

**ASSIBERCOM**

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

## **Os novos desafios da comunicação organizacional na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social (RS) interna das organizações <sup>1</sup>**

### **The new challenges of organizational communication in the Sustainability of the internal Social Responsibility of organizations**

*Nelson António Martins Gonçalves Marujo <sup>2</sup>*  
*Sandra Miranda <sup>3</sup>*

**Resumo:** Na procura da excelência, as organizações adotam comportamentos e práticas de Sustentabilidade e RS procurando criar valor, para si e para com todos os seus públicos. A abordagem à dimensão interna constitui um tema de indiscutível pertinência e visibilidade, atendendo aos desafios que se colocam atualmente não só aos colaboradores mas sobretudo às organizações. A comunicação organizacional assume um papel essencial nesta relação pois potencia vantagens competitivas às organizações que fomentem essas práticas, e melhora o seu posicionamento, imagem e reputação.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social. Sustentabilidade. Comunicação Organizacional.

---

#### **1- Introdução**

Atualmente, regista-se uma maior consciência a nível económico, social e ambiental, através das práticas de Sustentabilidade e Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Procurando excelência, estas adotam comportamentos coerentes e transparentes na criação de valor, para si e para com todos aqueles com quem se relacionam - os seus *Stakeholders*. Esta consideração tem por base o trinómio economia, sociedade e ambiente, isto é, a *triple bottom line* (Comissão Europeia, 2001).

A literatura refere que se assiste atualmente a uma evolução de novos valores, preocupações e consequências pelo papel do ser humano e das organizações numa vivência comum. A soma destas preocupações irá influenciar a procura em atingir os fins relacionados com um desenvolvimento sustentável global e harmonioso numa ótica de longo prazo, permitindo assim um meio ambiente, social, económico, saudável e equilibrado. Por outro lado, a adoção

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado à DTI 9 - Estudos de Comunicação Organizacional do XV Congresso IBERCOM, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017.

<sup>2</sup> Doutorando em Ciências da Comunicação, ISCTE - IUL, namgm@iscte.pt.

<sup>3</sup> Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, PhD em Ciências da Comunicação, smiranda@escs.ipl.pt.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

da RS, terá um papel importante influenciando não apenas a atividade empresarial ou organizacional mas também a sociedade em geral no alcance de tais objetivos (OCDE, 2001; ONU, 2000; Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Perdiguero & Rausell, 2005).

Este tema é de particular relevo, pois as políticas de RSE são cada vez uma das principais prioridades em muitas organizações, influenciando também muitos aspetos sociais e económicos. No entanto, não é claro se os desenvolvimentos efetuados têm contribuído para uma efetiva alteração na forma como as empresas são geridas e, no modo como são percebidas, quer pelos seus gestores e colaboradores, quer pela sociedade em geral. Nota-se também a escassez de investigações que permitam conhecer a situação nacional de RS e a eficácia das estratégias de comunicação.

As organizações são, em si, fenómenos comunicacionais contínuos. Ao entender a essência da Comunicação Organizacional compreendemos que é, pela sua natureza, um processo dinâmico, muito complexo e multidimensional. Um dos grupos mais visados pelas boas práticas emergentes da RS e Sustentabilidade são os colaboradores. Assim, se focaliza este artigo na importância, processos e consequências do processo comunicacional da Sustentabilidade e RS, no contexto interno da organização. Sabendo que as políticas de RSE apresentam benefícios para as organizações, esta situação permite que, além do seu papel social, reforcem as suas relações, á priori, com os seus colaboradores.

Seguindo as recomendações da literatura da especialidade, o presente artigo tem como principal objetivo verificar a importância que a comunicação das políticas de RSE e Sustentabilidade representa para a dinâmica e eficácia empresarial, assumindo-se que as organizações devem informar e integrar uma política de diálogo e transparência, para que o tema seja absorvido por todos, ao mesmo tempo que contribui para um aumento da sua credibilidade organizacional. Aferir como a comunicação, inerente à essência das organizações, representa um fator estratégico para o sucesso destas, dentro da temática da investigação, uma vez que atua em três frentes principais: nos resultados do negócio, como fator humanizador das relações de trabalho e como eixo que consolida a identidade da organização.

## **2- Abordagem à temática**

A RSE é ainda um conceito complexo de delimitar porque é essencialmente dinâmico e variável. Por um lado, as responsabilidades sociais e as realidades empresariais evoluem com o tempo. Por outro lado, a sua relação intrínseca com o conceito de sustentabilidade torna o seu *corpus* teórico mais rico. As empresas a par da sociedade em geral, procuram continuamente, alcançar um desenvolvimento que seja harmonioso, equilibrado, equitativo, em geral sustentável, sendo só possível pondo em prática ações de RS e Sustentabilidade Ambiental. A relação entre estes dois conceitos é clara e os mesmos caracterizam-se pela sua multidimensionalidade englobando uma interação das organizações com os denominados *Stakeholders* ou agentes de interesse, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela atuação das mesmas, permitindo assim a obtenção de sinergias mútuas. As organizações são, nesta perspetiva, vistas como fonte potencial de geração de RS, estabelecendo relações internas e externas que têm por base a credibilidade e a confiança. A sua divulgação permite-lhes uma interação com benefícios e vantagens competitivas que podem ser consideradas estratégicas, alavancando a sua atividade bem como trazendo benefícios para a economia em geral (Orlitzky *et. al.*, 2003; Rego *et al.*, 2006; Heidrick & Struggles, 2008; Leite e Rebelo, 2010).

