

***Corporate social advocacy e corporate activism em  
tempos de guerra: Qual o impacto na reputação  
das organizações?***

Inês Marques dos Santos Lourenço

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES  
PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda

Professora Coordenadora

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Julho de 2023

## **Declaração**

Eu, Inês Marques dos Santos Lourenço, declaro ser a autora desta dissertação, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, e que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de Ensino Superior para a obtenção de um qualquer grau académico ou habilitação.

Atesto, ainda, que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho plena consciência de que o plágio poderá levar à anulação.

Lisboa, 10 de julho de 2023

Inês Marques dos Santos Lourenço

## Agradecimentos

À professora orientadora deste estudo, a professora doutora Sandra Miranda, pela disponibilidade, atenção, apoio e confiança que depositou mim e em cada fase do trabalho. Por me ter guiado e me ter ajudado a superar cada obstáculo.

À Dra. Ana Rita Cruz e ao Dr. Diogo Sousa por terem dedicado algum do seu tempo para as entrevistas e me terem aberto a porta às suas experiências.

A todos os que responderam aos questionários e contribuíram para que esta investigação pudesse ser realizada. Muito obrigada pela disponibilidade!

Às Magníficas, pelo apoio incondicional. Pelas escapadinhas por Portugal para desanuviar, pelas conversas sem fim e por aturarem todas as coisas: boas e más. Levo-vos para sempre comigo!

Aos amigos, os da vida, por estarem sempre prontos para me ouvir e ajudar. Por me acompanharem há tantos anos e sentirem os meus sucessos como fossem os seus. Obrigada por serem a base mais sólida que poderia ter na minha vida. Esta conquista é um bocadinho vossa.

À Daniela por me apoiar em todos os momentos, por me motivar e estar sempre pronta a ouvir tudo o que eu tenha para dizer (valha ou não a pena). A vida deu-me mais uma irmã.

Aos meus pais que me proporcionaram a oportunidade de chegar aqui. Sem vocês nada disto seria uma realidade. Obrigada pelas palavras de apoio, pelo incentivo, pela motivação e, sobretudo, pela paciência! Obrigada por serem os primeiros a nunca duvidarem de mim. Nunca haverá palavras para o amor que sinto por vocês e para a gratidão que sinto por vos ter tão presentes na minha vida!

À minha irmã, por tudo. Porque há seis anos estava a passar por este processo e, mais do que ninguém, sabe o que isto é. Obrigada por estares sempre lá, por celebrares os pequenos passos e os pequenos sucessos, mas também por compreenderes as minhas ansiedades e frustrações. Obrigada pelos abraços de conforto. Gosto muito de ti!

A todos, muito obrigada! *We did it!*

## Resumo

O mundo tem assistido a uma crescente exigência por parte dos *stakeholders* para que as organizações tomem uma posição e ajam em relação a questões sociopolíticas, mesmo que estas sejam polarizantes. Essa exigência é principalmente encontrada nas gerações mais novas, as quais estão agora a tornar-se na força de trabalho. As organizações tentam acompanhar esta evolução social, mas continuam sem saber que risco a aposta na *corporate social advocacy* (CSA) e no *corporate activism* poderá ter na sua reputação organizacional.

Esta dissertação pretende responder à pergunta: “que impacto é que as ações de CSA e *corporate activism* face à guerra na Ucrânia poderão ter tido na perceção de reputação organizacional dos consumidores da Auchan Retail Portugal e da Galp?”, através de um estudo comparativo de duas organizações que tiveram diferentes tomadas de posição.

Para tal, recorreu-se a uma metodologia mista, tendo sido aplicados inquéritos por questionário a 105 consumidores da Auchan Retail Portugal e 141 consumidores da Galp, complementados por duas entrevistas semiestruturadas (ao Responsável de Comunicação e Impacto Social da Galp e à Diretora de Ambiente e Responsabilidade Social da Auchan Retail Portugal) e análise documental a comunicados das duas organizações.

Os resultados demonstraram que os consumidores da Galp têm uma perceção mais positiva da CSA, do *corporate activism* e da reputação organizacional, em comparação com os consumidores da Auchan Retail Portugal. Concluiu-se também que as ações de CSA têm uma relação mais forte com a reputação organizacional no caso da Auchan Retail Portugal do que no caso da Galp. O inverso acontece na relação entre *corporate activism* e reputação organizacional. De modo geral, a reputação organizacional das organizações é mais justificada pelo *corporate activism* do que pela CSA. Além disso, verificou-se que as organizações têm diferentes perspetivas em relação à forma como devem agir perante as questões sociais.

**Palavras-chave:** *corporate social advocacy*, *corporate activism*, reputação organizacional, guerra na Ucrânia

## **Abstract**

The world has seen a growing demand from stakeholders for organizations to take a stand and act on socio-political issues, even if they are polarizing. This demand is mainly found in the younger generations, who are now becoming the workforce. Organizations are trying to keep up with this social evolution, but they are still unsure what risk a focus on corporate social advocacy (CSA) and corporate activism might have on their corporate reputation.

This dissertation aims to answer the question: "what impact might the actions of CSA and corporate activism regarding the war in Ukraine have had on the perception of corporate reputation of Auchan Retail Portugal and Galp consumers?", through a comparative study of two organizations that had different positions.

For this purpose, a mixed methodology was used, having applied questionnaire surveys to 105 consumers of Auchan Retail Portugal and 141 consumers of Galp, complemented by two semi-structured interviews (to the Responsible for Communication and Social Impact of Galp and the Director of Environment and Social Responsibility of Auchan Retail Portugal) and documentary analysis of communications from the two organizations.

The results showed that Galp consumers have a more positive perception of CSA, corporate activism and corporate reputation, compared to Auchan Retail Portugal consumers. It was also concluded that CSA actions have a stronger relationship with corporate reputation in the case of Auchan Retail Portugal than in the case of Galp. The inverse happens in the relationship between corporate activism and corporate reputation. In general, the corporate reputation of organizations is more justified by corporate activism than by CSA. Furthermore, it was verified that organizations have different perspectives on how they should act towards social issues.

**Keywords:** corporate social advocacy, corporate activism, corporate reputation, war in Ukraine

# Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1. As Relações Públicas</b> .....	2
1.1. O surgimento e o contexto histórico .....	2
1.2. À procura de uma definição .....	8
1.3. A profissão e o profissional de RP .....	10
1.4. O presente e o futuro da área .....	13
1.5. A Teoria dos <i>Stakeholders</i> : para além do lucro .....	16
<b>Capítulo 2. <i>Corporate Social Advocacy</i> e <i>Corporate Activism</i></b> .....	17
2.1. Distinções conceptuais .....	19
2.2. O conceito de <i>corporate social advocacy</i> .....	19
2.2.1. Exemplos práticos .....	25
2.3. O conceito de <i>corporate activism</i> .....	25
2.3.1. Exemplos práticos .....	32
2.4. CSA, <i>corporate activism</i> e responsabilidade social corporativa .....	34
2.5. Prospetivas: o que dizem os dados? .....	35
<b>Capítulo 3. A reputação organizacional</b> .....	37
3.1. Um conceito, várias definições e múltiplas características .....	37
3.2. A perspetiva externa da reputação organizacional .....	42
3.3. A mensuração da reputação organizacional .....	43
3.4. A reputação e a RSC: uma relação comprovada .....	47
3.5. A gestão da reputação: uma função dos profissionais de RP .....	48
3.6. A CSA, o <i>corporate activism</i> e a reputação organizacional em tempos de guerra .....	51
<b>Capítulo 4. Opções metodológicas</b> .....	53
4.1. Pergunta de partida e objetivos de investigação .....	53
4.2. Estudo comparativo .....	54
4.2.1. Auchan Retail Portugal .....	54
4.2.2. Galp .....	56
4.3. Metodologia de investigação .....	57
4.4. Instrumentos para a recolha de dados .....	57
4.4.1. Inquérito por questionário .....	57
4.4.2. Entrevistas .....	60
4.4.3. Análise documental .....	61
4.5. Amostra .....	61

4.6. Procedimentos utilizados na recolha de dados .....	64
4.7. Procedimentos utilizados na análise de dados .....	66
<b>Capítulo 5. Apresentação dos resultados quantitativos</b> .....	<b>67</b>
5.1. Consistência interna das escalas .....	67
5.2. Auchan Retail Portugal .....	68
5.2.1. Análise descritiva .....	69
5.2.2. Análise da variância .....	76
5.2.3. Análise de regressão .....	80
5.3. Galp.....	81
5.3.1. Análise descritiva .....	81
5.3.2. Análise da variância .....	87
5.3.3. Análise de regressão .....	92
<b>Capítulo 6. Apresentação dos resultados qualitativos</b> .....	<b>93</b>
6.1. Análise das entrevistas .....	93
6.2. Análise dos comunicados da Auchan Retail Portugal e Galp .....	97
<b>Capítulo 7. Discussão de resultados</b> .....	<b>101</b>
<b>Capítulo 8. Conclusões, contributos e limitações da investigação</b> .....	<b>107</b>
8.1. Conclusões .....	107
8.2. Contributos da investigação.....	109
8.3. Limitações da investigação .....	109
8.4. Sugestões para investigações futuras .....	110
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>111</b>
<b>Apêndices</b> .....	<b>127</b>
Apêndice 1: Guião do inquérito por questionário aplicado aos consumidores da Auchan Retail Portugal .....	127
Apêndice 2: Guião do inquérito por questionário aplicado aos consumidores da Galp .....	131
Apêndice 3: Guião das entrevistas .....	135
Apêndice 4: Declaração de consentimento informado (Dr. Diogo Sousa) .....	138
Apêndice 5: Transcrição da entrevista ao Dr. Diogo Sousa.....	138
Apêndice 6: Declaração de consentimento informado (Dra. Ana Rita Cruz).....	143
Apêndice 7: Transcrição da entrevista à Dra. Ana Rita Cruz .....	144
Apêndice 8: Grelha de categorização das entrevistas .....	152
<b>Anexos</b> .....	<b>159</b>
Anexo 1: Comunicado em análise da Auchan Retail Portugal .....	159

Anexo 2: Comunicados em análise da Galp .....	160
-----------------------------------------------	-----

## **Índice de figuras**

Figura 1. Exemplo de medição de reputação com RepTrak .....	46
Figura 2. Modelo de enquadramento da reputação .....	50
Figura 3. Idade dos inquiridos (Auchan Retail Portugal) .....	62
Figura 4. Formação académica dos inquiridos (Auchan Retail Portugal) .....	62
Figura 5. Idade dos inquiridos (Galp) .....	63
Figura 6. Formação académica dos inquiridos (Galp) .....	63
Figura 7. Familiarização com as ações da Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia .....	64
Figura 8. Familiarização com as ações da Galp face à guerra na Ucrânia .....	64

## Índice de tabelas

Tabela 1. Os quatro modelos de RP de Grunig e Hunt .....	6
Tabela 2. Escala utilizada para avaliar a percepção de CSA .....	59
Tabela 3. Escala utilizada para avaliar a percepção de corporate activism .....	59
Tabela 4. Escala utilizada para mensurar a reputação organizacional .....	60
Tabela 5. Consistência interna das escalas: <i>corporate social advocacy</i> .....	68
Tabela 6. Consistência interna das escalas: <i>corporate activism</i> .....	68
Tabela 7. Consistência interna das escalas: reputação organizacional .....	68
Tabela 8. Análise descritiva: <i>corporate social advocacy</i> (Auchan Retail Portugal) .....	69
Tabela 9. Análise descritiva: CSA - tomada de posição (Auchan Retail Portugal) .....	69
Tabela 10. Análise descritiva: CSA – percepção de congruência (Auchan Retail Portugal) .....	70
Tabela 11. Análise descritiva: CSA – percepção de autenticidade (Auchan Retail Portugal) .....	71
Tabela 12. Análise descritiva: <i>corporate activism</i> (Auchan Retail Portugal).....	72
Tabela 13. Análise descritiva: reputação organizacional (Auchan Retail Portugal) .....	72
Tabela 14. Análise descritiva: reputação organizacional – apelo emocional (Auchan Retail Portugal).....	73
Tabela 15. Análise descritiva: reputação organizacional – produtos e serviços (Auchan Retail Portugal).....	73
Tabela 16. Análise descritiva: reputação organizacional – visão e liderança (Auchan Retail Portugal).....	74
Tabela 17. Análise descritiva: reputação organizacional – ambiente de trabalho (Auchan Retail Portugal).....	74
Tabela 18. Análise descritiva: reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental (Auchan Retail Portugal) .....	75
Tabela 19. Análise descritiva: reputação organizacional – desempenho financeiro (Auchan Retail Portugal) .....	75
Tabela 20. Análise da variância: CSA (Auchan Retail Portugal) .....	76
Tabela 21. Análise da variância: CSA - tomada de posição (Auchan Retail Portugal) ..	76
Tabela 22. Análise da variância: CSA - percepção de congruência (Auchan Retail Portugal) .....	77

Tabela 23. Análise da variância: CSA - percepção de autenticidade (Auchan Retail Portugal) .....	77
Tabela 24. Análise da variância: <i>corporate activism</i> (Auchan Retail Portugal).....	77
Tabela 25. Análise da variância: reputação organizacional (Auchan Retail Portugal)...	78
Tabela 26. Análise da variância: reputação organizacional - apelo emocional (Auchan Retail Portugal).....	78
Tabela 27. Análise da variância: reputação organizacional - produtos e serviços (Auchan Retail Portugal).....	78
Tabela 28. Análise da variância: reputação organizacional - visão e liderança (Auchan Retail Portugal).....	79
Tabela 29. Análise da variância: reputação organizacional - ambiente de trabalho (Auchan Retail Portugal) .....	79
Tabela 30. Análise da variância: reputação organizacional - responsabilidade social e ambiental (Auchan Retail Portugal) .....	79
Tabela 31. Análise da variância: reputação organizacional - desempenho financeiro (Auchan Retail Portugal) .....	79
Tabela 32. Análise de regressão linear: CSA vs. reputação organizacional (Auchan Retail Portugal).....	80
Tabela 33. Análise de regressão linear: <i>corporate activism</i> vs. reputação organizacional (Auchan Retail Portugal) .....	81
Tabela 34. Análise descritiva: CSA (Galp) .....	81
Tabela 35. Análise descritiva: CSA - tomada de posição (Galp).....	82
Tabela 36. Análise descritiva: CSA - percepção de congruência (Galp) .....	82
Tabela 37. Análise descritiva: CSA - percepção de autenticidade (Galp) .....	83
Tabela 38. Análise descritiva: <i>corporate activism</i> (Galp).....	83
Tabela 39. Análise descritiva: reputação organizacional (Galp).....	84
Tabela 40. Análise descritiva: reputação organizacional - apelo emocional (Galp).....	84
Tabela 41. Análise descritiva: reputação organizacional - produtos e serviços (Galp) ..	85
Tabela 42. Análise descritiva: reputação organizacional - visão e liderança (Galp) .....	85
Tabela 43. Análise descritiva: reputação organizacional - ambiente de trabalho (Galp)	86
Tabela 44. Análise descritiva: reputação organizacional - responsabilidade social e ambiental (Galp) .....	86
Tabela 45. Análise descritiva: reputação organizacional - desempenho financeiro (Galp) .....	87

Tabela 46. Análise da variância: CSA (Galp) .....	87
Tabela 47. Análise da variância: CSA - tomada de posição (Galp) .....	87
Tabela 48. Análise da variância: CSA - percepção de congruência (Galp) .....	88
Tabela 49. CSA - percepção de congruência vs. formação académica (Galp) .....	88
Tabela 50. Análise da variância: CSA - percepção de autenticidade (Galp).....	89
Tabela 51. Análise da variância: corporate activism (Galp) .....	89
Tabela 52. Análise da variância: reputação organizacional (Galp).....	89
Tabela 53. Análise da variância: reputação organizacional - apelo emocional (Galp) ...	90
Tabela 54. Análise da variância: reputação organizacional - produtos e serviços (Galp) .....	90
Tabela 55. Análise da variância: reputação organizacional - visão e liderança (Galp)...	90
Tabela 56. Análise da variância: reputação organizacional - ambiente de trabalho (Galp) .....	90
Tabela 57. Análise da variância: reputação organizacional - responsabilidade social e ambiental (Galp) .....	91
Tabela 58. Análise da variância: reputação organizacional - desempenho financeiro (Galp).....	91
Tabela 59. Reputação organizacional - desempenho financeiro vs. formação académica (Galp).....	91
Tabela 60. Análise de regressão linear: CSA vs. reputação organizacional (Galp) .....	92
Tabela 61. Análise de regressão linear: <i>corporate activism</i> vs. reputação organizacional (Galp).....	93
Tabela 62. Categorias e subcategorias para a análise de conteúdo das entrevistas .....	93

## Introdução

As sociedades e o mundo empresarial têm evoluído no sentido de prestarem mais atenção às questões sociais. As organizações são hoje parte integrante da mudança social, havendo uma exigência por parte dos públicos para que se tornem, tal como os cidadãos, ativistas.

Esta mudança de panorama nas organizações tem sido confirmada com os profissionais de Relações Públicas e de comunicação a assumirem passar cada vez mais do seu tempo laboral a explorar uma lista de tópicos sociais complexos, alguns dos quais polarizantes (USC Annenberg Center for Public Relations, 2022). Atualmente, algumas organizações percebem a importância de agirem perante as questões sociopolíticas, mas o estudo do impacto dessa tomada de posição na reputação organizacional ainda não é claro. Escolher o ativismo é assumir que a organização vai aproximar um grupo de *stakeholders* e afastar outro (ibidem, 2022).

Em fevereiro de 2022, a Rússia começou a invadir a Ucrânia numa guerra que se prolonga até à data desta dissertação. O mundo organizacional assistia ao despoletar de uma emergência social e reagia de formas diferentes. Algumas organizações manifestaram a sua *advocacy* contra a guerra, outras escolheram o silêncio. Algumas decidiram abandonar a atividade que tinham na Rússia, numa forma de ativismo, enquanto outras optaram por manter as suas atividades. Começou-se então assistir a uma grande pressão mediática sobre o assunto, além de listas das empresas que se mantinham ou saíam da Rússia a serem divulgadas. A lista de Sonnenfeld é um exemplo disso, avaliando as organizações de A (extremamente positivo) a F (extremamente negativo) de acordo com a posição que assumiram em relação à guerra (Yale School of Management, 2023). Surgia a crescente questão de qual deveria ser a posição tomada e, mais importante, que impacto teria essa decisão na reputação das organizações?

Este estudo pretendeu compreender e analisar que impacto as ações de CSA e de *corporate activism* face à guerra na Ucrânia poderão ter tido na reputação organizacional da Auchan Retail Portugal e da Galp, pela perspetiva dos seus consumidores. Ambas as organizações em estudo se manifestaram em relação à guerra. No entanto, o grupo Auchan Retail é avaliado com F pela lista de Sonnenfeld por ter decidido manter as suas atividades na Rússia, mesmo quando há exigência para que ajam noutra sentido guerra (Yale School of Management, 2023). Assim, realizou-se um estudo comparativo de carácter

exploratório. Foi utilizada uma abordagem metodológica mista, recorrendo-se a inquéritos por questionário, a entrevistas semiestruturadas e à análise documental.

Estruturalmente, o trabalho inicia-se com a introdução; o capítulo 1, 2 e 3 incluem o enquadramento teórico da área de investigação, bem como dos conceitos fundamentais em estudo; segue-se o capítulo 4, com as opções metodológicas utilizadas na investigação, onde é apresentada a pergunta de partida, os objetivos, o método e as técnicas de recolha e análise de dados; no capítulo 5 são apresentados os resultados quantitativos obtidos pelos inquéritos por questionário; segue-se o capítulo 6 com a apresentação dos resultados qualitativos, obtidos pela análise às entrevistas e pela análise documental; o capítulo 7 inclui a discussão de resultados, onde se realizou uma triangulação de todos os dados recolhidos, bem como recorrendo à revisão da literatura realizada anteriormente e, por fim; o capítulo 8 apresenta as conclusões do estudo, bem como os contributos, limitações e sugestões futuras de investigação.

## **Capítulo 1. As Relações Públicas**

### **1.1. O surgimento e o contexto histórico**

Os antecedentes das Relações Públicas (RP) residem na Grécia Antiga, Roma e até no Egípto. Contudo, estas apenas se começaram a tornar na profissão que conhecemos hoje no fim do século XVIII, nos Estados Unidos da América (EUA) (Edwards, 2009; Heath, 2013). Na época, as RP surgiram de uma forma política por parte dos revolucionários americanos durante a guerra da independência, entre 1755 e 1782, que utilizavam técnicas estratégicas como o *agenda-setting*, a realização de eventos, etc. (Edwards, 2009). Mais tarde, com o surgimento dos meios de massa, com os desenvolvimentos tecnológicos e com a indústria dos jornais a expandir-se, começou a falar-se muito de opinião pública e do uso dos *media* para a influenciar. A grande expansão das RP deu-se então no século XX, com as organizações a quererem fazer-se ouvir em relação ao que era de interesse público, para que fossem tidas como legítimas.

O século XX trouxe o desenvolvimento institucional da profissão, com melhores práticas estratégicas e tornando as RP numa disciplina académica para preparar futuros profissionais, sujeita a muita investigação académica e discussão. Os primeiros departamentos de RP surgiram em organizações sem fins lucrativos, nomeadamente na YMCA, em 1905.

Foi assim que durante esse século as RP se afirmaram como uma prática profissional estruturada, nomeadamente através de Ivy Lee, que ofereceu um ponto de vista coerente e com bases fortes (Heath, 2013). O autor falava muito do espírito democrático, afirmando que os profissionais de RP deveriam ser a ponte entre as organizações e a sociedade. Tal como outros autores, Ivy Lee percebeu a utilidade e necessidade do uso da palavra para que as pessoas percebessem o seu ponto de vista (ibidem, 2013). O autor defendia a autoridade, a informação correta e os factos, tendo formalizado uma Declaração de Princípios em 1906 (Gonçalves, 2010). Além disso, foi o primeiro a enviar *press releases* aos jornalistas, para que estes estivessem atualizados dos eventos da sua organização, reconhecendo que os negócios precisavam de criar compreensão para manterem legitimidade (Edwards, 2009; Gonçalves, 2010). Deu, assim, o primeiro passo na assessoria mediática.

