimento em que se alicerçou o desregrado progresso económico dos últimos 200 anos, pautado por uma obsessiva maximização do lucro, evidencia-se, atualmente, insustentável, atendendo à destruição de capital social e ambiental que provocou. As organizações têm, por isso, sido submetidas a uma crescente pressão para reconfigurarem as suas prioridades à luz das necessidades, expectativas e aspirações das suas constelações de *stakeholders*. Tendo em conta o défice de legitimação social que defrontam, cada vez mais se manifesta imprescindível que as empresas fomentem um permanente diálogo com todos os seus grupos de interesse, procurando, acima de tudo, contribuir para um crescimento inteligente, inclusivo, justo e sustentável da sociedade.

A noção de ‘Responsabilidade Social Corporativa’ emerge desta premente necessidade de integrar preocupações de cariz social e ambiental na agenda das organizações, em nome de uma forma mais aberta, humana e transparente de fazer negócios. Desde a década de 1950, múltiplos foram os autores que se debruçaram sobre este conceito, que, ao longo do tempo, deixou de ser conotado com as ideias de filantropia e caridade para passar a ser integrado no âmago do planeamento estratégico das companhias.

A Responsabilidade Social Corporativa não responde, somente, a um imperativo de natureza ética ou moral. Trata-se, de igual modo, de um imperativo económico. Um posicionamento baseado numa postura responsiva em relação às necessidades e reivindicações dos *stakeholders* e da sociedade releva de uma capacidade ímpar para incrementar o capital reputacional da empresa – os públicos sentirão uma maior propensão para se identificarem com organizações em que reconheçam traços de carácter confiáveis e prestigiados. Deste modo, num contexto marcado pelo constante escrutínio fomentado pelas ferramentas da Web 2.0, o cumprimento dos deveres de cidadania corporativa emerge como condição basilar para o sucesso das empresas a longo prazo.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa | Gestão dos *Stakeholders* | Sustentabilidade | Identidade, Imagem e Reputação | Lealdade

# **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: SUSTAINABILITY, REPUTATION AND STAKEHOLDER MANAGEMENT**

**LUÍS EDUARDO CRESPO EUSÉBIO**

The development model in which the detrimental economic progress of the last 200 years has been based – one structured by an obsessive maximization of profit – is evidently unsustainable given its deterioration of both social and environmental capital. Consequently, organizations have been under growing pressure to tailor their priorities to the needs, expectations, and aspirations of their prized stakeholders. In light of the absence of social legitimacy faced by these organizations, it becomes increasingly imperative that companies engage in permanent dialogue with all of their interest groups so as to invest in an intelligent, inclusive, just, and sustainable development of society.

The notion of 'Corporate Social Responsibility' emerges from this pressing need to integrate social and environmental concerns into the agenda of organizations, for the sake of a more accessible, human, and transparent way of doing business. Since the 1950s many authors have analyzed this concept, which has ceased to be connoted with the ideas of philanthropy and charity to be integrated into the core of strategic company planning.

Corporate Social Responsibility is not solely a response to an ethical or moral dilemma. In equal measure, the notion of corporate accountability is also an economic imperative. A positioning based on a responsive attitude towards the needs and demands of stakeholders and of society promotes an unparalleled ability to increase reputational capital of the company - the public can feel a greater propensity to identify with the reliable and admirable character of such organizations. Thus, in a context marked by constant scrutiny fostered by Web 2.0 tools, compliance with corporate citizenship duties emerges as a basic condition for long-term business success.

Key words: Corporate Social Responsibility | Stakeholder Management | Sustainability | Identity, Image and Reputation | Loyalty

# Índice

I.	Introdução .....	8
II.	Teoria dos Stakeholders.....	11
1.	<i>Stockholders</i> e <i>Stakeholders</i> : uma mudança de foco.....	12
2.	<i>Stakeholders</i> : definições de um conceito.....	17
3.	Mapeamento dos <i>Stakeholders</i> : modelos de classificação.....	21
III.	Responsabilidade Social Corporativa.....	28
1.	Reformar o Capitalismo: um enquadramento do problema.....	29
2.	RSC: o percurso de um conceito.....	32
3.	RSC: três abordagens ao conceito.....	41
3.1	Modelo de Carroll.....	41
3.2	Tripé da Sustentabilidade.....	43
3.3	Criação de Valor Partilhado.....	45
IV.	RSC, Reputação e Lealdade à Organização.....	47
1.	<i>Branding</i> Corporativo: Identidade, Imagem e Reputação.....	49
2.	RSC e Reputação: que relação?.....	52
3.	RSC e Identificação: o contributo da Teoria da Identidade Social.....	54
3.1	A RSC e o Comprometimento dos Funcionários.....	56
3.2	A RSC e a Lealdade dos Consumidores.....	58
4.	A RSC na Era da Web 2.0: um novo paradigma comunicacional.....	60
V.	Conclusão.....	63
VI.	Referências Bibliográficas.....	66

## I. Introdução

*“Este é o busílis do capitalismo de mercado livre: não pode garantir que os lucros sejam obtidos, ou distribuídos, de forma justa. Pelo contrário, o desejo de aumentar os lucros e a produção cega as pessoas a tudo o que se possa erguer no seu caminho. Quando o crescimento se torna o bem supremo, sem as restrições estabelecidas por quaisquer outras considerações éticas, pode facilmente conduzir a uma catástrofe. Alguns credos, como o cristianismo e o nazismo, mataram milhões devido ao seu ódio. O capitalismo matou milhões devido à sua fria indiferença, aliada à ganância.”*

Yuval Noah Harari, *Sapiens: História Breve da Humanidade* (p. 387)

A presente dissertação toma por inspiração o plano de ação global traçado na Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável<sup>1</sup>, cujo escopo se prende com a promoção da prosperidade e do bem-estar das sociedades, a erradicação da pobreza, a proteção do ambiente e o combate às alterações climáticas. De entre os 17 objetivos delineados por esta agenda, este trabalho gravitará, mormente, em torno da 16<sup>a</sup> meta (pontos 16.6 e 16.7), que visa fomentar a criação e o desenvolvimento de instituições inclusivas e íntegras, pautadas pela eficácia, pela responsabilidade e pela transparência. Trata-se, claro está, de um apelo que deve ser acolhido por todas as empresas, que são, aqui, inequivocamente chamadas a contribuir para o bem comum da sociedade em que se inserem, garantindo um desempenho sustentável, ético e equilibrado.

Hodiernamente, deparamo-nos com um cenário pessimista a nível social, económico e ambiental, que é fruto, em grande medida, da conturbada relação estabelecida ao longo da história entre as empresas e a sociedade que as circunda. A irresponsável destruição de capital social e ambiental, que é produto do exacerbado crescimento económico dos dois últimos séculos, fundamenta a vincada quebra verificada nos valores de confiança dos cidadãos no mundo empresarial. Neste âmbito, revela-se imperioso que as organizações, que se assumem hoje como vultosos centros de poder, alarguem os seus horizontes sociais e adotem um leque de diretrizes éticas de conduta, tendo em consideração o impacto que o tecido corporativo tem em dimensões como os direitos humanos, o meio ambiente, o desenvolvimento sustentável ou a qualidade de vida das comunidades.

---

<sup>1</sup> “Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development”, United Nations. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

A proliferação de problemas ecológicos e sociais, oriundos dos excessos do capitalismo desenfreado, tem vindo a tornar visível a falência dos pressupostos que sustentam a teoria económica neoclássica, que sugere que o propósito da empresa se deve circunscrever, somente, ao objetivo basilar de maximizar a sua rentabilidade para remunerar satisfatoriamente os acionistas. Assim, à medida que ampliam o seu poder, as organizações têm vindo a ser submetidas a uma crescente pressão em relação ao papel que desempenham na promoção do bem-estar dos agentes que são afetados pelas suas práticas, políticas e ações - os *stakeholders*.

Da análise do contexto descrito aflora, então, a pergunta de partida que alicerça a reflexão desenvolvida nos capítulos subsequentes: de que modo é que a adoção de políticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), norteada pelo desiderato de responder às necessidades e expectativas da constelação de *stakeholders* das organizações, poderá minorar o *deficit* de legitimação social enfrentado, atualmente, pelo universo empresarial? Desta forma, procuraremos, através de uma leitura analítica e crítica da pesquisa documental e bibliográfica empreendida, levar a cabo uma sistematizada revisão da literatura científica dedicada ao conceito de ‘RSC’ e explorar a relação estabelecida entre as práticas socialmente responsáveis das organizações e os conceitos de ‘gestão dos *stakeholders*’, ‘desenvolvimento sustentável’, ‘*branding* corporativo’, ‘reputação’ e ‘lealdade’. Por conseguinte, a dissertação estruturar-se-á em torno dos seguintes objetivos:

- 1) Avaliar de que forma a Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman, poderá servir de pilar à implementação de políticas de RSC;
- 2) Descrever e analisar o percurso histórico do conceito de ‘Responsabilidade Social Corporativa’;
- 3) Elencar e examinar as múltiplas definições e interpretações do conceito de ‘RSC’ plasmadas na literatura científica da especialidade;
- 4) Indagar de que forma as práticas de RSC exercem influência no capital reputacional das empresas;
- 5) Averiguar de que forma uma ativa cidadania corporativa se poderá repercutir no desenvolvimento de laços de confiança e lealdade entre os públicos e a organização, num contexto indelevelmente marcado pela incessante vigilância propiciada, sobretudo, pelas ferramentas da Web 2.0.

O presente trabalho toma como ponto de partida a Teoria dos *Stakeholders*, da autoria de Freeman. Por oposição à visão economicista da empresa, orientada exclusivamente para a satisfação dos interesses pecuniários dos acionistas, sustentaremos que as organizações devem procurar proativamente responder às expectativas, necessidades e anseios dos vários grupos de interesse que em si confluem. Ora, o reconhecimento deste primacial dever ético conduzir-nos-á ao conceito de ‘Responsabilidade Social Corporativa’, sobre o qual nos debruçaremos com maior detalhe no terceiro capítulo. Uma vez dissecadas algumas das mais citadas abordagens ao conceito, deter-nos-emos sobre a influência que as políticas socialmente responsáveis exercem no processo de edificação e fortalecimento das marcas corporativas. Por fim, atendendo à sua singular capacidade para incrementar a reputação corporativa, pretendemos demonstrar que a RSC emerge, num ambiente altamente escrutinado, como condição *sine qua non* do sucesso empresarial a longo prazo. Uma última nota: não se espante o leitor ao constatar que cada capítulo principia com um pequeno texto introdutório a itálico. Trata-se de um breve caso ilustrativo que nos servirá de exórdio ao tema abordado de seguida.

## II. Teoria dos Stakeholders

*Recuemos ao ano de 1917. Henry Ford, o fundador e então presidente e acionista maioritário da Ford Motor Company, defendia no Tribunal de Michigan a decisão que havia tomado de reter parte dos lucros acumulados para expandir as suas fábricas, aumentar salários e criar um fundo para fazer face à previsível quebra nas receitas oriunda da diminuição do preço do Modelo T. Objetando esta opção de gestão, os irmãos John e Horace Dodge, acionistas minoritários, interpuseram uma ação judicial contra a empresa, por considerarem que os dividendos teriam de ser distribuídos na sua totalidade pelos shareholders.*

*Perante esta delação, Ford alicerçou a sua defesa no seu modo de perspetivar o escopo da empresa: “Fazer tanto quanto for possível por todas as partes envolvidas, ganhar dinheiro e usá-lo, criar emprego e fazer carros que as pessoas possam utilizar... e, por incidente, ganhar dinheiro” (Lewis, 1976, p. 100). Porém, a ideia de que os negócios se devem colocar ao serviço da sociedade foi ridicularizada pelos acionistas, mas também pela Suprema Corte do Michigan, cuja decisão reiterou a conceção de que a atuação das empresas se deve orientar e estruturar, fundamentalmente, em torno da satisfação dos interesses pecuniários dos stockholders<sup>2</sup> (Margolis e Walsh, 2003).*

*80 anos volvidos, em 1999, William Clay Ford Jr, bisneto de Henry Ford, assume o controlo da empresa. Em consonância com o legado do fundador da companhia, empreende uma nova tentativa para convencer os acionistas da importância de atentar nos negócios como um instrumento para servir a sociedade: “Queremos encontrar novas formas de deslumbrar os consumidores, garantir maiores retornos para os shareholders e tornar o mundo num lugar melhor para todos” (Meredith, 1999). Desta vez, no entanto, o sucessor de Henry Ford não se viu obrigado a enfrentar qualquer processo judicial, tendo conquistado o manifesto apoio dos vários agentes intervenientes na organização, incluindo os stockholders (Lee, 2008). Ora, daqui emerge uma questão que se nos revela incontornável: o que justifica a disparidade verificada entre as respostas oferecidas, nestas duas épocas, pelos acionistas da Ford Motor Company?*

---

<sup>2</sup> “A business organization is organized and carried on primarily for the profit of the stockholder” (Dodge Brothers v. Ford Motor Company, 1919: 170 N.W. 668 *apud* Margolis e Walsh, 2003, p. 271).

## 1. *Stockholders e Stakeholders: uma mudança de foco*

Empregando a lente da concepção tradicional da economia de mercado, somos levados a afirmar que o desiderato de uma empresa se prende, acima de tudo, com a satisfação dos interesses dos seus proprietários. Deste modo, a eficiência da atuação empresarial avaliar-se-ia, exclusivamente, pela concretização dos objetivos financeiros dos acionistas – somente um dos grupos de interesse que possibilitam a sobrevivência e crescimento da organização (Moure, 2010).

Para a teoria económica neoclássica, centrada nos objetivos dos *stockholders*, a empresa deve nortear-se, unicamente, pelo intento basilar de maximizar os lucros. O universo empresarial teria a seu encargo um único (e supremo) dever para com a sociedade: incrementar o valor económico da companhia para os seus proprietários. Segundo esta ótica, o envolvimento das empresas em qualquer atividade de cariz social só seria aceitável se fosse integrado no quadro legislativo ou se fosse conduzido pela circunscrita finalidade de contribuir para o aumento dos dividendos dos *shareholders* (Melé, 2008).

Esta perspetiva é corroborada por Theodore Levitt, antigo editor da *Harvard Business Review*. Para o autor, o mundo dos negócios deve assumir apenas duas responsabilidades, a saber: obedecer aos cânones elementares da civilidade, isto é, operar com honestidade e boa-fé, e procurar aumentar os ganhos de índole material. Nas suas palavras, as empresas terão “muito mais possibilidades de sobreviver se não tiverem qualquer equívoco em relação ao seu propósito – ou seja, se a maximização dos lucros a longo prazo for o seu objetivo dominante, tanto na prática como na teoria” (Levitt, 1958, p.49).

Milton Friedman, economista laureado com o prémio Nobel, é correntemente apontado como o autor de referência desta visão economicista da empresa. Segundo o economista, uma companhia é um instrumento dos *stockholders* que a detêm. Como tal, se os gestores decidirem investir os recursos financeiros da empresa em ações de responsabilidade social, estarão não só a diminuir o retorno dos acionistas como, também, a impedi-los de decidir como devem dispor dos seus próprios fundos (Friedman, 1970).

Na obra intitulada *Capitalism and Freedom* (1962), Friedman defende que a ideia de que as empresas devem assumir responsabilidades sociais, que extravasem o domínio dos interesses dos *shareholders*, revela um equívoco com um potencial “subversivo” em

relação ao caráter e à natureza de uma economia livre. Numa economia edificada sobre o princípio da absoluta liberdade, o mundo dos negócios tem uma única incumbência - usar os seus recursos para desenhar estratégias que lhes permitam incrementar os seus rendimentos, desde que permaneçam dentro das “regras do jogo”: “Poucas tendências têm o potencial de minar tão profundamente as fundações da nossa sociedade livre como a aceitação por parte das corporações de que lhes compete outra responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para os seus *stockholders*” (Friedman, 1962, p. 112 e 113).

Tendo em conta que o domínio dos negócios é considerado uma atividade estritamente privada e autónoma, só restringida pelo enquadramento legislativo e pela regulação governamental, não se poderá exigir das empresas que se responsabilizem pelos impactos socioambientais provenientes da sua atuação. Seguindo esta linha de raciocínio, Friedman (1970) afirma, por exemplo, que não é aceitável incorrer em gastos que, a fim de contribuir para o bem-estar social e a melhoria das condições ambientais, visem reduzir a poluição para além daquilo que é do melhor interesse da corporação ou exigido por lei. Assim, a preocupação com o bem comum, sendo vista como alheia à agenda empresarial, diria respeito, exclusivamente, à esfera das instituições públicas e da política (Melé, 2008).

Todavia, múltiplos são os autores que refutam esta conceção tradicional de empresa, que, por se focalizar na satisfação e criação de valor para uma das partes interessadas, os *shareholders*, menospreza os demais grupos que consigo interagem, direta ou indiretamente (Freeman e Reed, 1983; Kaptein e Van Tulder, 2003; Clarkson, 1995; Freeman, Wicks e Parmar, 2004; Varela e António, 2012; Moure, 2010). A aposta numa estratégia orientada para os acionistas e pautada pelas forças impessoais do mercado pode revelar-se uma opção autodestrutiva, atendendo ao poder de influência, exercido por meio do ativismo social, que é hoje inerente aos diversos grupos de interesse que confluem nas organizações – os *stakeholders* (Freeman e McVea, 2001; Clarkson, 1995).

O papel desempenhado pelos *stockholders* constitui um elemento fundamental à sobrevivência e prosperidade da empresa. A sua voz deve, por isso, ser sempre ouvida e contemplada pelos gestores nos processos decisórios. No entanto, o cumprimento das obrigações económicas da empresa não se pode sobrepor, em momento algum, às aspirações dos restantes *stakeholders* e ao bem-estar da sociedade em que a organização

se integra (Phillips, 2004). Caso contrário, se os administradores atentarem somente nos objetivos dos proprietários poderão suscitar a emergência de situações de conflito que comprometerão o equilíbrio funcional da organização, ancorado na harmonização das expectativas dos diversos grupos de interesse: “A licença de uma empresa para operar e crescer deixou de ser entendida exclusivamente em termos de maximização dos lucros. A integração de uma organização na sociedade - de uma forma sustentável - tornou-se uma condição basilar para a sua continuidade e crescimento” (Kaptein e Van Tulder, 2003, p. 203).