Contudo, falar de Sustentabilidade organizacional, sem remeter para o tema da RSE é praticamente impossível. O interesse em torno da RSE tem vindo a aumentar consideravelmente nas últimas décadas, deixando de ser vista como exclusiva das grandes empresas, mas como necessária em todas as organizações (Kim, Park & Wier, 2012). As transformações sociais, económicas e tecnológicas têm transformado o papel das empresas perante a sociedade e sob esse prisma a questão da RSE assume um papel determinante. O interesse crescente das empresas, consumidores e do público em geral, pela RS reside na evidência das organizações, terem maior transparência e compromisso social, além das suas metas legais. Trata-se de um conceito indispensável no âmbito empresarial (Navarro, Alcaraz e Ortiz, 2010), sendo extensível a todos os níveis e elementos da sociedade a nível mundial.

A revisão feita à literatura revela uma cisão entre aqueles que olham a RS de soslaio, como camada de verniz rumo ao retorno económico, apresentando-se, por um lado, os autores que argumentam que as empresas são obrigadas a usar os seus recursos e desenvolver atividades

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

que maximizem os seus lucros dentro das regras do jogo, ou seja, atuar em concorrência aberta e livre sem recorrer à fraude, entre os limites éticos e legais (Levitt, 1958; Friedman, 1970). Por outro lado, os autores que sugerem um leque mais alargado de obrigações das empresas para com a sociedade, de lerem a RS como uma tentativa dos negócios de se assumirem como cidadãos, com uma ética pura, plena de direitos e deveres e com um papel ativo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada e mais preparada para os desafios. E continuam, reiterando que há alturas em que estas diversas frentes não poderão ser atendidas sem perdas laterais, assim como haverá alturas em que o facto de a empresa cumprir com as suas responsabilidades sociais lhe trará benefícios económicos. Não há, no entanto, motivo para se pensar que o lucro cresce ao ritmo dos investimentos em termos de RSE. O reverso é, contudo, verdade. Sabe-se que a RS exige investimentos, e que esses investimentos a terem retorno, têm-no a longo prazo. (McGuire, 1963; Carroll, 1979; Davis e Blomstrom, 1975; Epstein, 1987; McWilliams & Siegel, 2001; Lantos, 2001; Schwartz & Carroll, 2007).

Aligleri (2011) nos seus estudos aborda a RSE como uma forma de gestão que se define, por um lado, pela postura ética e transparente da empresa para com os públicos com os quais se relaciona, e por outro, pela fixação de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando assim recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Neste sentido o autor, ainda, reforça esta ideia argumentando que a RSE é um comportamento organizacional contribuinte para o desenvolvimento sustentável da sociedade colaborando desta forma para a diminuição de desastres ambientais, crises sociais e económicas no mundo (Aligleri, 2011).

Para Teixeira (2013), a definição mais generalizada de RS assenta no grau em que os gestores de uma organização levam a cabo atividades que protejam e desenvolvam a sociedade para além do estritamente necessário para servir diretamente os interesses económicos e técnicos da organização. É possível concluir que ainda não chegou o tempo do consenso na definição de RSE, que lhe confira total consenso e universalidade. Contudo, e ainda que se configure numa tarefa quase inglória, refira-se que a RSE nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade em geral e vai mais além: pretende que todas as suas decisões e ações

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

afetem de forma positiva todos os grupos de pessoas e entidades que com ela lidam, mais do que lhe é exigido legalmente.

Ao longo do tempo a responsabilidade social tem suscitado debates sobre a conveniência da sua atuação, assim como possíveis vantagens que a sua integração poderá originar (Izquierdo e Vicedo, 2009). Recentemente, a literatura começa a falar de oportunidade social, além de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, para se referir à responsabilidade social (Romeiro, 2005).

Apesar de a responsabilidade social empresarial não ter uma definição única e de aceitação unânime, em geral, refer-se a uma visão do negócio que une o respeito por valores éticos, pessoas, comunidades e pelo meio ambiente. Este entendimento é válido para todo o tipo de empresas (Jones e Jonas, 2011), embora incorpore diferentes problemas de índole social que estão a ser resolvidos pelos governos e pelas organizações sem fins lucrativos (Poter e Hramer, 2011).

### **3- RSE: A dimensão interna**

O Livro Verde da Comissão Europeia apresenta duas dimensões da RSE, a interna e a externa (COM, 2001). Nesta linha de orientação Michel *et al.*, (2006) defendem, de uma forma muito explícita, que a RSE está no comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida dos seus colaboradores e das suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, ou minorando possíveis danos ambientais decorrendo do tipo de atividade que exerce. Os colaboradores sentem-se mais motivados quando trabalham numa empresa com boa imagem, “uma empresa que faça coisas extraordinárias no mundo” (Jeff Immel, CEO da General Electric, citado por Lama & Muyzenberg, 2008, p. 142).

A dimensão interna da RSE remete para práticas socialmente responsáveis ao nível dos colaboradores, prendendo-se com o investimento em capital humano, saúde e segurança no trabalho e na gestão de mudança, formação, motivação organizacional, comunicação e informação, harmonização entre a vida profissional e familiar dos trabalhadores, de diálogo social, assim como práticas ambientalmente responsáveis as quais, se relacionam sobretudo

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

com a gestão dos recursos naturais explorados no processo produtivo. Esta dimensão projeta-se, para além da criação de condições favoráveis ao desempenho dos trabalhadores e colaboradores, também na motivação destes de forma a incentivá-los a terem um desempenho responsável. Assim, pode-se por exemplo observar, em várias empresas multinacionais, a criação de programas de voluntariado, nos quais os colaboradores, fornecedores e restantes parceiros podem participar (Goodpaster, K. E. & Matthews, Jr, 1988). A dimensão interna da RS reveste-se de particular importância, atendendo a que remete para um investimento no “capital humano” da organização (COM, 2001; Rego *et al.*, 2003).