Nesta altura, com melhores salários e mais bens, surgiu um novo tipo de público: os consumidores. A psicologia social começou também a ganhar credibilidade (Edwards, 2009). Em 1923 e 1928, Edward Bernays, o denominado pai das RP modernas, publicou *Crystallizing Public Opinion* e *Propaganda*, respetivamente. Bernays focava muito a opinião pública e como a mente dos públicos poderia ser controlada por técnicas persuasivas (Grunig & Hunt, 1984). No entanto, a utilização da expressão “engenharia do consenso” tornou-se controversa por estar conotada a manipulação (Gonçalves, 2010). Segundo Bernays, o mais importante era não passar mensagens diretas aos públicos, mas sim recorrer a notícias, reportagens ou artigos de opinião que explorassem assuntos que despoletassem o interesse e ações que se pretendiam (ibidem, 2010).

Durante os anos 30, houve um crescimento na implementação dos departamentos de RP nas organizações, que procuravam voltar a ganhar a confiança dos públicos após a Grande Depressão (Heath, 2013). Foi nessa altura que o presidente Roosevelt recorreu muito às técnicas da comunicação para chegar ao público (Edwards, 2009), encontrando-se os *media* em expansão, com o surgimento da rádio. Começou-se então a dar importância à divisão dos públicos por características previsíveis para uma comunicação mais eficaz, a conhecida segmentação (ibidem, 2009). Mais tarde, a televisão veio ainda dar uma maior relevância aos *media* e ao seu poder de influência/persuasão sobre os espectadores (ibidem, 2009; Grunig & Hunt, 1984).

Segundo Grunig e Hunt (1984), apenas nos anos 80 é que as RP se começaram a assumir como profissão, servindo o interesse público e procurando adaptar a perspetiva

dos públicos. Outros líderes como Paul Garrett e Arthur W. Page avançaram em campos como a comunicação corporativa e a definição do papel dos departamentos de RP nas organizações, respetivamente. Foi em honra de Page que alguns profissionais séniores de RP criaram a Arthur W. Page Society, em 1983. Contudo, antes da criação dessa sociedade, já se tinha assistido à inauguração de outras instituições. Em 1947, criou-se a *Public Relations Society of America* (PRSA) que, em 1954, criou um código de princípios e um código de ética. Mais tarde, em 1960, esta sociedade foi responsável pela divulgação de uma Declaração de Princípios definitiva, bem como um Código de Padrões (Heath, 2013).

Em termos educacionais, com o crescimento da área, a meio dos anos 50 surgiu a *Foundation for PR Research and Education*, criadora de revistas académicas, como a *Public Relations Review*. Em 1968, criou-se uma sociedade estudantil de RP: a *Public Relations Student Society of America* (PRSSA) (ibidem, 2013).

Durante os anos 80, a *Foundation for PR Research and Education* viria a transformar-se no *Institute for PR*, oficialmente fundado em 1989. A sua principal missão era investigar e partilhar essa investigação e assuntos importantes com todos os profissionais de RP, para que estes pudessem ser mais sucedidos no desempenho das suas atividades, quer fossem académicos, professores, profissionais ou estudantes (ibidem, 2013).

Desde cedo que o conceito de públicos e audiência estiveram no cerne do debate sobre as RP, mas foi Edward Bernays que conseguiu perceber melhor como gerar consentimento. Bernays acreditava que o principal desafio dos profissionais de RP era responder à opinião pública. Em 1923, ele já anunciava que o público, cada vez mais, exigia mais informação e exigia ser um juiz e júri nos temas de interesse público (ibidem, 2013). Denotava também a importância do enquadramento dos assuntos e a necessidade de existirem profissionais que soubessem como cristalizar a opinião pública (ibidem, 2013). Também John W. Hill, fundador da Hill & Knowlton, partilhava esta ideia democrática de que as organizações operam de acordo com a opinião pública, sendo recompensadas por fazer o bem e sofrendo as consequências por não o fazerem (ibidem, 2013).

Nos anos 50, antes de Hill, era dada muito atenção às relações. Autores como Rex F. Harlow e Marvin M. Black abordavam o conceito no livro *Practical Public Relations*,

publicado em 1952, sob a alçada da PRSA. Ambos acreditavam que a sociedade necessitava de cooperação e que a função das RP era fundamental para essa cooperação, fomentando o estabelecimento de relações crescentemente complexas, múltiplas e, por vezes, até conflituosas (ibidem, 2013). Simultaneamente, também em 1952, Scott Cutlip e Allen Center publicavam *Effective Public Relations* (Gonçalves, 2010).

Hill percecionou as RP como uma prática e uma condição: uma prática, uma vez que diz respeito à criação de condições para que as RP sejam percecionadas como relevantes, através de aconselhamento e comunicação eficaz; uma condição, pois Hill acreditava que qualquer organização que lidasse com pessoas teria RP, fossem estas reconhecidas ou não (Heath, 2013). Tanto antes como durante a época de Hill, as RP eram vistas como mais do que uma função de comunicação, reconhecendo-se os desafios de criar relacionamentos e de se compreender o processo de dar, receber e de troca entre as organizações e os *stakeholders* (ibidem, 2013).

Uma das perspetivas mais importantes fornecidas por Hill foi a de consciência corporativa. Segundo o autor, as organizações deveriam agir de acordo com esta consciência, prestando atenção à vantagem estratégica de priorizar os públicos-chave, em vez de comunicarem para o público vasto (ibidem, 2013). Tal como Ivy Lee, Hill enfatizou o poder das RP poderem ir além das palavras, comprometendo-se com a ação e com a necessidade de servir o interesse público. Ambos os autores concordavam que uma organização que apenas se baseasse nas palavras, perdia a sua licença para operar (ibidem, 2013).

Em Portugal, as RP surgiram no final dos anos 60 com a criação da Sociedade Portuguesa de Relações Públicas, “que reconhecera o Código de Atenas em 1970 e receberia a Assembleia do Centro Europeu de Relações Públicas (CERP) – esta redigiria o Código Europeu de Conduta Profissional de Relações Públicas, também conhecido como Código de Lisboa (1978).” (Sebastião, 2012, p. 28). O surgimento das RP nesta altura esteve associado ao crescimento das multinacionais em Portugal, bem como ao aparecimento de alguns departamentos de RP e comunicação (ibidem, 2012).

Nos anos 80, as RP apareceram nos currículos universitários portugueses, na área das ciências da comunicação. Na década seguinte, devido à grande procura, aumentou também a oferta académica, de forma mais especializada, nomeadamente nos

politécnicos. Nesta época, verificou-se também um aumento das consultoras (ibidem, 2012).

Foi em 1984 que se deu um ponto de viragem na investigação das RP, com a perspetiva sistémica consolidada por James Grunig e Todd Hunt, em *Managing Public Relations*, onde voltavam a defender que as RP não podem ser entendidas isoladamente. Os autores olhavam para as organizações como um sistema, ou seja, como um conjunto de partes interativas ou subsistemas, que se influenciavam entre si, bem como ao próprio sistema (Grunig & Hunt, 1984). Esta perspetiva já tinha vindo a ser adotada pelas ciências sociais desde os anos 50, sendo a Teoria Geral dos Sistemas inicialmente proposta por Ludwig von Bertalanffy (Gonçalves, 2010). A teoria trouxe, principalmente, a noção de interdependência e interação entre as partes do sistema, havendo relações de causa-efeito (ibidem, 2010). Neste caso, as organizações são percecionadas como organizações abertas que recebem recursos do meio ambiente, como dinheiro, pessoas, energia, informação, etc., devolvendo ao meio ambiente os seus resultados, como produtos e serviços (ibidem, 2010). Este sistema de trocas traz a perspetiva de que qualquer problema ou mudança que surja no ambiente obriga as organizações a adaptarem-se e a adotarem novas atitudes e medidas para sobreviverem (ibidem, 2010).

A abordagem sistémica proporcionou duas vantagens: uma maior importância para as RP, pois reconhecia a relevância da comunicação nas organizações e; o facto de se basear numa observação empírica, que dotava a atividade de estatuto científico (ibidem, 2010).

Ainda em 1984, surgem também os quatro modelos de Grunig e Hunt, despoletados pela taxonomia de comunicação simétrica/assimétrica e unidirecional/bidirecional (Tabela 1).

Tabela 1. Os quatro modelos de RP de Grunig e Hunt

<b>Características</b>	<b>Agente de imprensa/publicity</b> <i>Press agency/Publicity</i>	<b>Informação pública</b> <i>Public Information</i>	<b>Assimétrico bidirecional</b> <i>Two-Way Asymmetric</i>	<b>Simétrico bidirecional</b> <i>Two-Way Symmetric</i>
<b>Finalidade</b>	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão “científica”	Compreensão mútua
<b>Natureza da pesquisa</b>	Unidirecional; Verdade completa não é essencial	Unidirecional; Verdade é importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados	Bidirecional; Efeitos equilibrados
<b>Esquema de comunicação</b>	E → R	E → R	E ↔ R	Grupo → Grupo

<b>Natureza da pesquisa</b>	Inexistente	Alguma; Legibilidade e leitura	Formativa; Avaliadora de atitudes	Formativa; Avaliadora de compreensão
<b>Figuras históricas</b>	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, acadêmicos, líderes profissionais
<b>Onde se pratica</b>	Desportos, teatro, promoção de produtos	Administração pública, instituições não lucrativas, empresas	Empresas, agências de RP	Empresas públicas agências de RP
<b>Percentagem de praticabilidade</b>	15%	50%	20%	15%

*Nota.* Fonte: Gonçalves, 2010, p. 26 (adaptado de Grunig & Hunt, 1984, p. 22)

No primeiro modelo, existe comunicação unidirecional, sem participação do receptor na comunicação, havendo a imposição da informação e, por vezes, da desinformação. No segundo modelo, a comunicação ainda é unidirecional, mas a veracidade da informação já é tida em conta, regendo-se pelos princípios do jornalismo (interesse para o público, objetividade e veracidade). No terceiro modelo, utiliza-se a pesquisa para melhorar o conhecimento sobre os destinatários, adaptando-se a mensagem e, no quarto modelo, há um intercâmbio de informação e, mais do que procurar que o público conheça a realidade da organização, pretende-se que esse público participe, dialogando, na construção da realidade (Gonçalves, 2010).

Em todos os modelos bidirecionais, os sistemas afetam-se e são afetados, também pelo meio ambiente. Segundo estes modelos, Edward L. Bernays está tanto num modelo simétrico como assimétrico, pois, apesar de acreditar no poder persuasivo da comunicação, considera que o público é mais facilmente persuadido por aquilo que é do seu interesse (ibidem, 2010).

No modelo assimétrico há um evidente domínio do emissor, levando a uma relação desequilibrada e que apenas pode ser momentânea, procurando-se o controlo do exterior. Contrariamente, no modelo simétrico e bidirecional garante-se um bom fluxo de informação que conduz a um equilíbrio duradouro entre a organização e os públicos. A utilização de grupos no quarto modelo pressupõe que a informação pode surgir também dos públicos e não apenas da organização (ibidem, 2010).

As RP devem tanto ter uma função estratégica como tática, sendo capazes de prever as necessidades dos *stakeholders*, antecipar soluções e aplicar programas de comunicação que permitam o estabelecimento de relações a longo prazo com os públicos, avaliando as suas atitudes e valor para a organização (Grunig & Hunt, 1984; Heath, 2013).

Segundo Valentini e Edwards (2019), um dos pontos de interesse das RP tem sido a tentativa de priorizar o interesse público dentro da área, algo que se tem vindo a perder. Brigitta Brunner e Amber Smallwood chegaram a avançar com o conceito de *Public Interest Relations*, que diz respeito ao tomar atenção ao papel cívico que os profissionais de RP podem e devem ter (ibidem, 2019). Assim, procura-se ver as RP como uma prática social, destacando o seu papel fundamental na criação e resolução de complexidades, tanto dentro como fora das organizações (ibidem, 2019).

Em jeito de conclusão, as RP podem ser vistas como uma arte que utiliza a empatia e a compreensão, o papel do *storytelling*, a criatividade e ainda as ferramentas da psicologia sobre persuasão (Theaker, 2020). O processo das RP pode ser resumido, de forma muito geral, em quatro grandes passos: pesquisa (perceber os desafios organizacionais, os assuntos e os públicos necessários para o sucesso); planeamento (uso da estratégia para a resolução de problemas e/ou construção de relações); comunicação (fase de implementação, que executa as ideias utilizando uma variedade de canais e plataformas desde cara-a-cara a redes sociais) e; avaliação (medição da eficácia das atividades, para se analisar se foram atingidos os objetivos estabelecidos) (ibidem, 2020).

## **1.2. À procura de uma definição**

A procura por uma única definição de RP é incessante, não havendo consenso universal numa definição que aborde tudo e agrade a todos. Em 1976, Rex R. Harlow desenvolveu uma pesquisa que pretendia chegar a uma definição de RP, combatendo as diferenças entre a teoria e a prática que se identificavam, procurando que fosse clara, viável, aceite e útil para qualquer pessoa que quisesse saber mais sobre a profissão (estudantes, profissionais, etc.). O objetivo seria focar o que as RP realmente são e não o que fazem (Harlow, 1976). Após a identificação de 472 definições de RP entre 1906 e 1976, Harlow condensou os principais aspetos, chegando à seguinte definição:

As relações públicas são uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada e a responder às opiniões públicas; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; ajuda a gestão a manter-se a par e a utilizar eficazmente a mudança; serve como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar

tendências; e utiliza a investigação e as técnicas de comunicação ética como seus principais instrumentos. (Harlow, 1976, p. 36).

Seis anos depois, em 1982, a *Public Relations Society of America* (PRSA) avançou com a seguinte definição: “As Relações Públicas ajudam uma organização e os seus públicos a adaptarem-se mutuamente” (PRSA, s.d.). Contudo, esta foi evoluindo ao longo dos anos, sendo atualmente: “As Relações Públicas são um processo de comunicação estratégica que cria relações de mútuo benefício entre as organizações e os seus públicos” (ibidem, s.d.).

Face à extensa e complexa definição de Harlow, Grunig e Hunt procuraram simplificá-la, sugerindo definir as RP como “a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (Grunig & Hunt, 1984, p. 6), numa vertente mais organizacional. Dentro desta vertente, Cutlip e Center (2000, citados em Heath, 2013) definiram as RP como uma “função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso” (p. 6). Mais tarde, Lee Edwards (2012) avançou com uma perspetiva pós-modernista que define as RP como “o fluxo de comunicação intencional produzido em nome de indivíduos, grupos formalmente e informalmente constituídos, através das suas contínuas transações com outras entidades sociais. Tem efeitos sociais, culturais, políticos e económicos a nível local, nacional e global” (p. 21).

Em 2012, Sebastião distingue duas perspetivas das definições de RP. Por um lado, a vertente académica, como é a definição integrada de Harlow, que envolve objetivos, processos e instrumentos de RP (Edwards, 2009; Theaker, 2020) e a definição organizacional de Grunig e Hunt, que perceciona as RP como a gestão da comunicação entre a organização e os públicos (Sebastião, 2012). Por outro lado, a vertente profissional, como, por exemplo, a definição da *Public Relations Consultants Association* (PRCA), no Reino Unido, que afirma que as RP são reputação, i.e., são o resultado daquilo que a organização diz e daquilo que os outros dizem sobre ela, informações essas utilizadas para a construção de confiança e compreensão entre a organização e os seus públicos (ibidem, 2012). No entanto, a abordagem mais adotada para as RP é a de função organizacional estratégica, que desenvolve relações positivas com os públicos e *stakeholders* de organizações de todo o tipo (Valentini & Edwards, 2019).

As definições são importantes para limitar as expectativas dos públicos em relação a uma determinada profissão. No caso das RP, destaca-se que, de modo geral, as definições enfocam a importância da gestão da comunicação para a criação de boas relações e de compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos-chave. Contudo, esta perspectiva não é consensual entre todos os autores, havendo quem considere que se está a propor uma definição muito neutra de RP quando, na prática, esta é mais do que efeitos sociais, sendo também interesses comerciais, efeitos e custos políticos e sociais. Esta discussão associa-se ao debate à volta da persuasão e até que ponto esta está relacionado com as RP (Edwards, 2009).

Assim sendo, simplificando, destacam-se alguns conceitos-chave na definição de RP: relações (trocas), comunicação, processo e continuidade, intencionalidade, planeamento, organização e públicos (grupos) (Sebastião, 2012). Todos estes elementos tornam as RP num conjunto de funções de gestão, supervisão e funções técnicas que promovem a capacidade de a organização ouvir, apreciar e responder estrategicamente às pessoas cujas relações de mútuo benefício são fundamentais para atingir a sua missão e visão (Heath, 2013).

### **1.3. A profissão e o profissional de RP**

A forma como as funções são distribuídas e organizadas no organograma depende de cada organização, independentemente de ser com ou sem fins lucrativos. A função de RP pode estar incorporada no departamento de comunicação e *marketing*, ter um departamento próprio ou prestar apoio à administração e direção, por exemplo. Assim, podem estar subjugadas ao *chief marketing officer* (CMO), ao *chief communication officer* (CCO) ou ao *chief executive officer* (CEO) (Heath, 2013). Quando as organizações têm os seus próprios profissionais encarregues das atividades de comunicação e RP denomina-se de serviços *in-house*. No entanto, as organizações podem contratar serviços externos, nomeadamente recorrendo a agências de RP, que tanto podem ser especializadas em determinadas funções ou apresentarem-se como agências de todo o serviço (Grunig & Hunt, 1984; Heath, 2013; Tench et al., 2009). Além das agências, as organizações podem também recorrer a *freelancers*. A forma como cada organização opta por seleccionar, organizar e distribuir *budget* pelas diversas funções depende da sua cultura, visão, missão e do seu posicionamento no mercado (Heath, 2013). Os departamentos especializados em RP podem também ter outros nomes como comunicação corporativa,

*public affairs* ou relações com a comunidade (ibidem, 2013), dependendo também da especificidade das atividades praticadas.

O profissional de RP pode ser muito versátil e adotar várias funções, sendo que, em 1979, Broom e Smith definiram os seguintes papéis dos profissionais de RP:

- Prescritor especialista: autoridade da comunicação, que planeia e implementa programas de comunicação com a ajuda de outros;
- Facilitador comunicacional: intermediário que interpreta, medeia e mantém uma comunicação bidirecional entre a organização e os seus públicos;
- Facilitador da resolução de problemas: identifica e resolve problemas trabalhando em conjunto com os envolvidos; participa nas decisões estratégicas, nomeadamente identificando as necessidades comunicacionais e;
- Técnico de comunicação: desenvolve os programas comunicacionais, escrevendo *press releases*, fazendo assessoria mediática, edição de publicações, etc.

Broom e Dozier (1986) simplificaram e determinaram que as primeiras três podem ser entendidas como “gestor de RP” - nível estratégico - e a restante como “técnico de RP” - nível tático e de desenvolver conteúdo, eventos, *media*, etc. Sebastião (2012) concorda e diz que se podem identificar, genericamente, dois tipos de profissionais de RP: o diretor ou gestor de comunicação e o técnico de comunicação. O diretor planeia, faz assessoria e supervisiona a execução do seu planeamento. Já o técnico de comunicação produz elementos comunicativos e, dependendo da especificidade das suas funções, pode ser chamado, por exemplo, de assessor mediático (ibidem, 2012). Contudo, esta divisão é de difícil construção quando, na prática, na maior parte das vezes os profissionais de RP fazem um pouco dos dois papéis (Gregory, 2010; Tench et al., 2009).

Algumas das funções dos profissionais de RP envolvem: relação com os *media*, comunicação organizacional, relação com investidores, gestão de assuntos, relações com a comunidade, comunicação interna, filantropia estratégica, relações governamentais, comunicação de crise, organização de eventos, gestão da reputação, criação de conteúdo e gestão de redes sociais (Heath, 2013; PRSA, s.d.; Sebastião, 2012).

Um profissional de RP, para que seja considerado um bom profissional deve reunir determinadas características e competências, tais como: dominar os temas da atualidade e os assuntos relacionados com os seus clientes (Turner, 2013); ter experiência e ser ambicioso; saber falar e criar relações com diferentes *stakeholders*; ter capacidades

linguísticas; demonstrar empenho e gosto; adquirir uma boa rede de contactos estratégicos com jornalistas e líderes de opinião (Sebastião, 2012); ter literacia; saber trabalhar em equipa; ter um pensamento analítico; saber resolver problemas (Tench et al., 2009). Turner (2013) destaca ainda a necessidade de ter um *mindset* internacional, procurando saber vários idiomas e estar a par da realidade internacional, devido à forte globalização. Em 2007, um relatório da Arthur W. Page destacava que se teria chegado a um ponto que requeria que as organizações se envolvessem numa forma de operar, em que a comunicação é o coração e a chave é a autenticidade (Gregory, 2010).

Mais recentemente, Mcnamara (2018) identificou um conjunto de 16 capacidades-chave que os profissionais de RP devem procurar ter, entre elas:

- Comunicar eficazmente: saber ter relações interpessoais, saber dar conselhos estratégicos e trabalhar em equipa, havendo compromisso com a aprendizagem, abertura, inteligência emocional e entusiasmo;
- Planear e priorizar: compreender e aplicar modelos de planeamento estratégicos de comunicação e definir objetivos SMART, contribuindo para isso a organização pessoal;
- Apresentar resultados/demonstrar responsabilidade: apoiar as atividades de comunicação numa base de pesquisa e análise e avaliar rigorosamente os resultados do impacto da comunicação estratégica, demonstrando curiosidade e valores morais e éticos;
- Usar tecnologia atual e relevante: estar por dentro das novas tecnologias, saber utilizá-las e quando as utilizar, havendo adaptabilidade;
- Foco na audiência: basear a comunicação nos dados que se tem do público-alvo, bem como estar atento ao que dizem os *stakeholders* e os públicos;
- Criatividade e inovação: implementar a criatividade nas soluções comunicacionais, bem como desenvolver abordagens inovadoras, devendo existir uma aprendizagem constante e contínua;
- Ética e responsabilidade social: agir eticamente e de acordo com os valores da sociedade e dos *media*, bem como aplicar a responsabilidade social em todas as atividades de comunicação;
- Gerir a comunicação de forma eficaz: implementar atividades de comunicação com controlo e gestão de qualidade e aplicar padrões profissionais.