Esta crescente preocupação com a consideração dos apelos dos diversos públicos da empresa espelhou-se na evolução das disposições legais a nível mundial, que passaram a restringir as práticas que, com o intuito de maximizar os lucros, prejudiquem os clientes, os fornecedores, a comunidade local ou os colaboradores, a título de exemplo (Freeman, 2001). Em Portugal, o artigo nº 64 do Código das Sociedades Comerciais (CSC), que se debruça sobre as responsabilidades dos administradores, sofreu uma significativa alteração entre 1986 e 2006 (Rodrigues, 2012). Em 1986, o CSC determinava que a atuação dos gestores deveria ser conduzida no interesse das sociedades comerciais, tomando em consideração as necessidades dos trabalhadores e acionistas. Ulteriormente, em 2006, o artigo nº 64 (1b) expande o leque de responsabilidades dos gestores e administradores, sublinhando que as suas opções estratégicas devem ser ponderadas no interesse da sociedade, procurando, concomitantemente, satisfazer os interesses de longo prazo dos acionistas e de todos os *stakeholders* relevantes para a sustentabilidade da empresa, tais como empregados, clientes ou credores.

De acordo com Freeman, Wicks e Parmar (2004), a Teoria dos *Stakeholders* é edificada sobre o pressuposto de que a axiologia deve estar, necessariamente, no âmago do ser e fazer empresarial. Por conseguinte, esta teoria parte de uma perentória rejeição da ‘tese da separação’, que assume que as dimensões da ética e da economia podem ser claramente dissociadas. A noção de que os negócios constituem uma atividade económica amoral evidencia-se obsoleta e contraproducente (Parmar *et al.*, 2010). Neste novo paradigma, cabe às empresas uma gestão proactiva dos interesses contrastantes, e por vezes conflitantes, que em si convergem. Para isso, não basta confiar na “mão invisível”. É vital que se invista numa política de gestão e diálogo com os *stakeholders*, que se norteie por princípios éticos e morais (Clarkson, 1995).

Esta renovada concepção foi desenvolvida sincronicamente com as mudanças ocorridas na segunda metade do século XX no quadro político, social e económico de alguns países, manifestadas no aprofundamento dos direitos democráticos e sociais de amplos estratos da população e, conseqüentemente, na sua capacidade de tecer críticas fundamentadas à conduta das organizações. Adicionalmente, podem ser elencados vários fatores que estão na gênese desta reformulação do papel tradicional da empresa: a emergência de uma maior preocupação com a utilização descomedida dos recursos naturais, o crescente peso político e económico das grandes companhias, a separação entre a propriedade e a administração ou a pressão exercida pelas organizações que dão voz às necessidades dos vários grupos de interesse, como os sindicatos, as associações de defesa do consumidor, os grupos ecologistas, os ativistas pelos direitos humanos ou os defensores de relações comerciais mais justas (Moure, 2010).

Freeman, Martin e Parmar (2007) constataam que o capitalismo e os mercados, apesar dos progressos que propiciaram nos últimos 200 anos, fomentaram um aprofundamento do fosso existente entre as classes mais ricas e as mais pobres, estimularam uma distribuição desigual das oportunidades e provocaram uma degradação sem precedentes do meio ambiente. Por conseguinte, o conceito de “capitalismo *stakeholder*” aflora do reconhecimento de que, neste contexto, não é admissível perpetuar um modelo económico assente na defesa intransigente dos interesses privados, da competição e do mercado livre: “A ideia básica que norteia o capitalismo *stakeholder* tem profundas raízes e é simples: empresas e indústrias deveriam ser uma parte integrante da sociedade, em vez de um conjunto de instituições separadas com objetivos puramente económicos” (Elkington, 2012, p. 364).

Segundo este prisma, é esperado das empresas que, através de um processo de inclusiva e permanente auscultação dos públicos, procurem ativamente incorporar as necessidades e aspirações dos diversos *stakeholders* na sua missão (Freeman e McVea, 2001; Elkington, 2012). As fronteiras das organizações devem, por isso, redefinir-se e tornar-se mais permeáveis (Jamali, 2008), em resposta ao imperativo moral de integrar nas suas operações as preocupações do mundo externo: “Redesenhar as corporações significa redesenharmo-nos a nós próprios e às nossas comunidades. Não se pode divorciar a ideia de uma comunidade moral (...) da atividade de criação de valor dos negócios” (Freeman, 1994, p. 419).

A Teoria dos *Stakeholders*, enquanto teoria da ética empresarial (Phillips, Freeman e Wicks, 2003), visa fomentar uma operação de transformação na forma de conceber a própria natureza do relacionamento entre a organização e as suas partes interessadas: “da ‘gestão’ para a ‘colaboração’ e da ‘troca’ para o ‘envolvimento’” (Cornelissen, 2008, p. 55). Para isso, é crucial que se invista num modelo dialógico simétrico de dois sentidos, que, ao extravasar a mera transmissão de informação, expresse o compromisso da organização para ouvir e evoluir com os contributos dos seus *stakeholders* (Ledingham, 2003; Bowen, 2004). Desta forma, a empresa terá não só a oportunidade de incrementar a sua sensibilidade às tendências e às mudanças que ocorrem no seu ambiente, como poderá, também, aumentar a compreensão dos seus públicos em relação aos dilemas que são por si enfrentados (Kaptein e Van Tulder, 2003).

Uma eficiente e meticulosa gestão dos *stakeholders*, ao salientar a importância da criação de relações de longa duração assentes num sentimento de confiança, pode constituir um precioso recurso intangível para as organizações, difícil de duplicar por parte dos seus concorrentes: “A intensificação da competitividade encoraja as empresas a procurar fontes de vantagem concorrencial que não possam ser rápida ou facilmente imitáveis (...). Uma vantagem organizacional sustentável pode ser construída com ativos tácitos que derivem do desenvolvimento de relacionamentos com os *stakeholders*-chave: clientes, funcionários, fornecedores e comunidades onde as empresas operam” (Hillman e Keim, 2001, p. 135).

Ainda que os interesses dos *stakeholders* relevem de valor intrínseco e sejam um fim em si mesmos (Gibson, 2000), podemos afirmar que uma gestão orientada para o seu bem-estar revelar-se-á profícua, também, para os *stockholders*, visto que a organização usufruirá de uma acrescida competência para criar valor a longo prazo e, assim, ser mais rentável para os seus proprietários (Harrison e Freeman, 1999; Fonseca *et al.*, 2011). Contrapor as preocupações dos *shareholders* com as dos *stakeholders* seria, assim, “o equivalente lógico a contrastar ‘maçãs’ com ‘fruta’” (Freeman, Wicks e Parmar, 2004, p. 365).

As empresas que estão em constante contacto com os seus públicos poderão conquistar uma posição privilegiada para alcançar as metas organizacionais, atendendo, a título de exemplo, à capacidade redobrada de que lograrão para identificar oportunidades mutuamente vantajosas e para evitar a eclosão de conflitos que se poderão revelar críticos para a estabilidade da instituição (Phillips, 2004). Todavia, os gestores

devem respeitar uma série de preceitos que se revelam imprescindíveis à manutenção de relações cooperativas e perenes com as suas partes interessadas. A este respeito, o *Clarkson Center for Business Ethics* (1999) elenca um conjunto de sete princípios que devem presidir a uma gestão harmoniosa dos *stakeholders*:

- Princípio 1: Os gestores devem identificar e monitorizar ativamente as preocupações de todos os *stakeholders* que têm pretensões legítimas em relação à organização, devendo considerar os seus interesses nas suas operações e tomadas de decisão.
- Princípio 2: Os gestores devem ouvir e comunicar abertamente com os *stakeholders* sobre as suas preocupações e contribuições, bem como acerca dos riscos associados ao seu envolvimento com a companhia.
- Princípio 3: Os gestores devem adotar processos e modos de conduta que se revelem sensíveis às preocupações e aptidões de cada *stakeholder*.
- Princípio 4: Os gestores devem procurar distribuir justamente, por entre os *stakeholders*, os benefícios e os encargos oriundos da atividade da organização, tomando em consideração os seus respetivos riscos e vulnerabilidades.
- Princípio 5: Os gestores devem trabalhar cooperativamente com outras entidades, públicas e privadas, para garantir que os riscos e danos provenientes da atividade corporativa sejam minimizados ou devidamente compensados.
- Princípio 6: Os gestores devem evitar qualquer atividade que possa comprometer os direitos humanos inalienáveis ou que acarretem qualquer tipo de risco para os *stakeholders* da organização.
- Princípio 7: Os gestores devem reconhecer o potencial conflito existente entre (a) o seu próprio papel enquanto *stakeholders* da organização e (b) a sua responsabilidade legal e moral de atender aos interesses de todos os *stakeholders*, devendo abordar esses conflitos por meio de uma comunicação aberta ou de relatórios apropriados.

## **2. *Stakeholders*: definições de um conceito**

O conceito de '*stakeholders*', que pode ser traduzido como 'partes interessadas' ou 'grupos de interesse', constitui um neologismo anglo-saxónico, cuja génese radica numa contraposição ao termo '*stockholders*' – os acionistas. A palavra surge pela primeira vez, com o significado que hoje lhe conferimos, num memorando interno da

Stanford Research Institute, no ano de 1963. O conceito era, então, introduzido com o intuito de desafiar a noção de que as empresas deveriam ser responsivas somente para com os acionistas (Parmar *et al.*, 2010). Nesta abordagem pioneira, os *stakeholders* são perspectivados como grupos aos quais subjaz a capacidade de comprometer a sobrevivência da organização (Donaldson e Preston, 1995).

De entre a profusão de definições sugeridas nos anos seguintes para este conceito, deve ser frisada a proposta de Edward Freeman, cuja obra gravita em torno da ‘Teoria dos *Stakeholders*’. Segundo a ótica do autor, que continua a ser amplamente difundida e citada, os *stakeholders* devem ser definidos como: “Qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar a concretização dos objetivos de uma organização ou que seja afetado pela consecução desses objetivos” (Freeman e Reed, 1983, p. 91). Porém, diversas têm sido as críticas tecidas a esta definição, atendendo à amplitude que confere ao conceito (Agle, Mitchell e Sonnenfeld, 1999) – interpretações mais latas desta conceção poderão mesmo considerar, como grupos de interesse, terroristas, chantagistas ou criminosos (Jensen, 2002).

São vários os autores, integrados em díspares teorias, que se têm debruçado sobre as aceções deste termo e as suas implicações na gestão das organizações. Por conseguinte, procederemos ao levantamento de alguns dos contributos que influíram na evolução do quadro teórico que emoldura este conceito.

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de ‘<i>Stakeholder</i>’</b>
Carroll, 1991, p. 43	Grupos ou pessoas que têm uma participação, reivindicação ou interesse nas operações e decisões da empresa. Por vezes, essa participação é fruto de uma reivindicação de cariz legal, como a que pode ser detida por um proprietário, um funcionário ou um cliente que tenha um contrato explícito ou implícito. Por outro lado, pode ser espoletado por uma reivindicação moral, como quando esses grupos reclamam o direito de serem tratados com justiça.

Savage <i>et al.</i> , 1991, p. 61	O conceito de <i>stakeholders</i> inclui os indivíduos, os grupos e outras organizações que têm um interesse nas ações de uma organização e que têm a capacidade de a influenciar.
Wicks <i>et al.</i> , 1994, p. 483	A organização é constituída pela rede de relacionamentos que estabelece com os colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos que investem de sentido a empresa e com ela interagem.
Clarkson, 1995, p. 106	Pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses numa organização e nas suas atividades passadas, presentes ou futuras. As reivindicações desses direitos ou interesses decorrem das transações ou ações realizadas com a empresa, e podem ter um cariz legal ou moral, individual ou coletivo.
Donaldson e Preston, 1995, p. 67	Pessoas ou grupos com interesses legítimos na atividade da empresa.
Jones, 1995, p. 407	A empresa caracteriza-se pelas relações que mantém com os grupos e indivíduos que têm (a) o poder de afetar o desempenho da organização e/ou (b) uma participação nesse mesmo desempenho.
Atkinson <i>et al.</i> , 1997, p. 27	Um <i>stakeholder</i> é um indivíduo ou um grupo, de dentro ou de fora da organização, que tem uma participação na empresa ou que consegue influenciar o seu desempenho. Embora todas as organizações possam ter, potencialmente, diferentes conjuntos de <i>stakeholders</i> , existem, geralmente, cinco grupos proeminentes: clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e a comunidade.
Hummels, 1998, p. 1408	Os <i>stakeholders</i> não são vistos, primariamente, como atores que podem influenciar a continuidade da organização, mas sim como indivíduos e grupos que têm legitimidade para participar nos processos decisórios da empresa, por serem afetados pelas suas práticas, políticas e ações.

Post <i>et al.</i> , 2002, p. 8	Os <i>stakeholders</i> são indivíduos e constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para a capacidade da empresa de criar valor e que, por isso, assumem um risco e/ ou são seus potenciais beneficiários.
Orts e Strudler, 2002, p. 218	Participantes de uma empresa que assumem algum risco económico. Esta conceção inclui não só os <i>shareholders</i> (que arriscam perder o seu investimento, a falta de pagamento dos dividendos ou a falência), mas também os credores, os funcionários, os fornecedores e os clientes.
Phillips, 2003, p. 25	Um <i>stakeholder</i> é um indivíduo ou um grupo de indivíduos que são objeto legítimo de atenção por parte dos gestores ou da organização.
Harrison <i>et al.</i> , 2010, p. 152	Os <i>stakeholders</i> são os grupos ou indivíduos que podem afetar, ou são afetados, pelos resultados estratégicos de uma empresa. Nesta conceptualização, incluem-se sobretudo os agentes que estão mais intimamente associados às operações e objetivos da organização.
Garriga, 2014, p. 491	<i>Stakeholders</i> são grupos ou indivíduos que contribuem, substancialmente ou não, para o processo de criação de valor da empresa. Incluem-se os <i>stakeholders</i> que tradicionalmente estão mais associados às operações empresariais (como os colaboradores e os clientes) mas também outros, como as ONG, desde que contribuam para a criação de valor da organização.

Tabela 1 Definições do conceito de 'Stakeholder'

Fonte: Elaboração própria

### 3. Mapeamento dos *Stakeholders*: modelos de classificação

Uma vez orientadas pelo desiderato de encetar um diálogo permanente com os seus grupos de interesse, revela-se impreterível que as empresas empreendam um sistemático trabalho de mapeamento dos seus *stakeholders*, de modo a garantir que conseguem especificar, com precisão, os seus principais e prioritários públicos. Esta prática de constante auscultação de todos os grupos de interesse não implica, no entanto, que todos os *stakeholders* tenham de ser envolvidos em todas as tomadas de decisão (Kaptein e Van Tulder, 2003). Destarte, a identificação e classificação das diversas partes interessadas é fulcral para que a organização consiga, aquando do desenho das suas estratégias, atender com celeridade às necessidades, expectativas e apelos mais prementes (Polonksy, 1995; Gonçalves, 2009).

A este respeito, Cornelissen (2008, p. 47) propõe que as organizações devem responder, numa primeira fase, a um conjunto de cinco questões que lhes permitirão reunir a informação essencial para empreender uma eficaz comunicação com os diferentes grupos de interesse que em si confluem:

1. Quem são os *stakeholders* da organização?
2. Quais são os seus interesses na empresa?
3. Que oportunidades e desafios são apresentados à organização como fruto da relação estabelecida com estes *stakeholders*?
4. Que responsabilidades (de cariz económico, legal, ético e filantrópico) tem a organização perante estes *stakeholders*?
5. De que maneira pode a empresa comunicar e responder da melhor forma possível aos seus *stakeholders* e abordar os desafios e oportunidades que são por eles suscitados?

Freeman, num artigo intitulado “Stakeholder Theory of the Modern Corporation”, faz um levantamento dos grupos de *stakeholders* típicos de uma grande empresa e dos interesses que, comumente, os norteiam. No entanto, o autor ressalva que as reivindicações de cada uma das partes interessadas não são unívocas, podendo variar substancialmente entre as diferentes organizações.

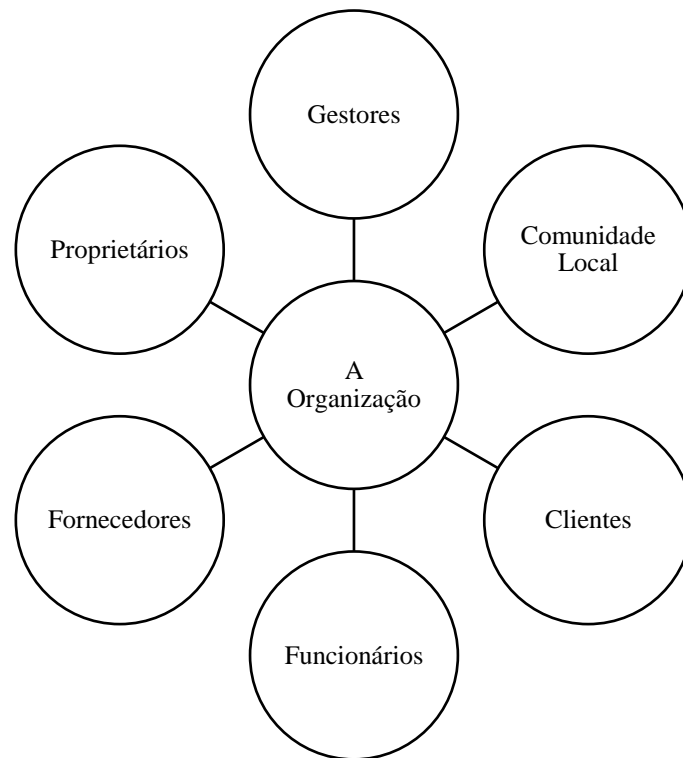


Figura 1 Modelo de Stakeholders de uma Organização

Fonte: Freeman, 2001, p. 42

- Os proprietários têm um interesse de índole económica na organização, consubstanciado na forma de ações ou títulos, por exemplo. A sua participação na vida da empresa é impulsionada, assim, pela expectativa de obter retorno financeiro.
- Na relação que mantêm com a empresa, os funcionários têm os seus empregos e, geralmente, a sua sustentabilidade em jogo. Em troca do seu trabalho esperam uma remuneração justa, segurança, a atribuição de tarefas que se lhes revelem profícuas e estimulantes e apoio nos momentos mais penosos. Por outro lado, deles é esperado que sigam as instruções da gestão, que se tornem embaixadores da empresa e que se comportem como cidadãos responsáveis na comunidade local em que a companhia opera.
- Os fornecedores representam um papel vital no sucesso das empresas, visto que influem diretamente na qualidade e preço dos seus produtos ou serviços. Destarte, ao perspetivar e tratar os fornecedores como membros valiosos da rede de *stakeholders*, a organização poderá convertê-los em parceiros cooperantes, que se mostrarão mais flexíveis e responsivos em momentos de maior turbulência.