De facto, Caetano *et al.* (2008) referem que a RSE se define no contexto interno como sendo as práticas relacionadas com a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho e a adaptação à mudança. De referir que a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, políticas que implementadas de livre vontade pelas empresas permitem reduzir o consumo de recursos naturais. Comunicar essa opção empresarial permite construir uma imagem empresarial externa associada a tais valores, o que se traduz num ganho para a empresa e para o ambiente.

Esta dimensão encontra-se muito ligada aos aspetos de satisfação dos colaboradores. A empresa cidadã revela preocupação com os seus colaboradores, não se restringindo apenas ao respeito pelos seus direitos, mas essencialmente ao investimento no seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Atualmente, as organizações tentam criar um ambiente onde o colaborador seja valorizado pelas características individuais, pois sabem que, ao satisfazê-lo, aumentam a motivação e criam impacto na política de retenção e captação de talentos (Moura *et al.* 2004).

As estratégias de motivação dos profissionais não são apenas de ordem económica baseadas em salários, recompensas e benefícios, mas também de ordem psicossocial pelo reconhecimento, valorização e investimento, participação no processo de planeamento e decisões operacionais da organização, assim como acesso à progressão na carreira e liberdade de opiniões, expressas sem medo ou receio de represálias (Rego *et al.*, 2006).

A necessidade de adaptação das empresas à dinâmica da economia moderna obriga à criação de um ambiente organizacional propício à aprendizagem, que passa pela educação e pela

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

formação contínua, com vista ao crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (Neto e Brennand, 2004). Tais práticas incluem treinos e programas de cooperação entre empresas, escolas, universidades e centros de formação, facilitando a frequência de estágios para a vida activa e a certificação de competências.

A segurança, higiene e saúde no trabalho, resultam em produtividade e competitividade da empresa, sendo um investimento activo na manutenção ou melhoria da posição de mercado da mesma (Kotler e Lee, 2005). Para a preservação da segurança e prevenção de acidentes, as empresas fazem campanhas relacionadas com o armazenamento e manipulação de produtos tóxicos perigosos, prevenção de acidentes de trabalho e manuseamento de cargas, aprendizagem e treino perante emergências e catástrofes, prevenção de incêndios e técnicas de primeiros socorros.

Segundo Schein (1971 e 1978) citado por Santos (2007), as carreiras profissionais provocam um processo de influência mútua entre organização e colaboradores: a influência directa da organização sobre o colaborador, através da socialização e a influência do colaborador na organização, através da inovação. Os estudos de Arthur *et al.* (1999) citados por Santos (2007) destacam o fenómeno da carreira, traduzido em benefícios organizacionais e individuais. Este investigador conclui que os indivíduos, ao assumirem iniciativa sobre as suas escolhas profissionais e uma atitude empreendedora sobre as suas carreiras, adquirem um acréscimo de competências que se traduzem em benefícios individuais e organizacionais.

Como benefícios organizacionais, salientam-se o acréscimo de conhecimentos para a organização, reorganização do trabalho pela implementação de processos inovadores, motivação do trabalho em equipa, melhoria da relação com os *stakeholders* e menor resistência à participação nos processos de mudança organizacional. Os benefícios individuais apontados estão relacionados com a aquisição de novas competências e conhecimentos, o desenvolvimento de talentos, expansão da rede de relacionamentos e contactos, maior reputação, aumento da autoconfiança e acréscimo na satisfação pessoal e profissional.

A política de recrutamento nas organizações cidadãs é não discriminatória (etnia, idade, género, deficiência e outras), destacando-se por ser favorável à integração de pessoas vítimas

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

de exclusão social (Neto e Brennan, 2004). Contudo, o preconceito contra a “diferença” continua interiorizado em algumas organizações que nem sempre dão a mesma possibilidade de oportunidades, exigindo, por parte das empresas, um grande esforço para respeitar as diferenças e aproveitar as potencialidades humanas. O diálogo com os trabalhadores, a atenção ao seu grau de satisfação nos diferentes aspetos da vida da empresa, a auscultação das suas expectativas relativamente às ações de responsabilidade social da mesma, nomeadamente no que se refere às condições de trabalho, constituem outros atributos de uma empresa cidadã.

As políticas ambientais internas mais comuns das organizações são poupança de energia, reciclagem de resíduos, prevenção da poluição e medidas de protecção da natureza, promoção de transportes alternativos e informação ambiental clara e precisa sobre os seus produtos ou serviços. Os programas de qualidade de vida e melhoria no ambiente de trabalho correspondem ao estabelecimento de boas condições, no que concerne ao ruído, temperatura, humidade, ventilação, segurança e o conforto das instalações do local de trabalho, além do desenvolvimento pessoal e profissional e relacionamento interpessoal da organização, independentemente da categoria profissional e hierarquia dos trabalhadores (Moura *et al.*, 2004; Parreira, 2006).