Ao nível do papel de líder, Gregory (2010) enumera quatro práticas e competências que os profissionais sêniores de RP devem assumir: definir e instalar os valores da organização; construir e gerir relações com múltiplos *stakeholders*; permitir que haja inclusão de competências e ferramentas correspondentes aos novos *media* na organização e; construir e gerir a confiança em todas as suas dimensões.

O desafio do profissional de RP é sempre cumprir a sua função, seja ao nível tático ou estratégico (Heath, 2013). Os novos *media*, nomeadamente as redes sociais, têm vindo a propor novas funções aos profissionais de RP, havendo agências que procuram especializar-se nesta vertente digital (ibidem, 2013).

#### **1.4. O presente e o futuro da área**

Se há muitas dúvidas na definição de RP, o que se tem como certo é que estas evoluem em conjunto com a sociedade (Edwards, 2009; Gregory, 2010; Harlow, 1976). Ao longo dos anos, as RP têm-se solidificado devido à configuração global da economia, ao sistema capitalista informacional, ao desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação e à consciência do papel da comunicação, da troca de interesses e da influência na sociedade contemporânea (Sebastião, 2012).

Nos últimos dois séculos, o crescimento e definição da área tem acontecido paralelamente ao crescimento e diversificação dos meios de massa. A *internet* e as redes sociais são agora tanto ferramentas vitais, como fontes de preocupação para os profissionais de RP e para os seus clientes (Heath, 2013). Por um lado, os profissionais têm agora acesso a mais ferramentas e canais para chegar aos seus públicos-alvo, se souber criar conteúdo relevante e avaliar campanhas. Por outro lado, o digital gerou uma perda de controlo sobre o que o utilizador diz sobre a organização, com possíveis riscos para a reputação organizacional, assistindo-se a crises que escalam muito rapidamente (Sebastião, 2012). Os *media* digitais trouxeram, assim, um novo campo académico para as RP (Valentini & Edwards, 2019).

A globalização tem trazido diversas mudanças, afetando as RP a vários níveis. Um dos fatores mais importantes para os profissionais de RP é o facto de eventos e ocorrências de um local afetarem ou chegarem a outros locais, por vezes, instantaneamente (Heath, 2013). Isto faz com que seja necessária uma grande capacidade de previsão e antecipação, bem como de comunicação credível (Sebastião, 2012).

Um dos bens mais preciosos das organizações são as pessoas, que criam relações, que trazem criatividade e que criam valor adicional. No presente, todas as pessoas encontram-se interconectadas, pertencendo a diferentes comunidades tanto no *online* como no *offline* (Gregory, 2010). Este alto nível de conexão faz com que as organizações sejam mais porosas – a informação pode escapar mais facilmente por qualquer lado – e mais transparentes – as pessoas externas podem olhar mais facilmente para dentro e construir a sua própria imagem da organização. As organizações são agora bastante permeáveis (ibidem, 2010).

As RP expandiram-se além das suas origens organizacionais, tornando-se numa área multidisciplinar (Valentini & Edwards, 2019). Com a evolução extremamente rápida da tecnologia, até a academia está a ficar desatualizada em relação ao que é a prática atual do uso de informação pelas RP (ibidem, 2019). O facto de as RP entrarem, atualmente, em várias culturas e estabelecerem relações com públicos muito diversos, exige que os profissionais de RP desenvolvam competências interculturais (Heath, 2013).

A evolução social leva a que também as organizações se preocupem com diferentes assuntos, como a paz, a justiça, as cidades e comunidades sustentáveis, uma boa saúde e bem-estar (Valentini & Edwards, 2019). Muitos dos novos desafios passam por alertar a sociedade para a seriedade destes assuntos, bem como para a viabilidade das soluções propostas. As organizações já não ficam de fora dos debates de interesse público e de assuntos sociais complexos, havendo uma crescente exigência para que intervenham e tomem posições, utilizando o espaço e reputação que ocupam no seu setor e sociedade.

O futuro das RP envolve novas teorias e novos conceitos, tal como se verifica com *corporate advocacy*. Procuram-se agora novas formas de influenciar opiniões, atitudes e comportamentos em diferentes contextos culturais e sociedades e presta-se atenção e teoriza-se sobre questões como as *fake news*, o terrorismo e a comunicação estratégica de grupos secretos (ibidem, 2019).

Em termos de tendências na área, em 2009, Tench e Yeomans destacavam que, entre 2009 e 2011, o *European Communication Monitor* (ECM) previa o aumento da comunicação corporativa, uma maior importância da comunicação interna e da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa (RSC), contrariamente à comunicação de crise, que deveria perder importância. Confrontando com os resultados de 2022, denota-se que a tendência atual é para que seja dada uma maior responsabilidade

à comunicação de proporcionar iniciativas que incluam diversidade, igualdade e inclusão, visto que 49,5% dos respondentes diz que estes temas são amplamente discutidos nos seus países (ECM, 2022).

Ainda no relatório de 2022 do ECM, chega-se também à conclusão de que líderes de comunicação empáticos geram colaboradores mais comprometidos, mais envolvidos e com melhor saúde mental. 56,7% dos inquiridos afirma que estes tratos empáticos têm vindo a aumentar (ibidem, 2022).

Atualmente, as RP deparam-se com as seguintes tendências: convergência da comunicação externa e interna, com possível convergência de mensagens; nova era das redes sociais, onde o *Facebook*, o *Instagram* e o *Twitter* já não ocupam lugares de destaque, não se sabendo ainda qual será a próxima gigante (poderia ser o *TikTok*, mas têm surgido muitos problemas de privacidade); as relações com os *influencers* são as novas relações com os *media* (a redução das redações leva à procura de novas soluções, sendo expectável que os gastos das organizações com *influencers* aumente mais de 23% em 2023); os vídeos curtos são virais, o que leva à necessidade de uma nova inteligência de *storytelling* e; necessidade de um sentido de propósito, devendo as organizações revelar as suas posições em relação aos assuntos e causas que defendem (Carter, 2022). No que concerne à *advocacy* das organizações, tanto colaboradores como consumidores exigem ações reais para benefício das causas sociais defendidas e até pressão política. Para fazer *advocacy*, não basta mudar a imagem de perfil do *Facebook* para as cores LGBTQ+, por exemplo. É necessário compreender quando falar e quando permanecer em silêncio (ibidem, 2022; Howarth, 2023).

As RP vão também ver os seus orçamentos afetados com o crescimento dos *paid media* e dar-se-á um maior destaque ao envolvimento dos consumidores. A construção de comunidades vai ser um dos novos focos das organizações, uma vez que leva a que os consumidores recebam opiniões e sugestões de pares e não das organizações, sendo-lhes dada mais credibilidade (ibidem, 2023). Estas comunidades poderão ser *online*, até porque os eventos virtuais e híbridos irão ganhar um novo destaque.

Os profissionais de RP devem estar sempre a par das tendências para garantirem o sucesso, sendo que, atualmente, os melhores departamentos de comunicação são aqueles que incorporam a diversidade, igualdade e inclusão, estando na vanguarda da

inovação (ECM, 2022). Para isso, estes departamentos e organizações assumem as suas posições sociopolíticas e lutam por elas.

### **1.5. A Teoria dos *Stakeholders*: para além do lucro**

Atualmente, faz parte da função das RP transmitir o propósito das organizações, os seus valores e o valor que estas acrescentam, sendo fundamental que as organizações sejam cidadãs ativas nos problemas sociais (Valentini & Edwards, 2019). A ideia de que as organizações devem ir além do lucro, procurando satisfazer os interesses e distribuir valor por todos os *stakeholders* foi introduzida por Freeman, em 1984, com a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* vinha propor uma nova perspetiva à gestão das organizações, fazendo frente a três problemas: a criação de valor, o problema de ética e a mentalidade dos gestores. Num mundo cada vez mais globalizado, a maior parte dos ideais de gestão de negócio baseava-se em gerar lucro, colocando-se os valores morais e a ética como áreas completamente distintas dos negócios e até irrelevantes (Freeman, 2010). No entanto, com o crescimento da globalização e das tecnologias de informação começou-se a exigir mais transparência, abertura e responsabilidade às organizações, procurando-se uma nova perspetiva para o capitalismo, a sustentabilidade e a responsabilidade social (Freeman et al., 2010). Assim, a Teoria dos *Stakeholders* não retirava todos os direitos dos *stockholders*, como defendia Friedman, mas defendia que deveria existir uma distribuição de valor por todos os *stakeholders*. Enquanto para Friedman o sucesso organizacional e de negócio reside apenas na maximização dos lucros, Freeman destaca que, além do lucro, é necessário: ter melhores produtos e serviços, que o público queira; ter relações sólidas com os fornecedores; ter colaboradores inspirados que lutem pela missão da organização e pelo seu melhoramento e; ter comunidades que apoiem e que façam o negócio florescer (ibidem, 2010). Neste sentido, o trabalho de Freeman et al. (2010) vem comprovar que as organizações não devem apenas ter como eixo central a maximização do lucro, mas também a luta pelas questões políticas e sociais. Por isso mesmo, vemos que as questões relacionadas com a *advocacy* das organizações, nomeadamente ligadas às questões políticas, começam a ganhar um novo espaço de destaque. Assim, as organizações devem repensar os seus valores fundamentais, a sua missão, o seu propósito e as tomadas de posição em relação aos assuntos de interesse público.

Segundo um estudo realizado por Freeman et al. (2010), os autores comprovaram parte da teoria, ao se verificar que as organizações que têm mais sucesso financeiro são as que têm um propósito e valores além do lucro.

É neste seguimento, que se começa a dar uma maior atenção à *advocacy* das organizações em questões sociopolíticas. As organizações devem, assim, ser geridas segundo valores morais e éticos, procurando os interesses e bem-estar daqueles que podem ajudar como impedir os objetivos organizacionais (Phillips et al., 2003). Segundo Klerk e Muir (2022), esta conexão entre sociedade e as organizações não deve ser algo paralelo aos negócios, mas sim a força motriz por trás destes.

## **Capítulo 2. *Corporate Social Advocacy e Corporate Activism***

Qual é o real propósito de uma organização: fazer dinheiro ou ter um papel na sociedade? - é uma questão que tem acompanhado a evolução de várias áreas, entre elas, a das RP e dos *stakeholders* (Dodd, 2018; Miranda & Miguel, 2022). Atualmente, a sociedade e o mundo organizacional têm prestado mais atenção aos direitos humanos e às questões que movem a sociedade, havendo uma exigência por parte dos públicos para que as próprias organizações sejam mais do que lucros, sendo também cidadãs ativas e ativistas (Howarth, 2022; USC Annenberg Center for Public Relations, 2022). No entanto, optar pelo ativismo é reconhecer que não se vai agradar a todos os públicos e algumas organizações ainda se mostram reticentes sobre o impacto que as suas posições podem ter na sua reputação organizacional.

A ligação das RP e do ativismo não é uma novidade, uma vez que, historicamente, o ativismo justificava o investimento das organizações em serviços e pessoal de RP (L'Etang, 2016). No entanto, segundo L'Etang, enquanto haja quem veja as RP e o ativismo como áreas ideologicamente distintas, há também quem defenda que o ativismo pode ser uma forma de RP (ibidem, 2016).

A sociedade em geral e grupos específicos, como os ativistas, cada vez mais esperam que as organizações, sejam com ou sem fins lucrativos, contribuam para o bem social, expressando a sua própria opinião/posição (Austin et al., 2019; Miranda & Miguel, 2022; Rim et al., 2020) e influenciando outras organizações a fazerem o mesmo. Esta expectativa é encontrada na generalidade dos públicos, independentemente das diferenças

demográficas (Austin et al., 2019), ainda que prevaleça nos *millennials* e na geração Z (Cammarota & Resciniti, 2021; Davis & White, 2015; Jantunen & Hirsto, 2021).

O ativismo sempre esteve muito associado à juventude, como exemplificam os protestos de maio de 1968 em França, as demonstrações contra a guerra do Vietname e o movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos da América (EUA) e a primavera árabe (Carnegie, 2022; Youth Talks, 2022). As gerações mais novas são as que têm um maior registo de impulsionarem a mudança social. Em particular, a geração Z cresceu a testemunhar um conjunto muito específico de acontecimentos, como terem sido criados com a recessão de 2008, terem passado uma pandemia e estarem a assistir a uma guerra na Europa (Carnegie, 2022). Simultaneamente, é uma geração que cresceu com a tecnologia e lado a lado com a informação. Estes indivíduos encontram-se expostos a informações e notícias nos meios sociais de forma praticamente permanente, despertando-lhes o sentido de consciência para os problemas tanto políticos como sociais (ibidem, 2022). Dados das RP e da organização de investigação *Edelman* demonstram que 70% desta geração está envolvida numa causa social ou política (ibidem, 2022; Youth Talks, 2022). Ainda que nem todos se assumam como ativistas, estão altamente envolvidos socialmente, defendendo as causas em que acreditam e boicotando os produtos, serviços ou organizações que contrariem os seus ideais. Foi a sociedade em rede que trouxe consigo o poder de atrair a participação dos cidadãos, nomeadamente através das redes sociais (Svensson, 2014).

Todas estas exigências fazem com que as organizações se encontrem cada vez mais envolvidas em questões sociopolíticas, questões essas que vão além dos interesses específicos da sua área de atividade (Dodd, 2018; Wettstein & Baur, 2015). Abordar este tipo de questões é particularmente importante, à medida que a moralidade, a igualdade e a democracia se têm tornado preocupações e responsabilidades centrais das RP (Ciszek & Logan, 2018). A *corporate social advocacy*<sup>1</sup> (CSA) e o *corporate activism* tornam-se, assim, pontos de interesse para as organizações, para os seus *stakeholders* e para a sociedade.

---

<sup>1</sup> No presente estudo, proceder-se-á à utilização do conceito *corporate social advocacy* em inglês, uma vez que a tradução de *advocacy* para português é “advocacia”, que diz respeito à profissão de advogados (Dicionário Priberam), perdendo o seu sentido original. Segundo o *Cambridge Dictionary*, *advocacy* significa o apoio público a uma ideia, plano ou forma de fazer algo. Por uma questão de coerência, também os restantes conceitos principais se manterão na língua inglesa.

## 2.1. Distinções conceptuais

Começando pela distinção entre CSA e *corporate activism*, DiRusso et al. (2022) dizem que a CSA pode ser considerada uma forma mais benigna de *corporate activism*. A distinção que os autores seguem é a que será também seguida neste estudo: CSA é quando se promove o apoio de uma ideia, indivíduo ou grupo, procurando-se o apoio de outros pelo processo, mas tendo-se ainda em conta o lucro da organização e a sua identidade; *corporate activism* é o processo sob o qual as organizações fazem pressão nas instituições para mudar algo problemático (ibidem, 2022). Assim, no *corporate activism* enfatiza-se a pressão feita às instituições, o que acaba por envolver riscos maiores ao nível de reputação. A CSA pode ser compreendida como o *sweet spot* entre a RSC e *corporate activism* (ibidem, 2022). Villagra et al. (2022) acrescentam ainda que o *corporate activism* tem os seus antecedentes em termos como CSA e *corporate political advocacy*.

Já Rim et al. (2020) sugerem que a CSA pode ser considerada uma forma de *corporate advocacy*, já que esta última diz respeito a quando uma organização, através da pesquisa, análise, concepção e disseminação de argumentos relativos a um assunto público, procura criar uma opinião pública favorável e informada que, conseqüentemente, influencia o seu ambiente operacional (Heath, 1980). A diferença reside no facto de enquanto na *corporate advocacy* se pretende influenciar o enquadramento dado aos assuntos, na CSA as organizações posicionam-se expressamente de um lado face a um assunto controverso (Rim et al., 2020). Já Lim e Young (2021) acreditam que o conceito de CSA surge da triangulação entre RSC, *corporate political advocacy* e ativismo de CEO.

Em termos de conceitos de *advocacy*, destacar que o que diferencia a CSA da *corporate political advocacy* é a natureza dos assuntos a serem tratados. Ao passo que, no primeiro caso, se está perante assuntos sociais ou sociopolíticos, no segundo as questões tratadas são políticas e envolvem a tomada de uma posição política por parte de uma organização (Baur & Wettstein, 2016). Já Müller (2022) defende que tanto a CSA como a *corporate political advocacy* são formas de *corporate activism*, trazendo este conceito para a área das RP.

## 2.2. O conceito de *corporate social advocacy*

A CSA pode ser definida como “quando uma organização faz uma declaração pública ou toma uma posição pública sobre assuntos sociopolíticos” (Dodd & Supa, 2014, p. 5; Dodd & Supa, 2015, p. 288).

Apesar de ter como base outros conceitos e teorias, a CSA materializa-se como uma área de estudo independente por três fatores: a) os assuntos sociopolíticos em causa não estão relacionados de forma particularmente relevante com a organização e a sua área de atividade (Dodd & Supa, 2014; Dodd & Supa, 2015; Wettstein & Baur, 2015); b) estes assuntos são controversos, pelo que o envolvimento das organizações pressupõe afastar um grupo de *stakeholders*, ao passo que poderá, simultaneamente, aproximar outros grupos, como ativistas, por exemplo, e; c) como resultado, há um ênfase particularmente necessário nos resultados financeiros da organização (Dodd & Supa, 2014; Dodd & Supa, 2015).

Apesar do apoio financeiro por parte dos grupos de *advocacy* não ser uma condição para a CSA, estes estão regularmente ligados (Ciszek & Logan, 2018). Relativamente aos assuntos que são defendidos, Baur e Wettstein (2016) identificaram duas interpretações de *advocacy*: uma interpretação mais lata, que diz respeito às organizações que tomam posições em relação a assuntos que vão além dos seus interesses económicos, mas que, ainda assim, estão relacionados com a área de negócio e; uma interpretação mais “estreita”, que inclui as organizações que tomam posições em relação a questões completamente não relacionadas com a organização.

O envolvimento de uma organização em ações de CSA não deve ter por base a sua atividade principal, mas sim os seus valores intrínsecos (Wettstein & Baur, 2015), para que seja percecionada por parte dos públicos de uma forma positiva (Austin et al., 2019). O que distingue a CSA é o seu carácter proativo, com foco em valores e ideais. A força motriz deste tipo de atividades é a crença e o compromisso pela igualdade de direitos e de tratamento de todos os seres humanos (Austin et al., 2019; Wettstein & Baur, 2015), promovendo-se a mudança social (Gaither et al., 2018). Assim sendo, a visão de uma organização e os valores que definem o papel que esta quer assumir na sociedade em geral devem ser os grandes impulsionadores das atividades de CSA (Wettstein & Baur, 2015).

As três condições-bases que as organizações devem assegurar antes de assumirem atividades de CSA são: coerência: devendo, tal como supracitado, haver um alinhamento entre os valores fundamentais da organização e a causa defendida; plausibilidade: a defesa de uma questão social deve fazer parte de uma estratégia de promoção de valores por parte da organização a longo-prazo e; autenticidade: a organização, no seu todo, deve estar alinhada com o que defende, não podendo sustentar a sua *advocacy* apenas em palavras e declarações, mas também em ações concretas (Wettstein & Baur, 2015).

Sendo que o que torna as ações de CSA relevantes e distintas é o facto de as organizações terem de defender realmente uma causa, isto é, não poderem apenas contribuir de uma forma indireta, tem de existir uma declaração e/ou tomada de posição pública (Wettstein & Baur, 2015), havendo um envolvimento genuíno das organizações, nomeadamente, ao entrarem em contacto com *stakeholders*-chave (Austin et al., 2019). Caso isso não aconteça, a suposta tomada de posição por parte das organizações pode ser vista como interesseira (Müller, 2022).

A CSA poderá também ser vantajosa para a própria organização, se esta desenvolver uma comunicação estratégica planeada (DiRusso et al., 2022). Para que isso aconteça é importante procurar perceber as expectativas que os *stakeholders* apresentam a respeito das organizações e das suas ações, uma vez que um comportamento inesperado pode fortalecer ou enfraquecer a sua relação com os *stakeholders* (Song & Lan, 2022). Um dos fatores que produz uma maior expectativa do envolvimento das organizações é o nível de consensualidade em relação ao assunto em causa. Quanto maior for o consenso em relação a um assunto, maior a expectativa de que as organizações se manifestem e maior o risco de permanecerem em silêncio. Já quando o assunto causa mais polarização, a expectativa de que a organização tome uma ação e o tipo de ação já é mais dispersa (Browning et al., 2020).

O facto de uma determinada organização ser a primeira a agir perante uma questão social (líder) ou não (seguidora) não demonstra qualquer efeito nas perceções dos *stakeholders*, desde que se esteja perante um envolvimento honesto (Browning et al., 2020). Apenas as organizações íntegras, que colocam em prática aquilo que dizem ser os seus valores, podem ter sucesso ao envolver-se em atividades de CSA (Wettstein & Baur, 2015).

Um exemplo de CSA é o apoio demonstrado pela *Starbucks* em prol do casamento homossexual, em contraste com a postura contrária por parte da *Chick-fil-A* (Dodd e Supa, 2014; Dodd & Supa, 2015). Estas tomadas de posição influenciaram ambas as organizações ao nível financeiro por parte de grupos de *advocacy*, tanto negativa como positivamente de acordo com o grupo de *stakeholders* em questão (Dodd & Supa, 2014). O *Starbucks*, ao defender o casamento homossexual, foi alvo da campanha de boicote “*Dump Starbucks*”, tendo, no entanto, sido apoiado pela *Human Rights Campaign* (Wettstein & Baur, 2015). Ainda que os impactos financeiros possam ser positivos ou

negativos, Dodd e Supa (2015) denotaram que é mais provável que os negativos afetem os objetivos financeiros do que os positivos.