- Os consumidores trocam os seus recursos pelos produtos ou serviços da empresa, dos quais retirarão algum tipo de benefício. Nesta relação reside a força vital da organização. Ao prestar atenção às suas necessidades, a gestão estará, automaticamente, a atender também aos interesses dos fornecedores ou dos proprietários, a título de exemplo.
- A comunidade local garante à empresa o direito a construir as suas instalações e as condições básicas para que possa operar quotidianamente. Em troca, a empresa deve cumprir os seus deveres de cidadania: não pode expor a comunidade a riscos imprudentes, na forma de emissões poluentes ou resíduos tóxicos, por exemplo. Se a organização desrespeitar o contrato social implícito que regula o seu relacionamento com a comunidade local, sujeitar-se-á a um processo de descredibilização e, conseqüentemente, de ostracização.
- Os gestores desempenham um papel de especial relevância no âmago da empresa. Se, por um lado, os seus interesses se equiparam aos dos restantes funcionários, por outro, compete-lhes a função capital de salvaguardar o bem-estar e o equilíbrio funcional da organização. Deste modo, cabe a estes agentes fazer um balanceamento dos interesses e apelos, por vezes conflitantes, dos vários *stakeholders*: os proprietários reclamam retornos financeiros mais dilatados, os clientes querem um maior investimento em investigação e desenvolvimento, os funcionários almejam salários mais altos e benefícios maiores e a comunidade local espera conquistar mais facilidades na vivência do seu quotidiano. Quando se verifica um desequilíbrio na gestão destas relações, a sobrevivência da empresa fica comprometida.

Freeman (2001) refere, ainda, que outros *stakeholders* devem ser adicionados a este modelo básico, como o governo, os media ou mesmo os concorrentes.

Uma vez identificados os diversos *stakeholders*, revela-se crucial que se apliquem metodologias de classificação destes diversos grupos de interesse, que possam servir de bússola no estabelecimento das prioridades da organização. Uma das tipologias mais amplamente citadas é a de Clarkson (1995). O autor estabelece uma distinção entre *stakeholders* primários e secundários. O primeiro grupo, com o qual a empresa mantém uma relação de interdependência, abrange todas as entidades indispensáveis à sua subsistência. Nesta categoria podemos englobar, tipicamente, os *shareholders* e investidores, os colaboradores, os consumidores, os fornecedores, os governos ou as

comunidades locais. Por seu turno, os *stakeholders* secundários são definidos como aqueles que afetam ou são afetados pela organização, mas não estão envolvidos em qualquer relação transacional com a empresa nem são essenciais à sua continuidade. No âmbito desta definição, podemos mencionar, a título de exemplo, os media, aos quais subjaz a capacidade de mobilizar a opinião pública a favor, ou em oposição, às políticas e à conduta de uma determinada companhia.

Uma outra abordagem é proposta por Savage *et al.* (1991). A estratégia de gestão dos *stakeholders* arquitetada pelos autores alicerça-se no pressuposto de que cada grupo de interesse poderá, a qualquer momento, adotar uma postura de cooperação ou de ameaça perante a empresa. Quando combinados numa matriz, estes dois eixos – o potencial para ameaçar e para cooperar com a organização – dão origem a quatro tipos de *stakeholders*, cuja natureza diversa exige a aplicação de estratégias diferenciadas.

		<b>Potencial dos <i>Stakeholders</i> para Ameaçar a Organização</b>	
		Alto	Baixo
<b>Potencial dos <i>Stakeholders</i> para Cooperar com a Organização</b>	Alto	<b>Tipo 4:</b> <i>Stakeholders</i> Ambivalentes <b>Estratégia:</b> Colaborar	<b>Tipo 1:</b> <i>Stakeholders</i> Apoiantes <b>Estratégia:</b> Envolver
	Baixo	<b>Tipo 3:</b> <i>Stakeholders</i> Contestatários <b>Estratégia:</b> Defender	<b>Tipo 2:</b> <i>Stakeholders</i> Marginais <b>Estratégia:</b> Monitorizar

Tabela 2 Tipologia dos *Stakeholders* de uma Organização

Fonte: Savage *et al.*, 1991, p. 65

- Tipo 1: Os ‘*stakeholders* apoiantes’, em que desejavelmente se integram os funcionários ou os fornecedores, configuram-se como defensores dos objetivos e ações da organização. Como tal, o potencial de cooperação que lhes é inerente deve ser estimulado através de estratégias descentralizadas e participativas, que reforcem o seu envolvimento nas questões relevantes para a vida da empresa.
- Tipo 2: Os ‘*stakeholders* marginais’, embora detenham algum tipo de interesse na organização, estão, geralmente, alheados da maior parte dos seus problemas. Não obstante, a sua atenção poderá ser despertada por assuntos-chave que podem espoletar a sua capacidade de ameaça ou de cooperação. As associações de defesa do consumidor, a título ilustrativo, podem ser incitadas a atuar perante problemas relacionados com a segurança dos produtos. Neste domínio, as empresas devem adotar uma estratégia assente na monitorização, considerando sempre, aquando das tomadas de decisão estratégicas, as pretensões e aspirações que movem estes grupos de interesse.
- Tipo 3: Os ‘*stakeholders* contestatários’ representam um potencial risco para o equilíbrio operacional da empresa. Face a estes grupos de interesse, em que tipicamente se integram, por exemplo, as instituições concorrentes, revela-se imperioso que a organização adote uma estratégia defensiva conduzida pelo intuito de minorar o perigo imanente a estas relações.
- Tipo 4: Concerne aos ‘*stakeholders* ambivalentes’ um potencial igualmente elevado para cooperar ou ameaçar a organização. Nesta categoria podemos, habitualmente, englobar os clientes ou os vendedores de produtos ou serviços complementares, por exemplo. Por conseguinte, a empresa deverá procurar promover um espírito de colaboração com estas partes interessadas, visando reprimir o seu potencial contestatário.

Por fim, revela-se-nos perentório abordar a renomada ‘Teoria da Saliência’, assinada por Mitchell, Agle e Wood (1997). Este modelo de identificação e classificação dos grupos de interesse é edificado sobre três atributos basilares: (1) o poder dos *stakeholders* para influenciar a organização, (2) a legitimidade da sua relação com a empresa e (3) a urgência que deve ser concedida às suas reivindicações.

- Poder: entendido como a capacidade que subjaz a um ator, no contexto de uma relação social, para concretizar a sua própria vontade, ainda que tenha de enfrentar algum tipo de resistência. O poder pode, assim, ser coercivo (baseado em recursos

físicos de força ou violência), utilitário (fundamentado pelos recursos materiais ou financeiros) ou normativo (sustentado em recursos de cariz simbólico).

- Legitimidade: percepção generalizada de que as ações de uma determinada entidade são desejáveis, pertinentes, expectáveis ou corretas no seio de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.
- Urgência: quando o *stakeholder* exige que lhe seja concedida atenção imediata. É necessário, no entanto, reunir duas condições essenciais: (1) quando a natureza do relacionamento ou da reivindicação apresenta sensibilidade à passagem do tempo e (2) quando esse relacionamento ou reivindicação se revela importante ou crítico para o *stakeholder* em questão.

Baseados na aplicação destes critérios, os autores desenham um modelo dinâmico que permitirá às organizações qualificar e priorizar as suas diversas partes interessadas, de acordo com a sua saliência. Da combinação destes três constructos emergem sete tipos de *stakeholders*, com capacidades distintas para defender os seus interesses na organização – três deles possuem um só atributo (os *stakeholders* latentes), outros três reúnem dois (os *stakeholders* expectantes) e o restante agrega os três.

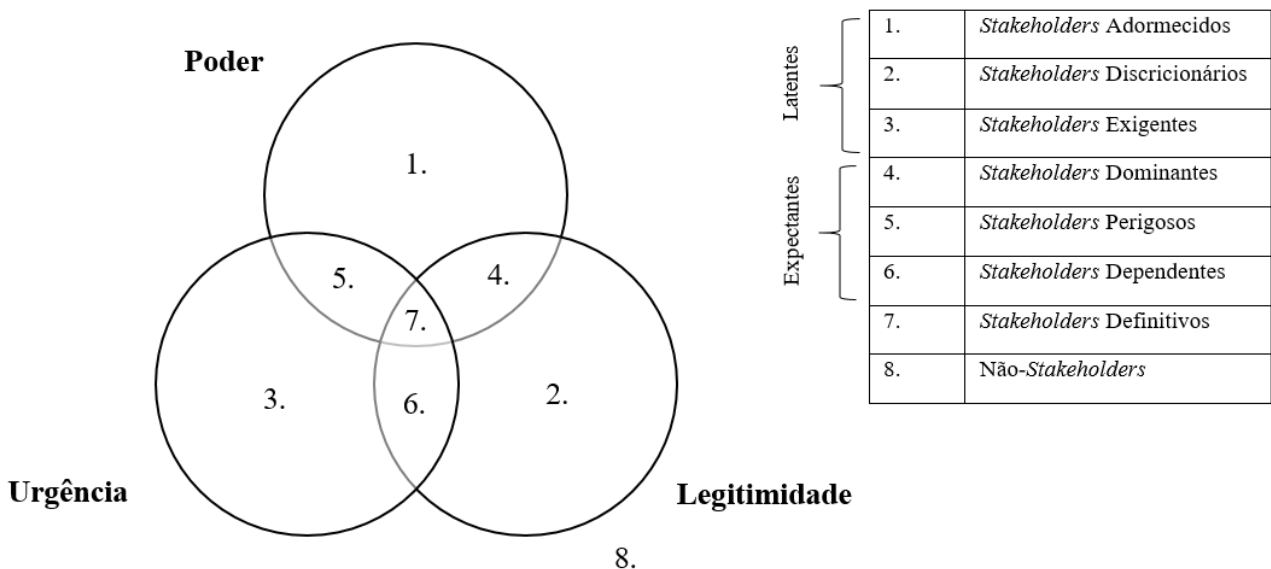


Figura 2 Tipologia de Stakeholders

Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997, p. 874

- *Stakeholders* Adormecidos: possuem poder para impor a sua vontade à organização mas carecem de legitimidade ou urgência. Os gestores devem procurar monitorizar estes grupos, atendendo ao potencial que lhes é subjacente para adquirir, a qualquer momento, um outro atributo que lhes garanta uma maior saliência na vida da organização.
- *Stakeholders* Discricionários: ainda que gozem de legitimidade, não possuem poder para influenciar a organização ou urgência para o fazer. Os gestores não sentem, por isso, qualquer pressão para se relacionarem ativamente com estes agentes, ainda que possam escolher fazê-lo (apoiando uma ONG, por exemplo).
- *Stakeholders* Exigentes: apesar da urgência das suas reivindicações, não têm legitimidade nem poder. São comparados a “mosquitos a zumbir aos ouvidos dos gestores” – incomodativos, mas não perigosos.
- *Stakeholders* Dominantes: têm, simultaneamente, poder e legitimidade. Estabelecem mecanismos formais de relacionamento com a organização e a sua capacidade para a influenciar é inquestionável. Por esse motivo, requerem muita atenção por parte da gestão.
- *Stakeholders* Perigosos: quando uma parte interessada é caracterizada por ter urgência e poder, mas lhe falta legitimidade, poderá ser coerciva ou violenta para impor a sua vontade.
- *Stakeholders* Dependentes: apesar da legitimidade e da urgência das suas reivindicações, estes grupos de interesse dependem do poder de outros *stakeholders* para que os seus apelos sejam atendidos por parte da organização.
- *Stakeholders* Definitivos: quando ao poder e à legitimidade de uma determinada parte interessada se associa a urgência revela-se impreterível que a organização responda, com a máxima celeridade, às suas reivindicações.

Hoje, compete às organizações empreenderem uma gestão cuidadosa das diversas vozes que em si confluem, com direitos, necessidades e interesses díspares. Estamos, pois, perante um novo paradigma para as empresas, que são chamadas a contribuir para o bem comum da sociedade, por meio de um desempenho equilibrado nos domínios social, ambiental e económico (Varela e António, 2012). Neste âmbito, revela-se imperioso que as organizações adotem uma conduta socialmente responsável, norteadas por diretrizes éticas, que lhes permitam integrar, no desenho das suas estratégias, os apelos e as aspirações dos grupos de poder não tradicionais (Roberts, 1992).

### III. Responsabilidade Social Corporativa

*Decorria o ano de 1998 quando Philip Knight, CEO da Nike, se viu compelido a reconhecer os alarmantes problemas que, à data, lesavam a credibilidade da marca por si presidida: “O produto Nike tornou-se sinónimo de escravatura, de horas extra forçadas e de abusos arbitrários” – reconheceu, acrescentando – “Acredito francamente que o consumidor americano não quer comprar produtos produzidos em condições abusivas” (Cushman, 1998). Na génese desta conferência de imprensa estava um dos mais bem-sucedidos casos de boicote a uma grande empresa multinacional.*

*Ao longo da década de 90, a imagem da Nike foi denegrada por consecutivas denúncias referentes às condições laborais desumanas verificadas nas suas fábricas. Em 1996, Bob Herbert, colunista do New York Times, tecia críticas contundentes à conduta da corporação, alegando que a riqueza por ela gerada era fruto do trabalho escravo de jovens mulheres asiáticas (DeTienne e Lewis, 2005). Pouco depois, a marca encontrava-se sob um sufocante holofote mediático.*

*Múltiplos foram os estudos empreendidos por organizações sem fins lucrativos que descreveram os deploráveis abusos aos direitos humanos perpetrados no interior das fábricas asiáticas: dos trabalhos forçados a que eram submetidos os trabalhadores, à violência física e verbal que era utilizada com o fim de os repreender, passando pelos recorrentes episódios de assédio sexual ou a inexistência de políticas de saúde e segurança no trabalho (Valjakka, 2013). Não obstante, seriam as acusações de que a Nike recorria a trabalho infantil que se revelariam as mais nocivas para a sua reputação, depois de, em 1996, a revista Life ter publicado uma fotografia que expunha uma criança paquistanesa a costurar bolas de futebol da marca.*

*A mobilização de várias ONG em torno desta problemática, o escrutínio dos media, os protestos dos ativistas e os boicotes dos consumidores pressionavam a empresa a responsabilizar-se pelas consequências da sua atuação insensata e negligente. Contudo, a resposta da Nike chegaria, como vimos, somente em 1998, pela voz do seu CEO. Aí, a corporação comprometeu-se a implementar e monitorizar um conjunto de medidas desenhadas com o intuito de garantir a segurança e o bem-estar dos funcionários das suas fábricas: aumentou a idade mínima dos seus trabalhadores; estabeleceu um salário mínimo; demonstrou-se intransigente em relação à*

*discriminação, ao assédio e ao abuso; implementou padrões de segurança ambiental; melhorou as condições de qualidade do ar no interior das fábricas, aplicando as mesmas regras de segurança exigidas pela legislação americana; criou programas de formação para os funcionários e garantiu uma maior transparência no que concerne às suas práticas de responsabilidade social. Para assegurar a conformidade na aplicação destes padrões de atuação foi, ainda, elaborado um código de conduta e ética, que passou a estar afixado em todas as instalações fabris, de modo a que os colaboradores estivessem cientes dos seus direitos (DeTienne e Lewis, 2005; Valjakka, 2013; Nisen, 2013).*

*Atualmente, as operações da Nike são guiadas por diretrizes de ética, abertura e transparência que seriam impensáveis para a corporação há 20 anos (Birch, 2012). A título de exemplo, no website da Fair Labor Association é possível ler mais de uma centena de relatórios referentes a inspeções realizadas em fábricas da marca, conduzidas por entidades independentes. De igual forma, a empresa tem vindo a conquistar vários prémios alusivos às suas políticas de Responsabilidade Social Corporativa, como o de ‘Inovação e Sustentabilidade’, concedido pela Waste Management, em 2010, ou o de ‘Melhor Relatório de Sustentabilidade’, concedido pela Ceres e pela Association for Chartered Certified Accountants, em 2011. Trata-se, pois, de um exemplo paradigmático da importância que a conduta socialmente (ir)responsável de uma organização assume, hoje, na forma como a sua credibilidade e idoneidade é avaliada pelos seus stakeholders, num mundo em incessante turbulência.*

## **1. Reformar o Capitalismo: um enquadramento do problema**

Ainda que o sistema capitalista tenha viabilizado uma criação de riqueza sem precedentes, isso não se espelhou na constituição de uma sociedade mais justa e equitativa – a confiança depositada na trindade laica, assente nos valores do ‘Progresso’, da ‘Razão’ e do ‘Trabalho’, não se revelou redentora para a esmagadora maioria da população (Costa e Domingues, 2012). Segundo o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (2010), o modelo de desenvolvimento em que se alicerçou o progresso económico dos últimos 200 anos, orientado por uma obsessiva maximização do lucro, evidencia-se agora insustentável, atendendo à perniciosa (e criminosa) destruição de capital social e ambiental que gerou.

Hodiernamente, é indubitável a generalizada “deceção dos cidadãos com o divórcio entre negócios e necessidades sociais” (Gonçalves, 2005, p. 278), instigado pela descomedida ganância dos empresários que se movem por um interesse egoísta e individualista. Uma vez desligadas de um projeto de desenvolvimento humano integrado, as empresas fixaram-se quase exclusivamente na persecução do lucro, enquanto objetivo organizacional primacial, afastando-se da ética como fonte de inspiração comportamental (Costa e Domingues, 2012). Neste contexto, marcado de modo indelével pela cimentação da noção de que a atuação corporativa não impacta somente a esfera da economia, urge nivelar a balança empresa/sociedade.

Num relatório publicado na viragem do milénio, a Amnistia Internacional deixava um alerta endereçado ao universo empresarial, constatando que o crescente escrutínio da conduta corporativa por parte dos media, dos grupos de consumidores, das associações comunitárias e das organizações não-governamentais locais ou internacionais, bem como o imediatismo da comunicação global, deixam as empresas com pouco, ou nenhum, espaço para se poderem esconder (Frankental e House, 2000; Cowell, 2000). Ora, num “mundo onde as forças horizontais sociais e inclusivas triunfam sobre as forças verticais, exclusivas e individuais” (Kotler *et al.*, 2017, p. 30 e 31), a constelação de *stakeholders* das organizações ganhou voz e poder, exigindo que a conduta das corporações se reconfigure à luz das emergentes preocupações de índole socioambiental.

Tendo em conta o défice de legitimação social que defrontam, cada vez mais se manifesta imprescindível que as organizações demonstrem que princípios e valores as (co)movem, integrando, no cerne das suas decisões estratégicas, uma visão ética do mundo (Gonçalves, 2009). Denota-se uma crescente exigência por parte dos movimentos sociais, sindicatos, ONG e demais *stakeholders* em relação ao papel desempenhado pelas empresas na promoção do bem-estar das sociedades (Campbell, 2007), perante o “agravamento de uma vasta gama de problemas económicos, sociais e ambientais em escala mundial, e da incapacidade dos governos para solucioná-los” (Serpa e Fourneau, 2007, p. 97).