Segundo Santos (2008 *apud* Comissão Nacional Justiça e Paz, 2008), as práticas de RS de dimensão interna mais comuns remetem para o cumprimento de obrigações estipuladas legalmente, tais como medidas de promoção da saúde, higiene e segurança no trabalho, razão pela qual não se enquadram verdadeiramente nos princípios da RS, pois “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além...”(COM, 2001, p. 7). Assim, segundo Santos (2008 *apud* Comissão Nacional Justiça e Paz, 2008), verifica-se que são menos frequentes as ações que se reportam à gestão da mudança, à participação dos colaboradores em decisões da organização, à conciliação da vida familiar e profissional e ao apoio social prestado aos trabalhadores. A propósito deste último tipo de ação, Santos (2008 *apud* Comissão Nacional Justiça e Paz, 2008) esclarece que o facto de este tipo de prática não ser muito comum, não significa que o mesmo não seja valorizado, uma vez que os resultados de estudos realizados sobre práticas de RS nas Pequenas e Médias Empresas (PME) evidenciam um sentimento de insatisfação relativamente à concretização de ações de apoio social, reforçando, assim, “a presença de um

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

sentimento de responsabilidade e de comprometimento das PME para com os seus trabalhadores” (Comissão Nacional Justiça e Paz, 2008, p. 28).

Por outro lado, também os melhores locais para trabalhar estão intimamente relacionados com uma elevada qualidade de vida, onde as pessoas têm objetivos de vida significativos. Os ambientes são abertos e onde se fomenta o diálogo, criam motivações positivas, encorajam a criatividade, têm padrões de comportamentos elevados e fomentam a RSE. Desta forma, as empresas procuram responder à realização profissional do indivíduo, à realização familiar/pessoal e desempenho organizacional, onde os colaboradores adoptam uma postura caracterizada pelo empenhamento, pela lealdade e por comportamentos de cidadania organizacional (Rego et al., 2003; Rego, 2004).

Verifica-se que as organizações cuja orientação para a RSE seja mais positiva consigam também desenvolver perceções mais positivas. Tal como Rego (2004) refere, a assunção de responsabilidades sociais facilita a emergência de espaços organizacionais que vertem efeitos positivos em dois domínios:

i- Os indivíduos podem desenvolver o seu potencial e realizarem-se do ponto de vista pessoal e familiar;

ii- As organizações podem obter os benefícios oriundos do trabalho de pessoas mais empenhadas/entusiasmadas e cujo potencial é utilizado em prol da melhoria do desempenho organizacional.

Os espaços organizacionais são hoje permeados pela exploração de relacionamentos complexos de poder, de conhecimento e de discurso. São ambientes em transformação e que se ampliam a cada novo processo, refletindo diversas relações internas dentro da organização. Este é o ambiente a ser observado, entendido e trabalhado para que a partir daí se possa falar em sustentabilidade organizacional. Para Marchiori (2008), o conceito de sustentabilidade atravessa as esferas social, económica e ambiental representando, por isso, questões fundamentais na perspectiva de análise do ambiente interno das organizações e que exigem estudos na área da comunicação. A comunicação constitui uma condição imprescindível na cultura organizacional e no contexto da própria identidade da empresa, uma vez que é através

dela que os seus membros incutem os valores e princípios subjacentes à sua prática (Ruão, 2001).

#### **4- Desafios à Comunicação Organizacional, a nível interno**

A comunicação é fundamental no processo dinâmico das organizações (Cabestré, Graziadei e Polesel Filho, 2008). A sua importância reside não só na sua compreensão, nos canais usados como na forma estratégica pela qual é usada. Através do processo comunicacional, as empresas partilham metas, objectivos e estabelecem relações internas e externas, úteis em muitos casos, à sobrevivência dos negócios (Belinazo e Arend, 2007) e à projecção do conceito da organização na opinião pública (França, 2008).

Nos últimos anos, devido às constantes mutações tecnológicas, à globalização e às novas formas de competitividade, quer o acesso quer a redação de informação entre empresas e *stakeholders* têm-se repensado construção das mensagens e as estratégias de comunicação (França, 2008). Para Cardoso (2004), a comunicação é aquela que apresenta a melhor mensagem e o melhor meio para atingir o seu público-alvo. Defende ainda que a comunicação tem que ser encarada como um processo estratégico que promove determinados comportamentos empresariais, sejam inovadores, criativos ou dinâmicos, mas que no conjunto ou na sua singularidade, conseguem focar e atingir os públicos internos e externos que divide com o mundo (Cardoso, 2004).

Atualmente, mais do que comunicação, os *stakeholders* e as empresas necessitam de informação em tempo real (Guimarães e Squirra, 2007). O fluxo de informação, o canal e a representatividade dos *stakeholders* diante das empresas pode variar o valor da imagem e da reputação das empresas junto deles. Para Oliveira (2009) esta situação deve-se ao facto das empresas não terem hegemonia sobre o meio em que se insere, mas o inverso. Observe-se que uma empresa é construída com base na sua estratégia de atuação e na legitimação pública das suas práticas (Oliveira, 2009). Para Vilaça e Oliveira (2008), a importância da comunicação, quer social, quer financeira ou outra, é mais do que um princípio de gestão, é puro-sangue no organismo das empresas. Não se pode prescindir da mesma, mas precisa de ser confiável, transparente e neutra. Para os autores Vilaça e Oliveira (2008), a comunicação

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

tem a responsabilidade de sensibilizar, informar e criar um ambiente propício ao diálogo e à interacção com os *stakeholders*.