Este tipo de *advocacy*, ao retratar assuntos sociopolíticos, pode também ser denominada de *corporate political advocacy*, quando o enfoque é, maioritariamente, a área política. Exemplo disso foi a decisão da *Ben & Jerry's* de trocar o nome do seu *bestseller* de *Chubby Hubby*<sup>2</sup> para *Hubby Hubby*<sup>3</sup>, como celebração e apoio à legislação relativa ao casamento homossexual em Vermont, em 2009 (Wettstein & Baur, 2015). Outro exemplo foi quando o CEO da *Starbucks* manifestou publicamente a sua opinião contra o clima político dos EUA, incentivando outras organizações a fazerem o mesmo (Baur & Wettstein, 2016).

Têm sido realizados os mais diversos estudos na área da CSA, procurando-se compreender de que forma as organizações adotam a CSA nas suas tomadas de decisão e atividades. Entre as investigações desenvolvidas, denota-se uma clara procura por entender de que forma a CSA impacta as organizações aos mais diferentes níveis. Dodd e Supa (2015) concluíram que a inclusão de CSA por parte das organizações, em conjunto com as atitudes antecedentes do público perante uma causa social, são preditores significativos de intenção de compra. Esta conclusão é, no entanto, criticada por Hoffmann et al. (2020), uma vez que falha em perceber se o aumento da intenção de compra se torna irrelevante, quando possivelmente ultrapassada pelos efeitos dos públicos e consumidores que são alienados depois de ações de CSA. Simplificando, fica por compreender se os efeitos negativos resultantes das ações de CSA abafam as consequências positivas (ibidem, 2020).

Relativamente aos *boycotters*, isto é, as pessoas que procuram boicotar uma organização, Rim et al. (2020) denotaram que estes utilizam determinadas táticas ao nível das redes sociais, para que consigam disseminar as suas mensagens, uma vez que acreditam poder fazer a diferença na opinião pública. Sendo sobretudo movidos pela sua forte opinião pessoal, e não pelas experiências com as organizações em concreto, estes estão, muitas vezes, envolvidos em tentativas de boicote de outras organizações em relação ao mesmo assunto social em causa (ibidem., 2020).

---

<sup>2</sup> Tradução: marido gordinho.

<sup>3</sup> Tradução: marido marido (relativo ao casamento entre dois homens).

Hong e Li (2020) procuraram compreender porque é que os públicos reagem de forma diferente perante a mesma CSA, havendo quem tome uma posição de apoio e quem se posicione contra. Neste seguimento, os autores partiram do pressuposto de que os públicos podem ser segmentados em três grupos de acordo com as suas intenções de compra/boicote, e a sua perceção da reputação organizacional: *boycotters*, *supporters* e *noncotters*. Os *boycotters* são definidos como aqueles que apresentam um elevado nível de intenção de boicote, um baixo nível de intenção de compra e uma fraca perceção da reputação organizacional. Já os *supporters* apresentam um elevado nível de intenção de compra, uma forte perceção da reputação organizacional e um baixo nível de intenção de boicote. Os *noncotters* caracterizam-se por terem um nível médio de ambas as intenções comportamentais, bem como da perceção da reputação organizacional (ibidem, 2020). Para os resultados comportamentais dos públicos, os autores definiram determinadas variáveis antecedentes: congruência entre o público e a organização, congruência entre a organização e a causa social defendida, congruência entre o público e a causa social defendida e, por fim, o nível de envolvimento do público com o assunto em questão (ibidem, 2020). Chegaram à conclusão de que os três níveis de congruência têm um impacto positivo significativo na reputação das organizações (ibidem, 2020). Ou seja, quando os públicos percecionam uma melhor congruência entre si e a organização, bem como entre a organização e a questão social que esta defende, estes revelam uma maior intenção de compra e uma menor intenção de boicote.

No entanto, compreenderam que quando uma pessoa está altamente envolvida num assunto, a congruência entre a organização e esse assunto torna-se irrelevante (Hong & Li, 2020). Devido ao seu elevado envolvimento, a pessoa já desenvolveu uma opinião pessoal sobre a questão em causa, o que faz com que a sua intenção de compra ou boicote dependa de se a decisão/posição da organização corresponde à sua opinião pessoal ou não (Browning et al., 2020; Cammarota & Resciniti, 2021; Dodd & Supa, 2015). Já no caso de uma pessoa com baixo envolvimento num assunto, esta não tem um grande esforço cognitivo a interpretar a mensagem de CSA e, nesse caso, a coerência entre a organização e a causa poderá já ser a fonte do seu julgamento (Hong & Li, 2020). Confirma-se, assim, a relevância de as organizações avaliarem a ligação entre a sua identidade e missão e as questões sociais que pretendem defender, pois, caso isso não aconteça, a sua reputação pode sair prejudicada e até os públicos que não apresentam envolvimento com um assunto em específico podem tornar-se *boycotters* (ibidem, 2020). Todavia, Browning et al.

(2020) argumentaram que os valores partilhados sobre uma questão social devem ser o foco do desenvolvimento da *advocacy*, não devendo esta apoiar-se nos motivos da organização. Assim sendo, a congruência entre a organização e causa defendida não deve ter relevância para a decisão da organização de se envolver.

Lim e Young (2021), no seguimento do estudo de Hong e Li, estudaram a possível influência que a CSA poderá ter na reputação das organizações, adicionando à variável de congruência entre a organização e a causa, a variável da autenticidade da atividade de CSA desenvolvida. Verificou-se que ambas as variáveis têm um impacto significativo e positivo na reputação organizacional, sobretudo a questão da autenticidade (ibidem, 2021).

Uma das necessidades de investigação mais levantada por diferentes autores foi a influência das ações de CSA ao nível interno das organizações. Nesse seguimento, Yang et al. (2022) perceberam que os colaboradores cada vez mais esperam que os líderes das suas organizações sejam mediadores de *advocacy* social. Quando isto acontece, há uma maior identificação entre os colaboradores e os seus líderes, influenciando-se positivamente a relação colaborador-organização e, conseqüentemente, a *advocacy* dos colaboradores da própria organização (ibidem, 2022). Depreende-se, assim, que a CSA além de fazer parte das expectativas dos públicos externos, faz também parte da expectativa dos públicos internos, impactando a sua relação com a organização.

Ainda que as investigações tenham contribuído para a noção de como as organizações são afetadas pela CSA, Dodd e Supa (2014) propuseram que se verificasse se os resultados obtidos são semelhantes em situações cujas questões sociais não são extremamente controversas. Os autores anteciparam que o envolvimento em assuntos sociais complexos terá implicações a longo-prazo na reputação das organizações, faltando compreender se isso também acontecerá quando a questão em causa não é tão controversa como o casamento homossexual ou o controlo de armas são, por exemplo (ibidem, 2014).

O envolvimento de qualquer organização em atividades de CSA pode tanto ser percecionado como vantajoso, como discriminatório (Nalick et al., 2016), colocando-se a reputação organizacional em risco. Para evitar que esta saia afetada, as organizações devem apoiar as suas atividades de CSA em decisões estratégicas (Rim et al., 2020), antecipando e preparando-se para os desafios comunicacionais e de gestão de reputação que poderão ter pela frente (ibidem, 2020).

As RP participam e acompanham todo o processo através do planeamento estratégico e da gestão da reputação. Cabe aos profissionais de RP avaliarem o ambiente envolvente e as questões sociais que se encontram na agenda. Com base nessas informações, devem desenvolver planos de comunicação estratégicos, que comuniquem a CSA da organização e que previnam potenciais riscos. Nesse sentido, a gestão da reputação deve ser recorrente, para se garantir que, ainda que a reputação passe a estar em risco, esta não saia prejudicada.

### **2.2.1. Exemplos práticos**

Além dos exemplos já referidos de CSA, também a *Gillette* promoveu a campanha “*The Best A Man Can Be*”, em resposta ao movimento *#MeToo*<sup>4</sup> (DiRusso et al., 2022; Müller, 2022), procurando combater a masculinidade tóxica e o assédio sexual. Já a *Ben & Jerry's* saiu em apoio ao movimento *Black Lives Matter* (Müller, 2022), posicionando-se contra a injustiça racial.

No caso da cadeia de retalho *Target*, esta tomou uma posição em relação aos direitos LGBTQIA+, ao proibir os transsexuais de utilizarem as casas de banho das suas instalações de acordo com o seu género. Esta ação de CSA levou à disseminação da *hashtag #BoycottTarget*, na rede social *Twitter*, numa campanha de boicote à organização (Zhou, 2021).

Todos estes são exemplos de organizações a negarem a ideia de que não se devem colocar em risco, devendo sim sair em defesa de causas sociais importantes para a sociedade em geral (Müller, 2022).

### **2.3. O conceito de *corporate activism***

Também o aparecimento do conceito de *corporate activism* surge, mais uma vez, da expectativa dos públicos de que as organizações e as marcas tomem posições em relação a assuntos sociais e políticos (Bhagwat et al., 2020). Estas expectativas são fruto do atual mundo polarizado, nomeadamente, por exemplo, com a polarização entre democratas e republicanos nos EUA (Korschun, 2021). Este tipo de ativismo veio para ficar, pelo que se torna importante explorá-lo e perceber quando é que os gestores devem envolver-se nestes assuntos (ibidem, 2021). Apesar da intenção de mudança social das

---

<sup>4</sup> O movimento *Me Too* (tradução: Eu Também) foi fundado em 2006 para apoiar vítimas de violência sexual. Em 2017, a *hashtag #MeToo* tornou-se viral nas redes sociais, com vítimas a partilharem as suas histórias de violência sexual, a nível mundial (Global Fund for Women, s.d.).

marcas e organizações, o envolvimento neste tipo de ações de ativismo pode também ser uma forma de estas se diferenciarem, pelo que é relevante estar-se atento à evolução das expectativas e mentalidades dos *stakeholders*, tanto investidores como restantes públicos (Bhagwat et al., 2020; Eyada, 2020). Importa reconhecer que, muitas vezes, o ativismo pressupõe uma reação adversa por parte dos investidores, ao tratar-se de um investimento fora de áreas diretamente relacionadas com a maximização do lucro e o envolvimento em situações de risco (Bhagwat et al., 2020). O que as organizações pretendem é agir sobre os seus valores para mudarem o discurso político à volta de uma questão política (Korschun et al., 2016).

Sarkar e Kotler (2018) definem *corporate activism* como os: “esforços empresariais para promover, prevenir ou dirigir reformas ou estagnações sociais, políticas, económicas e/ou ambientais com o desejo de promover ou prevenir melhorias na sociedade” (p. 468). Esta definição conduz ao dito bem-comum, que dá às organizações a responsabilidade social para terem um impacto positivo na sociedade. A ideia é que as marcas tenham um novo papel, que inclui melhorar o bem-estar coletivo e mitigar os efeitos negativos resultantes do consumo insustentável e dos padrões de produção (Cammarota & Resciniti, 2021). Eilert & Cherup (2020) dizem que o *corporate activism* é a “a vontade da empresa de tomar uma posição sobre questões sociais, políticas, económicas e ambientais para criar uma mudança social influenciando as atitudes e comportamentos dos atores no seu ambiente institucional” (p. 461). Esta definição assemelha-se à apresentada anteriormente e é a que vai ser tida em conta no presente estudo, uma vez que conceptualiza o *corporate activism* como uma resposta às barreiras que não permitem chegar à solução do problema. Estas barreiras são derivadas pelas atitudes e comportamentos dos atores institucionais em relação ao assunto, sendo que as organizações podem influenciar e mudar estratégias, tendo como alvo o atores/ambiente institucional (ibidem, 2020).

Ainda nas definições propostas, em 2021, Jantunen e Hirsto definiram *corporate activism* com base em três condições: a) a implicação de um ato ou mudança substancial de comportamento com impacto além da organização; b) deve alimentar a atenção dos *media* contemporâneos e; c) deve estar discursivamente conectado com a estratégia da organização. Aqui o uso de “mudança substancial” diz respeito a algo que não é esporádico, nem coincidência, mas sim uma decisão ou comprometimento, propositadamente tomada e divulgada de várias formas e em vários canais (ibidem, 2021).

Existem diversas maneiras de se ter atos substanciais: se conduzir a uma mudança duradoura na sociedade; se aumentar o conhecimento de um problema social, colocando um tema na agenda pública e posicionando a organização como um *speaker* sobre o assunto e/ou; se apoiar um grupo marginalizado ou oprimido, o que está relacionado com *advocacy*, uma vez que, para haver este apoio, muitas vezes tem de se tomar uma posição num assunto controverso (ibidem, 2021). De destacar que os próprios assuntos a serem defendidos podem apresentar barreiras, como a falta de conhecimento destes ou as atitudes e comportamentos dos atores institucionais, em termos de força, poder, polarização, etc. (Eilert & Cherup, 2020).

Ainda que o *corporate activism* seja em nome de toda a organização, pode ser motivado pelos próprios colaboradores da organização (Davis & White, 2015) ou até pelos seus CEOs que, enquanto líderes de opinião, se tiverem intenções genuínas no ativismo, podem influenciar os seus colaboradores para criarem valores de benefício sociais (Hong & Ji, 2022). Quando esta interinfluência corre bem, os colaboradores são mais prováveis de demonstrar apoio à sua organização, tanto em termos verbais como comportamentais (ibidem, 2022).

O eixo central do *corporate activism* é a mudança social, uma vez que mudar meramente as práticas operacionais não é entendido como ativismo, se não for planeado e comunicado de uma forma que vá, intencionalmente, além da organização (Jantunen & Hirsto, 2021). As ações de ativismo vêm muitas vezes acompanhadas por declarações de gestores ou diretores de comunicação, usualmente utilizadas como contextualizações e justificações (ibidem, 2021). Korschun (2021) defende que o *brand activism* se distingue por duas características: envolve uma declaração pública de posição e envolve *advocacy*, i.e., além de apenas fazer a sua parte, procura proativamente trazer atenção para um assunto e mudar a opinião pública. Isto envolve o investimento de tempo, dinheiro e a possibilidade de se colocar a reputação em risco (ibidem, 2021).

Este conceito é muito utilizado pelos profissionais da área do *marketing*, pelo que pode também ser denominado de *brand activism*. Segundo Jantunen e Hirsto (2021), a diferença reside no facto de o conceito de *corporate activism* ter mais abrangência, pois inclui as organizações que não são particularmente conduzidas/reconhecidas por marcas. Segundo estes autores, o *corporate activism* surge mais ligado ao *marketing* social, complementando a *advocacy* das organizações com o papel central dado aos consumidores de participarem no ativismo (ibidem, 2021).

É com base nas posições tomadas pelas marcas ou organizações que os consumidores decidem se as querem consumir e definem a sua lealdade para com as entidades (Wilcox, 2018). Tal como visto com o conceito anterior, aqueles que concordam e partilham da perspectiva da marca/organização podem contribuir para aumentar as suas vendas e reputação, ao passo que aqueles que se posicionam contra podem levar à redução das vendas e à tentativa de boicote (ibidem, 2018). De notar que os consumidores e públicos tendem a reagir de uma forma mais positiva perante estas campanhas, quando há práticas/atos concretos a serem desenvolvidos e não apenas meras declarações (Jantunen & Hirsto, 2021).

Este conceito de *corporate activism* tem surgido ao longo dos anos e tem vindo a ser explorado em várias áreas, não tendo ainda uma grande e complexa elaboração teórica (Corvellec & Stål, 2019). Todavia, em termos de especificidades de sucesso, este partilha com a CSA a importância da autenticidade e conexão ao propósito e valores da organização, tal como já explorado acima (Allagui, 2017; Jantunen & Hirsto, 2021; Villagra et al., 2022; Vrenderburg, 2020). Korschun (2021) desenvolve esta ideia, identificando sete características que podem fazer com que o *corporate activism* tenha tanto impacto político, como resulte numa boa *performance* no negócio: a) perceber as necessidades dos *stakeholders*, compreendendo como se sentem tanto em relação à posição tomada, bem como ao possível impacto na relação com a marca; b) ser líder num assunto, contrariamente ao defendido acima na CSA, o autor acredita que o facto de uma organização ser a primeira a abordar uma questão social ou ter uma postura tão forte que dita o tom do debate pode ser particularmente vantajoso; c) as ações estarem de acordo com as palavras, sendo-se fiel ao compromisso; d) ser transparente em relação às verdadeiras intenções; e) analisar os riscos de se envolver no ativismo de determinada causa; f) monitorizar as associações com parceiros e porta-vozes, tendo-se de ter atenção a todas as pessoas que falam em nome da organização para que estejam alinhadas; g) estar-se preparado para voltas e reviravoltas, sendo que as fontes e tipos de risco devem estar identificados, para que se desenvolvam planos de ação, assim que surjam os primeiros indicadores de risco. A linha entre uma marca ser relevante ou se tornar controversa é fina e se a causa não for uma que a marca já tenha defendido ou promovido antes ou se não se ajustar à sua natureza e aos seus valores, os públicos vão reagir negativamente (Eyada, 2020).

Sarkar e Kotler (2018) definiram ainda o *umbrella of brand activism* ou mapa de *brand activism*, que não é mais do que as seis áreas em que uma marca ou organização se pode assumir ativista, sendo elas: social (igualdade de género, educação, cuidados de saúde, etc.), legal (leis e políticas de cidadania, emprego, etc.), económica (políticas de taxas, igualdade salarial, etc), ambiental (poluição atmosférica e da água, controlo de emissões e políticas ambientais, etc.), política (*lobbying*, voto, privatização, etc.) e de local de trabalho (assuntos laborais e organizacionais, etc.). Mais recentemente, Vrenderburg (2020) identificou quatro tipos de *brand activism*: a) autêntico, ou seja, há um alinhamento entre o que uma marca diz defender e aquilo que realmente defende; b) inautêntico, i.e., quando as marcas adotam uma forte comunicação sobre a sua posição, mas o seu compromisso em termos práticos revela-se escasso; c) ausente, quando as marcas não têm interesse neste tipo de assuntos e; d) silencioso, quando as marcas têm uma causa social na sua missão e valores e, apesar das suas práticas pro-sociais, a comunicação sobre tal para os consumidores é escassa. Dentro destas áreas, as organizações podem assumir-se como ativistas perante diversos assuntos, realçando-se o facto de estes, geralmente, não estarem diretamente relacionados com a área de negócio da organização. É perante este fenómeno que os consumidores e públicos se revelam mais críticos, já que veem este tipo de ativismo como uma mistura de objetivos comerciais e a perseguição da mudança social (Jantunen & Hirsto, 2021).

Através do *corporate activism*, as organizações podem estabelecer três tipos de influência: normativa, mimética ou coerciva (Eilert & Cherup, 2020). A normativa acontece quando as organizações incorporam o ativismo nas normas do seu contexto e mercado/produção. A influência mimética é quando os atores institucionais se sentem pressionados a adotar um determinado comportamento, como, por exemplo, a adoção da bandeira LGBTQIA+ nos seus conteúdos ou o fecho de um determinado espaço de venda por qualquer razão. O terceiro tipo de influência, a coerciva, é quando se envolve protestos e boicotes, tendo-se como alvo recursos-chave que os atores institucionais precisam para sobreviver (ibidem, 2020).

Numa análise realizada a várias campanhas de *corporate activism*, depreendeu-se que grande parte da receção negativa das pessoas a estas campanhas reside no facto de acreditarem que as organizações não têm legitimidade para se envolver em questões políticas. Além disso, denotou-se ainda que há o risco de uma organização se tornar irreconhecível, se estas campanhas forem de tal modo radicais que ofusquem a sua

identidade (Cammarota & Resciniti, 2021). Em 2020, Bhagwat et al. já tinham identificado duas fontes de desvio destas ações de reações positivas: quando o ativismo não corresponde à percepção que os *stakeholders* têm da organização e, assim, os investidores veem como problemático e; quando há o investimento de tempo, capital e atenção para o ativismo, em vez de para atividades direcionadas para os lucros. A resposta dos consumidores ao *corporate activism*, seja político ou social, depende da identidade da organização, uma vez que, segundo Korschun et al. (2016), por vezes é mais vantajoso posicionar-se contra o que os consumidores defendem do que silenciar-se e, noutros casos, o recurso ao silêncio pode ser a melhor solução.

Apesar disso, Korschun et al. (2016) enfatizam que a relação das marcas com os consumidores é semelhante à relação entre familiares que não partilham uma mesma posição sociopolítica: há tolerância se os consumidores sentirem que a marca tem o seu interesse em mente, não for insistente no seu ativismo e as suas intenções forem honrosas. Ainda que existam riscos inerentes ao envolvimento neste tipo de ativismo, caso haja uma boa receção por parte dos públicos, as marcas e organizações têm algumas vantagens: destacam-se da concorrência, aumentam a sua exposição perante *blogs* e influenciadores, aumentam a lealdade dos consumidores/públicos e criam oportunidades para que os próprios consumidores se tornem embaixadores da marca (Eyada, 2020).

Relativamente às reações dos investidores em particular, Bhagwat et al. (2020) concluíram que estas são piores quando: a) o ativismo se desvia dos valores políticos dos *stakeholders*; b) o ativismo é sob a forma de ações e não apenas declarações; c) é anunciado pelo CEO e não por outro porta-voz; d) não comunica explicitamente nenhum interesse de negócio e/ou; e) é uma atividade solitária da organização, não havendo coligação com outras.