O conceito de ‘Responsabilidade Social Corporativa’ emerge da premente necessidade de integrar preocupações de natureza ética na agenda das empresas (Berrone *et al.*, 2007; Husted e Allen, 2000). Como tal, as políticas de RSC gravitam em torno de uma noção de obediência ao não obrigatório, norteadas por uma reflexão moral acerca do contributo da organização para um crescimento inteligente, inclusivo, sustentado e

sustentável da sociedade (Epstein, 1989; WBCSD, 2000). Para isso, o imperativo económico de maximização dos lucros deve ser refreado em prol das prioridades de cariz social e ambiental: “a responsabilidade social consiste numa limitação efetiva do direito de propriedade dos proprietários ou dos acionistas em favor do universo de *stakeholders*, o que tem implicações ao nível do contrato social que funda e alicerça a sociedade e a economia contemporâneas” (Santos, 2012, p. 82 e 83).

Por conseguinte, cada organização deve realinhar a sua missão, a sua visão e os seus processos decisórios segundo uma forma mais humana, íntegra e transparente de fazer negócios (Van Marrewijk, 2003). Segundo a ótica da Comissão Europeia, as responsabilidades incumbentes às empresas abrangem, pelo menos, áreas como “os direitos humanos, as práticas laborais e de emprego (tais como formação, diversidade, igualdade entre homens e mulheres e saúde e bem-estar dos trabalhadores), questões ambientais (por exemplo, biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos, avaliação do ciclo de vida e prevenção da poluição) e a luta contra o suborno e a corrupção” (2011, p. 8). A esta lista poder-se-á acrescentar, ainda, as preocupações concernentes à participação e ao desenvolvimento comunitário, ao comércio justo, à integração de pessoas com deficiência, aos interesses dos consumidores ou às questões relacionadas com o direito à privacidade, por exemplo.

Com o intento de congregar o universo empresarial em torno de objetivos comuns, o Pacto Global das Nações Unidas elaborou um conjunto de 10 Princípios basilares que devem ser integrados nas estratégias, políticas e procedimentos das organizações. Este documento inspira-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos, na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, na Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e, por fim, na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

#### - Direitos Humanos

- Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- Princípio 2: Devem certificar-se de que não são cúmplices de abusos dos direitos humanos.

#### - Trabalho

- Princípio 3: As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento do direito à negociação coletiva;
- Princípio 4: Devem eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- Princípio 5: Devem erradicar efetivamente o trabalho infantil;
- Princípio 6: Devem eliminar qualquer tipo de discriminação no ambiente de trabalho.

#### - Meio Ambiente

- Princípio 7: As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva em relação aos desafios ambientais;
- Princípio 8: Devem desenvolver iniciativas que visem promover uma maior responsabilidade ambiental;
- Princípio 9: Devem encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente.

#### - Anticorrupção

- Princípio 10: As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno.<sup>3</sup>

## **2. RSC: o percurso de um conceito**

A Responsabilidade Social Corporativa, enquanto área de gestão que medeia a relação entre as organizações e o ambiente em que atuam (Domingues e Cardoso, 2012), nasce da necessidade de oferecer uma resposta ética a uma questão tão antiga quanto o próprio universo empresarial: “qual o desiderato dos negócios e de que forma é que estes contribuem para a sociedade?” (Crane *et al.*, 2008, p. 3 e 4). Todavia, durante muito tempo o conceito foi visto, por parte da comunidade dos negócios, como uma piada, um oxímoro e uma contradição (Lee, 2008), atendendo à sua suposta propensão para distorcer

---

<sup>3</sup> “The Ten Principles”, United Nations Global Compact. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

os mecanismos de mercado, ao desviar as empresas do seu papel primordial – a geração de lucro (Wolf, 2001).

Não obstante, numerosos são os teóricos que, desde a década de 1950, se têm vindo a debruçar sobre os meandros que envolvem a noção de responsabilidade social das organizações. Diversas são, por isso, as transmutações que o conceito tem sofrido ao longo dos anos, tendo passado de uma conceção baseada na ideia de caridade, altruísmo e filantropia para uma orientação estratégica e adaptativa às comunidades, em que se procura fazer uso das competências nucleares das organizações para resolver problemas de carácter público (Domingues e Remoaldo, 2012; Serpa e Fourneau, 2007).

- Anos 50

Num artigo intitulado *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* (1999), Archie B. Carroll sustenta que a obra *Social Responsibilities of the Businessman*, publicada em 1953 por Howard R. Bowen, marca o início do período moderno da literatura dedicada à RSC. Neste trabalho seminal, o autor convoca, desde logo, uma questão especialmente pertinente: quais são as responsabilidades para com a sociedade que se espera que os homens de negócios assumam?

A reflexão empreendida por Bowen parte da asserção de que as grandes companhias constituem vultosos centros de poder, cujas tomadas de decisão impactam a vida dos cidadãos em múltiplos aspetos. Como tal, a responsabilidade social das empresas diria respeito às “obrigações dos homens de negócios para adotarem políticas, tomarem decisões ou seguirem as linhas de ação que são desejáveis em relação aos objetivos e aos valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953, p. 6). Porém, a noção de responsabilidade social das organizações permanecia, nesta fase incipiente, intimamente correlacionada com a ideia de filantropia – consubstanciada, sobretudo, no esporádico apoio a boas causas (Frederick, 2008).

- Anos 60

A RSC começa a ganhar popularidade na década de 1960, ancorada nos movimentos sociais e revolucionários que nessa altura eclodiram um pouco por todo o mundo, com especial ênfase nos EUA. Esta mobilização da sociedade civil gravitou, sobretudo, em torno das reivindicações concernentes aos direitos civis, à emergência de

uma consciência feminista, aos direitos dos consumidores e às preocupações ecológicas (Carroll e Shabana, 2010). As empresas tornaram-se alvo de pressão por parte dos ativistas, que delas passaram a exigir uma conduta socialmente responsável, que se revelasse congruente com as transformações ocorridas no ambiente social e político.

No decorrer desta década, a literatura dedicada ao conceito de RSC dilatou-se significativamente (Carroll, 1999). Keith Davis, ao constatar a “nebulosidade” que envolvia este tópico, elaborou uma das definições mais citadas deste período, partindo da premissa de que as responsabilidades assumidas pelos empresários devem ser proporcionais ao seu poder social. Segundo a ótica do autor, a Responsabilidade Social Corporativa referir-se-ia às “decisões e ações que os homens de negócios tomam por razões que, pelo menos em parte, vão para além dos interesses económicos ou técnicos da empresa” (Davis, 1960, p. 70).

De igual modo, importa mencionar o trabalho desenvolvido por Joseph W. McGuire. No livro intitulado *Business and Society*, de 1963, sustenta que “a ideia de responsabilidade social parte do pressuposto de que a corporação não tem somente obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem para além dessas obrigações” (p. 144). Por sua vez, em 1967, Clarence C. Walton enfatiza a noção de que a Responsabilidade Social Corporativa não decorre de uma base coerciva, uma vez que deve, invariavelmente, envolver o voluntarismo da organização no comprometimento ético para com a sociedade, guiado pelo propósito de melhorar as condições de vida da comunidade (Carroll, 1999).

- Anos 70

Como suprarreferido, o princípio da década de 1970 fica marcado pelas críticas tecidas por Friedman ao conceito de RSC. O economista, que é um dos grandes impulsionadores do neoliberalismo – ideologia que “vê a competição como a característica definidora das relações humanas” (Monbiot, 2016) – manifesta a sua veemente oposição a qualquer ação empresarial que não tenha por escopo a defesa dos interesses pecuniários dos acionistas (Friedman, 1970).

Contudo, continuaram a proliferar os trabalhos desenvolvidos em torno da importância das políticas de RSC, como resposta às cada vez mais ressonantes exigências da sociedade civil em relação às obrigações morais das empresas. Em 1971, Harold Johnson define as empresas socialmente responsáveis como aquelas que “equilibram uma

multiplicidade de interesses. Em vez de canalizarem todos os seus esforços para maximizar os lucros para os seus *stockholders*, uma empresa responsável também tem em conta os funcionários, os fornecedores, os distribuidores, as comunidades locais e a nação” (p. 50). De notar que esta definição se constitui como precursora da abordagem à RSC que, posteriormente, viria a ser realizada no âmbito da Teoria dos *Stakeholders*.

Em 1975, Sethi propôs-se a discutir as dimensões em que se decompõe o desempenho social das empresas. Segundo a tese do autor, o comportamento corporativo relativo à *performance* social pode ser classificado como: ‘obrigação social’, referente à resposta dada às forças do mercado e às restrições legais; ‘responsabilidade social’, em que a conduta corporativa se revela em harmonia com as normas sociais, os valores e as expectativas prevaletentes; ou ‘responsividade social’, em que a atuação da empresa se adapta, de modo preventivo, às necessidades sociais. Por fim, importa referir que, no final da década, Carroll apresenta a sua definição de RSC, dividida em quatro partes: “A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo” (1979, p. 500). Este modelo, e a sua evolução, será abordado pormenorizadamente adiante.

- Anos 80

Na década de 1980, são debatidas questões com especial relevância para o mundo empresarial, como os preocupantes níveis de poluição, a discriminação no trabalho, os abusos na relação com o consumidor, a saúde e segurança dos funcionários, a deterioração da vida urbana ou as práticas criminosas de algumas corporações multinacionais (Carroll, 2008). Durante este período, testemunhou-se uma fragmentação da pesquisa sobre a RSC, com a introdução no debate académico de conceitos e temas contíguos, como, por exemplo, a ética empresarial ou a gestão dos *stakeholders* (Carroll, 1999).

No começo da década, Thomas M. Jones apresenta o seu contributo à literatura dedicada à RSC, definindo o conceito como: “a noção de que as corporações têm uma obrigação com os diferentes grupos da sociedade que não os acionistas, para além daquilo que está prescrito na lei e nos contratos de trabalho” (1980, p. 59 e 60). Mais tarde, em 1984, Peter Drucker opta por uma abordagem diferente, sublinhando a ideia de que é importante converter a atuação da empresa no domínio da RSC em oportunidades de negócio: “A responsabilidade social dos negócios é domar o dragão, isto é, transformar

um problema social numa oportunidade e num benefício económico, em capacidade produtiva, em competência humana, em postos de trabalho bem remunerados e em riqueza” (1984, p. 62). A relação estabelecida entre a RSC e a rentabilidade económica das organizações tornou-se, daqui em diante, num dos mais proeminentes tópicos de investigação desta área (Carroll, 2008).

- Anos 90

Na década de 1990, o foco da pesquisa concernente à RSC esteve, sobretudo, direcionado para os conceitos de ‘Cidadania Corporativa’, ‘Teoria dos *Stakeholders*’, ‘Sustentabilidade’ ou ‘*Performance Social Corporativa*’ (Carroll, 1999). Contudo, os avanços mais significativos deste período ocorreram no âmbito da prática dos negócios. Em 1992, é criada a *Business for Social Responsibility* (BSR), uma organização sem fins lucrativos com a missão de ajudar as empresas a conquistar sucesso comercial sem desprezar os valores éticos, as comunidades e o ambiente. A atuação desta organização sustenta-se na ideia de que, através de práticas socialmente responsáveis, as empresas tornar-se-ão capazes de alcançar um crescimento sustentável e duradouro, que se revelará frutífero tanto para os seus *stakeholders* como para os seus *stockholders* (Carroll, 2008).

Importa, ainda, atentar nas diversas companhias que desenvolveram, nesta época, sólidas reputações ancoradas nas suas políticas de Responsabilidade Social Corporativa. Ainda que uma parte delas tenha enfrentado algum ceticismo em relação à sinceridade e à natureza das suas práticas, podemos mencionar a Ben & Jerry’s, a Body Shop, a Johnson & Johnson, a Levi Strauss & Co. ou a Coca-Cola como exemplos paradigmáticos de empresas que conseguiram cimentar, aos olhos dos seus públicos, uma imagem favorável assente no cumprimento proativo e cuidadoso dos seus deveres de cidadania (Carroll, 2008).

- Novo Milénio

O início do século XXI fica marcado por um vertiginoso processo de globalização da economia. Hoje, os problemas que envolvem as grandes corporações, como é o caso do escândalo da Enron ou da falência da Lehman Brothers, acarretam consequências de proporções colossais a nível internacional, ganhando um quase absoluto protagonismo nos cabeçalhos dos jornais e nos debates académicos (Carroll e Shabana, 2010). A RSC tornou-se, por isso, num fenómeno global, tendo-se tornado num dos mais relevantes

tópicos de discussão para gestores, políticos, sindicalistas, consumidores, organizações não-governamentais ou investigadores (Carroll, 2008).

Na perspetiva do *World Business Council for Sustainable Development*, cujo trabalho tem assumido um importante papel na difusão do conceito de ‘Sustentabilidade’, a RSC deve ser encarada como “o compromisso assumido pelas empresas em contribuir para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus funcionários, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida” (2000, p. 9). Para a instituição, as organizações, ao integrarem prioridades sociais na sua agenda, estarão a demonstrar o seu rosto humano, podendo mitigar o medo dos seus *stakeholders* em relação aos impactos negativos decorrentes das atividades corporativas.

Por sua vez, em 2001, a Comissão Europeia publica o *Livro Verde*, que se viria a tornar num documento incontornável no âmbito do debate travado em torno deste tema. São, aí, elencados um conjunto de fatores que justificam a importância da evolução das empresas para a responsabilidade social, como as novas expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e até mesmo dos investidores, a crescente preocupação face aos danos provocados pelas atividades económicas no meio ambiente ou a transparência conquistada em relação às atividades empresariais, como fruto do trabalho de escrutínio dos meios de comunicação social e das ferramentas oferecidas pelas novas tecnologias da informação e comunicação.

Segundo o *Livro Verde*, a RSC pode ser definida como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (CE, 2001, p. 4). A Comissão Europeia divide as responsabilidades das empresas em duas dimensões: a interna e a externa. Dentro das fronteiras da empresa (a dimensão interna), as práticas socialmente responsáveis prendem-se com questões como o investimento no capital humano, a saúde e segurança no trabalho ou a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. No plano externo, as responsabilidades assumidas pelas empresas devem estender-se a um vasto espectro de partes interessadas, como os parceiros comerciais e os fornecedores, os clientes, as autoridades públicas ou as ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

No âmbito académico, importa frisar a notável profusão de artigos científicos que, nas últimas duas décadas, têm sido publicados sob o escopo de oferecer respostas às variadas questões de cariz ético-moral despontadas pela atuação empresarial. No entanto, pela sua particular simplicidade e inteligibilidade, destacamos a definição de RSC proposta por Mohr, Webb e Harris (2001), que sustentam que a postura socialmente responsável de uma empresa se consubstancia no esforço por ela empreendido para minimizar ou eliminar quaisquer efeitos negativos oriundos da sua atividade, visando, simultaneamente, maximizar o seu impacto benéfico de longo prazo na sociedade.

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de ‘RSC’</b>
Bowen, 1953, p. 6	Refere-se às obrigações dos homens de negócios para adotarem políticas, tomarem decisões ou seguirem as linhas de ação que são desejáveis em relação aos objetivos e aos valores da nossa sociedade.
Davis, 1960, p. 70	Refere-se às decisões e ações que os homens de negócios tomam por razões que, pelo menos em parte, vão para além dos interesses económicos ou técnicos da empresa.
McGuire, 1963, p. 144	A ideia de responsabilidade social parte do pressuposto de que a corporação não tem somente obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem para além dessas obrigações.
Davis, 1973, p. 312	Refere-se à consideração e resposta às questões que vão para além dos estritos requisitos económicos, técnicos e legais da empresa.
Johnson, 1971, p. 50	As empresas socialmente responsáveis são aquelas que equilibram uma multiplicidade de interesses. Em vez de canalizarem todos os seus esforços para maximizar os lucros para os seus <i>stockholders</i> , uma empresa responsável também tem em conta os funcionários, os fornecedores, os distribuidores, as comunidades locais e a nação.

Fitch, 1976, p. 38	A RSC é definida como uma séria tentativa de resolver os problemas sociais causados inteira ou parcialmente pela empresa.
Carroll, 1979, p. 500	A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado período de tempo.
Jones, 1980, p. 59 e 60	A noção de que as corporações têm uma obrigação com os diferentes grupos da sociedade que não os acionistas, para além daquilo que está prescrito na lei e nos contratos de trabalho.
Drucker, 1984, p. 62	A responsabilidade social dos negócios é domar o dragão, isto é, transformar um problema social numa oportunidade e num benefício económico, em capacidade produtiva, em competência humana, em postos de trabalho bem remunerados e em riqueza.
McWilliams e Siegel, 2001, p. 117	São as ações que são tomadas para promover algum bem social, para além dos interesses da empresa e do que é requerido por lei.
WBCSD, 2000, p. 9	O compromisso assumido pelas empresas em contribuir para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus funcionários, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida.
Comissão Europeia, 2001, p. 4	Um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.
Mohr <i>et al.</i> , 2001, p. 47	Compromisso assumido pela empresa em minimizar ou eliminar qualquer consequência negativa da sua atividade, maximizando o seu impacto positivo na sociedade a longo prazo.
BSR, 2003	A RSC define-se pela conquista de sucesso comercial através de formas que honrem os valores éticos e respeitem as pessoas, as comunidades e o meio ambiente.

<p>Ethics in Action Awards, 2003 (<i>apud</i> Dahlsrud, 2008, p. 8)</p>	<p>RSC é um conceito que descreve a obrigação das empresas de prestarem contas aos seus <i>stakeholders</i> em todas as suas operações e atividades. As organizações socialmente responsáveis consideram o seu impacto nas comunidades e no meio ambiente aquando da tomada de decisões, equilibrando as necessidades dos grupos de interesse com a necessidade de gerar lucros.</p>
<p>Maignan e Ferrell, 2004, p. 5</p>	<p>A RSC designa o dever (motivado por argumentos instrumentais e normativos) de atender ou exceder as normas dos <i>stakeholders</i>, ditando quais são os comportamentos organizacionais desejáveis.</p>
<p>Kotler e Lee, 2005, p. 3</p>	<p>A RSC é o compromisso assumido em incrementar o bem-estar da comunidade por meio de práticas comerciais discricionárias e com a contribuição de recursos corporativos.</p>
<p>Commission of the European Communities, 2006, p. 2</p>	<p>RSC é um conceito segundo o qual as empresas integram, de forma voluntária, preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e na sua interação com os <i>stakeholders</i>.</p>
<p>Campbell, 2007, p. 951</p>	<p>As empresas são socialmente responsáveis se fizerem duas coisas. Primeiramente, não devem fazer nada de forma consciente que possa prejudicar os seus <i>stakeholders</i> – especialmente os seus investidores, funcionários, clientes, fornecedores ou a comunidade local em que operam. Em segundo lugar, se as empresas lesarem os seus <i>stakeholders</i> devem retificá-lo de imediato.</p>
<p>Instituto Ethos, 2013, p. 78</p>	<p>É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.</p>

Tabela 3 Definições do conceito de 'Responsabilidade Social Corporativa'

Fonte: Elaboração própria

### 3. RSC: três abordagens ao conceito

#### 3.1 Modelo de Carroll

Como supramencionado, Archie B. Carroll debruçou-se pela primeira vez sobre a problemática do desempenho social corporativo em 1979. O autor começa por afirmar que, para que uma definição de responsabilidade social abarque todo o leque de obrigações que as organizações têm para com a sociedade, se devem considerar quatro categorias da *performance* empresarial: as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias. Ulteriormente, em 1991, Carroll revisita esta sua proposta, passando a nomear a dimensão discricionária de filantrópica. Ainda neste artigo, intitulado *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, o autor propõe que as dimensões elencadas sejam dispostas num esquema piramidal, sugerindo uma ordem de primazia e de hierarquização.