Não é suficiente que as organizações possuam uma equipa de colaboradores competentes se o fluxo de informação na organização não funcionar ou se os processos de comunicação não forem adequados. Se, internamente, os colaboradores se sentirem confusos em relação aos seus propósitos e papéis, externamente haverá perda de credibilidade (Grates, 2006). É necessária uma atenção especial focada na área da comunicação, sendo que, a maior parte dos colaboradores acredita que o fluxo de informação não flui livremente nas empresas, prejudicando o desenvolvimento do senso crítico, tornando-se a grande carga informacional no trabalho, ou seja, não se transcende na comunicação (Marchiori, 2008). A comunicação é, pois, uma condição da vida social e da vida organizacional, logo sem comunicação não pode haver organização (Rego, 2007). Neste sentido, é importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores associados ao fator humano, uma vez que também seja fundamental que as pessoas deverão estar no centro de uma organização. Por esta razão devem-se desenvolver esforços efetivos para aprimorar este fator de competitividade.

Kunsch (2014) defende a necessidade de se pensar a comunicação nas organizações num contexto socioeconómico maior, para se chegar, também, a uma reflexão aprofundada, de forma mais alargada do que a visão unicamente económica de globalização. Esta autora tem defendido a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de comunicação organizacional integrada. Primeiro, é preciso substituir a visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente. A comunicação organizacional precisa de ser entendida de forma ampla e holística. Como fenómeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Assim, é necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas quotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Seguidamente, há a observar como se caracterizam as diferentes modalidades que permeiam a sua conceção e as suas práticas. É o que Kunsch (2014) denomina por comunicação

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

organizacional integrada, compreendendo a comunicação institucional, a comunicação comercial, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003), que sucede a partir de objetivos e propósitos específicos.

Por outro lado, a dimensão cultural é outra dimensão importante a valorizar na comunicação organizacional, uma vez que são pessoas com diferentes culturas que formam as organizações. A comunicação organizacional não acontece isolada tanto da cultura organizacional (nível micro) como do contexto multicultural (nível macro). Os referenciais teórico existentes sobre cultura organizacional, comunicação intercultural e multiculturalismo são, indubitavelmente, grande valia para alicerçar as bases da produção da comunicação organizacional tanto local como globalmente. Neste sentido, Kunsch (2014) defende que os gestores da comunicação nas organizações deverão considerar a dimensão cultural como parte integrante do planeamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa.

É observada um fator que agrega valor à organização e aos negócios, alinhando-se através do planeamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios determinados em relação à missão, visão e valores. A RSE deve refletir os valores intrínsecos da administração, traduzidos por McIntosh, Leipziger, Jones e Coleman (2001) como sendo a cidadania no coração do planeamento estratégico. Agindo dessa forma, a empresa socialmente responsável tem um comprometimento permanente e duradouro que vai influenciar de forma decisiva na sustentabilidade e na longevidade dos seus negócios.

A importância dos *stakeholders* para as opções estratégicas das empresas gera necessidades de comunicação com estes grupos de interesse. Nos dias de hoje são muitas as empresas em países industrializados que têm um relatório de Sustentabilidade (Haddock-Fraser e Fraser, 2008). Este documento tornou-se uma ferramenta privilegiada de comunicação e contabilização de custos e benefícios que chega mais facilmente a todos os *stakeholders* e não apenas aos acionistas. Cada vez mais a chamada *Triple Bottom Line* aparece como um meio de medir resultados e o relatório de Sustentabilidade é uma ferramenta bastante útil, no sentido em que vai muito mais além da avaliação da performance financeira e prestação de contas apresentada no Relatório e Contas (Dunphy *et al* 2003).

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Alguns aspetos merecem destaque, relativamente aos desafios organizacionais de hoje. Assim, de acordo com Daft (2008) assiste-se a:

- i) uma mudança para conhecimento e informação como forma mais importante de capital da organização;
- ii) uma progressiva expectativa dos trabalhadores por trabalho significativo e oportunidades de crescimento pessoal e profissional;
- iii) perspectivas do passado que não facultam um mapa para orientar as organizações atuais;
- iv) gerentes que podem e devem projetar e trazer novas respostas para um mundo completamente novo.

Todos estes itens reafirmam que o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial. Marchiori (2006a) sugere que as interações sociais são sustentadas nas conversações entre as pessoas.

Segundo a literatura, entende-se que primeiro há que observar o cenário da comunicação interna para se extrair pontos que se consideram fundamentais para o desenvolvimento das organizações e das pessoas. Esta constatação pode vir a contribuir para o processo de sustentabilidade das empresas.

Para Rossetti (2009), há duas ações de comunicação da sustentabilidade que são imprescindíveis:

- i- A profissionalização da área da comunicação;
- ii- O uso adequado dos mecanismos de diálogo.

Na visão do autor a área da comunicação deve contar com um profissional dotado de credibilidade e a sua imagem deve ser a referência para os *stakeholders*. A empresa também deve atuar, para além do âmbito dos veículos impressos, e explorar o espaço virtual e as relações interpessoais, que são extremamente válidas para dialogar com os públicos. Com

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

isso, os públicos aproximam-se mais e sentem que podem confiar na empresa, pois ela mostra-se disponível para ouvi-los e a trocar informações.

Santa Cruz (2009 *apud* Filho e Novi, 2011) considera que a comunicação está no coração das estratégias de sustentabilidade, de uma transversal jamais vista, dando visibilidade, valorizando e prolongando os compromissos assumidos pela empresa, rumo ao ambiente e ao social. Consequentemente, a centralidade da comunicação não se limita ao uso intenso das ferramentas comunicacionais ou a um esforço exagerado de construção da imagem institucional, mas assume o aspeto do diálogo com públicos diversificados. Também Vilaça e Oliveira (2008, *apud* Filho e Novi, 2011) entendem que a sustentabilidade envolve uma revisão das práticas organizacionais, pois significa o repensar dos valores e da própria missão da empresa, levando-a a uma conduta mais crítica e à procura da sua legitimidade enquanto organização, inserindo a comunicação como fator chave nesse decurso. Na visão destes autores, ao delimitar a sua conduta em benefício da sustentabilidade, as empresas pretendiam a redução dos riscos e das incertezas, no sentido de equilibrar os seus interesses com os de múltiplos *stakeholders* (interesses estes, considerados díspares por natureza). Dessa forma, fica claro que as organizações precisam adotar formas de comunicação como a promoção dos seus diferenciais competitivos, tendo que existir mudanças em vários componentes básicos do processo da comunicação organizacional.