Sendo que o *corporate activism* é onde a *performance* financeira e os objetivos sociais de uma organização se cruzam, importa perceber quando é que o silêncio é, por si só, uma posição (Korschun, 2021). É relevante para uma organização entender quando deve adotar uma posição em relação a determinado assunto (Eilert & Cherup, 2020), tendo em mente que a não tomada de posição pode falar por si só. Quando isto acontece, os públicos podem percecionar a existência de retenção de opiniões, acabando por reagir de forma negativa (Korschun, 2021). Uma das formas que as organizações têm de avaliar se devem fazer este tipo de intervenção é avaliando o nível inicial de credibilidade institucional e corporativa dos consumidores, para que analisem a sua influência em

variáveis como a reputação organizacional e o *brand equity* (valor adicional da marca) (Villagra et al., 2022). Neste caso, a credibilidade institucional corresponde ao grau a que os cidadãos confiam nas instituições públicas para trabalharem pelos interesses da sociedade e dos contribuintes (Kim & Lee, 2012). Esta consideração é importante, uma vez que, muitas vezes, os públicos acreditam que as organizações são melhores a lutarem por questões sociais e políticas do que as instituições públicas (Villagra et al., 2022). Assim, uma menor credibilidade nas instituições públicas envolve um maior apoio às iniciativas de *corporate activism* (ibidem, 2022). Importa ainda fazer uma avaliação da comunicação e identidade da organização: se esta se assume como orientada por valores, espera-se que tome posições em relação a assuntos relevantes; caso se assuma como orientada para resultados, estas posições podem ser dispensáveis (Korschun et al., 2016). Para facilitar o trabalho às organizações e aos seus gestores, Detavernier (2019) identifica cinco questões que estes devem fazer antes de decidirem ser *corporate activists* de um assunto:

- Até que ponto a causa a defender é congruente com o propósito e valores da organização?
- A organização tem credibilidade suficiente para defender a causa?
- Como é que a causa que a organização considera defender terá impacto no alinhamento da sua cultura, visão e imagem?
- Os ganhos que se preveem com um ou mais grupos de *stakeholders* prevalecem sobre as perdas possíveis com um ou mais grupos de *stakeholders*?
- Foram definidos objetivos SMART para as táticas de *corporate activism*?

Tal como suprarreferido, o *corporate activism* retrata o envolvimento em assuntos controversos, de debate e polarização, pelo que se as organizações não estiverem prontas para os riscos associados, podem sair prejudicadas tanto a nível reputacional como económico (Korschun et al., 2016; Vrenderburg, 2020).

O que tem vindo a mudar é o facto de as pessoas já não se preocuparem tanto com o que as organizações e marcas estão a vender, mas sim com quem é que está a vender. Não é só a qualidade e os preços que ditam o consumo, mas também os valores defendidos pelas organizações (Korschun, 2021). Atualmente, os públicos veem os produtos e as organizações por trás dos mesmos como uma extensão de si próprios, da sua visão,

valores, crenças e estilos de vida, considerando a sua aquisição ou apoio como uma ação política e social e uma oportunidade para causar impacto (Eyada, 2020). O mundo está em constante mudança e, por isso, também as organizações precisam de acompanhar esta evolução. Aquelas que não refletirem os seus valores sociais e as prioridades dos seus *stakeholders* correm o risco de falhar o sucesso (Davis & White, 2015).

### 2.3.1. Exemplos práticos

Na literatura existe a referência a diversos exemplos práticos de *corporate activism*. Um determinado assunto pode ser “alvo” deste tipo de ativismo se, por exemplo, proporcionar acesso ou oportunidades iguais para minorias ou populações marginalizadas e reformar sistemas que continuem a perpetuar desigualdades e iniquidades (Allagui, 2017; Eilert & Cherup, 2020). Seguem-se alguns exemplos identificados.

Em 2014, *Panera Bread* fez uma declaração onde pedia aos consumidores para não levarem armas para as suas lojas, posicionando-se do lado democrata, em relação ao debate sobre o controlo de armas nos EUA (Korschun et al., 2016).

Em 2017, o *AirBnb*, organização de alojamentos, lançou a campanha *#WeAccept*, para se mostrar a favor da imigração dos refugiados e dos sobreviventes, disponibilizando alojamento grátis aos mais vulneráveis (Cammarota & Resciniti, 2021).

Em 2018, a Nike juntou-se ao atleta *quarterback* Colin Kaepernick, que defendeu a justiça racial ajoelhando-se durante o hino antes dos jogos, e lançou a campanha *Dream Crazy*. Devido ao envolvimento de uma figura causadora de controvérsia, foi gerada uma reação negativa por parte do público. A organização foi ameaçada de boicote, com as *hashtags* *#BoycottNike* e *#NikeBoycott* a atingirem mais de mil milhões de impressões e a disseminação de vários vídeos a destruir produtos da marca nas redes sociais (Eyada, 2020). Ainda assim, viu as suas vendas aumentarem durante o período da campanha (Korschun, 2021).

Em 2019, a *Gillette* avançou com a campanha *#TheBestMenCanBe*, já referida anteriormente, contra o assédio sexual e a masculinidade tóxica, comprometendo-se a doar um milhão de dólares por ano nos três anos seguintes a organizações sem fins lucrativos que tenham nos seus programas ações de promoção de uma masculinidade mais positiva (Cammarota & Resciniti, 2021). Apesar de este exemplo já ter ilustrado a CSA, a verdade é que os autores identificam frequentemente como uma das situações mais

ilustrativas de tanto um conceito como de outro, provando-se a proximidade conceptual em causa.

Em 2020, o mundo assistiu a uma forma um pouco diferente deste ativismo, quando o *mayor* de Munique quis mostrar o seu apoio para com a comunidade LGBTQIA+ durante um jogo do Euro 2020 contra a Hungria (que acabara de retroceder na lei que permitia o casamento entre pessoas do mesmo sexo). Neste caso, gerou-se uma grande controvérsia com a UEFA a recusar este pedido, levando várias marcas a envolverem-se e a manifestarem o seu apoio para com a comunidade através da publicidade (Korschun, 2021).

Em 2021, a *Victoria's Secret*, marca de *lingerie*, promoveu a campanha “*ProudToBeVS*”, que apoiava os direitos da comunidade LGBTQIA+, doando um milhão e cem mil dólares a organizações que apoiassem esta comunidade. Nesse mesmo ano, a mesma organização esteve à frente da campanha *Collective*, que levou à troca das conhecidas *angels* – modelos que se ditavam perfeitas, sendo fisicamente estereotipadas – por modelos de diferentes idades, raças, corpos e etnias, muitas delas ativistas, feministas e embaixadoras de direitos humanos. Este foi um dos casos de mudança radical, que gerou muita controvérsia e a acusação de perda de identidade da marca (Cammarota & Resciniti, 2021).

Ainda em 2021, várias marcas, incluindo a Coca Cola, a UPS e outras foram ameaçadas de boicote pelos republicanos por se terem posicionado contra uma lei que restringia o acesso ao voto na Geórgia (Korschun, 2021).

Já em 2022, organizações como a Google e a Netflix posicionaram-se contra a lei que bane e restringe o aborto nalguns estados dos EUA. A empresa Google optou por eliminar o histórico de localização dos utilizadores que visitaram centros clínicos para aborto (Grant, 2022). Organizações como a Netflix e a Walt Disney instauraram uma nova política de cobrir as despesas de deslocação para os trabalhadores e respetivos familiares que precisem de viajar para proceder a um aborto (Sonnenfeld et al. 2022; Telford & Frankel, 2022).

Em 2023, a *Ben & Jerry's* lançou um novo sabor de gelado intitulado de *Chocolatey Love A-fair*, uma parceria com a empresa de chocolate *Tony's Chocolonely*, que visa promover a missão de acabar com a escravidão moderna nos campos de cacau (Ben & Jerry's, s.d.; Todd, 2022).

Outros exemplos de organizações que se posicionaram em relação a questões sociais são: a *Apple* em relação a questões transgénero, a *Pfizer* em relação à pena de morte, o *Facebook* em relação à imigração, entre outros (Korschun, 2021).

#### **2.4. CSA, *corporate activism* e responsabilidade social corporativa**

Pela literatura investigada, evidencia-se a necessidade de distinguir CSA e *corporate activism* de RSC. Gulbrandsen et al. (2020) consideram que o *corporate activism* é uma extensão da RSC, tendo em comum a mobilização dos consumidores/públicos para mudança social, indo-se além dos interesses económicos (Wettstein & Baur, 2015).

Apesar dos pontos que aproximam os conceitos, estes distinguem-se, uma vez que a RSC, por norma, está ligada à atividade central da organização, contrariamente ao que acontece com a CSA e *corporate activism* (Wettstein & Baur, 2015). O que ocorre é que, enquanto as ações de RSC, geralmente, provocam consenso entre os *stakeholders*, tal não acontece com a CSA e o *corporate activism*, que defendem assuntos que vão além das suas áreas de atividade e que geram polarização e controvérsia (Bhagwat et al., 2020; Cammarota, 2021; Dodd, 2018; Korschun et al., 2016), alienando alguns *stakeholders* (Austin et al., 2019; Bhagwat et al., 2020). Yang et al. (2022) afirmam que a CSA também se distingue da RSC pela visibilidade dos assuntos e no alinhamento com as estratégias organizacionais existentes, uma vez que foge ao que é o foco da organização, aumentando-se, assim, o nível de risco e incerteza em comparação com as tradicionais atividades de RSC (Bhagwat et al., 2020).

Ainda que as atividades de CSA possam ser confundidas com RSC, estas não devem ser percecionadas como uma obrigação ou expectativa, mas antes como uma atividade voluntária, cujo objetivo é melhorar a sociedade (Dodd & Supa, 2014). Segundo Eyada (2020), o *brand activism* distingue-se da RSC, uma vez que as marcas se tornam ativas, sendo entidades a liderar visivelmente um caminho em relação a um assunto. Por vezes, o que está em causa é como é que se podem/devem abordar determinados assuntos: por exemplo, todos concordam que a segurança é necessária, contudo há divergências em relação a como deve ser feito o controlo de armas nos EUA (Korschun et al., 2016).

Outra distinção passa pelo facto de a definição das ações e dos resultados de RSC serem mais visíveis do que as iniciativas de ativismo, uma vez que estas políticas estão,

geralmente, incorporadas no plano estratégico das organizações (Miranda & Miguel, 2022).

Em 2020, Eilert e Cherup sintetizaram a diferença entre CSA e RSC da seguinte forma: assunto controverso vs. assunto genericamente aceito; moderada a alta probabilidade de *feedback* negativo vs. baixa probabilidade de *feedback* negativo (a não ser que seja mal conduzida); a motivação é criar mudança vs. a motivação é apoiar/ajudar; moderado a alto uso de estratégias de influência vs. baixo uso destas estratégias.

Um bom exemplo da distinção conceptual aqui realizada é: tendo-se uma organização de fabrico de produtos de madeira como exemplo, uma iniciativa de RSC desta poderia ser envolver-se em esforços contra a desflorestação, enquanto uma iniciativa de CSA seria envolver-se na luta pelos direitos das mulheres (Dodd & Supa, 2015).

Apesar da distinção conceptual, a área da RSC traz algumas perspetivas interessantes, com estudos a demonstrarem que os públicos têm uma perceção positiva das ações de RSC das organizações, considerando que deveria haver um maior investimento nestas estratégias, para que as organizações sejam socialmente responsáveis e sigam princípios éticos (Miranda & Miguel, 2022).

As autoras denotaram ainda que a comunicação da RSC e do *brand activism* foram reconhecidos como importantes preditores da reputação organizacional (ibidem, 2022), justificando-se, uma vez mais, a relevância do estudo a ser desenvolvido.

## **2.5. Prospetivas: o que dizem os dados?**

Apesar dos conceitos de CSA e *corporate activism* serem relativamente recentes, estes têm vindo a receber atenção crescente pelos académicos e profissionais, dando a entender que vêm para ficar. Os dados confirmam-no.

O estudo “*#BrandsGetReal: Championing Change in the Age of Social Media*” da *Sprout Social* (2017) revela que 88% dos consumidores querem que as organizações tomem posições em relação a assuntos sociopolíticos, sendo que 44% dos que concordam com a posição tomada, dizem estar dispostos a comprar mais e 52% demonstra uma maior lealdade para com a marca/organização. Já 53%, estando contra, diz comprar menos, com 33% a confessar tentar boicotar a organização (ibidem, 2017). Segundo um estudo de Edelman (2018), 64% dos consumidores globais compram ou boicotam uma marca ou

organização, baseando-se na sua posição em relação a assuntos sociais, um aumento de 13% ano após ano.

A importância de se explorar o conceito de *corporate activism* é também demonstrada por este ter sido o tema do Relatório Global de Comunicação de 2022 do *USC Annenberg Center for Public Relations*. Segundo este relatório, baseado num inquérito feito a 1600 pessoas na área das RP e da comunicação, entre quatro de janeiro e quatro de fevereiro de 2022, 93% dos respondentes dizem passar mais do seu tempo laboral a explorar uma lista crescente de tópicos sociais complexos, com 94% a considerar que este tempo despendido irá aumentar no futuro (*USC Annenberg Center for Public Relations, 2022*). A maioria das organizações envolvidas no estudo acredita que tomar partido e ações em relação a questões sociais é mais relevante do que os riscos que podem estar envolvidos, sendo que o motivo principal para este *corporate activism* é o melhoramento da reputação organizacional (*ibidem, 2022*). Ainda assim, 60% das agências dizem que os seus clientes mostram resistência quando se recomenda a incorporação de questões sociais nos planos de comunicação (*ibidem, 2022*). Denota-se assim que, embora os profissionais de RP tenham cada vez mais de incorporar o *corporate activism* na comunicação, há ainda algum desconhecimento sobre os resultados que se podem gerar, nomeadamente, ao nível do impacto na reputação organizacional.

No entanto, a urgência de fazer frente a estas questões aumenta a cada dia, uma vez que os *millennials*, que representarão 75% da força de trabalho em 2025, são mais motivados pela inovação e pela compaixão do que pelo dinheiro. Mais de 50% desta geração diz preferir receber menos dinheiro se isso significar encontrar um local de trabalho que respeite os seus valores pessoais. Mais preocupante para as organizações é o facto de 75% desta geração acreditar que o mundo organizacional ainda se encontra muito focado na sua própria agenda e distraído do melhoramento da sociedade (*Deloitte, 2015*). Assim, chega-se à conclusão de que se as organizações não querem ficar para trás, têm de refletir e agir rapidamente sobre o seu envolvimento nos assuntos que impactam, verdadeiramente, a sociedade.

## Capítulo 3. A reputação organizacional

### 3.1. Um conceito, várias definições e múltiplas características

A confiança nos negócios e nas organizações tem vindo a diminuir e o escrutínio a aumentar. Com cada vez mais informação disponível, existe uma maior pressão pela transparência dos investidores e dos gestores. A partir dos anos 90, começou-se a dar atenção aos *rankings* de reputação na América, surgindo a reputação organizacional como um conceito fora da gestão da imagem, pois seria muito mais do que uma tentativa superficial de fazer a organização parecer bem (Rindova, 1997). Com o passar dos anos, a atenção dada à forma como as organizações agem e, nomeadamente, à sua RSC, tem vindo a crescer, sendo fulcral que estas tenham em atenção a sua reputação (Argenti & Druckemiller, 2003).

O conceito de reputação organizacional surgiu no seio de diferentes áreas académicas e de investigação, gerando-se pouca clareza conceptual e dificuldades de operacionalização (Veh et al., 2019). Fombrun e van Riel (1997) identificaram seis perspetivas de diferentes áreas que pareciam convergir em relação ao conceito, ainda que negligenciassem as características das organizações e o meio em que estas operam: perspetiva económica, estratégica, de *marketing*, organizacional, sociológica e de contabilidade. Ao retirarem ideias de cada uma destas abordagens, os autores avançaram com uma perspetiva integrada sobre reputação organizacional, caracterizando-a como o reflexo externo da identidade interna (ibidem, 1997). Esta desenvolver-se-ia com base no passado da organização e de como este é percecionado pelos diferentes grupos, advindo daí a informação sobre a atratividade geral da organização. A reputação organizacional deriva também do desempenho financeiro da organização e da sua responsabilidade social, constituindo barreiras de mobilidade para a concorrência, uma vez que advém, na generalidade, de características únicas que constituem uma vantagem competitiva das organizações e, por isso, são difíceis de imitar (ibidem, 1997; Heath, 2013).

Vários autores que têm avançado com as suas propostas de definição de reputação organizacional, procuram fugir à tendência de estas definições enfatizarem apenas o lado positivo, como, por exemplo, dizendo que uma organização com reputação é aquela que é conhecida por fazer o bem (Watson, 2010). Para conceptualizar a reputação organizacional, há quem a coloque como a soma da identidade e da imagem (Wartick, 2002), onde a identidade corresponde ao que uma organização é no seu interior (Balmer & Dinnie, 1999) e a imagem corresponde à forma como as pessoas a percecionam num

determinado momento (Tench & Yeomans, 2009). Em 2002, Davies e Chun tinham chegado à conclusão de que quando as percepções internas (colaboradores) e externas (consumidores) sobre a organização são harmoniosas, estão reunidas as condições para o sucesso organizacional. Todavia, Verčič e Verčič (2007) chegaram a uma conclusão diferente, denotando que a relação entre a identidade e a imagem das organizações pode estar em concordância, mas nem sempre necessita de estar, já que as organizações podem ser percebidas de forma distinta e com diferentes características e, ainda assim, serem ambas sucedidas.

Fombrun (1996) definiu reputação organizacional como “uma representação perceptiva das ações passadas e perspectivas futuras de uma organização, que descreve a atratividade global da organização e de todos os seus principais constituintes quando comparada com os principais rivais” (p. 72). Em 2010, Watson sugeriu uma nova definição, como sendo “a soma de comportamentos previsíveis, relações e comunicação nos dois sentidos empreendida por uma organização, tal como é julgada tanto afetiva como cognitivamente pelos seus *stakeholders* ao longo de um período de tempo.” (p. 340). Mais tarde, Heath (2013) avançou com a seguinte definição, incluída na *Encyclopedia of Public Relations*:

“A reputação é uma representação coletiva das percepções dos *stakeholders* sobre a organização, que é criada ao longo do tempo e sujeita a alterações. Com base na identidade da organização, no seu desempenho e comportamento anteriores, a reputação envolve a expectativa de entrega futura dos resultados desejados e o cumprimento das expectativas. A reputação organizacional é uma construção multidimensional que incorpora gestão, liderança, qualidade de serviços e produtos, desempenho financeiro, ambiente de trabalho, responsabilidade social corporativa, padrões éticos, e comunicação.” (ibidem, 2013, pp. 787-788)

Existem diversos aspetos a considerar nas definições apresentadas. Primeiramente, a perspectiva de a reputação ser vista como uma variável somatória, nomeadamente, de percepções (Klerk & Muir, 2022; Mendes, 2013). Este é um aspeto que tem gerado opiniões contrárias. Alguns autores defendem que há um erro no facto de se perceber a reputação enquanto variável combinatória, em vez de ser vista como uma medida global (Hutton et al., 2001).

Em segundo lugar, o destaque para a importância de as organizações serem percebidas de igual forma, tanto pelo lado afetivo dos indivíduos, como pelo lado cognitivo, o que está relacionado com as expectativas criadas (Watson, 2010). Se houver

concordância entre estes dois lados, é mais provável que a organização tenha uma reputação positiva. Isto pode, em parte, ser gerido pelas RP através da gestão da reputação (Anani-Bossman, 2021).

Por último, enfatizar a relevância de a reputação organizacional ser algo contínuo, isto é, não pode ser definida apenas por uma perspectiva ou situação específica, dizendo respeito ao acumular de percepções e expectativas. Rindova (1997) já tinha estabelecido a diferenciação entre imagem e reputação, afirmando que, ao passo que a primeira é estável, a segunda é dinâmica. Tench e Yeomans (2009) dizem mesmo que, enquanto a imagem organizacional pode ser equiparada a uma “fotografia” de uma organização tirada num determinado momento, a reputação organizacional é como se fosse o álbum desse conjunto de fotografias ao longo do tempo, formando-se uma opinião. Estas opiniões que vão sendo desenvolvidas pelos indivíduos dizem respeito à sua percepção em relação a aspetos como a liderança da organização, os métodos de gestão, a qualidade dos produtos e/ou serviços e, principalmente, a relação estabelecida com os *stakeholders*, através das atividades de comunicação (Watson, 2010).

Tanto Rindova (1997) como Gotsi e Wilson (2001) já tinham dado alguma ênfase à questão temporal, defendendo ainda que a reputação é uma avaliação feita com base na experiência pessoal e direta dos *stakeholders*, bem como noutras fontes de informação sobre a organização, colocando-a em comparação com a concorrência. A reputação trata-se, assim, não apenas do conjunto do passado, mas também da expectativa em relação a comportamentos futuros, enfatizando-se o seu carácter dinâmico (Mendes, 2013).

É no seguimento de a reputação poder ser construída com base em várias fontes de informação que Deephouse (1997, 2000) surge com o conceito de reputação mediática<sup>5</sup>, dando um especial destaque ao papel dos *media* e da cobertura mediática na sua construção. Segundo o autor, a reputação mediática é a forma como a organização é retratada nos *media*, ou seja, a favorabilidade em geral da cobertura mediática (ibidem, 1997; 2000). A importância dos *media* surge do seguinte raciocínio: os textos de opinião são tentativas dos colunistas, editores e escritores influenciarem os *stakeholders* sobre algo, enquanto as notícias fornecem informações sobre as organizações; assim, os *stakeholders* utilizam os *media* para avaliar as organizações, construindo-se a reputação organizacional (ibidem, 1997). No entanto, esta perspectiva pode ter um problema: os

---

<sup>5</sup> Tradução de *media reputation*

*stakeholders* podem ler/aceder apenas a determinados tipos de textos e secção dos *media*, pelo que pode haver uma perturbação da sua avaliação da organização (ibidem, 1997). Mais tarde, Heath (2013), Griffin (2014) e Tiong (2022) reiteraram a importância de os *media* serem fundamentais para a construção de perceções organizacionais, em conjunto com a experiência dos indivíduos e a experiência dos seus familiares e pares.

Em 2007, Cees van Riel e Charles Fombrun propuseram seis dimensões comunicacionais da reputação, sendo elas:

- Visibilidade: a reputação depende da proeminência pública, nomeadamente pela presença mediática e no mercado, sendo que, quanto maior a presença no mercado, maior mediatismo e maior visibilidade, seja esta positiva ou negativa de acordo com o desempenho da organização;
- Diferenciação: a reputação consiste na diferenciação de uma organização em relação à concorrência, com base nas suas características únicas e exclusivas;
- Autenticidade: a reputação está relacionada com a identidade da organização, com os seus valores-base e a sua filosofia de negócio, demonstrados tanto nas mensagens, como nos comportamentos;
- Transparência: tanto os *stakeholders* como as leis têm vindo a pressionar as organizações para serem transparentes em todas as matérias, desde políticas, produtos, relatórios financeiros, sustentabilidade, etc., devendo estas informações ser corretas, completas, atempadas, relevantes e úteis para os *stakeholders*;
- Consistência: uma boa reputação surge da consistência entre mensagens e ações, quer interna como externamente;
- Capacidade de reação: a predisposição de uma organização para entrar em diálogo com os seus *stakeholders* e estar preparada para fazer mudanças baseadas no seu *feedback*.