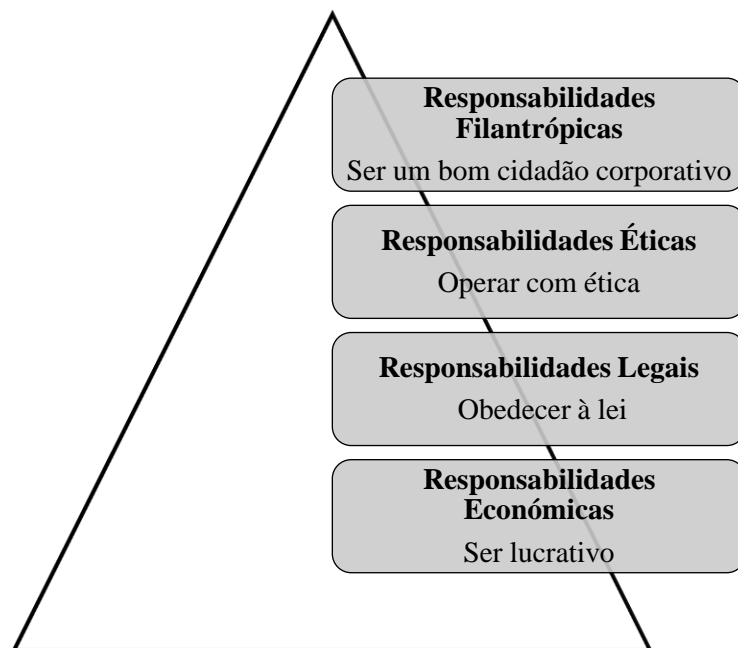


Figura 3 Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Carroll, 1991, p. 42

Atentemos, primeiramente, na dimensão económica. Como sabemos, as empresas constituem as unidades económicas básicas da nossa sociedade. Como tal, a primeira responsabilidade social que devem assumir diz respeito à manutenção de atividades que, por meio da produção de bens ou serviços, se manifestem rentáveis a longo prazo (Carroll, 1979). Ainda que a geração de lucro não deva ser perspectivada como o único desígnio

das organizações, é vital oferecer retorno aos proprietários e acionistas pelo risco comercial adjacente aos seus investimentos (Carroll, 2000). Para além disso, a *performance* económica é entendida como o pilar que sustenta o cumprimento das demais responsabilidades das empresas (Carroll, 1991).

No que concerne às responsabilidades legais, importa referir que é esperado que a atuação das organizações seja conduzida em consonância com as leis e regulamentos lavrados pelas entidades legisladoras, que delineiam as “regras do jogo”. Tratam-se, pois, de diretrizes que codificam aquilo que, no seio de uma determinada sociedade, é ou não aceitável, definindo, desta forma, os padrões mínimos de conduta responsável (Carroll, 2000; Serpa e Fourneau, 2007).

Todavia, como explanado anteriormente, o conceito de ‘RSC’ emerge da asserção de que as empresas não têm apenas obrigações de cariz económico ou legal (Scherer e Palazzo, 2011). Assim, ainda que as duas primeiras categorias englobem, desde logo, normas éticas, existem determinados comportamentos e atividades que, mesmo não estando plasmados nos quadros jurídicos, são esperados por parte dos membros da sociedade (Carroll, 1979). Falamos, aqui, das responsabilidades éticas, que dizem respeito às normas e valores adotados pelas organizações com o intuito de ir ao encontro daquilo que é considerado, num plano moral, ser justo, correto e íntegro (Carroll, 1991).

No vértice da pirâmide encontramos as responsabilidades filantrópicas ou discricionárias, espelhadas na cidadania exercida pelas organizações. Nesta dimensão, assente num maior grau de voluntarismo, é desejável que as empresas aloquem uma parte dos seus recursos financeiros ou humanos para melhorar a qualidade de vida da comunidade (Carroll, 2000). Não obstante, o autor ressalva a ideia de que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa deve abranger as contribuições de índole filantrópica, mas não se pode jamais circunscrever a este nível: “a filantropia é a cereja no topo do bolo – ou da pirâmide, usando a nossa metáfora” (Carroll, 1991: 41).

Em 1998, Carroll adverte que as quatro dimensões não podem ser encaradas isolada e sequencialmente. Ao invés disso, indica que se tratam de quatro dimensões estreitamente correlacionadas e interdependentes, que constituem diferentes facetas da cidadania corporativa. Porém, devemos atentar sobretudo no contributo dado, em 2003, por Schwartz e Carroll, que releva de uma particular importância na discussão e evolução deste modelo.

Estes autores desenvolveram uma abordagem em três domínios: económico, legal e ético. A exclusão da responsabilidade discricionária deriva da noção de que a filantropia não é considerada um dever ou uma responsabilidade, por se tratar de uma prática meramente desejável, que passa a estar integrada no âmbito das componentes económica e ética. Esta proposta decorre, por um lado, da dificuldade em distinguir as ações éticas das filantrópicas e, por outro lado, da constatação de que as atividades filantrópicas podem ser, muitas vezes, motivadas por interesses de natureza económica (Schwartz e Carroll, 2003).

Posto isto, Schwartz e Carroll propõem-se ainda a superar as limitações subjacentes ao modelo piramidal, que sugere uma ideia errónea de hierarquização das várias responsabilidades. Por conseguinte, apresentam as três dimensões num diagrama de Venn, sublinhando a ideia de que nenhum dos componentes tem primazia face aos restantes aquando da avaliação da conduta socialmente responsável de uma determinada organização.

### **3.2 Tripé da Sustentabilidade**

A ideia de desenvolvimento sustentável, que penetrou com inegável sucesso a agenda mediática e académica, pode ser ilustrada por um conceito prosaico: “não se devem comer os grãos que devem servir de sementes para a próxima colheita” (Santos, 2012, p. 86). Não obstante a evidente multiplicidade de definições propostas para o conceito de ‘Sustentabilidade’, revela-se-nos imperativo destacar a interpretação de Gro Harlem Brundtland, utilizada no documento *Our Common Future*, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas: “é o desenvolvimento que procura atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazerem as suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987).

Ainda que originalmente este conceito remetesse apenas para as matérias ambientais, recentemente temos assistido à sua ampliação, tendo passado a incluir também as dimensões social e económica, num tripé indissolúvel e imbricado (Rodrigues, 2012). Por meio de um modelo de desenvolvimento económico sustentável ser-nos-ia possível conquistar uma maior equidade social, aliviar a pobreza e preservar as espécies e os *habitats* naturais (Mebratu, 1998). Sucintamente, trata-se de oferecer às comunidades, de hoje e do futuro, a capacidade de atingirem um nível satisfatório de realização humana e cultural, fazendo um uso comedido dos recursos naturais.

Neste processo revelar-se-á imprescindível transformar os modos de produção e consumo que assentam no esgotamento de recursos não renováveis, na poluição e na ameaça à biodiversidade, mas também no desemprego, na precariedade, na desqualificação do trabalho ou na exclusão social (Santos, 2012). Podemos, então, defender que a noção de desenvolvimento sustentável poderá presidir à urgente conversão das empresas aos princípios orientadores da RSC. Seguindo esta linha de raciocínio, Dyllick e Hockerts sugerem que o conceito de ‘Sustentabilidade’ seja aplicado à realidade corporativa: as organizações devem empenhar os seus esforços para “atender às necessidades dos seus *stakeholders* diretos e indiretos (...) sem comprometer a capacidade de responder às necessidades dos futuros *stakeholders*. Para isso, as empresas precisam de manter e ampliar o seu capital económico, social e ambiental, contribuindo ativamente para a sustentabilidade no domínio político” (2002, p. 131 e 132).

Neste âmbito, revela-se impreterível que nos detenhamos sobre o trabalho desenvolvido por John Elkington, cofundador da consultora SustainAbility. Na icónica obra *Canibais com Garfo e Faca*, o autor começa por levantar a seguinte questão: poderão os “canibais corporativos” mudar a sua dieta com o intuito de oferecer respostas consentâneas com as preocupações socioambientais da sociedade? Elkington procura apontar-lhes uma direção, cunhando o conceito de ‘*triple bottom line*’. Este termo, inspirado no tripé que suporta a noção de desenvolvimento sustentável, indica que as responsabilidades das organizações devem ser decompostas em três dimensões (os 3 P’s): económico-financeira (‘*profits*’), social (‘*people*’) e ambiental (‘*planet*’).

Em primeiro lugar, devem ser garantidas as responsabilidades económicas, gerando retorno financeiro para a organização e os seus acionistas. Trata-se da conceção convencional de *bottom line*, que marca o ADN das empresas e que serve de garante à sua subsistência. A dimensão social, que constitui o segundo suporte deste tripé, integra questões como as condições de trabalho e a justa remuneração dos funcionários, a proporcionalidade étnica e de género dos recursos humanos, a erradicação da corrupção e da fraude nos negócios, o respeito pelos direitos humanos ou as relações com a comunidade. Por último, a dimensão ambiental refere-se à responsabilidade que cabe às organizações de integrarem nas suas operações um pensamento ecológico, reduzindo o seu desperdício, os seus resíduos nocivos ou desenvolvendo processos de produção mais amistosos para o planeta, por exemplo (Elkington, 2012; Cornelissen, 2008).

### 3.3 Criação de Valor Partilhado

De acordo com o prisma de Porter e Kramer (2006), os esforços de RSC empreendidos por grande parte das organizações têm-se manifestado infrutíferos, em virtude de duas ordens de razão. Primeiramente, devido à dificuldade em desarreigar a conceção dos negócios e da sociedade como dimensões contrapostas, com necessidades, metas e desígnios destoantes – ao invés disso, é cada vez mais patente a sua indubitável interdependência. Em segundo lugar, por se perspetivar as responsabilidades sociais das empresas de uma forma fragmentada, genérica e, sobretudo, desconectada do *core business* e da estratégia organizacional.

No artigo *The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (2006), os autores reiteram que a RSC pode ser muito mais do que um custo, um constrangimento ou uma ação esporádica de caridade ou filantropia, devendo assumir-se como uma importante fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. De forma a potenciar os ganhos provenientes da execução destas políticas é crucial que se adote uma visão holística da RSC, ancorada num sentido de congruência com o planeamento estratégico global da organização. Para isso, o desenho das ações de responsabilidade social deve ser realizado por meio das mesmas linhas que orientam as opções de negócio.

Porter e Kramer alicerçam a sua proposta sobre a ideia de que os objetivos sociais e económicos das empresas não têm de ser conflitantes. Por conseguinte, afirmam que, aquando da elaboração da estratégia de RSC, não se deve considerar somente se uma determinada causa é ou não socialmente relevante. É necessário equacionar se subjaz às ações a desenvolver a propensão para criar valor partilhado, isto é, uma mais-valia para a sociedade que se manifeste igualmente benéfica para a organização: “O objetivo das empresas deve ser redefinido como a criação de valor partilhado, e não apenas o lucro *per se*. (...) Esta noção remodelará o capitalismo e a sua relação com a sociedade. Acima de tudo, aprender a criar valor partilhado é a nossa melhor oportunidade de voltar a legitimar os negócios” (Porter e Kramer, 2011, p. 62).

As organizações devem procurar intervir em questões sociais que se encontrem intuitivamente relacionadas com a sua área de negócio. Ao identificar esses pontos de interação, usufruirão de uma capacidade acrescida para manter um compromisso de longo prazo com a resolução da problemática adotada, atendendo ao seu conhecimento da área

em questão e à eficácia e adequação dos seus recursos (Cochran, 2007; Dawkins e Lewis, 2003). Deve, pois, procurar-se explorar o potencial sinérgico existente entre os domínios económico e social da atuação empresarial (Carroll e Shabana, 2010). Na ótica de Porter e Kramer (2011), esta constitui uma forma mais elevada de capitalismo, que desembocará num ciclo positivo de concomitante prosperidade da organização e da comunidade.

Presentemente, a RSC assume-se não só como um imperativo ético ou ideológico – é, de igual modo, um imperativo económico para as organizações (Bhattacharya e Sen, 2004). Quando orientada por um pensamento estratégico, uma postura proativa e responsiva em relação às necessidades e reivindicações sociais revelar-se-á uma vantagem competitiva para a empresa, ao permitir uma mais eficiente gestão do risco e ao minorar a sua vulnerabilidade às investidas dos *stakeholders* contestatários (empregando a tipologia de Savage *et al.*, 1991), por meio de um incremento da sua credibilidade e do seu capital reputacional (*goodwill*) (Ackerman, 1973; Carroll e Shabana, 2010; Cornelissen, 2008; Barnett e Salomon, 2012; Lee, 2008; Rodrigues, 2012; Cochran, 2007; Comissão Europeia, 2011; WBCSD, 2000; Orlitzky, 2008).

Estamos diante de uma mudança de paradigma. Tradicionalmente, a opinião formada em relação a uma determinada organização sustentava-se em dimensões como a qualidade dos seus produtos e serviços ou a sua *performance* financeira. Hoje, aquando desta avaliação, são, cada vez mais, mencionados fatores como o justo tratamento dos funcionários, o envolvimento da empresa com a comunidade que a circunda ou questões de índole ética e ecológica (Dawkins e Lewis, 2003). Em suma, as empresas atendem aos seus melhores interesses quando zelam pelos interesses da sociedade (Argenti, 2014): “Uma empresa socialmente responsável terá de enfrentar menos riscos do que os seus concorrentes menos íntegros: terá uma maior capacidade para evitar boicotes dos consumidores, para atrair capital com menor custo e estará numa melhor posição para atrair e reter funcionários comprometidos e clientes leais” (Vogel, 2006, p. 16 e 17).

#### **IV. RSC, Reputação e Lealdade à Organização**

*O relatório anual do Reputation Institute (RI), uma referência internacional na consultoria e pesquisa no âmbito da reputação corporativa, mensura o modo como as empresas são avaliadas pelos públicos por meio de sete dimensões: produtos e serviços, inovação, local de trabalho, governança, cidadania, liderança e performance financeira. A partir deste estudo geral, que atenta em mais de sete mil empresas em cerca de 40 países, o RI procede à classificação das 100 companhias percebidas como mais socialmente responsáveis. As empresas contempladas nesta análise devem obedecer a três critérios: ter uma presença económica significativa nas 15 maiores economias do mundo, contar com uma reputação superior à média no seu país de origem e possuir uma familiaridade global superior a 40%.*

*Fundamentada em 170 mil respostas de consumidores, a Global CSR RepTrak debruça-se sobre a evolução da performance das organizações, no âmbito da reputação de RSC, em três dimensões basilares: cidadania, governança e local de trabalho. Por sua vez, cada um destes tópicos é avaliado segundo um conjunto de ‘drivers’, definidos, em linhas gerais, como a preocupação com a ética, a equidade e o impacto social. Primeiramente, no que diz respeito à ‘cidadania’ da organização, é examinado o apoio oferecido a boas causas, a influência positiva na sociedade e a atuação referente à proteção do ambiente. Na dimensão da ‘governança’ é avaliada a abertura e transparência da organização em relação à sua atividade, o seu comportamento ético e a justiça com que opera. Por fim, no que concerne ao ‘local de trabalho’, são medidas as percepções em relação à demonstração de preocupação para com os funcionários, à forma como são justamente recompensados e à igualdade de oportunidades no seio da empresa.*

*Ora, de uma análise comparativa dos relatórios publicados pelo RI entre 2013 e 2017, referentes à reputação de RSC, podemos destacar o caso particular da Apple. A gigante tecnológica, sediada em Cupertino, ocupou um lugar no top 10 até 2016, oscilando apenas entre a 5ª e a 9ª posição. Porém, no estudo de 2017, a empresa registou uma expressiva queda nas três dimensões de medição supramencionadas, descendo para o 49º lugar. Debrucemo-nos, por isso, sobre os fatores que motivaram esta involução.*

*Primeiramente, atentemos na mediática polémica que contrapôs a Apple ao FBI no caso de terrorismo de San Bernardino. A companhia recusou-se a aceder ao pedido do FBI para desbloquear o iPhone do terrorista, escudando-se na ideia de que o desenvolvimento de uma “chave” de descriptação constituiria um grave precedente de violação à sua política de segurança, que poderia colocar em risco a privacidade de milhões de utilizadores. Ao contrariar o apelo das autoridades, a Apple correu o risco de ser percecionada como politicamente irresponsável, na medida em que estaria a ocultar informações valiosas à prevenção de futuros ataques. Assim, esta tomada de posição poderá ter-se refletido na avaliação dos públicos em relação à sua ‘cidadania’ e ‘governança’. Se a empresa tivesse optado por desbloquear o iPhone do atirador sem comprometer a privacidade de nenhum outro utilizador ficaria a beneficiar de toda a publicidade feita à robusta política de segurança dos seus produtos, conciliando os interesses dos públicos que se preocupam, sobretudo, com a prevenção de ataques terroristas e dos que priorizam a defesa do direito à privacidade (Granados, 2016).*

*Em segundo lugar, devemos deter-nos sobre o ambiente de trabalho no seio da empresa. Apesar da conhecida política de fechamento e secretismo da Apple, são vários os testemunhos de funcionários, antigos e atuais, que podem ser encontrados em fóruns como o Quora, por exemplo, referentes ao severo, extenuante e absorvente quotidiano no interior da organização (Edwards, 2016). De igual forma, a imagem da companhia tem vindo a ser contaminada pelas constantes denúncias em relação à agressividade do ambiente de trabalho nas suas fábricas na China, “onde a exploração é uma rotina e a depressão e o suicídio têm vindo a ser normalizados” (Merchant, 2017). A crescente visibilidade desta realidade poderá justificar o significativo declínio registado na perceção dos públicos em relação à dimensão ‘local de trabalho’.*

*Hodiernamente, ainda que uma organização apresente um perfil favorável no que concerne à qualidade dos seus produtos e serviços, à eficiência da sua gestão ou à sua rentabilidade, uma informação negativa em relação ao cumprimento das suas responsabilidades sociais pode facilmente instalar um clima de desconfiança e contestação no seio dos seus grupos de interesse (Alniacik et al., 2011). Como demonstra o caso analisado, a perceção de que uma determinada companhia não cumpre os seus deveres de cidadania tenderá a espelhar-se na imagem e no capital reputacional da marca – ativos intangíveis que assumem um papel central num contexto de crescente competitividade.*

## 1. *Branding* Corporativo: Identidade, Imagem e Reputação

A marca de uma organização, enquanto referencial simbólico de impressões, deve estar intimamente associada a uma promessa e a uma proposta de valor ímpares na mente dos públicos (Balmer, 2001). Como tal, é crucial que seja perspectivada como uma incontornável fonte de diferenciação, à qual cabe a função de espelhar o desiderato, a missão e a alma da companhia. Toda a ação comunicativa da empresa deve, pois, ser guiada pelo intento de transmitir os princípios, os valores, a cultura e as singularidades da identidade organizacional (Capriotti, 2009).