Já é possível identificar novos espaços com mensagens de conteúdo socio-ambiental na comunicação empresarial. Também se percebe a inclusão de novos receptores nessa comunicação, onde as organizações, mais que atingir seus clientes ou prospects, têm-se preocupado em oferecer informações para outros influenciadores e líderes de opinião. Para Dawkins (2004, *apud* Filho e Novi, 2011), a comunicação organizacional precisa ser convenientemente planeada para a minimizar possíveis atribuições negativas ou desfavoráveis, evitando a impressão de que a organização está a explorar uma causa socioambiental em vez de apoiá-la. O desafio de comunicar essas ações torna-se complexo uma vez que diferentes *stakeholders* têm diferentes expectativas, requerem diferentes informações, e principalmente, respondem de forma diferente aos diferentes canais de comunicação disponíveis. Segundo este autor, para superar tal desafio, é necessário que a organização desenvolva uma estratégia de comunicação clara, com campanhas de comunicação que contenham mensagens, estilos e canais adequados a cada público.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Grayson e Hodges (2002, *apud* Filho e Novi, 2011) sugerem alguns princípios orientados para o bom relacionamento das organizações com seus *stakeholders*, no que respeita à sustentabilidade. São eles:

- i) a abertura de canais bidirecionais de comunicação;
- ii) o reforço na integridade da mensagem a ser transmitida;
- iii) a procura da credibilidade por meio de parcerias diversificadas;
- iv) a coerência e a continuidade das ações, complementando o discurso com a prática da empresa;
- v) e o uso da linguagem do *stakeholder*, tendo em conta que cada público-alvo interpreta a mesma mensagem de forma diferente.

Internamente, as percepções de RSE dos colaboradores estimulam as suas respostas emocionais e comportamentais, as quais, influenciam o respetivo desempenho daqueles e, indiretamente, o desempenho global da organização. Apesar de a RSE ser cada vez mais importante, a nível estratégico numa organização, “é surpreendente e lamentável que apenas alguns estudos tenham considerado como os membros de um importante grupo de *stakeholders* – os colaboradores das organizações - podem reagir às práticas socialmente responsáveis das empresas” (Jones, 2010, p. 857).

### **Considerações finais:**

É possível concluir que o envolvimento dos *stakeholders* internos é fundamental para a prática da RSE. Para tal, é essencial que existam redes de comunicação eficazes, reforçando o conceito de diálogo, com relevância na diversificação dos canais de comunicação (Leite e Rebelo, 2010).

Sendo os colaboradores uma fonte de vantagem competitiva das organizações investir em práticas de RSE, pode contribuir para reforçar essa vantagem (Porter e Kramer, 2006). Investir somente nessas práticas, não é suficiente, é também necessário adotar estratégias apropriadas de comunicação que permitam que tais práticas de RSE sejam dirigidas

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

especificamente aos colaboradores. Os colaboradores desenvolvem uma postura de bons cidadãos organizacionais quando sentem que as organizações se pautam por critérios de cidadania e de sustentabilidade.

Ao enquadrar-se a Comunicação organizacional na RSE e na Sustentabilidade organizacional, constata-se que se apresentam novos desafios à comunicação organizacional, que se compagina como um instrumento por excelência nesse processo e, por isso, um campo de ação em constante reformulação para implementação dessas políticas. Dar particular importância à dimensão humana da comunicação no âmbito organizacional, é fundamental para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, num ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários desafiantes da sociedade globalizada na era digital (Kunsch, 2014).

Assim, é de considerar primordialmente a humanização nas organizações, num mundo globalizado e desigual relativamente aos aspetos laborais, onde a instabilidade é uma constante (Furtado, 2003; Kunsch, 2014). Caso contrário, coloca-se em risco o que se defende com essa humanização, como a qualidade de vida no trabalho, a valorização das pessoas, a gestão de talentos, a comunicação interna participativa, entre outros itens, importantes para a vida das organizações. Verifica-se que o âmbito dos negócios humanos consiste numa espécie de teia de relações humanas, que existe onde quer que os indivíduos se relacionem. É nessa teia que, através do discurso e da ação, interconectados uns com os outros, os indivíduos devem ser capazes de revelar a sua identidade e construir sua história de vida. É um contexto no qual a comunicação organizacional tem uma importante missão a cumprir (Arendt, 2005; Kunsch, 2014).

Tratando-se de uma exigência dos novos tempos, os gestores e os responsáveis pela comunicação não se podem alhear a esta dimensão humana, não podendo ficar limitados à visão pragmática e instrumental da comunicação. É preciso pensar nas pessoas com as quais se lida, no dia-a-dia, não se desconsiderando a comunicação humana e as diversas perspetivas que permeiam o ato comunicativo no ambiente interno das organizações. A questão da subjetividade dos interlocutores sociais no ambiente organizacional deve ser considerada e a produção comunicativa não deve ficar limitada à questão da técnica e dos media. Há que se procurar uma maior correspondência entre o discurso institucional e a prática do dia-a-dia.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Há que se considerar, também, o redimensionamento da visão da comunicação estratégica conservadora para uma visão mais holística, capaz de interpretar hermenêuticamente o mundo atual, assim como a integração da dimensão cultural como algo fundamental nos processos comunicativos e no relacionamento interpessoal (Kunsch, 2014).