Gardberg e Fombrun (2002) demonstraram que tanto as organizações com reputação positiva como as com reputação negativa surgem como *top-of-mind*. As primeiras, geralmente, são as grandes organizações, com subsidiárias identificáveis e que fazem um investimento considerável na comunicação estratégica. Já as que têm reputação negativa estão, muitas vezes, associadas a grandes organizações que tiveram crises e

posterior dificuldade em ajustar as percepções públicas (ibidem, 2002). Evidencia-se assim a necessidade de haver um esforço para não se deixar a reputação à mercê da ambiguidade (ibidem, 2002).

As organizações investem, por vezes, largas quantidades de tempo e dinheiro para melhorar a sua reputação, sendo que isso lhes traz benefícios financeiros, ainda que estes nem sempre sejam diretos (Black et al., 2000). Contudo, através dos seus três atributos - qualidade da gestão, solidez financeira e responsabilidade social – está comprovado que a reputação impacta o sucesso financeiro das organizações (Duhé, 2009; Heath, 2013).

Quando uma organização consegue ter uma reputação bem estabelecida e positiva, esta detém algumas vantagens competitivas, como a atração e retenção de talento (uma vez que quem procura trabalho tem em consideração a reputação da organização a que se candidata). Além disso, há uma maior atração de consumidores e investidores, bem como vantagem na entrada em novos mercados e no estabelecimento de parcerias (ibidem, 2013). Uma reputação positiva pode ainda proporcionar a definição de preços *premium*, atraindo também cobertura mediática positiva (ibidem, 2013) e o melhoramento do desempenho da organização ao longo do tempo. Todos estes fatores proporcionam um enquadramento positivo para a interpretação dos eventos relacionados com a organização. Assim sendo, é bastante provável que os acionistas percecionem estas organizações como menos perigosas/arriscadas de investir (Capraro, 1997) e, conseqüentemente, como mais confiáveis (Heath, 2013).

Segundo Foroudi et al. (2022) e Tiong (2022), o desafio atual para as organizações é explorarem novas e eficazes formas de aproveitar as oportunidades de comunicação para envolverem os *stakeholders* de forma interativa, imediata e inovadora. Apenas assim as organizações poderão marcar a diferença. Enquanto há uns anos as organizações optavam pela divulgação de grandes campanhas mediáticas para defenderem a sua reputação, com a crescente globalização, perdeu-se o controlo das percepções dos *stakeholders* (Klerk & Muir, 2022), sendo preciso acompanhar a inovação. Os autores no seu estudo avançam que, após a globalização, a revolução digital e a pandemia por COVID-19, as organizações precisaram de refletir no seu verdadeiro propósito, nos valores que defendem e no valor que acrescentam à sociedade (ibidem, 2022). As organizações, para guiarem, de alguma forma, a sua reputação, têm de se governar segundo a sustentabilidade corporativa. O conceito surgiu aquando da Teoria dos

*Stakeholders* de Freeman, defendendo que as organizações, além do seu propósito enquanto negócio, devem preocupar-se também em serem boas cidadãs.

### **3.2. A perspectiva externa da reputação organizacional**

A reputação organizacional pode ser entendida a partir de várias perspectivas, nomeadamente, a partir de uma perspectiva interna (percepção de reputação pelos colaboradores das organizações) e externa (percepção por parte dos *stakeholders* externos). Apesar de diferentes grupos de *stakeholders* poderem construir uma percepção de reputação organizacional diferente, perante a mesma organização, Helm (2007) denotou que os critérios utilizados são semelhantes. A diferença nesta construção acontece pela diferente relevância dada a diferentes critérios, isto é, enquanto os consumidores podem dar uma maior importância à qualidade dos produtos e serviços de uma organização, os investidores colocam essa relevância no desempenho financeiro, os trabalhadores no ambiente do local de trabalho e a sociedade, em geral, na responsabilidade social e pública (ibidem, 2007). Assim, é possível medir-se a reputação geral junto de todos os grupos de *stakeholders* recorrendo-se às mesmas ferramentas de avaliação. Importa notar que, caso as percepções de diferentes *stakeholders* sejam semelhantes, a reputação organizacional é mais forte do que caso isso não aconteça e haja grandes divergências (ibidem, 2007).

Focando o ponto de vista dos consumidores, estes são um dos públicos externos mais importantes para as organizações, que pretendem incentivar à intenção de compra. Os consumidores são também importantes na medida em que se importam com o comportamento das organizações que estão por trás dos produtos/serviços que consomem, influenciando a sua decisão de compra (Page & Fearn, 2005).

Em 2005, Page e Fearn denotaram que as atitudes dos consumidores perante as grandes organizações estavam a tornarem-se negativas e o respeito a decrescer e demonstraram que uma reputação organizacional pobre dificulta a construção de marcas e organizações fortes. Contudo, uma boa reputação também não é uma garantia de sucesso. Na sua investigação, os autores chegaram a uma importante conclusão sobre a percepção dos consumidores da reputação organizacional: embora estes queiram que as organizações tenham boas práticas de negócio, quando o que está em questão é a decisão de compra, entram em discussão fatores mais pessoais. Os elementos da reputação organizacional que tendem a ter maior peso para os consumidores são a percepção de justiça para com os consumidores e o sucesso e liderança corporativa, mais do que a responsabilidade pública. Os autores denotaram que os consumidores mais

provavelmente boicotariam uma organização por mau atendimento ao cliente e produtos/serviços caros do que por motivos de discriminação sexual, racismo, abuso de animais ou exploração infantil (ibidem, 2005). Page e Fearn (2005) notaram também que apesar de os consumidores se importarem com a reputação organizacional, a relação entre esta e a decisão de compra não era demasiado significativa por dois motivos: ignorância e inércia. Para que a reputação organizacional importe, os consumidores têm de já ter ouvido falar da organização e fazerem a ligação entre esta e os produtos que produzem. Muitos consumidores falham em fazer esta associação enunciando que, no momento de compra, não pensam na RSC das organizações e na sua reputação, mas sim no preço e na qualidade dos produtos (ibidem, 2005).

Contudo, estas ideias contrastam com as descobertas de Bianchi et al. (2019), que identificaram que a RSC das organizações tem um efeito indireto na intenção de compra dos consumidores, a curto-prazo, e na reputação organizacional, a longo-prazo. Por sua vez, a hipocrisia organizacional e o ceticismo dos consumidores pode impactar a sua perceção das atividades de RSC e, conseqüentemente, a reputação organizacional (Arli et al., 2019). Segundo estes autores, importa que as organizações tomem especial atenção à forma como defendem questões sociais e como o comunicam, pois estas atividades podem ser vistas pelos consumidores como sendo genuínas, com impacto positivo na reputação, ou não, impactando negativamente.

Outro dos pontos em que a literatura diverge é sobre se será a satisfação dos consumidores que impacta a sua perceção de reputação organizacional ou se, por outro lado, é a sua perceção de reputação organizacional que tem influência na sua satisfação. Helm et al. (2009) apontaram que existe, de facto, um efeito significativo da satisfação dos consumidores na sua perceção de reputação, não se verificando o efeito inverso.

### **3.3. A mensuração da reputação organizacional**

O debate sobre a possível mensuração da reputação tem vindo a tomar algum espaço académico, com muita discussão sobre a instabilidade e invalidez estatística das ferramentas propostas até ao momento (Hutton et al., 2001). Não é novidade que os bens intangíveis representem uma porção significativa do valor de mercado das organizações, sabendo-se, assim, que o valor contabilístico de uma organização não corresponde ao seu real valor de mercado (Black et al., 2000; Capraro, 1997; Mendes, 2013). Tal tem gerado um interesse crescente em avaliar o real valor de uma organização – *brand equity* -, sendo que este valor corporativo pode também ser criado pelo desenvolvimento e construção da

reputação das organizações (Capraro, 1997). A reputação organizacional, quando compreendida enquanto bem intangível, não significa que não seja possível identificar. O que significa é que, sendo um bem qualitativo, é extremamente difícil de quantificar em termos de benefícios quantitativos futuros para a organização, bem como o espaço temporal em que estes irão ocorrer (Black et al., 2000).

Em 2004, Barends e van Riel resumiram as três formas de medir a reputação mais utilizadas:

- 1- Com base nas expectativas dos *stakeholders*, como, por exemplo, através do *ranking* da revista *Fortune – World's Most Admired Companies* – e o quociente de reputação, *Global RepTrak*, do *Reputation Institute* (Griffin, 2014; Heath, 2013; Turk et al., 2012);
- 2- Através de uma analogia com os traços de personalidade humana, representada pela *corporate personality scale*, desenvolvida por Davies et al. (2001, 2004), em que se atribui estes traços/características às organizações, construindo-se o seu carácter;
- 3- Através da perceção da honestidade, benevolência e confiança, representada pela *corporate credibility scale* (Newell & Goldsmith, 2001), tidas como possíveis indicadores da reputação organizacional.

O *ranking* disponibilizado pela revista *Fortune*, segue uma metodologia específica. Primeiramente, começa-se com um universo de 1500 organizações candidatas, das quais 1000 correspondem às maiores organizações americanas em termos de receitas, juntamente com 500 organizações que não são americanas e que estão na base de dados *Global 500* da *Fortune*, como tendo receitas iguais ou superiores a dez biliões de dólares. Para determinar as organizações mais bem apreciadas, a Korn Ferry, consultora organizacional parceira do projeto, pede a executivos, diretores e analistas que avaliem empresas da sua própria indústria com base em nove critérios, desde o valor do investimento, a qualidade da gestão e dos produtos até à responsabilidade social e capacidade de atrair talento (Fortune, 2023).

Em 2000, Black et al. procuraram remover a parte financeira na avaliação feita pela *Fortune*, dependendo que a reputação organizacional contribui com valor de mercado e, por isso, é vista como um bem para os investidores. Segundo Hutton et al. (2001), esta forma de medição erra no facto de consistir na soma de oito medidas

individuais. Este não parece ser um bom reflexo da realidade, já que a reputação consiste, geralmente, nas percepções globais e não na soma de percepções que podem variar drasticamente de grupo de *stakeholders* para grupos de *stakeholders* (ibidem, 2001).

Quando, em 1997, Deephouse surge com o conceito de reputação mediática, a abordagem pretendia transferir alguma da relevância do conceito de reputação para os *media*, procurando-se fugir aos *rankings* da *Fortune*. Segundo o autor, o índice de *World's Most Admired Companies* tem o defeito de apenas avaliar a reputação das organizações a partir da perspectiva de um grupo de *stakeholders*: os líderes de negócio/gestores (ibidem, 1997, 2000).

No que concerne à avaliação da reputação, o *Global RepTrak* do antigo *Reputation Institute*, atual *The RepTrak Company*, mede a reputação tendo em conta uma perspectiva integrada (Figura 1). Esta perspectiva inclui sete eixos informativos: liderança, inovação, conduta, produtos e serviços, local de trabalho, cidadania e desempenho. As informações obtidas por estes eixos são ainda relacionadas com dados sobre as percepções e sentimentos, obtidos por inquéritos *online*, dos *media* e de fontes secundárias, para que se represente, de forma acertada, a comparação de uma organização com a sua indústria/setor. É também feita uma comparação a nível geográfico. Esta medição de reputação é realizada, anualmente, a mais de 1000 empresas, provenientes de mais de 20 indústrias, de mais de 60 países (The RepTrak Company, s.d.). Contudo, outros autores defendem que estes indicadores são insuficientes, com Walsh e Wiedman (2004) a defenderem que deviam também ser incluídas informações sobre a equidade, simpatia, transparência e orientação para o cliente.

Figura 1. Exemplo de medição de reputação com *RepTrak*



Fonte: The RepTrak Company (s.d.)

No caso da *corporate personality scale* de Davies (2004), este procurou juntar algumas dimensões de personalidade existentes em literatura anterior, construindo, a partir daí, uma escala própria de personalidade corporativa, que poderá ajudar a identificar a reputação organizacional. No seu estudo, o autor propõe sete dimensões para as organizações: agradável; empreendedora; competente; chique; impiedosa; informal e; machista. Contudo, os resultados demonstraram uma maior influência das primeiras cinco dimensões e respetivos itens (Davies, 2004).

Entre as várias ferramentas utilizadas, autores destacam o quociente de reputação como particularmente interessante, visto refletir a natureza complexa daqueles que percecionam, desde clientes, *media*, outras organizações, parceiros, etc., em vez de ser apenas um desenho linear e racional (Fombrun et al., 2000).

Mais recentemente, Feldman et al. (2014) propuseram uma nova abordagem para a mensuração da reputação organizacional. Com base na literatura anterior, os autores construíram um questionário com oito itens, sendo o primeiro uma questão sobre a perceção geral da organização e os outros sete caracterizadores da reputação em relação a: ter bons produtos/serviços, relação com os consumidores, gerar sentimentos positivos, liderança e inovação, ambiente interno, ética e práticas de responsabilidade social. Os itens seriam avaliados numa escala de Likert de um a seis, onde um corresponde a concordar completamente e seis a discordar completamente (ibidem, 2014).

Outras ferramentas de mensuração de reputação utilizadas são os inquéritos por questionário aos *stakeholders*, o *clipping* e a análise de notícias e de outros *outputs*. Além destes, a agência de RP *Edelman* desenvolveu o *Trust Barometer*, já que a confiança pode ser considerada uma das bases de uma boa reputação (Griffin, 2014).

Concluindo, qualquer mecanismo de avaliação vai sempre depender da perspectiva adotada, uma vez que vai variar consoante o contexto, o desempenho da organização, as ações das organizações concorrentes, etc. (Mendes, 2013). Especificamente no que toca à mensuração da reputação organizacional, é preciso ter-se algum cuidado, uma vez que o uso de uma ferramenta específica de mensuração pode obscurecer, tanto como revelar, percepções de diferentes grupos valiosos de *stakeholders* (Verčič & Verčič, 2007).

### **3.4. A reputação e a RSC: uma relação comprovada**

A ligação entre a reputação organizacional e a RSC é também ela notória. Para as organizações, a responsabilidade social tem-se tornado numa ferramenta para demonstrarem aos públicos quem são e para atraírem consumidores. Para os públicos, a promoção de atividades de RSC é uma ferramenta para determinarem a reputação de uma organização e o tipo de relação que querem desenvolver com esta (Aksak et al., 2016). Assim sendo, a RSC, através das suas práticas legais, éticas e filantrópicas, tem um efeito positivo e significativo no melhoramento da reputação organizacional (Ajayi & Mmutle, 2021; Taamneh et al., 2022). Sánchez-Torné et al. (2020) afirmam que, com o aumento da competitividade a nível global, as organizações têm colocado um maior esforço e recursos naquilo que lhes confere vantagem competitiva, sendo exemplo disso a sua RSC e a sua reputação.

A responsabilidade social deve ser gerida de forma estratégica, sendo relevante, informativa, transparente e consistente (Jiang et al., 2022), evitando-se a desconfiança dos *stakeholders* de hipocrisia e a construção de uma reputação pobre (Ajayi & Mmutle, 2021; Aksak et al., 2016; Nardella et al., 2022). Os *stakeholders* estão, crescentemente, preocupados com os impactos sociais e ambientais das organizações, aumentando também as suas expectativas em relação às respostas das organizações a estes assuntos (Ajayi & Mmutle, 2021). No entanto, é importante que as organizações enunciem o motivo por trás das suas ações de responsabilidade social, tendo também em atenção a frequência da comunicação deste tipo de atividades. O excesso de informação poderá suscitar dúvidas sobre o real propósito das organizações, prejudicando a sua reputação

organizacional, ao passo que uma comunicação insuficiente poderá levar à falha dos objetivos organizacionais (ibidem, 2021).

Vogler e Eisenegger (2021) denotaram que, muitas vezes, as organizações optam por comunicar a sua RSC nas redes sociais, para escaparem aos *gatekeepers* dos meios noticiosos. Contudo, esta manobra não revelou bons resultados para as organizações, já que não foi encontrado nenhum efeito da comunicação de RSC na reputação organizacional através do *Facebook*, contrariamente ao verificado com os meios noticiosos. Assim sendo, concluíram no seu estudo que os meios noticiosos tradicionais<sup>6</sup> ainda influenciam a forma como os públicos percecionam e avaliam as organizações (ibidem, 2021).

Em 2021, Kim e Ji questionaram se a ação dos líderes em relação à RSC teria impacto na reputação organizacional e até nacional. Os autores compreenderam, na sua investigação, que as ações de RSC dos gestores pode não só melhorar a sua reputação pessoal, como da organização e do seu país. Este efeito de ondulação de impacto positivo na reputação é ainda mais forte quando o líder ou gestor é percecionado publicamente como tendo uma forte ligação à sua organização ou país (ibidem, 2021). Em 2013, Heath já teria referido que a reputação de uma organização pode ser definida pela reputação do(s) seu(s) líder(es), se houver uma grande associação cognitiva. Tal acontece, por exemplo, com o Steve Jobs da Apple e o Bill Gates da Microsoft.

Em 2022, Nardella et al. chegaram à importante conclusão de que a irresponsabilidade social das organizações impacta a sua reputação de forma distinta consoante o local onde ocorre. Assim, quando os atos irresponsáveis acontecem a nível nacional, o impacto negativo na reputação é maior do que se estes atos ocorressem a nível internacional. Esta diferença pode residir no facto de que, a nível nacional, há uma maior compreensão da irresponsabilidade tomada (ibidem, 2022).

### **3.5. A gestão da reputação: uma função dos profissionais de RP**

A reputação organizacional tem-se tornado particularmente importante para os profissionais de RP, uma vez que pode ser entendida como o resultado da relação entre a organização e os públicos, incluindo tanto as mensagens partilhadas como os comportamentos adotados (Griffin, 2014; Heath, 2013). Esta é o que faz com que uma organização seja aceite e aprovada pelos seus *stakeholders* (Tench & Yeomans, 2009;

---

<sup>6</sup> Entende-se por meios noticiosos tradicionais a imprensa, a rádio e a televisão (Barriga, 2021).

Watson, 2010), podendo ser uma boa ferramenta de equilíbrio em alturas de crise (ibidem, 2010).

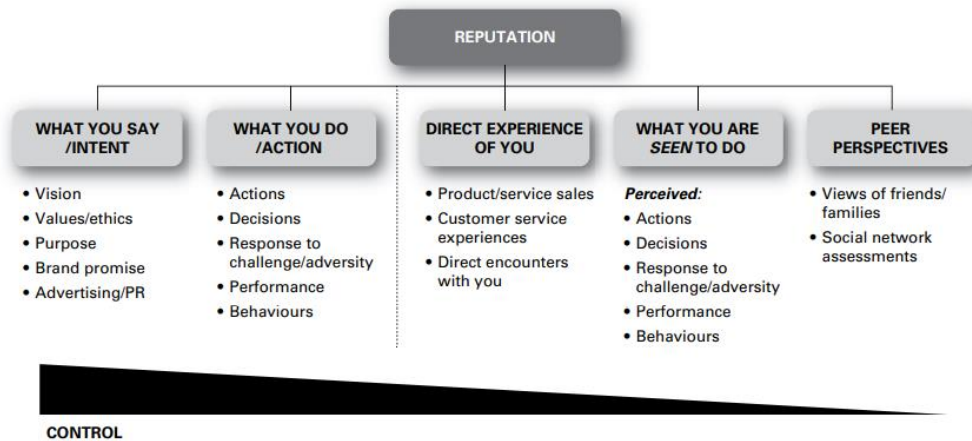
Já em 1997, Fombrun e van Riel afirmavam que a reputação era algo a que não se dava grande importância, até ser ameaçada, tendo-se já noção de que uma reputação, uma vez bem estabelecida, pode ajudar a enquadrar a forma como os públicos detetam e interpretam os eventos que afetam a organização (Capraro, 1997). Turk et al. (2012) desenvolveram esta ideia nas suas investigações, relacionando-a com as situações de crise, chegando à conclusão de que uma boa reputação organizacional, quando aliada a uma resposta de crise defensiva e à visibilidade do CEO resulta em melhores atitudes dos *stakeholders* e nas suas intenções de compra. Apesar da vasta literatura que relaciona a reputação com a gestão de crise, optou-se por não desenvolver essa vertente, por não contribuir com perspetivas relevantes para a presente investigação.

Devido à grande relevância de as organizações terem uma reputação positiva, surgiu a função de gestão de reputação. Esta função não é unânime na academia, havendo autores que questionam o facto de se poder realmente gerir, de alguma forma, a reputação. Em contraste, estão aqueles que acreditam que esta poderá ser a nova força motriz das RP, já que a perda de reputação constitui uma maior sina do que a perda de lucros (Hutton et al., 2001).

Segundo Morley (1998), a gestão da reputação consiste no desenvolvimento de atividades de RP que, discretamente, promovam ou protejam a reputação organizacional. Essa gestão é essencial para as organizações, já que estas podem comunicar a sua identidade e a sua marca, mas a sua imagem e reputação são depreendidas pelo seu comportamento, fugindo ao seu controlo direto (Argenti & Druckenmiller, 2003; Klerk & Muir, 2022). O papel dos gestores de reputação passa, sobretudo, por influenciarem as interpretações dos públicos face ao passado, presente e futuro da organização (Heath, 2013). Esta tarefa pode ser particularmente desafiante, pois exige a determinação de diferentes medidas de *performance* organizacional. Além disso, o crescente espaço virtual obriga a uma atenção continuada ao meio *online*, desde *blogs* e fóruns às redes sociais, pois tanto podem rapidamente melhorar a reputação de uma organização como prejudicá-la (ibidem, 2013; Tiong, 2022). Este meio em expansão pode, no entanto, ser uma boa ferramenta para as organizações ouvirem o *feedback* dos *stakeholders* e interagirem com estes, pelo que os profissionais de RP devem dominar as novas ferramentas (ibidem, 2022).