Nas últimas décadas, os recursos intangíveis converteram-se num fator primordial de criação de valor (Villafañe, 2005), atendendo à potencialidade que lhes é subjacente para diferenciar, de forma inimitável, uma dada oferta: “os ativos intangíveis podem fornecer às empresas uma fonte mais duradoura de vantagem competitiva do que as suas patentes e tecnologias” (Fombrun, 1996, p. 6). Entramos, aqui, no campo do *branding* corporativo – o processo de construção, gestão e fortalecimento da marca das empresas.

Ainda que a conceção clássica de *branding* radique na disciplina do *Marketing* - uma vez voltada para os atributos dos produtos e serviços - temos assistido a uma evolução do conceito para uma perspectiva holística, que engloba os esforços comunicacionais empreendidos com o intuito de firmar, na mente dos diversos *stakeholders*, uma noção coerente (e valorizada) da identidade corporativa (Cornelissen, 2008). O *branding* realizado com foco na organização reveste-se de uma complexidade acrescida, fruto da sua natureza intangível e da multiplicidade de mensagens e de relações que envolve, abarcando tanto os públicos externos como os internos (Alizadeh *et al.*, 2014).

Na ótica de Einwiller e Will, o *branding* corporativo pode ser definido como “um processo sistematicamente planeado e implementado com o objetivo de criar e manter uma imagem favorável e, conseqüentemente, uma reputação vantajosa para a organização, através do envio de sinais para os *stakeholders* e da gestão do comportamento, da comunicação e dos símbolos” (2002, p. 101). O *Reputation Institute* (2013) frisa a importância deste processo, sublinhando que as empresas operam, atualmente, no seio de uma “Economia de Reputação”, em que as mais variadas decisões tomadas pelos públicos são, crescentemente, norteadas pela confiança, admiração e apreço que nutrem pelas companhias e as suas marcas.

Fombrun e van Riel definem o conceito de ‘reputação’ como “uma representação coletiva das ações passadas e dos resultados de uma organização, que espelha a sua capacidade para entregar valor aos seus *stakeholders*” (1997, p. 10). Os autores acrescentam, ainda, que a partir desta noção se define a posição relativa da empresa no contexto do seu ambiente competitivo e institucional, junto dos públicos externos e internos. As reputações emitem sinais que informam os públicos da confiabilidade e idoneidade das companhias, estratificando, assim, as indústrias (Fombrun e Shanley, 1990). Uma reputação forte, ao garantir um estatuto de ‘primeira escolha’, equipara-se a um campo magnético, por fornecer às organizações uma capacidade ampliada para atrair os investidores, os consumidores, os funcionários e as demais partes interessadas (Fombrun e van Riel, 2004; Cornelissen, 2008).

Sendo constituída por um agregado de atitudes e julgamentos coletivos, a reputação exprime a avaliação que diferentes grupos fazem do desempenho empresarial. A sua formação não aflora, por isso, de uma transmissão literal das intenções da organização. Em vez disso, trata-se do resultado de um processo fragmentário e descontínuo de acumulação e interpretação da informação disponível acerca da empresa. Essa reconstrução e organização particular dos conhecimentos permite aos públicos a elaboração de esquemas mentais assentes em determinadas características, emoções, crenças e valores, que servem de pilar à identificação, diferenciação e valorização da organização (Capriotti, 2009a).

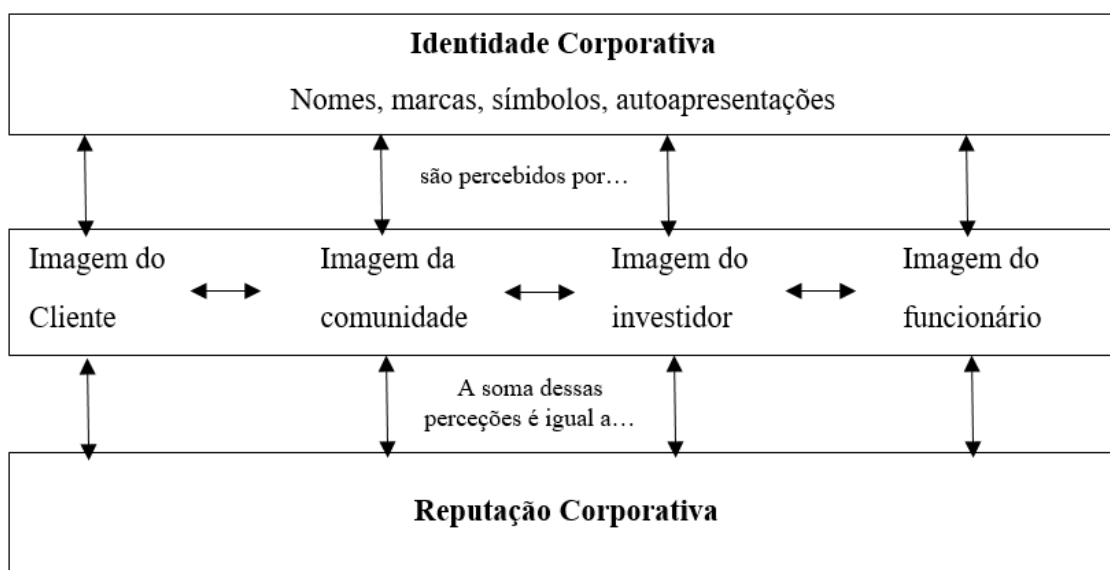


Figura 4 A estrutura da Reputação

Fonte: Argenti, 2014, p. 88

O conceito de ‘reputação’, tal como fica patente no esquema proposto por Argenti (2014), é indissociável das noções de ‘identidade’ e de ‘imagem’. Segundo Hatch e Schultz (2000), o constructo de ‘identidade corporativa’ pode ser percebido por meio de duas perspectivas. A “escola visual” associa-o às manifestações visíveis e tangíveis que identificam e representam uma determinada empresa, como a nomenclatura, as marcas, as cores ou os símbolos, por exemplo. Por outro lado, a “escola estratégica” identifica a identidade de uma organização com a sua visão, a sua missão ou a sua filosofia, que lhe oferece singularidade, direção, significado, propósito e coesão ao longo do tempo. Não obstante, as duas escolas de pensamento podem e devem ser conciliadas para que alcancemos uma definição global deste conceito.

Enquanto a identidade corporativa responde, essencialmente, à interrogação: “Quem somos?” – referente ao ADN da empresa, que emerge de dentro para fora - a imagem corporativa alude, sobretudo, à questão: “Como somos percebidos pelos outros?” (Hatch e Schultz, 2000). Capriotti (2009a) sustenta que o conceito de ‘imagem’, tal como o de reputação, se caracteriza por ser um constructo de receção, pertencente à esfera dos públicos. Refere-se, assim, aos sentimentos e crenças que a organização desperta junto dos diferentes *stakeholders*, produto de tudo aquilo que, voluntária ou involuntariamente, comunica a partir das suas campanhas, do seu comportamento ou da sua forma de estar e ser.

Para Argenti (2014) a noção de ‘reputação’ distingue-se da de ‘imagem’ por ser erigida ao longo do tempo como somatório dos juízos dos públicos, não se tratando somente de uma perceção circunscrita a um dado período ou a um determinado grupo de interesse. As reputações derivam das múltiplas, mas relacionadas, imagens da organização, funcionando como uma bússola que orienta os *stakeholders* em relação à atratividade e credibilidade das várias companhias: “Ao simplificar o intrincado constructo de ‘*performance*’, [as reputações] ajudam os observadores a lidar com a complexidade do mercado” (Fombrun e van Riel, 1997, p. 10).

Em 2000, Fombrun, Gardberg e Sever propuseram-se a desenvolver um instrumento que permitisse mensurar a perceção dos *stakeholders* em relação às reputações das organizações. Desse trabalho resultou o *Reputation Quotient*, um dos mais citados modelos de medição da reputação corporativa, que se estrutura em torno de seis dimensões consideradas nucleares para este constructo, a saber:

- **Produtos e Serviços:** qualidade, inovação, valor e fiabilidade que são reconhecidos aos produtos e serviços da companhia.
- **Desempenho Financeiro:** percepção da rentabilidade da empresa, do risco adjacente ao investimento, da sua *performance* em comparação com a dos concorrentes e das perspetivas de crescimento no futuro.
- **Apelo Emocional:** relativo à forma como a empresa é prezada, admirada, respeitada e perspetivada como confiável.
- **Visão e Liderança:** respeitante à força reconhecida à liderança da empresa, à clareza da sua visão do futuro e à sua capacidade para reconhecer e aproveitar as oportunidades do mercado.
- **Ambiente de Trabalho:** percepção relativa ao modo como a empresa é gerida, sobre como é trabalhar nela e ainda sobre a qualidade percebida da sua mão-de-obra.
- **Responsabilidade Social e Ambiental:** concernente ao apoio oferecido pela organização a boas causas, às suas políticas ambientais e aos seus padrões de conduta e interação com as pessoas e as comunidades.

## **2. RSC e Reputação: que relação?**

Como supramencionado, as marcas das organizações diferenciam-se, cada vez mais, pelas ideias, pelos valores, pelas emoções e pelas crenças que são capazes de convocar junto dos seus públicos. Segundo Ellen, Webb e Mohr, no atual contexto concorrencial é fundamental que as empresas saibam responder ao desafio de “criar e gerir associações corporativas que se tornem *links* centrais, duradouros e distintos nas mentes dos *stakeholders* relevantes, de modo a alcançarem a reputação desejada” (2006, p. 147). Neste quadro, importa referir que as associações corporativas relacionadas com as políticas de responsabilidade social têm vindo a receber uma especial atenção por parte da literatura, dado que passaram a representar um critério-chave de aferição da reputação (Brown e Dacin, 1997; Ellen, Webb e Mohr, 2006).

Na perspetiva de Fombrun e van Riel (1997), a edificação da reputação corporativa alicerça-se, mormente, sobre duas dimensões basilares: por um lado, a avaliação do desempenho económico da organização e, por outro, a consideração do seu sucesso no que diz respeito ao cumprimento das suas responsabilidades sociais. Por

consequente, revela-se impreterível que as empresas estejam cientes dos riscos reputacionais que, presentemente, se associam a uma postura percecionada como sendo hostil para com as pessoas, as comunidades e o planeta (Vogel, 2006). Como sustentado por Bhattacharya e Sen, a RSC não se assume, somente, como um imperativo normativo – a “coisa certa a fazer”. Trata-se, também, de um imperativo económico, atendendo ao seu significativo impacto na *performance* empresarial, exercido “por meio do seu efeito positivo nos grupos de *stakeholders-chave*” (2004, p. 9).

As organizações têm vindo a ser submetidas a uma crescente pressão em relação à sua conduta e às suas políticas – os públicos passaram a exigir expressamente que as decisões estratégicas das organizações sejam esculpidas por diretrizes de natureza ética (Fombrun., 2005). Destarte, qualquer empresa que, na persecução dos seus objetivos, lesar a sociedade que a circunda constatará que o sucesso daí alcançado se revelará meramente ilusório e efémero (Porter e Kramer, 2006). Neste contexto, em que se constata uma indubitável valorização dos comportamentos corporativos conformes com as normas morais e sociais (Costa e Domingues, 2012), revela-se decisivo que as organizações demonstrem, através das suas práticas de RSC, que causas e que valores as mobilizam. Os resultados do estudo *Cone Cause Evolution* (2010), a título de exemplo, corroboram esta ideia, indicando que 85% dos norte-americanos têm uma imagem mais positiva das companhias que defendem causas do seu interesse.

Atendendo à consonância detetada na literatura acerca deste aspeto, podemos asseverar que subjaz ao exercício pleno da cidadania corporativa uma manifesta propensão para incrementar a reputação das organizações (Fombrun, 2005; Carroll e Shabana, 2010; Fombrun e Shanley, 1990; Sen, Bhattacharya e Korschun, 2006; Du, Bhattacharya e Sen, 2007; Argenti, 2014; Alniacik *et al.*, 2011; WBCSD, 2000; Alon e Vidovic, 2015; Silva e Santos, 2012; Rodrigues, 2012). Consequentemente, ainda que a relação entre o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro careça de evidências objetivas, são diversos os autores que defendem que as duas dimensões se encontram indiretamente correlacionadas por meio deste aumento do capital reputacional, que se assume como um ativo intangível com reflexos financeiros positivos (Fombrun, Gardberg e Barnett, 2000; Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Vogel, 2006; Berrone *et al.*, 2007; Orlitzky, 2008; Domingues e Remoaldo, 2012).

Quando as empresas atentam nos seus *stakeholders* como entidades que devem ser construtiva e sistematicamente envolvidas, e não entendidas como forças antagonistas,

acabam por usufruir de uma dilatada capacidade para mitigar o risco reputacional associado à desconsideração das necessidades e aspirações dos públicos (Orlitzky e Benjamin, 2001; Orlitzky, 2008). Os escândalos de corrupção ou os acidentes ambientais, por exemplo, podem aniquilar, em poucos dias, uma reputação cuidadosamente cultivada ao longo dos anos (Argenti, 2014; Vogel, 2006). O caso da BP revela-se bastante elucidativo em relação a este aspeto. A empresa foi retirada do *Dow Jones Sustainability Index*, em 2010, como consequência do extenso derrame de petróleo de que foi responsável no Golfo do México. A companhia petrolífera, cuja conduta era, à data, considerada exemplar no que concerne às práticas de responsabilidade social, sofreu indeléveis danos reputacionais resultantes da negligente redução de custos com a segurança e com a proteção ambiental que optou por realizar (Rodrigues, 2012).

A RSC deve, então, ser entendida como uma importante proposta de valor: um posicionamento cimentado a partir de uma postura socialmente responsável releva de uma capacidade *sui generis* para singularizar e humanizar a organização, espelhando nitidamente o seu caráter, os seus valores orientadores e os contornos idiossincráticos do seu perfil institucional (WBCSD, 2000; Du, Bhattacharya e Sen, 2007). Desta forma, ao fazer gravitar a agenda corporativa em torno de prioridades ético-morais, as empresas poderão ser percecionadas como idóneas, transparentes e confiáveis, o que lhes permitirá ocupar mais facilmente um lugar íntimo e valorizado na mente dos públicos. Como reiterado por Sen, Bhattacharya e Korschun, a RSC revela um notável potencial para incrementar “a intenção dos *stakeholders* para investirem recursos pessoais (dinheiro, trabalho, etc.) em benefício da companhia” (2006, p. 164), como fruto, principalmente, do sentimento de identificação gerado com a identidade corporativa.

### **3. RSC e Identificação: o contributo da Teoria da Identidade Social**

“Símbolos. Tudo símbolos.../ Se calhar, tudo é símbolos.../ Serás tu um símbolo também?”. A interpelação de Álvaro de Campos remete-nos para a profunda necessidade imanente ao indivíduo de se definir, complementar e manifestar, para si mesmo e aos olhos dos outros, por meio do emprego de elementos simbólicos (Gollwitzer e Wicklund, 1985; Wicklund e Gollwitzer, 1981). Com efeito, a identificação com uma determinada organização, ainda que na ausência de uma pertença formal, poderá, também, representar um valioso veículo simbólico de autoapresentação.

Segundo a teoria da identidade social, cada pessoa, no decorrer da sua vida, integra uma composição ímpar de grupos sociais com que se identifica e aos quais vai beber, enquanto dispositivos semióticos de autoexpressão, no momento de cimentar as singularidades da sua personalidade. A identidade social do indivíduo – derivada das categorias sociais a que pertence, como, por exemplo, a sua filiação política ou o seu clube desportivo (Hogg, Terry e White, 1995) - representa, portanto, um crucial papel na determinação do seu autoconceito (Stets e Burke, 2000).

Para Ashforth e Mael (1989), a identificação com uma determinada organização, consubstanciada num sentimento de pertença, é uma forma específica de identificação social, através da qual os indivíduos podem encontrar uma resposta parcial à questão: “Quem sou eu?”. Numa mesma linha de raciocínio, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) defendem que quando um indivíduo se identifica com uma organização acaba por absorver alguns dos seus atributos nucleares na forma de se conceber a si próprio. Trata-se, por isso, de um processo de autodefinição ancorado numa noção de justaposição entre as características definidoras da organização e a definição que o indivíduo tem de si mesmo.

Assim sendo, uma vez alicerçados na teoria da identidade social, podemos afirmar que, através da identificação com os traços da identidade de uma organização e do continuado relacionamento com ela, os indivíduos podem consolidar, reforçar e enriquecer a sua própria identidade. No entanto, é imprescindível que se tenha em conta que os públicos sentirão uma maior propensão para estabelecer um elo de identificação com organizações em que reconheçam valores, práticas e características que sejam socialmente valorizadas (Ashforth e Mael, 1989; Bhattacharya e Sen, 2003; Turker, 2009). O indivíduo tenderá, no fundo, a experienciar graus mais intensos de identificação perante companhias que revelem a aptidão de robustecer a sua autoestima, respondendo à sua necessidade simbólica de se distinguir no âmbito do seu contexto social. Para isso, é importante que o carácter da empresa seja apreendido como sendo distinto, estável, prestigiado, saliente, confiável e atrativo (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Ora, revela-se-nos evidente que a RSC poderá desempenhar um papel determinante na geração deste sentimento de identificação.

Tal como anteriormente explanado, denota-se, hoje, uma crescente pressão por parte da sociedade para que a conduta das empresas se molde segundo determinadas preocupações de cariz social e ético. Por conseguinte, como sublinhado pelo WBCSD

(2000), a priorização da RSC deixou de ser vista como um custo improdutivo, tendo passado a representar uma central plataforma de oportunidade para reforçar a credibilidade agregada à identidade organizacional.