Por outro lado, nos processos de comunicação para sustentabilidade, é importante considerar os efeitos da triplica ação: ética, transparência e governança. Isto porque, na sociedade em rede atual, apenas um clique, ativado por um descompasso entre discurso e prática, pode abalar a reputação das organizações. O efeito negativo dessa tripla ação é o surgimento espontâneo de crises de reputação que poderão comprometer os negócios. Simultaneamente, esse efeito também conduz a que as organizações procurem, cada vez mais, a fiabilidade, a veracidade e a transparência da informação (César, 2012).

A comunicação, sendo intrínseca à essência das organizações, representa um fator estratégico para o sucesso destas, atuando nos resultados do negócio, como fator humanizador das relações de trabalho e como eixo que consolida a identidade da organização (Beraldo, 1996). Como as organizações são, em si, fenómenos comunicacionais contínuos, pela própria natureza e essência da comunicação organizacional, esta, por sua vez, torna-se um processo dinâmico, muito complexo e multidimensional (Rego *et al*, 2006). Hoje, o grande desafio das organizações é superar a visão económica e tecnicista e transpor o discurso vazio de RSE e Sustentabilidade sem nenhum comprometimento público. As preocupações pelas pessoas e pelo ambiente alteraram completamente o comportamento institucional e, conseqüentemente, a comunicação organizacional passou a ter que ser reconsiderada (Kunsch 2014).

### Referências

ALIGLERI, L. M. **A Adoção de ferramentas de Gestão para a Sustentabilidade e a sua Relação com os Princípios Ecológicos nas Empresas** (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. 2011 Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21062011-163621/en.php> (último acesso: 21/03/2016).

BELINAZO, D. P. e Arend, S. “Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente”. **Revista FAE**, Curitiba, v. 10, nº 2, 2007, p. 1-15.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

CABESTRÉ, S. A.; Graziade, Tânia M. e Polesel Filho, P. **Comunicação Estratégica, Sustentabilidade e Responsabilidade socioambiental** – um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. Anais XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, Natal, Brasil, 2008.

CAETANO, J., Soares, Marta., Dias, Rosa., Joaquim, Rui., Gouveia, Tiago R. **Marketing Ambiental**. Lisboa: Plátano Editora, SA, 2008.

CARDOSO, R. **Sustentabilidade, o desafio das políticas sociais no século 21**. São Paulo em Perspectiva, 18, 2, 2004, p. 42-48.

CARROL, A., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**, 4, 1979, p. 497–505.

CASTELLS, M. **Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia**. In: Cortina, A. (Org.). Construir confiança: ética na empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Edições Loyola, 2007, pp. 55-74.

COMISSÃO EUROPEIA (2001). Livro verde Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em [http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf) (último acesso: 01/05/2016).

COMISSÃO NACIONAL JUSTIÇA E PAZ **A Responsabilidade Social das instituições e o desenvolvimento sustentável**. Edição 2008. Disponível em: <http://www.portal.ecclesia.pt/instituicao/ktml2/files/61/Caderno%20RSI.pdf> (último acesso: 23/05/2016).

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility Environmental Management**, 15, 2008, p 1–13.

DAVIS, K., & Blomstrom, R. L. **Business and society: environment and responsibility** (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, 1975.

DAWKINS, C. E. e FRAAS, J. W. Erratum to: Beyond Acclamations and Excuses: Environmental Performance, Voluntary Environmental Disclosure and the Role of Visibility. **Journal of Business Ethics**, 99, 2011, p. 383-397.

DUNPHY, D.; Griffiths, A.; Benn, S.; **Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future** (Understanding Organizational Change), New York: Routledge, 2003.

EPSTEIN, E. M. (1987). The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.

FILHO, Gino G. e Novi, L. Tadeu. **Comunicação organizacional: transformações frente ao paradigma da sustentabilidade**. Líbero. São Paulo. v. 14, nº 28, 2011, p. 109-118.

FRANÇA, Fábio. (2008). “Relações públicas: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas”. **Anuário UNESCO/Methodista de Comunicação Regional, São Bernardo do Campo**, v. 12, n. 12, 2009. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1016/1061> (último acesso em 08/02/2016).

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **New York Times Magazine**, 1970.

FURTADO, Odair. **Psicologia e relação de trabalho: em busca de uma leitura crítica e uma atuação compromissada**. In: BOCK, A. M. B. (Org.). A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia. Petrópolis, RJ: Vozes. 2003, p. 211-239.

GOODPASTER, K. E. & Matthews, Jr. “Can a Corporation have a conscience?” In K. R. Andrews (ed.), *Ethics in practice: Managing the moral corporation*, Boston: **Harvard Business School Press**. 1998.

GRATES, G.. Maintaining reputation in a time of global change corporate. Corporate Communication Institute, dec. 2006. Disponível em [http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI\\_Grates\\_ReputationDeck\\_2112706.ppt](http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI_Grates_ReputationDeck_2112706.ppt) (último acesso 22/02/2016).

GRAYSON, D. e HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: PubliFolha, 2002.

GUIMARAES, A. S. & SQUIRRA, S. de M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica”. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, 33, agosto, quadrimestral, 2007, p.46-52.

HEIDRICK & STRUGGLES. **Análise de Resultados do Estudo sobre o Estado de Arte das Práticas de Sustentabilidade em Portugal**. Lisboa: Aposta Sustentabilidade, 2008.