Griffin (2014) apresentou um modelo de enquadramento da reputação, que relaciona os vários elementos que contribuem para a sua construção, a par com o nível de controlo que as organizações têm dos mesmos (Figura 2).

Figura 2. Modelo de enquadramento da reputação



Fonte: Griffin (2014, p. 3)

Para que uma organização mantenha uma boa reputação, é essencial que a promessa da marca corporativa seja cumprida (Argenti & Druckemiller, 2003). As organizações devem focar-se em gerir as suas marcas, para que possam também gerir a sua reputação, isto é, criando expectativas nas mentes dos *stakeholders* e, ao cumprirem essas expectativas, criam uma imagem correspondente ao que a organização quer, influenciando-se, conseqüentemente, a sua reputação organizacional (ibidem, 2003). Os *stakeholders*, tanto de forma consciente como subconsciente, procuram balançar os aspetos positivos e negativos das organizações, construindo, assim, a sua própria impressão (Heath, 2013).

Em 2004, Lyon e Cameron denotaram que as atitudes perante as organizações com uma reputação positiva eram mais favoráveis do que perante as que não têm boa reputação. Tal refletia-se também na intenção de compra, sendo esta maior perante organizações que tinham uma boa reputação. Todavia, é necessário destacar que, em 2001, havia uma detetada lacuna no corpo de conhecimento sobre o que as organizações têm realmente estado a fazer para adotar a função de gestão da reputação. Hutton et al. (2001) evidenciaram ser comum as organizações dizerem que estão a caminhar nesse sentido, quando, na prática, estão apenas a redefinir atividades tradicionais de RP como gestão de reputação.

Com tudo o referido em mente, a gestão da reputação pressupõe que esta se possa medir ao longo do tempo e prever o resultado (Verčič & Verčič, 2007), devendo-se reforçar os relacionamentos. É nesta ligação entre reputação e construção de relações que surgem também diferentes abordagens. Em 2001, Hutton et al. propuseram a ideia de que ainda não seria claro se a reputação poderia ser uma base estratégica de uma organização. Segundo os autores, a reputação parecia ser um conceito mais relevante para as pessoas que não tinham laços diretos com as organizações. Já entre as organizações e os seus públicos mais próximos, como colaboradores, consumidores e investidores, o que se deveria ter mais em consideração era as relações (ibidem, 2001). Isto levaria à perspectiva de que a reputação seria mais essencial para as organizações que estão dependentes de uma constante corrente de consumidores, doadores, etc., como as universidades, que precisam do sucesso contínuo dos seus estudantes (ibidem, 2001). Contudo, Mendes (2013) defende que o empenho na continuada construção de relações é base da construção de reputação. São as RP, através do seu processo estratégico de construção, manutenção e otimização de relacionamentos, que são determinantes para que as reputações surjam e se construam (ibidem, 2013). Segundo Mendes (2013), podem-se mesmo considerar duas vertentes: a reputacionista, em que a reputação é vista como a base para o estabelecimento de relações com *stakeholders* e, inversamente, a relacionista, em que, sem relações, não há reputação.

### **3.6. A CSA, o *corporate activism* e a reputação organizacional em tempos de guerra**

A guerra na Ucrânia iniciou-se no dia 24 de fevereiro de 2022, quando forças militares russas começaram a invadir diversas regiões ucranianas. Num discurso televisivo do presidente da Rússia, Vladimir Putin, este oficializava uma operação militar no este da Ucrânia, na região do Donbas. Putin afirmou não querer invadir a Ucrânia, mas sim desmilitarizar o país, pedindo aos soldados ucranianos para não resistirem, uma vez que, caso o fizessem, a reação seria imediata. No primeiro dia foram ouvidas explosões em várias cidades ucranianas, nomeadamente na capital, Kiev, com diversos tanques militares e tropas a ultrapassarem as fronteiras do este, norte e sul da Ucrânia (BBC, 2022).

Com a invasão russa a decorrer, as forças militares ucranianas reagiram, tendo sido declarada a Lei Marcial, que dava o controlo às forças militares temporariamente. Começou, assim, a guerra na Ucrânia e, com ela, uma nova crise de refugiados ucranianos

que procuram escapar à guerra. O presidente da Ucrânia, Volodymyr Zelensky, foi rápido a pedir ajuda ao Ocidente, não só em termos de armas e recursos militares, mas também ao pedir aos países ocidentais que avançassem com sanções à Rússia que a pudessem fazer recuar (ibidem, 2022).

Em termos governamentais, a Rússia foi sancionada pelo Conselho da União Europeia pela invasão e pela anexação ilegal das regiões ucranianas de Donetsk, Lugansk, Zaporíjia e Quérsón. As sanções foram tanto restritivas ao nível individual, económicas e em relação a vistos, restringindo, por exemplo, as exportações da União Europeia (UE) para a Rússia (Conselho da União Europeia, 2023).

No seguimento deste contexto, diversas organizações fizeram declarações públicas sobre a guerra, tendo algumas suspenso ou até cancelado as suas atividades na Rússia. No entanto, outras organizações optaram pelo silêncio e pela inatividade, o que gerou debate público sobre qual deveria ser a ação das entidades corporativas (Cunha, s.d.).

Uma guerra, atualmente, não é apenas física e confinada a um só espaço, sendo também uma guerra digital e pública, com negociações por videoconferência e movimentos e pressões nas redes sociais. Assim, o contexto em que decorre uma guerra tem mudado muito ao longo dos anos, com a informação a circular de forma muito rápida. Este ambiente extremamente conectado proporciona motivos e ferramentas para exigir responsabilidades a vários atores, nomeadamente, ao mundo corporativo (Cunha, s.d.). Surge assim a questão de se as organizações estão dispostas a tomar partidos e decisões que possam ter consequências económicas sérias, não estando estas diretamente relacionadas com as suas áreas de negócio (ibidem, s.d.).

Cunha (s.d.) afirma que as organizações se dividiram em três partidos, de acordo com as suas ações, relativamente à atual guerra na Ucrânia: a) as que agiram como se nada se passasse, continuando com a sua comunicação habitual; b) as que demonstraram solidariedade para com a Ucrânia e; c) as que tomaram medidas à sua escala para influenciarem o rumo da história. Apesar da tomada ou não de posições e ações, as motivações inerentes já começaram a ser estudadas, com o *Reputation Circle* a questionar 66 gestores portugueses, dos quais 69,1% diz que as organizações que optaram por sair/cortar ligações com a Rússia, fizeram-no mais por uma questão de reputação organizacional do que por uma questão ética (ibidem, 2022). Schuler e Edinger-Schons

(2022) acreditam também que a rapidez de resposta de muitas das organizações se deveu à proteção da sua reputação organizacional, já que, perante o cenário em causa, seria mais fácil explicar aos públicos porque é que saíram da Rússia ou cortaram essa ligação com o país, do que justificar porque é que não o fizeram.

Assim sendo, fica por estudar o impacto das decisões/ações das organizações na sua reputação organizacional, bem como por calcular o preço das organizações que optaram pelo silêncio (Cunha, s.d.). Cunha (s.d.) acredita ainda que o futuro fica por apurar em relação à reputação das organizações que tentaram, inicialmente, passar despercebidas, tendo uma resposta tardia e derivada da pressão dos *stakeholders* e ameaças de boicote. As organizações que se destacaram foram as proativas, com comunicação assertiva e transparente (ibidem, 2022).

Depreende-se assim o interesse e a necessidade de se desenvolver uma investigação atual de RP, que procure relacionar a CSA, o *corporate activism* e a reputação das organizações, perante um contexto tão específico como é o da guerra na Ucrânia, a partir de uma perspetiva dos consumidores.

## Capítulo 4. Opções metodológicas

### 4.1. Pergunta de partida e objetivos de investigação

Para se desenvolver uma investigação, é essencial desenhar-se uma pergunta de partida, que deve enunciar de forma clara e concreta o que se pretende estudar. Esta já deve incluir dados sobre a amostra ou os casos a serem estudados. É também relevante ter em atenção que a pergunta de partida deve ser exequível de investigação, não podendo ser demasiado vasta e devendo contribuir com alguma originalidade para a literatura. A pergunta de partida é a linha orientadora de investigação, que enuncia rigorosamente o que se pretende descobrir (Bryman, 2012). Assim, enuncia-se a seguinte pergunta de partida para o estudo: “*Que impacto é que as ações de CSA e corporate activism face à guerra na Ucrânia poderão ter tido na perceção de reputação organizacional dos consumidores da Auchan Retail Portugal e da Galp?*”.

Para ajudar na resposta à pergunta de partida, é importante enunciar-se objetivos de investigação, que pretendem enunciar as metas do estudo (Creswell, 2014). O objetivo geral deste estudo é “Compreender e analisar que impacto as ações de CSA e de *corporate activism* face à guerra na Ucrânia poderão ter tido na reputação organizacional da Auchan

Retail Portugal e da Galp, pela perspectiva dos seus consumidores”. Enquanto objetivos específicos definiram-se:

Objetivo 1: Identificar as ações e decisões de CSA e *corporate activism* tomadas pela Auchan Retail Portugal e pela Galp face à guerra na Ucrânia.

Objetivo 2: Compreender a perceção da CSA, do *corporate activism* e da sua importância por parte dos responsáveis de RP ou de RSC da Auchan Retail Portugal e da Galp.

Objetivo 3: Compreender de que forma as decisões de CSA e o *corporate activism* da Auchan Retail Portugal e da Galp face à guerra na Ucrânia impactaram a perceção dos consumidores da reputação destas organizações.

Objetivo 4: Contribuir com conhecimento sobre como é que a CSA e o *corporate activism* podem contribuir para a área das RP.

## **4.2. Estudo comparativo**

O estudo caracteriza-se por ser comparativo, procurando aplicar um método igual a duas organizações distintas, na tentativa de identificar semelhanças e/ou diferenças. Neste caso, a Auchan Retail Portugal e a Galp são organizações de diferentes setores, sendo que ambas agiram, de alguma forma, perante a guerra na Ucrânia. O grande contraste entre as organizações é a sua forma de ativismo, uma vez que a Galp encerrou as suas atividades relacionadas com a Rússia, contrariamente à Auchan Retail Portugal. Os estudos comparativos são apropriados para compreender se determinada característica ou situação divergente entre os casos estudados pode ou não ser o ponto de partida para reflexões teóricas sobre resultados contraditórios (Bryman, 2012).

Além disso, o estudo é exploratório, pretendendo-se chegar a novas conclusões teóricas (ibidem, 2012). As variáveis independentes são a CSA e o *corporate activism* e a variável dependente é a reputação organizacional.

### **4.2.1. Auchan Retail Portugal**

A Auchan Retail Portugal pertence à Auchan, grupo francês de distribuição comercial, detido pela Associação Familiar Mulliez, em 83,8%. O primeiro supermercado da Auchan Retail Portugal surgiu no país em 1969, havendo, atualmente, em Portugal, 31 hipermercados, quatro supermercados e 37 *My Auchan*, lojas mais pequenas de ultra-proximidade. A Auchan encontra-se em 12 países, perfazendo um volume de 32,5 mil

milhões de euros em vendas consolidadas sem IVA a nível mundial. Em Portugal, a organização contabiliza cerca de 9000 colaboradores, sendo 50% das posições de liderança ocupadas por mulheres (Auchan Retail Portugal, 2023a).

A organização tem feito aquisições, mudanças e adaptações ao longo dos anos, procurando estar mais próxima dos colaboradores e dos consumidores. Assim, as lojas encontram-se agora distribuídas por nove zonas de vida a nível nacional, para que haja uma maior adaptação à realidade de cada local. Desde 2016, a organização tem estado numa grande mudança, implementando políticas de proximidade, apostando em escolhas sustentáveis, nomeadamente pela expansão dos produtos biológicos e pela redução do plástico, e inaugurando a nova sede da organização, em Paço de Arcos (ibidem, 2023a).

Em termos de visão, em 2016 a Auchan Retail Portugal apostou na nova missão para 2025 “Auchan Muda a Vida”, procurando mudar a vida de oito mil milhões de habitantes em 2025, apoiando o comércio sustentável. Além disso, a organização rege-se pelo *slogan* “Militantes do Bom, São e Local”, enfatizando o seu compromisso para com a excelência dos seus produtos e da experiência de compra, bem como a aposta em produtores locais e fornecedores nacionais. A Auchan Retail Portugal compromete-se em colocar a relação humana, o bem-estar e a paixão no serviço no centro de todas as ações quotidianas. Os valores da Auchan Retail Portugal são: confiança, para que haja a construção de relações ricas e duradouras; abertura, estimulando-se um estado de espírito curioso, de entusiasmo e capaz de reinventar e; excelência para com os consumidores e para com os colaboradores, em todas as suas vertentes (ibidem, 2023a).

No que diz respeito à RSC, a Auchan compromete-se a ter uma produção controlada, assente em quatro pilares: ser bom, respeito pelo ambiente, responsabilidade social e economicamente viáveis. A organização garante, assim, produtos de origens sustentáveis e responsáveis, nomeadamente através do comércio sustentável e responsável de pescado. Além disso, a Auchan Retail Portugal promove ações de voluntariado junto dos colaboradores, através de valores de cidadania e de criação valor social, tendo ainda um Código de Ética e Conduta. Em termos ambientais, assume também o compromisso de reduzir o plástico e o desperdício alimentar (ibidem, 2023b).

#### 4.2.2. Galp

A Galp é um grupo português do setor energético, detentor da Petrogal e da Gás de Portugal, abrangendo produtos petrolíferos e gás natural. Fundada a 22 de abril de 1999, a Galp tem a sua sede nas Torres de Lisboa, em Benfica, apesar de a transição para o Alcântara *Lisbon Offices* estar agendada para o final de 2023. Com presença direta em dez países, a organização contabiliza cerca de 6600 colaboradores que trabalham para garantir o dia a dia de todos, de forma sustentável (Galp, 2023a).

A Galp posiciona-se como uma organização integrada de energia, que desenvolve negócios rentáveis e sustentáveis, que caminhem no sentido da descarbonização. Enquanto organização energética, a sustentabilidade é um dos pilares principais da organização. A estrutura orgânica divide-se em quatro unidades de negócio: *Upstream*, *Industrial & Energy Management*, Comercial e Renováveis e Novos Negócios (ibidem, 2023b).

No que diz respeito à responsabilidade social, a Galp assume o compromisso de que pequenas mudanças podem gerar grandes diferenças. Assim, a sua RSC assenta em três linhas de atuação: Educação e Conhecimento (facilitando o acesso à educação e promovendo a sua importância, bem como reconhecendo o mérito); Energia Sustentável e Proteção da Biodiversidade (promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades e o consumo responsável de energia) e; Emergências Sociais (apoando as comunidades em emergência social, facilitando a ajuda humanitária). Em 2021, a Galp apoiou 188 iniciativas e projetos de voluntariado, com um total de 1255 voluntários e 1298 horas doadas (ibidem, 2023c).

Em 2009, foi criada a Fundação Galp, uma instituição de direito privado sem fins lucrativos, que pretende dar continuidade à responsabilidade social da organização Galp nas comunidades onde está inserida, assumindo as mesmas três linhas de atuação (Fundação Galp, 2023a). Especificamente em relação às Emergências Sociais, a Fundação Galp, em parceria com entidades de economia social, organizações não-governamentais para o desenvolvimento e instituições de solidariedade social, apoia as comunidades em situações inesperadas através de ajuda humanitária, em cooperação e parceria. Algumas das situações em que interveio foram a pandemia por COVID-19, a integração de comunidades deslocadas, apoio a Moçambique após o ciclone, etc. (ibidem, 2023b).

Em termos de prémios e reconhecimentos, a Galp é frequentemente incluída no índice *Bloomberg* para a Igualdade de Género. Além disso, foi também considerada a empresa mais sustentável do mundo no seu setor em 2022, segundo o *ranking* da *Dow Jones Sustainability Indices*, entre outros prémios (Galp, 2023d).

### **4.3. Metodologia de investigação**

Esta investigação caracteriza-se por ter uma abordagem metodológica mista, recorrendo a instrumentos de investigação quantitativos e qualitativos para um estudo mais aprofundado e com perspetivas multidimensionais da realidade (Burns, 2009; DeCuir-Gunby, 2008). Desta forma, é possível haver uma triangulação de dados (Bryman, 2012), procurando-se que as fraquezas de um determinado método sejam neutralizadas pelo outro. Neste caso, os dados quantitativos e qualitativos foram recolhidos mais ou menos na mesma altura e combinados nos resultados e interpretações finais, não tendo havido prioridade de determinado instrumento de investigação em relação ao outro (Creswell, 2014).

Posto isto, para o presente estudo foram utilizadas como técnicas de investigação o inquérito por questionário, a entrevista individual e a análise documental.

### **4.4. Instrumentos para a recolha de dados**

Neste ponto segue-se uma explicação sobre a utilização de cada um dos instrumentos de recolha de dados.

#### **4.4.1. Inquérito por questionário**

Para se avaliar o impacto das ações de CSA e de *corporate activism*, face à guerra na Ucrânia, na reputação da Auchan Retail Portugal e da Galp, efetuaram-se dois inquéritos por questionário aos consumidores de ambas as organizações (um sobre cada organização), para se responder ao objetivo 3.

Os inquéritos por questionários são uma ferramenta de recolha de dados quantitativa, geralmente baseada numa série de perguntas fechadas que os inquiridos completam independentemente. Este tipo de questionários é denominado de questionário de autopreenchimento, sendo uma das formas de distribuição mais comuns por *email*. Por não ter qualquer tipo de supervisão, os questionários devem ser claros, fáceis de interpretar e de seguir, para que os respondentes não sintam fadiga. Para isso, é importante ter-se também em conta a sua extensão (Bryman, 2012).

Para combater a possibilidade de baixas taxas de resposta, os questionários devem incluir uma introdução, onde são explicados os propósitos da sua aplicação e dadas garantias de confidencialidade. Além disso, é importante que as instruções dadas sejam claras e que o *layout* seja apelativo. Uma das vantagens deste instrumento é a possível pré-codificação das respostas, recorrendo-se a escalas como a Escala de *Likert*, que facilitam o trabalho de análise. As perguntas incluídas nos questionários devem ser claras e estar validadas. Por esse motivo, é comum recorrer-se a escalas e questões já construídas e validadas cientificamente por outros autores e investigadores (*ibidem*, 2012).

Ambos os questionários (Apêndice 1 e 2) iniciaram-se com uma introdução, onde foi dada uma contextualização do estudo e dos seus objetivos, bem como garantias de anonimato e confidencialidade. Incluiu-se nesta introdução um consentimento informado. De seguida, no grupo I, foi feita uma pergunta de despiste, para garantir que os respondentes eram consumidores da Auchan Retail Portugal ou Galp, dependendo do questionário, e avaliou-se a familiarização destes com a temática em estudo. Seguidamente, no grupo II, foi apresentada uma enumeração das ações tomadas pela organização em questão face à guerra na Ucrânia. Nos grupos III, IV e V avaliou-se a perceção dos consumidores sobre CSA, *corporate activism* e a reputação organizacional, respetivamente. Nas alíneas destes três grupos, os respondentes utilizaram uma escala de *Likert*, de um (“discordo completamente”) a cinco (“concordo completamente”) para indicarem o grau de concordância com as afirmações apresentadas. A primeira alínea do grupo III foi a exceção, tendo-se adaptado a escala à pergunta, em que um correspondia a “completamente contra” e cinco a “completamente a favor”. Por fim, no grupo VI, foi realizada uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos com base no sexo, idade e formação académica.

No total, o questionário era composto por 42 alíneas, todas de resposta obrigatória. Garantindo-se a utilização de métricas validadas, recorreu-se às seguintes escalas de análise, que foram posteriormente adaptadas ao contexto em questão.

Relativamente aos itens de CSA (Tabela 2), estes foram baseados na escala de Lim e Young (2021), tendo sido posteriormente adaptados ao contexto da guerra na Ucrânia. Os itens agruparam-se em três dimensões: tomada de posição, perceção de congruência e perceção de autenticidade.

Tabela 2. Escala utilizada para avaliar a percepção de CSA

<i>Corporate Social Advocacy</i>	
<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>
Tomada de Posição	Qual considera ser a posição adotada pela organização face ao assunto?
Percepção de Congruência	O assunto está logicamente relacionado com a organização.
	Este tipo de mensagens e ações da organização são relevantes para os consumidores dos produtos/serviços da organização.
	É bastante plausível que a organização tome uma posição em relação a este tipo de assuntos.
	É comum organizações como esta defenderem este tipo de assuntos.
	A mensagem defendida pela organização é consistente com os atributos dos seus produtos/serviços.
	De forma geral, a mensagem defendida pela organização tem uma boa correspondência com as mensagens defendidas pelas organizações deste setor.
Percepção de Autenticidade	A organização está a ser fiel a si mesma com a posição tomada.
	A organização atua face à guerra na Ucrânia de uma forma que corresponde aos seus valores.
	A organização está a defender o que acredita.
	As ações e comunicação da organização são consistentes ao longo do tempo.
	A forma como a organização comunica as suas mensagens em relação a este assunto preserva o que a organização significa para mim.

Fonte: Lim & Young (2021)

No grupo IV, os itens relacionados com o *corporate activism* (Tabela 3) foram baseados nos autores Bruder e Lübeck (2019), Eilert e Cherup (2020) e Jantunen e Hirsto (2021), tendo sido adaptados.

Tabela 3. Escala utilizada para avaliar a percepção de *corporate activism*

<i>Corporate Activism</i>	
<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>
<i>Corporate Activism</i>	A organização está atenta aos assuntos sociais.
	A organização contribui para a mudança social.
	A organização age tendo em conta os interesses da sociedade, procurando ter impacto além da organização.
	A organização pressiona os atores institucionais, saindo em defesa de assuntos sociais.
	A organização procura apoiar grupos marginalizados e/ou oprimidos.