Como sustentado pela Starbucks no seu ‘Corporate Social Responsibility Annual Report’, em 2001, os “consumidores estão a exigir das suas marcas preferidas mais do que o produto. Os funcionários estão a optar por trabalhar para companhias com valores fortes. Os acionistas estão mais inclinados a investir em negócios com uma excelente reputação corporativa. Ser socialmente responsável não é apenas a coisa certa a fazer; trata-se de um modo de distinguir a empresa dos seus pares” (p. 3). Vogel (2006) fala de uma ‘politização do mercado’: os cidadãos expressam os seus próprios valores e convicções morais quando oferecem primazia às organizações socialmente responsáveis, através dos produtos e serviços que compram, das companhias em que preferem trabalhar ou das empresas em que escolhem investir (Orlitzky, 2008; Alniacik *et al.*, 2011; Alon e Vidovic, 2015).

Tal como reiterado por Villafañe, os ativos intangíveis podem fidelizar os *stakeholders* a uma empresa, dada a sua “capacidade para gerar uma certa empatia e atração emocional que, com frequência, são determinantes nas suas decisões” (2005, p. 106). São vários os estudos que atestam a ideia de que uma identidade corporativa enriquecida por uma postura ética fomentará esta conexão emocional à organização (Du, Bhattacharya e Sen, 2007) e, por conseguinte, o aumento da satisfação dos *stakeholders* (Berrone *et al.*, 2007; Fonseca *et al.*, 2012; Dawkins e Lewis, 2003). Esta correlação, fundamentada pela aptidão para oferecer resposta às necessidades simbólicas dos indivíduos, repercutir-se-á numa série de manifestações proveitosas para a organização, como uma maior capacidade para atrair talento, uma menor rotatividade dos funcionários ou uma maior competência para conquistar a lealdade dos consumidores (Carroll e Shabana, 2010).

### **3.1 A RSC e o Comprometimento dos Funcionários**

A teoria da identidade social enfatiza a noção de que o autoconceito de um indivíduo é moldado pela pertença a diferentes organizações sociais, incluindo a companhia em que se trabalha (Ashforth e Mael, 1989; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Podemos daqui deduzir que a imagem que os empregados têm de si mesmos é, em parte, influenciada pela imagem e reputação do seu empregador (Greening e Turban, 2000). Deste modo, quando se sentem emocionalmente envolvidos, os funcionários

poderão responder ao prestígio e sucesso da organização em que trabalham como se se tratasse do seu sucesso pessoal, à semelhança do que acontece com os adeptos dos clubes de futebol, por exemplo (Turker, 2009).

Segundo uma pesquisa empreendida pela Net Impact, perante a mesma remuneração e benefícios similares, 60,3% dos entrevistados afirmaram que tenderiam a trocar o seu atual emprego por outro numa organização com um sólido histórico de cidadania corporativa. O estudo solicitava, ainda, que os respondentes classificassem, de acordo com a sua ordem de importância, os fatores que tomam em consideração no momento de escolher em que empresa trabalhar. A principal preocupação citada diz respeito à “crença de que o nosso trabalho fará uma diferença significativa na sociedade”. Em segundo e terceiro lugares, respetivamente, foi mencionada a “oportunidade de aprimoramento profissional” e a “reputação da organização” (Edelman, 2008 *apud* Argenti, 2014, p. 75).

Uma consolidada postura socialmente responsável possibilitará à organização comunicar, de forma credível e sustentada, o sistema de valores que a norteia. Esses sinais, que serão lidos e interpretados pelos potenciais candidatos a emprego, influirão na sua perceção sobre as condições de trabalho da companhia e, subsequentemente, no modo como a atratividade do empregador é por eles avaliada (Turban e Greening, 1997). Neste âmbito, podem ser decisivos aspetos como o respeito pela diversidade no seio da empresa, as suas políticas de promoção da igualdade de género ou as suas práticas ambientais, a título ilustrativo (Greening e Turban, 2000). Um reputado desempenho social corporativo levará os candidatos a experienciar uma ligação afetiva mais intensa com a organização, decorrente do fortalecimento do seu autoconceito (Orlitzky, 2008).

Para além de garantir uma maior facilidade e qualidade no recrutamento de força de trabalho (Mason e Simmons, 2014), a RSC influencia, também, a motivação e o *goodwill* demonstrados pelos funcionários para com a empresa (Orlitzky, 2008). Tal como sugerido pelos resultados do estudo levado a cabo por Brammer, Millington e Rayton (2007), a perceção que os colaboradores têm do desempenho social corporativo (mesmo quando mais direcionado para problemáticas externas à companhia) apresenta um notável impacto no seu compromisso com a organização, que, por sua vez, incrementará a retenção da mão-de-obra e a sua *performance*.

Quando os funcionários se identificam com os valores defendidos pela sua empresa tendem a demonstrar um maior orgulho, lealdade e disposição para alcançar a missão organizacional (Argenti, 2014). Mais uma vez, podemos recorrer à teoria da identidade social para justificar esta correlação detetada entre as políticas de RSC e o empenho e envolvimento afetivo dos trabalhadores: “se os funcionários perceberem a sua organização como sendo um membro socialmente responsável da sociedade, o sentido de pertença a esta organização reputada pode melhorar o seu autoconceito” (Turker, 2009, p. 191). Por fim, devemos mencionar que este sentido de identificação reforçará, ainda, a advocacia exercida pelos colaboradores, dado que, segundo as conclusões de Dawkins e Lewis (2003), os funcionários de empresas com vincadas políticas de RSC apresentam uma maior propensão para defender a sua companhia perante os outros *stakeholders*.

### **3.2 A RSC e a Lealdade dos Consumidores**

As decisões de consumo são hoje vistas como atos amplamente simbólicos que podem representar um importante mecanismo de autoexpressão: “As marcas fazem parte de sistemas que os consumidores criam não apenas para ajudar na vida, mas também para investir de significado as suas vidas” (Fournier, 1998: 367). Ao satisfazer as suas necessidades de teor simbólico (Aaker, 1997), a identificação do consumidor com uma dada marca pode fomentar a sua lealdade e, conseqüentemente, a adoção de comportamentos de apoio à companhia, como o passa-palavra positivo ou a recompra dos seus produtos ou serviços (He *et al.*, 2012). Neste contexto, importa sublinhar a primazia crescentemente conferida aos aspetos alheios à dimensão do produto (Bhattacharya e Sen, 2003), sendo que os clientes se identificam, cada vez mais, com as empresas que agem em consonância com diretrizes éticas fundamentadas em valores sociais (Marin e Ruiz, 2007; Pérez, 2009).

A adoção de uma conduta socialmente responsável por parte das empresas acompanha o processo de emergência do ‘consumidor-cidadão’, que, segundo Soper (2007), espelha uma transição estrutural ocorrida no paradigma do consumo. Para o autor, este tipo de consumidor deve ser percebido como um agente autónomo, reflexivo e crítico, que procura harmonizar a satisfação das suas necessidades com a preocupação em contribuir para o bem comum. Desta forma, atendendo às preocupações emergentes dos clientes, as práticas de RSC começam a ser vistas como um imperativo moral das companhias, que se devem constituir como proeminentes agentes de progresso social sustentável.

A análise efetuada por Öberseder *et al.* (2013) assegura que os consumidores atentam na conduta socialmente responsável das empresas através de sete aspetos: a sua atuação concernente 1) aos funcionários (condições de trabalho, remuneração adequada, tratamento igualitário dos colaboradores); 2) aos clientes (qualidade e segurança dos produtos, justiça dos preços praticados, rotulagem adequada); 3) ao ambiente (diminuição do desperdício ou da emissão de gases poluentes); 4) aos fornecedores (pertinência da sua seleção ou justiça dos termos e condições de fornecimento); 5) à comunidade local (criação de postos de trabalho e contribuição para o desenvolvimento da região); 6) aos *shareholders* (capacidade de gerar lucro) e 7) à sociedade em geral (apoio a projetos de cariz social, por exemplo).

De acordo com Maignan, Ferrell e Hult (1999), o exercício proativo da cidadania corporativa amplia a confiança depositada na organização pelos consumidores, que acabam por se sentir beneficiados pela sua postura idónea. O estudo de Martínez e Bosque corrobora esta conceção, ao depreender que a RSC impacta a forma como os consumidores percecionam a confiabilidade da organização: “É mais provável que os clientes acreditem que as empresas responsáveis operam honestamente nas suas atividades e que refletem os interesses de ambas as partes da relação nas suas tomadas de decisão” (2013: 97). Com efeito, as práticas responsáveis podem espoletar o desenvolvimento de um arraigado comprometimento dos consumidores, baseado num conjunto de valores sociais em comum e na partilha de crenças em relação aos objetivos, procedimentos e políticas que são prementes e importantes (Morgan e Hunt, 1994).

Não obstante, atendendo aos elevados níveis de desconfiança e ceticismo verificados em relação ao universo empresarial, revela-se vital que as organizações prestem uma especial atenção à genuinidade que é atribuída pelos consumidores às suas políticas de responsabilidade social. Na ótica de Ellen, Webb e Mohr (2006), as razões atribuídas à RSC podem ser agrupadas em duas dimensões gerais: os motivos altruístas e os motivos egocêntricos. Na primeira dimensão, as políticas de cidadania são percecionadas como fruto da preocupação com o bem-estar da comunidade. Ainda assim, nesta categoria a avaliação dos consumidores poderá ser positiva – se estas práticas forem percebidas como sendo conduzidas pelos valores enraizados na identidade organizacional – ou negativa – se a RSC for vista como uma mera resposta à pressão exercida pelos grupos de interesse. Por sua vez, a segunda dimensão diz respeito a uma procura por ganhos próprios. Aqui, a motivação poderá ser percebida negativamente, no caso de ser

egoísta - o objetivo é tirar partido de uma dada causa para publicitar a marca – ou positivamente, se for estratégica - a cidadania corporativa é vista como um legítimo investimento na competitividade da organização, criando valor partilhado.

Quando as intenções associadas aos esforços de RSC são encaradas de forma positiva, a companhia pode almejar converter os seus clientes em leais embaixadores. Uma imagem corporativa aprimorada pelo exercício de uma cidadania ativa espelhar-se-á numa maior capacidade para responder às necessidades de autodefinição dos consumidores, que, por meio da sua lealdade à marca, encontrarão um modo de fortalecer a sua autoestima (Marin *et al.*, 2009; Lii, 2011). Posto isto, mais do que um mecanismo gerador de vendas a curto prazo, um posicionamento consolidado em torno de uma estratégia de responsabilidade social revelar-se-á profícuo, acima de tudo, no estabelecimento e aprofundamento de relações duradouras e robustas com os clientes, assentes no desenvolvimento de sentimentos de identificação, confiança, afeição e, por consequência destes, de lealdade (Du, Bhattacharya e Sen, 2007).

#### **4. A RSC na Era da Web 2.0: um novo paradigma comunicacional**

Como sabemos, a invenção de Gutenberg representa bem mais do que uma revolução tecnológica da técnica de produção do texto. Trata-se de um indubitável marco preambular da era da comunicação de massas, que acarretou uma incontornável transformação social e política. Ora, aquilo que mais aproxima as revoluções tecnológicas de que são ícones Gutenberg e Zuckerberg, não obstante o hiato temporal que os distancia, é, precisamente, esta radical transmutação que ambas operaram no seio das estruturas sociais à escala internacional.

O conceito de ‘Web 2.0’ surge em 2004, pela mão de Dale Dougherty, com o intuito de denominar a segunda geração de serviços alicerçados numa plataforma Web, consubstanciada em aplicações como *blogs*, *wikis*, *podcasting*, fóruns de discussão ou redes sociais *online* (Barreto, 2011; Laroche *et al.*, 2013). De acordo com Meadows-Klue (2008), subjaz ao ADN da Web 2.0 a criação de plataformas que permitam conectar pessoas, possibilitando-lhes a oportunidade de produzir e partilhar os seus próprios conteúdos com os outros, num quadro de trabalho participativo pautado por processos comunicacionais eminentemente dialógicos.

De notar que a Web 2.0 operou, na sua génese, uma simbiose entre os meios de difusão unidirecional (*top-down*), subordinados à ideia de persuasão e controlo, e os de interação e circulação, regidos pela multidirecionalidade. Por um lado, permitem dirigir uma mensagem a uma audiência vasta; por outro, cada um dos membros dessa audiência tem à sua disposição um conjunto de ferramentas que lhe permite interagir com a mensagem, com o seu emissor e com os demais destinatários (Serra, 2010; Primo, 2007; Herreros, 2008; Kietzman *et al.*, 2011; Cornelissen, 2008). Assim, a Internet oferece aos cidadãos a inédita possibilidade de integrarem um fluxo ininterrupto de comunicação global, que abrange cada vez mais pessoas nas suas malhas e pontos de conexão (Ferreira, 2009; Argenti, 2014).

As redes sociais digitais relevam, atualmente, de uma irrefutável omnipresença na sociedade, tendo moldado significativamente a forma como tomamos decisões, socializamos, aprendemos, nos entretemos, comunicamos e interagimos uns com os outros (Constantinides e Fountain, 2008; Shirky, 2011; Kaplan e Haenlein, 2010). Constituem-se como espaços presididos por uma lógica de conectividade, abertura, conversação e participação, cuja arquitetura interativa e colaborativa se tem revelado decisiva no gradual processo de empoderamento das comunidades de utilizadores (Mollen e Wilson, 2010; Carrera, 2009).

Evidentemente, a consolidação deste renovado e revolucionário paradigma comunicacional, fruto de um processo de democratização tecnológica, representa um acrescido desafio para as organizações, atendendo à subversão verificada nas estruturas de poder dos mercados (Hanna *et al.*, 2011; Harrison *et al.*, 2006). As empresas têm vindo a perder progressivamente o controlo sobre a informação que acerca delas circula no ciberespaço: “uma crescente lista de plataformas digitais interativas, todas elas sob a égide da ‘Web 2.0’, oferece aos *stakeholders* a capacidade de comunicarem uns com os outros, de construírem comunidades em torno de interesses comuns, de disseminarem as suas próprias mensagens acerca de uma organização e, em última instância, de ameaçar as cada vez mais vulneráveis reputações corporativas” (Argenti e Barnes, 2009, p. 2).

O passa-palavra que decorre neste terreno social digital caracteriza-se por ser ubíquo e pouco pessoal, na medida em que os interlocutores não precisam de partilhar qualquer conexão pré-existente para que se estabeleça uma atmosfera de confiança mútua (Sicilia e Palazón, 2008; King *et al.*, 2014). Pela primeira vez na história das sociedades humanas, os cidadãos têm à sua disposição um veículo de comunicação através do qual

podem fazer ecoar, com um extenso alcance, as suas opiniões pessoais, os seus pensamentos, visões, preferências, sentimentos ou experiências com as organizações e as suas marcas (Dellarocas, 2003; Trusov *et al.*, 2009; Schindler e Bickart, 2005).

O acesso generalizado à Internet veio redefinir a noção de transparência para o universo empresarial. Os públicos gozam, presentemente, de uma facilidade sem precedentes para monitorizar a atividade das empresas e, conseqüentemente, tecer contundentes críticas aos abusos por elas perpetrados nos domínios económico, ambiental ou social (Argenti, 2014; Elkington, 2012). Neste quadro, em que a prevenção e gestão de crises reputacionais se tornou numa atividade proeminente na área das relações públicas (Carrera, 2009), a RSC tem assumido um papel central: “A notícia de que uma organização não respeita os padrões sociais ou ambientais pode alastrar-se como um incêndio graças às plataformas digitais, e é quase garantido que precipitará uma crise” (Argenti e Barnes, 2009, p. 147).

Graças a este novo contexto tecnológico e comunicacional, o *ethos* corporativo – o caráter e credibilidade do “orador” empresarial – encontra-se sob um constante escrutínio (Gonçalves, 2013). Destarte, neste cenário marcado pela incessante vigilância e ceticismo dos públicos, é vital que as organizações façam uso das potencialidades imanentes à Web 2.0 para fomentar um contínuo, ativo, transparente e franco diálogo com os seus *stakeholders*, com o intuito de aferir e responder às suas expectativas em relação ao papel social, ambiental e político que delas é esperado (Kesavan *et al.*, 2013; Argenti, 2014). Em suma, tal como reiterado por Gonçalves, quando “o objetivo da empresa é impor a sua vontade como única verdade, essa voz traduz-se num monólogo promocional à empresa que, em extremo, pode mesmo ser interpretado como engenharia de opinião”. Todavia, quando a organização se norteia pelo desiderato de “incorporar os interesses dos seus públicos na sua estratégia de ação, essa voz facilita um diálogo tendo em vista a intercompreensão e harmonia social” (2013, p. 218).

## V. Conclusão

Karl Marx defendia que o sistema de mercado, responsável pela criação e perpetuação de atrozes injustiças e desigualdades, deveria ser suplantado por formas não capitalistas de organizações sociais. Contudo, atualmente parece reunir-se algum consenso em torno de uma solução intermédia entre o fundamentalismo de mercado e o socialismo (Rodrigues, 2012). A crescente aceitação e profusão de programas de Responsabilidade Social Corporativa é uma expressão vívida desta tendência, enquanto manifestação basilar da reconciliação do sistema de negócios com os valores sociais (Vogel, 2006).

Hoje, o processo de legitimação de uma organização estende-se para lá do mero cumprimento das obrigações financeiras, tendo passado a englobar, também, o seu desempenho no domínio das responsabilidades sociais (tratamento dos funcionários, respeito pelos direitos humanos, práticas de comércio justo, recusa perentória de trabalho infantil, etc.) e ambientais (pegada de carbono, medidas tomadas para combater as alterações climáticas, uso de energias renováveis, etc.) (Argenti e Barnes, 2009; Cornelissen, 2008). Neste cenário, revela-se impreterível que as empresas moldem os seus processos decisórios à luz das necessidades e expectativas dos seus diversos grupos de interesse. A reflexão levada a cabo no decurso deste trabalho é ancorada, precisamente, nesta perspetiva pluralista de empresa, contrastante com a visão da teoria económica neoclássica, orientada exclusivamente para a satisfação das ambições dos acionistas (Friedman, 1962, 1970; Levitt, 1958).