IZQUIERDO, Ricardo J. Server e VICEDO, Jordi Capó. La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. CIRIEC - España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, 65, 2009, p. 7-31.

JONES, Michael. **Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting**. Accounting Forum, Vol. 34, 2010, p. 123-138.

KIM, Y., Park, M. & Wier, B. Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *The Accounting Review*, 87 (3), 2012, p.761–796.

KOTLER, P.; Lee, N. **Corporate Social Responsibility – Doing the Most good for Your Company and Your Cause**. United States: John Wiley e Sons Inc. 2005.

KUNSCH, M. M. K. “A comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada”. In: Barbosa, M (Org.). Vanguarda do pensamento comunicacional brasileiro: as contribuições da Intercom (1977-2007). São Paulo: Intercom, 2007, p. 129-143.

KUNSCH, M., **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Matrizes, vol. 8, núm 2, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil, 2014, p. 35–61. Disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf> (Último acesso: 11/03/2017).

LAMA, D. & Muyzenberg, L. **O caminho para a liderança** (Trad. S. Oliveira). Alfragide: Publicações Dom Quixote, 2008, p. 142.

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

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

LEITE, C. & Rebelo, T. **Explorando, Caracterizando e Promovendo a Responsabilidade Social das Empresas em Portugal**. Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 2209-2225. Minho, 2010.

LEVITT, T. **The dangers of social responsibility**. Harvard Business Review, 36(5), 1958, p. 41-50.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, M. **Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

MCINTOSH, M., Leipziger, J. e C. **Cidadania corporativa: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MCGUIRE, J. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of management review**, 26(1), 2001, p. 117–127.

MICHEL, M. O., e Porciúncula, C. G. **Responsabilidade Social e Cidadania – O papel da Relações Públicas na sua prática pelas empresas na Zona Sul do RS**. 2006. Disponível em [www.bocc.ubi.pt/pag/michel-margareth-porciuncul-responsabilidade-social-cidadania.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/michel-margareth-porciuncul-responsabilidade-social-cidadania.pdf) (último acesso: 20/05/2016).

MOREIRAS, N. D. G. **Corporate social responsibility: An empirical analysis of Portuguese SME**. Dissertação de doutoramento. Instituto Superior De Economia E Gestão, Universidade Técnica De Lisboa, Portugal, 2010.

MOURA, R.; Coelho, V.; Moura, K.; Raposo, R.; Brites, R.; Cardim, J.; Silva, A.C.. **Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional** – Março de 2004. Serigra. MundiServiços, 2004.

NAVARRO, A.; Alcaraz, F. J. e Ortiz, D. The disclosure of corporate social responsibility information in public Administrations: an empirical study in local governments. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, 13, 2, 2010, p. 285-314.

NETO, F. P. M.; Brennand, J. M. **Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **De públicos para cidadãos: um repensar sobre relacionamentos estratégicos**. Intercom, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, 2009.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2001). Guidelines for Multinational Enterprises. Disponível em <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>. (último acesso: 23/05/2015).

ONU. **United Nations Global Compact**. Edição 2000. Disponível em <http://www.unglobalcompact.org> (último acesso: 25/05/2015).

ORLITZKY, M.; Schmidt, F. & Rynes, S. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. **Organization Studies**, 24(3), 2003.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

PARREIRA, A. **Gestão do Stress e da Qualidade de Vida – Um Guia para a Acção**. 1ª Edição. Monitor – Projectos e Edições, Lda, 2006.

PERDIGUEIRO, T., & Rausell, A. **La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial**, Los informes sociales: la información y rendición de cuentas sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas. Editora Universidad de Valencia, Valencia, 2005.

PORTER, Michael & Kramer, Mark – “The competitive advantage of corporate philanthropy” in **Harvard Business Review**, Boston, 2002.

REGO, A., Moreira, J. M. e Sarrico, C. S. **Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa**. Lisboa: Principia, 2003.

REGO, A. Organizações autenticizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9 (1), 2004, p. 53-76.

REGO, A.; Cunha, M. P.; Costa, N.G.; Gonçalves, H. & Cabral-cardoso, C. **Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática**. Lisboa: RH, 2006.

ROSSETTI, Gislaine. A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional. In Santos, P. B. *Comunicação e Marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios*. In Kunsh, M. M. K; Oliveira, I. L. **A comunicação na gestão da sustentabilidade**. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

RUÃO, T. **O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor**. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho. 2001. Disponível em [www.cecs.uminho.pt](http://www.cecs.uminho.pt) (último acesso: 20/04/2016).

SANTOS, Adélcio Machado. Educação Ambiental: **Matéria relevante para as ciências da Administração nas dimensões académica e organizacional**. CAD – Departamento de Ciências da Administração. 2007, p. 20.

SANTOS, S. et al. **Sustentabilidade para principiantes**. Sustentare, Lda. Lisboa, 2008.

SCHWARTZ, M. e Carroll, A. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: **The Search for a Common Core in the Business and Society Field**. *Business & Society*, v.20, n.10, Sep. 2007, pp. 1-39.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações** (3.ª Edição). Lisboa: Escolar Editora, 2013.

WITKOSKA, J. Corporate Social Responsibility. **Comparative Economical Research**, 19(1), 2016, p. 27-42.

VILAÇA, W. P. T. e Oliveira, M. de M. Sustentabilidade e comunicação no contexto hospitalar: estabelecendo a necessária conscientização. ALAIC, **IX Congreso Latinoamericano de Investigación de la Comunicación**, México, 2008.