Partindo do incontornável contributo da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1994, 2001; Freeman e Reed, 1983; Freeman e McVea, 2001; Freeman, Wicks e Parmar, 2004; Freeman, Martin e Parmar, 2007; Clarkson, 1995; Kaptein e Van Tulder, 2003; Savage *et al.*, 1991; Mitchell, Agle e Wood, 1997), sustentamos que as organizações devem adotar um consolidado programa de RSC, cujo desenho opera, invariavelmente, uma limitação do direito de propriedade dos *stockholders*, em favor da satisfação das reivindicações legítimas da constelação de *stakeholders*. Como tivemos oportunidade de constatar, ainda que não haja uma interpretação unânime do conceito de ‘RSC’ (Carroll, 1979, 1991, 1998, 1999, 2000; Schwartz e Carroll, 2003; Elkington, 2012; Porter e Kramer, 2006, 2011), existe consonância na literatura em relação à sua intrínseca

propensão para fomentar o permanente diálogo e negociação com os diferentes grupos de interesse, tendo por objetivo último a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para além do plano ético-normativo em que as políticas de cidadania corporativa se enquadram primordialmente, importa que se equacione, também, a sua influência no desempenho económico das organizações. Como suprarreferido, a Responsabilidade Social Corporativa, ao refletir nitidamente os valores orientadores da empresa, releva de uma capacidade ímpar para incrementar a sua notoriedade e o seu capital reputacional (Fombrun, 2005; Fombrun e Shanley, 1990; Fombrun, Gardberg e Barnett, 2000; Carroll e Shabana, 2010; Sen, Bhattacharya e Korschun, 2006). Por conseguinte, a integração de prioridades ético-morais na agenda corporativa revelar-se-á um investimento frutífero para as organizações, que assim usufruirão de uma dilatada competência para espoletar o desenvolvimento de sentimentos de confiança, identificação e lealdade junto dos seus públicos-chave.

A valorização dos esforços de RSC espelha-se, também, na intensa proliferação de índices de sustentabilidade e reputação. A título ilustrativo, podemos mencionar a categoria referente à responsabilidade social no *ranking* das “Empresas Mais Admiradas” da revista Fortune, os *Green Rankings* publicados anualmente pela Newsweek, o índice *FTSE4Good* ou o *Dow Jones Sustainability Index* (Argenti, 2014). Num ambiente altamente escrutinado em relação à sustentabilidade económica, ambiental e social das empresas – fruto, não só, da perscrutação desenvolvida por estes índices como, também, do empoderamento das comunidades de utilizadores propiciado pela Web 2.0 – a RSC passou a ser perspetivada como uma condição fundamental ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros e profícuos com os *stakeholders*. Configura-se, então, como uma questão concomitantemente ética e estratégica, política e económica.

Não obstante, a veemente pressão sentida pelas organizações em relação ao cumprimento dos seus deveres de cidadania, exercida sobretudo através das plataformas *online*, poderá impulsionar algumas empresas a propalar um discurso incoerente com a sua efetiva conduta quotidiana. A RSC é, aqui, entendida de um ponto de vista puramente cosmético, dado que o seu propósito é circunscrito à melhoria da imagem e reputação. Entramos no domínio do *greenwashing* - termo comumente utilizado para descrever as práticas das companhias que, declarando-se promotoras de políticas sustentáveis, revelam um desfasamento entre a sua retórica e os seus comportamentos concretos (Cornelissen, 2008). Face ao patente ceticismo dos públicos, resultante da crescente exposição pública

destas incongruências, é vital que as organizações ponderem com prudência a forma como comunicam as suas estratégias de responsabilidade social, evitando discursos prolixos, vagos, irrealistas ou descomedidos.

Atendendo à latitude das problemáticas abordadas na presente dissertação e às limitativas restrições de espaço, de tempo e de acesso à bibliografia, há algumas linhas de investigação que não foram suficientemente aprofundadas. As nuances e implicações adjacentes ao complexo conceito de ‘*greenwashing*’, a importância da aplicação efetiva de um modelo simétrico bidirecional de relações públicas (Gonçalves, 2013) ou a recíproca influência verificada entre práticas de sustentabilidade e índices de reputação, a título de exemplo, merecer-nos-iam uma análise crítica minuciosa. Tratam-se, portanto, de tópicos que constarão de uma agenda de investigação futura, onde, à luz das ideias aqui explanadas, nos dedicaremos à dissecação de um caso de estudo: a aplicação de políticas de responsabilidade social por parte das instituições universitárias portuguesas.

Cientes da importância que subjaz ao estabelecimento de pontes entre os universos académico e empresarial, procurámos, na introdução de cada capítulo, colmatar uma possível deficiência inerente à dissertação, concernente à sua natureza eminentemente teórica. Deste modo, foram brevemente convocados três casos de estudo ilustrativos (Ford, Nike e Apple) que nos serviram de mote à subsequente reflexão conceptual. No entanto, podemos afirmar que o contributo mais valioso do presente trabalho se prende com a metódica sistematização e clarificação do conhecimento científico plasmado na literatura da especialidade – um trabalho ainda parcamente realizado em língua portuguesa.

Num contexto altamente volátil e exigente, consideramos que a investigação científica deve assumir a primacial função de fomentar uma adoção esclarecida de padrões éticos de conduta por parte do tecido corporativo. Hodiernamente, manifesta-se cada vez mais determinante que as empresas saibam comunicar, através da sua postura, quem são, o que as move e que valores as regem. Demonstrá-lo-ão quando tiverem de decidir, por exemplo, entre a realização de investimentos em tecnologias amigas do ambiente e a maximização de lucros a curto prazo ou entre o respeito absoluto pelos direitos humanos e o incremento da rentabilidade garantido pela exploração de mão-de-obra. Este é, por isso, o momento em que podemos e devemos fazer a diferença, convertendo as organizações naquilo que de melhor somos capazes de alcançar quando reunimos forças e sinergias.

## VI. Referências Bibliográficas

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 347-356.
- Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Alizadeh, A., Moshabaki, A., Hoseini, S. H. K., Naiej, A. K. (2014). The comparison of Product and Corporate Branding Strategy: A conceptual framework. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-24.
- Alniacik, U., Alniacik, E., Genc, N. (2011). How Corporate Social Responsibility Information Influences Stakeholders' Intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(4), 234-245.
- Alon, A., Vidovic, M. (2015). Sustainability Performance and Assurance: Influence on Reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(4), 337-352.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Argenti, P. A., Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: McGraw-Hill.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing - Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Barnett, M. L., Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
- Barreto, A. M. (2011). Uma Visão sobre a Evolução da Relação entre Marcas e Consumidores após a Emergência da Web 2.0. *Prisma.com*, (15), 88-106.

- Berrone, P., Surroca, J., Tribó, J. A. (2007). Corporate Ethical Identity as a determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A framework for understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Birch, S. (2012, julho 6). How Activism Forced Nike to Change its Ethical Game. *The Guardian*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/environment/green-living-blog/2012/jul/06/activism-nike>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowen, S. A. (2004). Expansion of Ethics as the Tenth Generic Principle of Public Relations Excellence: A Kantian Theory and Model for Managing Ethical Issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65-92.
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brown, T. J., Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development*. United Nations, Oslo, 1, 59.
- *Business for Social Responsibility* (2003). *Overview of Corporate Social Responsibility*.
- Campbell, J. L. (2007). Why would Corporations behave in Socially Responsible ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Business School Universidad Mayor.
- Capriotti, P. (2009a). De la Imagen a la Reputación. Análisis de Similitudes y Diferencias. *Razón y Palabra*, 14(70).

- Carrera, F. (2009). Marketing Digital na versão 2.0 - O que não pode ignorar. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2000). Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42.
- Carroll, A. B. (2004). Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 114-120.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 19-46.
- Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson Centre for Business Ethics. (1999). Principles of Stakeholder Management. Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454.
- Comissão Europeia (2001). Livro verde – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 366 Final.
- Comissão Europeia (2011). Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. Comunicação da Comissão ao

Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões.

- Commission of the European Communities (2006). *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility*.
- Cone (2010). *The 2010 Cone Cause Evolution Study*. Boston: Cone.
- Constantinides, E., Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.
- Costa, M., Domingues, I. (2012). A Razão Ética e a Razão Económica na RSO – o reencontro subordinado. Domingues, I., Remoaldo, P. (Organização), *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*, 25-39.
- Cowell, A. (2000, abril 6). *International Business: A Call to put Social Issues on Corporate Agendas*. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2000/04/06/business/international-business-a-call-to-put-social-issues-on-corporate-agendas.html>
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford Handbooks.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S. (2008). *The Corporate Social Responsibility Agenda*. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 19-46.
- Cushman, J. H. (1998, maio 13). *Nike Pledges to End Child Labor and Apply US Rules Abroad*. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1998/05/13/business/international-business-nike-pledges-to-end-child-labor-and-apply-us-rules-abroad.html>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davis, K. (1960). Can Business afford to ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Dawkins, J., Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: and their implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 185-193.
- Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- DeTienne, K. B., Lewis, L. W. (2005). The Pragmatic and Ethical Barriers to Corporate Social Responsibility Disclosure: The Nike Case. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359-376.
- Domingues, I, Cardoso, A. (2012). *Administração Pública: Responsabilidade Social e Corrupção*. Domingues, I., Remoaldo, P. (Organização), *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*, 93-114.
- Domingues, I., Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*. Famalicão: Húmus.
- Domingues, I., Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional e Sustentabilidade*. Domingues, I., Remoaldo, P. (Organização), *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*, 11-24.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2007). Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Edwards, J. (2016, dezembro 14). Apple Employees Break their Vow of Secrecy to Describe the Best — and Worst — things about working for Apple. *Business*

Insider. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/apple-employees-best-worst-working-for-apple-2016-12>

- Einwiller, S., Will, M. (2002) Towards an Integrated Approach to Corporate Branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (2), 100-109,
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: M. Books.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., Mohr, L. A. (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Epstein, E. M. (1989). Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8(8), 583-595.
- Ferreira, J. C. F. (2009). *Mutações Sociais e Novas Tecnologias: o potencial radical da Web*.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2005). A World of Reputation Research, Analysis and Thinking - Building Corporate Reputation through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-12.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., van Riel, C. B. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5-13.

- Fombrun, C. J., van Riel, C. B. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press.
- Fonseca, L., Ramos, A., Rosa, Á., Braga, A. C., Sampaio, P. (2011). Stakeholder Satisfaction and Sustainable Success. In *International Conference on Business Sustainability*.
- Fonseca, L., Ramos, A., Rosa, Á., Braga, A. C., Sampaio, P. (2012). Impact of Social Responsibility Programmes in Stakeholder Satisfaction: An Empirical Study of Portuguese Managers' Perceptions. *JUPCA-Journal of US-China Public Administration*, 5, 585-590.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Frankental, P., House, F. (2000). *Human Rights, is it Any of Your Business?.* Amnesty International.
- Frederick, W.C. (2008). Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 522-531.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of Stakeholder Theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 409-421.
- Freeman, R. E. (2001). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3, 144.
- Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B. (2007). Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.
- Freeman, R. E., McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*.
- Freeman, R. E., Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.

- Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.
- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257.
- Gollwitzer, P. M., Wicklund, R. A. (1985). Self-symbolizing and the neglect of others' perspectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (3), 702.
- Gonçalves, G. (2005). A Publicidade só é má quando promove coisas más. *SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 277-286.
- Gonçalves, G. (2009). “Make love not CO2”. *Níveis de Comunicação Empresarial sobre temas de Interesse Público*.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: Edições MinervaCoimbra
- Granados, N. (2016, fevereiro 20). Apple Can, Should, And Will Help FBI Unlock Shooter's iPhone. *Forbes*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/nelsongranados/2016/02/20/apple-can-should-and-will-help-fbi-unlock-shooters-iphone/#7ac4b1ef31c4>
- Greening, D. W., Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Hanna, R., Rohm, A., Crittenden, V. L. (2011). We're All Connected: The Power of the Social Media Ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., Phillips, R. A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 149-174.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Harrison, T., Waite, K., Hunter, G. L. (2006). The Internet, Information and Empowerment. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 972-993.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. In *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and Corporate Branding*, 11-35. New York: Oxford University Press.

- He, H., Li, Y., Harris, L. (2012). Social Identity Perspective on Brand Loyalty. *Journal of Business Research*, 65(5), 648-657.
- Herreros, M. C. (2008). La Web 2.0 como Red Social de Comunicación e Información. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 14, 345-361.
- Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001). Shareholder value, Stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 255-269.
- Hummels, H. (1998). Organizing Ethics: A Stakeholder Debate. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1403-1419.
- Husted, B. W., Allen, D. B. (2000). Is it Ethical to use Ethics as Strategy?. *Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business*. Springer, Dordrecht.
- Instituto Ethos (2013). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 235-256.
- Johnson, H. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of the World, unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaptein, M., Van Tulder, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and society review*, 108(2), 203-224.

- Kesavan, R., Bernacchi, M. D., Mascarenhas, O. A. (2013). Word of Mouse: CSR Communication and the Social Media. *International Management Review*, 9(1), 59-67.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- King, R. A., Racherla, P., Bush, V. D. (2014). What we know and don't know about Online Word-of-Mouth: A review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167-183.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M. O. (2013). To be or not to be in Social Media: How Brand Loyalty is affected by Social Media?. *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198.
- Lee, M. D. 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), 53-73.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lewis, D. L. (1976). *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*. Detroit: Wayne State University Press.
- Lii, Y. S. (2011). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives on Consumers' Identification with Companies. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1642-1649.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.

- Maignan, I., Ferrell, O. C., Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marin, L., Ruiz, S. (2007). "I need you too!" Corporate Identity Attractiveness for Consumers and the role of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245-260.
- Marin, L., Ruiz, S., Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- Martínez, P., Bosque, I. (2013). CSR and Customer Loyalty: The roles of Trust, Customer Identification with the Company and Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Mason, C., Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77-86.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meadows-Klue, D. (2008). Falling in Love 2.0: Relationship Marketing for the Facebook Generation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 245-250.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520.
- Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 47-82.
- Merchant, B. (2017, junho 18). Life and Death in Apple's Forbidden City. *The Guardian*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/18/foxconn-life-death-forbidden-city-longhua-suicide-apple-iphone-brian-merchant-one-device-extract>
- Meredith, R. (1999, maio 14). The newest Ford generation takes the company spotlight. *The New York Times*. Disponível em:

<https://www.nytimes.com/1999/05/14/business/the-newest-ford-generation-takes-the-company-spotlight.html>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Mollen, A., Wilson, H. (2010). Engagement, Telepresence and Interactivity in Online Consumer Experience: reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 919-925.
- Monbiot, G. (2016, abril 15). Neoliberalism – the ideology at the root of all our problems. *The Guardian*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/books/2016/apr/15/neoliberalism-ideology-problem-george-monbiot>
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Moure, R. (2010). La Responsabilidad Social Corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea: análisis empírico y propuesta de modelo normalizado.
- Nisen, M. (2013, maio 9). How Nike Solved its Sweatshop Problem. *Business Insider*. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5>
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., Gruber, V. (2014). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101-115.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 113-134.
- Orlitzky, M., Benjamin, J. D. (2001). Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review. *Business & Society*, 40(4), 369-396.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

- Orts, E. W., Strudler, A. (2002). The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 215-233.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pérez, R. C. (2009). Effects of perceived Identity based on Corporate Social Responsibility: The role of Consumer Identification with the Company. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 177-191.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Phillips, R. (2004). Some key questions about Stakeholder Theory. *Ivey Business Journal*.
- Phillips, R., Freeman, R. E., Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Polonsky, M. J. (1995). Incorporating the Natural Environment in Corporate Strategy: A Stakeholder Approach. *The Journal of Business Strategies*, 12(2), 151-168.
- Porter, M., Kramer, M. (2006). The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.
- Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Primo, A. (2007). O Aspecto Relacional das Interações na Web 2.0. *E-Compós* (Vol. 9).
- Reputation Institute, (2013). 2013 Global RepTrak: 100 The World's Most Reputable Companies.
- Reputation Institute, (2014). 2014 Global CSR RepTrak 100.
- Reputation Institute, (2015). 2015 Global CSR RepTrak 100.
- Reputation Institute, (2016). 2016 CSR RepTrak 100.
- Reputation Institute, (2017). 2017 Global CSR RepTrak: Reputation and Corporate Social Responsibility.

- Roberts, R. W. (1992). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612.
- Rodrigues, L. L. (2012). Responsabilidade Social e Desempenho Organizacional: Uma Abordagem Holística aos Conflitos entre Stakeholders. Domingues, I., Remoaldo, P. (Organização), *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*, 41-64.
- Santos, D. (2012). Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Território: que relação? Domingues, I., Remoaldo, P. (Organização), *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*, 81-92.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Schindler, R. M., Bickart, B. (2005). Published Word of Mouth: Referable, Consumer-Generated Information on the Internet. *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Consumer Behavior in the Virtual World*, 32, 35-61.
- Schultz, M., Hatch, M. J., Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: OUP.
- Schwartz, M., Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(2), 158-166.
- Serpa, D., Fourneau, L. (2007). Responsabilidade Social Corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 83-103.

- Serra, J. M. P. (2010). Internet e Interactividade. Eduardo Camilo (Org.), Informação e Comunicação Online, Volume II–Internet e Comunicação Promocional, Covilhã, Universidade da Beira Interior, 2003, 13-30.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Shirky, C. (2011). The Political Power of Social Media: Technology, the Public Sphere, and Political Change. *Foreign Affairs*, 28-41.
- Sicilia, M., Palazón, M. (2008). Brand Communities on the Internet: A Case Study of Coca-Cola's Spanish Virtual Community. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 255-270.
- Silva, R. R., Santos, M. J. N. (2012). Responsabilidade Social e Capital Social. O Caso das Pequenas e Médias Empresas. Domingues, I., Remoaldo, P. (Organização), *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*, 65-79.
- Smith, N. C. (2008). Consumers as Drivers for Corporate Social Responsibility. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 281-299.
- Soper, K. (2007). Re-thinking the Good Life: The Citizenship Dimension of Consumer Disaffection with Consumerism. *Journal of Consumer Culture*, 7(2), 205-229.
- Starbucks (2001). Corporate Social Responsibility Annual Report.
- Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237
- Strauss, K. (2017, setembro 13). The 10 Companies with the Best CSR Reputations in 2017. *Forbes*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#5355a689546b>
- Trusov, M., Bucklin, R. E., Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90-102.
- Turban, D. B., Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189.
- Valjakka, M. (2013). CSR and Company Reputation-Case study of Nike.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Varela, J. A., António, N. (2012). O Bem Comum e a Teoria dos Stakeholders. ISCTE-IUL, Business Research Unit (BRU-IUL).
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue: the potential and limits of Corporate Social Responsibility*. Washington: Brookings Institution Press.
- Wicklund, R. A., Gollwitzer, P. M. (1981). Symbolic Self-Completion, Attempted Influence, and Self-Deprecation. *Basic and Applied Social Psychology*, 2(2), 89-114.
- Wicks, A. C., Gilbert Jr, D. R., Freeman, R. E. (1994). A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 475-497.
- Wolf, M. (2001). Sleep-walking with the Enemy: Corporate Social Responsibility distorts the Market by deflecting Business from its Primary Role of Profit Generation. London. *Financial Times*.
- World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*.
- World Business Council for Sustainable Development (2010). *Business & Development: Challenges and Opportunities in a Rapidly Changing World*.