Fonte: Adaptada de Bruder e Lübeck (2019), Eilert e Cherup (2020) e Jantunen e Hirsto (2021)

Relativamente aos itens relacionados com a reputação organizacional (Tabela 4), grupo V, recorreu-se ao Quociente de Reputação de Fombrun et al. (2000), que permite avaliar a reputação do ponto de vista externo. Os itens foram agrupados em seis dimensões: apelo emocional; produtos e serviços; visão e liderança; ambiente de trabalho; responsabilidade social e ambiental e; desempenho financeiro.

Tabela 4. Escala utilizada para mensurar a reputação organizacional

Reputação Organizacional	
Dimensão	Itens
Apelo Emocional	Eu tenho um bom sentimento em relação à organização.
	Eu admiro e respeito a organização.
	Eu confio na organização.
Produtos e Serviços	A organização defende os seus produtos e serviços.
	A organização desenvolve produtos e serviços inovadores.
	A organização oferece produtos e serviços de grande qualidade.
	A organização oferece produtos e serviços com boa relação qualidade-preço.
Visão e Liderança	A organização tem uma excelente liderança.
	A organização tem uma visão clara para o futuro.
	A organização aproveita as oportunidades de mercado.
Ambiente de Trabalho	A organização é bem gerida.
	A organização parece um bom local para trabalhar.
	A organização parece ser uma organização que tem bons colaboradores.
Responsabilidade Social e Ambiental	A organização apoia boas causas.
	A organização é ambientalmente responsável.
	A organização mantém elevados padrões na forma como trata as pessoas.
Desempenho Financeiro	A organização tem um histórico forte de lucros.
	A organização parece de baixo risco para se investir.
	A organização tende a ser melhor que a concorrência.
	A organização tem fortes perspectivas de crescimento futuro.

Fonte: Fombrun et al. (2000)

#### 4.4.2. Entrevistas

As entrevistas são uma ferramenta de recolha de dados que, de acordo com os objetivos de investigação, podem tanto ser quantitativas (entrevistas estruturadas) como qualitativas (entrevistas semiestruturadas ou não estruturada). Nas entrevistas qualitativas, o foco está na compreensão da perspetiva do entrevistado (Bryman, 2012).

A gravação das entrevistas é uma prática frequente, mediante o consentimento prévio, para posterior transcrição, garantindo-se o rigor das respostas (ibidem, 2012). Desde a pandemia por COVID-19 que houve uma maior familiarização e utilização das tecnologias de videochamada, nomeadamente para a realização de entrevistas (Thunberg & Arnell, 2022). Assim, os entrevistados não têm de abdicar do seu tempo de trabalho e/ou com a família (ibidem, 2022), sendo até possível que todos os participantes se sintam mais confortáveis neste formato, por estarem num ambiente que lhes é confortável (Salmons, 2009). Contudo, é essencial que a vertente *online* não comprometa os objetivos de investigação, sendo que todos os participantes devem estar familiarizados com as plataformas utilizadas (Thunberg & Arnell, 2022). Assim, para este estudo, os

entrevistados puderam escolher o formato da entrevista - presencial ou *online* – tendo também ficado ao seu encargo a escolha da plataforma.

Esta investigação recorreu às entrevistas semiestruturadas, tendo-se construído um guião de entrevista, para se responder aos objetivos 2 e 4. Para tal, recorreu-se à revisão da literatura para a identificação das categorias-chave a serem referidas e posterior elaboração das perguntas até se ter o guião final que inclui nove questões (Apêndice 3).

#### **4.4.3. Análise documental**

Como parte integrante do estudo, demonstrou-se relevante fazer uma pequena análise documental interpretativa aos comunicados de imprensa/notícias publicadas pelas próprias organizações em relação à guerra na Ucrânia, para se responder ao objetivo 1.

A análise documental não procura analisar documentos criados segundo o pedido do investigador, mas sim a análise de documentos já criados e livres de acesso e análise. Para esta análise, é necessária uma grande capacidade de interpretação (Bryman, 2012).

Para a presente investigação, recorreu-se a documentos oficiais provenientes das entidades privadas Auchan Retail Portugal e Galp, sendo, simultaneamente, documentos virtuais, por estarem disponíveis na internet, especificamente nos *websites* das organizações. O documento em análise da Auchan Retail Portugal foi denominado no *website* da organização como “notícia”, tomando, no entanto, a forma de um comunicado. No caso da Galp, os três documentos em análise constituem comunicados de imprensa.

#### **4.5. Amostra**

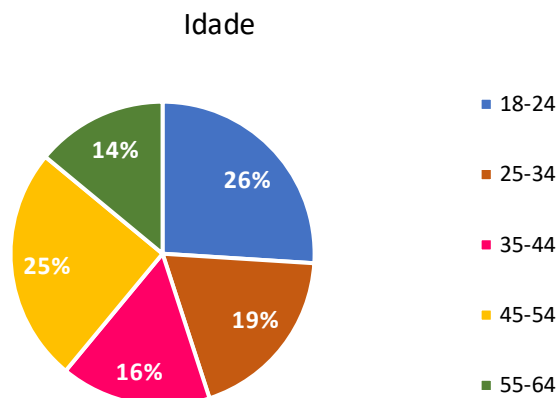
A amostra utilizada nos estudos deve advir dos objetivos de investigação, tendo-se utilizado diferentes amostras, de acordo com a técnica de recolha dos dados.

Neste estudo, as amostras são não probabilísticas e não representativas, já que são por conveniência. No caso dos inquéritos por questionário, as amostras são também por bola de neve, uma vez que o investigador contacta algumas pessoas para responderem ao inquérito, promovendo a sua partilha e divulgação através destas (Bryman, 2012; Creswell, 2014). Assim sendo, todos os resultados obtidos dirão apenas respeito às duas organizações em estudo, não podendo ser generalizados para o panorama nacional.

Um dos inquéritos por questionário foi aplicado a uma amostra por conveniência de 105 pessoas, pertencentes ao universo da população portuguesa consumidora da Auchan Retail Portugal. Esta amostra é maioritariamente constituída por indivíduos do

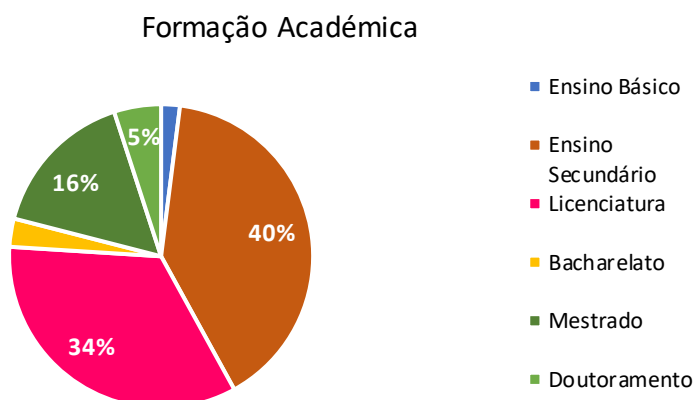
sexo feminino (53%; 56). Na Figura 3 é possível observar-se a distribuição etária dos participantes, destacando-se as faixas etárias dos 18 aos 24 anos (26%; 27) e dos 45 aos 54 anos (25%; 26), seguindo-se os adultos entre os 25 e os 34 anos (19%; 20), entre os 35 e os 44 anos (16%; 17) e, por fim, entre os 55 e 64 anos (14%; 15).

Figura 3. Idade dos inquiridos (Auchan Retail Portugal)



Em termos de formação académica (Figura 4), quase metade dos participantes (40%; 42) assumem ter terminado o ensino secundário, 34% (36) dizem ter a licenciatura como grau académico e 16% (17) o mestrado.

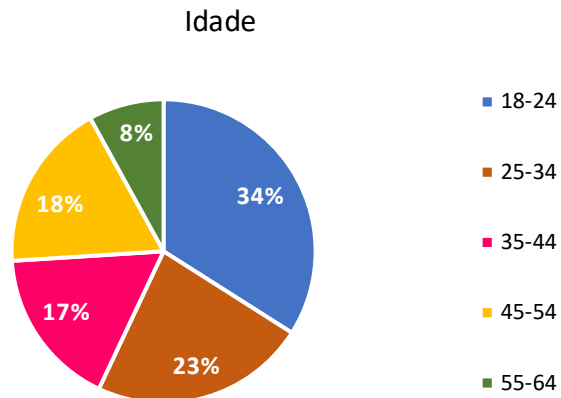
Figura 4. Formação académica dos inquiridos (Auchan Retail Portugal)



No caso do inquérito por questionário à Galp, a amostra por conveniência é de 141 pessoas, pertencentes ao universo da população portuguesa consumidora da Galp, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos de idade. Esta amostra é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino (55%; 78). Em termos de distribuição etária (Figura 5), destaca-se que 34% (48) da amostra tem entre 18

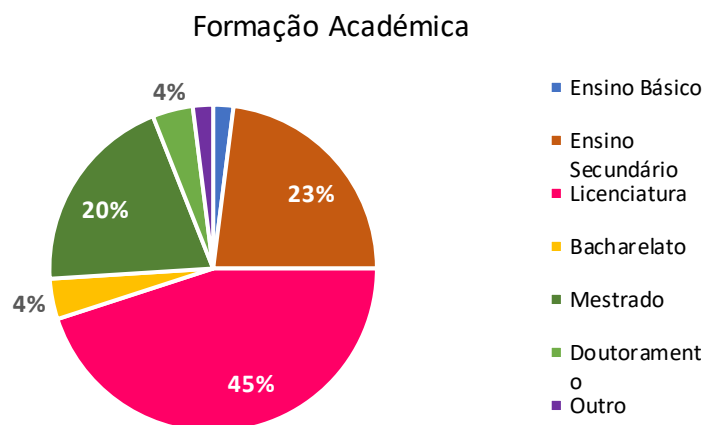
e 24 anos e 23% (33) entre 25 e 34 anos. Segue-se a faixa etária dos 45 aos 54 anos (18%; 25) e dos 35 aos 44 anos (17%; 24).

Figura 5. Idade dos inquiridos (Galp)



Ao nível da formação académica, tal como representado na Figura 6, praticamente metade dos participantes (45%; 64) assumem ter concluído a licenciatura. Seguem-se aqueles que têm o ensino secundário (23%; 33) e o mestrado (20%; 28) como graus de formação académica.

Figura 6. Formação académica dos inquiridos (Galp)



Além da caracterização sociodemográfica já realizada, importa denotar que, tal como representado nas Figuras 7 e 8, os 105 inquiridos sobre a Auchan Retail Portugal e os 141 inquiridos sobre a Galp, respetivamente, não estavam, maioritariamente, familiarizados com as ações levadas a cabo pelas organizações como resposta à guerra na Ucrânia. No caso da Auchan Retail Portugal apenas 30% (32) dos inquiridos estavam

familiarizados com as ações desta face à guerra na Ucrânia, percentagem que desce para 14% (20) no caso da Galp.

Figura 7. Familiarização com as ações da Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia

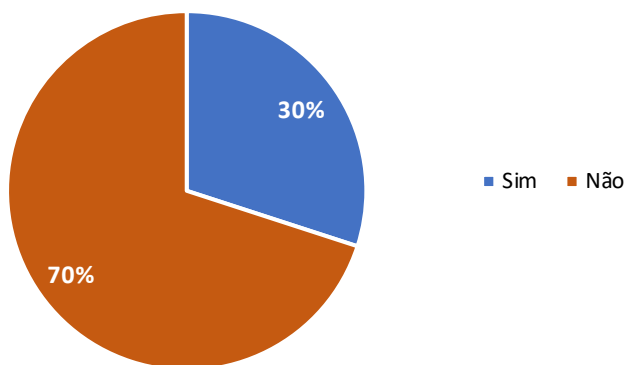
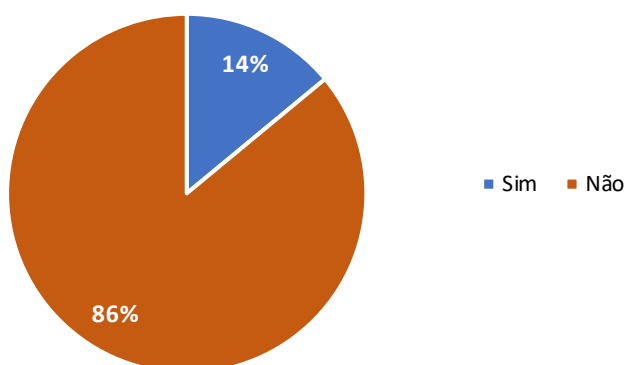


Figura 8. Familiarização com as ações da Galp face à guerra na Ucrânia



No caso das entrevistas semiestruturadas, a amostra foi constituída por dois profissionais da área da comunicação e das RP da Auchan Retail Portugal e da Galp (um de cada organização).

#### 4.6. Procedimentos utilizados na recolha de dados

Segue-se uma descrição detalhada dos procedimentos utilizados para a recolha dos diferentes tipos de dados a serem analisados na investigação.

#### | Inquérito por questionário

O questionário foi construído através da plataforma *Google Forms*, tendo posteriormente sido distribuído por bola de neve, recorrendo-se às redes sociais

*Whatsapp, Facebook, Instagram, LinkedIn*, bem como ao passa a palavra. Estes estiveram em circulação entre os dias 11 de maio de 2023 e 7 de junho de 2023, num período total de 28 dias. No caso da Auchan Retail Portugal, obteve-se um total de 135 respostas, das quais 105 foram validadas, por se tratar de consumidores da organização. No questionário sobre a Galp, obteve-se um total de 179 respostas, das quais 141 foram validadas, por se tratar de consumidores da organização.

## | Entrevistas

No caso das entrevistas, recorreu-se a dois profissionais da área da comunicação, um de cada organização em estudo.

O convite para a realização da entrevista ao Dr. Diogo Sousa, da Galp, foi enviado no dia 20 de abril de 2023, por *email*. Nesse mesmo dia, o Dr. Diogo Sousa respondeu ao convite, disponibilizando-se para a entrevista, no formato *online*, através da plataforma *Microsoft Teams*, ficando esta agendada para o dia 4 de maio de 2023. No entanto, por pedido do entrevistado, a entrevista realizou-se no dia seguinte, 5 de maio de 2023, no formato combinado, com uma duração total de 16 minutos (das 17h58 às 18h14). Por meio de uma declaração de consentimento informado (Apêndice 4) obteve-se autorização para a gravação da entrevista, procedendo-se à sua transcrição (Apêndice 5).

O Dr. Diogo Sousa é Responsável de Comunicação e de Impacto Social da Galp e Diretor da Fundação Galp há cerca de um ano e meio à data da entrevista. Contudo, encontra-se na organização há cinco anos, tendo começado com a pasta da Comunicação Externa da Galp.

No caso da Auchan Retail Portugal, o convite para a realização da entrevista à Dra. Rafaela Sousa foi enviado no dia 20 de abril de 2023, por *email*. No dia 5 de maio de 2023 chegou a resposta positiva, ficando a entrevista agendada para o dia 26 de maio de 2023. Contudo, no dia anterior à realização da entrevista, tendo-se insistido no envio da declaração de consentimento informado, a entrevistada desistiu. Desta forma, contactou-se, no dia 26 de maio de 2023, a Dra. Ana Rita Cruz por *email*. Apenas após acompanhamento pela orientadora é que a resposta positiva chegou no dia 16 de junho de 2023, tendo a entrevista ficado marcada para dia 30 de junho, via *Google Meet*. A entrevista realizou-se no dia e formatos agendados, entre as 15h06 e as 15h35, com uma duração total de 29 minutos. Por meio de uma declaração de consentimento informado

(Apêndice 6), obteve-se autorização para a gravação da entrevista, procedendo-se à sua transcrição (Apêndice 7).

A Dra. Ana Rita Cruz é Diretora de Responsabilidade Corporativa Ambiental e Social da Auchan Retail Portugal desde março de 2023. Encontra-se na organização há cerca de 20 anos, tendo já sido responsável de Ambiente, Gerente do Departamento de Bazar do Jumbo de Almada e Coordenadora de todas as áreas de comunicação.

## **| Análise documental**

Para se identificarem os comunicados para a análise documental, no caso da Auchan Retail Portugal, colocou-se no motor de pesquisa da *landing page* a palavra-chave “Ucrânia”, surgindo um resultado relacionado com o contexto em estudo. O resultado em questão é uma denominada “notícia”, publicada pela própria organização no dia 11 de março de 2022, 15 dias após o início do conflito, com o seguinte título: “Auchan está com a AMI e a Cruz Vermelha no apoio a refugiados” (Anexo 1).

No caso da Galp, após a abertura da *landing page*, clicou-se em “institucional”. De seguida, pesquisou-se pela palavra-chave “Ucrânia”, surgindo nove resultados, dos quais quatro estão diretamente relacionados com o contexto sob investigação. Dos quatro resultados, foram analisados os três que constituem comunicados de imprensa (Anexo 2). De fora fica o anúncio feito à abertura de um programa de bolsas de estudo pela Fundação Galp para a integração de refugiados ucranianos no ensino superior português, uma vez que constitui um propósito de inscrição para candidatura.

Os três comunicados de imprensa da Galp têm os seguintes títulos: “Galp suspende compra de produtos petrolíferos de origem russa”, “Galp apoia com €6,5 milhões ações de resposta à tragédia humanitária na Ucrânia” e “Galp abre programa com 50 estágios profissionais para deslocados pela guerra na Ucrânia”, tendo sido divulgados nos dias 2 de março de 2022, 10 de março de 2022 e 21 de abril de 2022, respetivamente.

### **4.7. Procedimentos utilizados na análise de dados**

Uma vez recolhidos os dados, procedeu-se à sua análise segundo os procedimentos a seguir enumerados.

## **| Inquérito por questionário**

Os dados dos inquéritos por questionário foram exportados para uma folha de *Excel*, tendo depois sido analisados através da plataforma *IBM SPSS Statistics 27*. Começou-se por avaliar a consistência interna das escalas, através do *Alpha* de Cronbach. De seguida, fez-se uma análise descritiva, seguida de uma análise da variância. Por fim, para se compreender a possível relação entre as variáveis independentes – *CSA* e *corporate activism* – e a variável dependente – reputação organizacional, recorreu-se à análise de regressão.

## | Entrevistas

Ambas as entrevistas foram, depois de transcritas, analisadas com recurso a uma breve análise de conteúdo, tendo por base as dimensões identificadas aquando da construção do guião (Apêndice 3). Desta forma, recolheram-se as informações mais relevantes de cada entrevista para comparação de resultados.

## | Análise documental

Os comunicados identificados foram alvo de uma análise interpretativa, que pretendeu extrair destes todas as informações relevantes de uma forma detalhada.

## **Capítulo 5. Apresentação dos resultados quantitativos**

Neste capítulo serão apresentados os resultados quantitativos, iniciando-se a análise com uma avaliação da consistência interna das escalas utilizadas em ambos os questionários. A restante análise encontra-se dividida por organização em estudo.

### **5.1. Consistência interna das escalas**

Começou-se por verificar a confiabilidade das escalas utilizadas, recorrendo-se ao coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*. Os valores deste coeficiente variam entre zero e um, sendo que, segundo Pestana e Gageiro (2008), são considerados bons valores psicométricos alfas a partir de 0,70. Verificar a confiabilidade das escalas utilizadas no inquérito por questionário é fundamental para o rigor da análise estatística, pelo que se seguem os valores para as três escalas utilizadas: *CSA*, *corporate activism* e reputação organizacional.

Em relação à escala correspondente à percepção de CSA (Tabela 5), é possível verificar-se que, no caso da Auchan Retail Portugal, obteve-se um nível de fiabilidade de 0,83 e, no caso da Galp, de 0,74. Foram incluídas as 12 questões, pelo que os dados são considerados unidimensionais, medindo de forma adequada esta dimensão.

Tabela 5. Consistência interna das escalas: *corporate social advocacy*

Organização	Alpha de Cronbach	N.º de itens
Auchan Retail Portugal	0,83	12
Galp	0,74	12

Os resultados referentes à escala correspondente ao *corporate activism* encontram-se na Tabela 6, onde se verifica um alfa de 0,76 para a Auchan Retail Portugal e de 0,91 no caso da Galp, tendo-se incluído as 5 questões. Os dados são considerados unidimensionais, pois as 5 questões medem de forma adequada a dimensão em questão.

Tabela 6. Consistência interna das escalas: *corporate activism*

Organização	Alpha de Cronbach	N.º de itens
Auchan Retail Portugal	0,76	5
Galp	0,91	5

Por fim, no que concerne à escala correspondente à reputação organizacional (Tabela 7), verifica-se um nível de confiabilidade de 0,92 em ambos os casos. Os dados consideram-se unidimensionais, visto que os 20 itens medem de forma adequada a dimensão em questão.

Tabela 7. Consistência interna das escalas: reputação organizacional

Organização	Alpha de Cronbach	N.º de itens
Auchan Retail Portugal	0,92	20
Galp	0,92	20

## 5.2. Auchan Retail Portugal

Na análise dos dados obtidos pelo inquérito por questionário sobre a Auchan Retail Portugal, considerou-se a amostra de 105 indivíduos que são consumidores da organização (foram excluídos 30 indivíduos que assumiram não consumir os produtos e/ou serviços da organização).

### 5.2.1. Análise descritiva

Neste subcapítulo são apresentados os resultados obtidos através de testes estatísticos, que dizem respeito a medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão). Os resultados seguem a sequência de perguntas realizadas na forma de afirmações, tendo por base as variáveis e as suas dimensões. O guião do inquérito por questionário pode ser consultado no Apêndice 1.

#### | *Corporate social advocacy*

No grupo III do inquérito por questionário sobre a Auchan Retail Portugal, foram apresentadas questões sobre a sua CSA. Aqui, os itens foram divididos em três dimensões: tomada de posição, perceção de congruência e perceção de autenticidade.

A Tabela 8 apresenta a variável CSA, que agrega as três dimensões acima referidas. A média é igual a 3,39, a mediana a 3,33 e o desvio-padrão a 0,64, o que demonstra que, de forma geral, os inquiridos têm uma perceção positiva da CSA da Auchan Retail Portugal.

Tabela 8. Análise descritiva: *corporate social advocacy* (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate social advocacy</i>	Média	Mediana	Desvio-padrão
<i>Corporate social advocacy</i>	3,39	3,33	0,64

Quanto à dimensão CSA – tomada de posição (Tabela 9), verifica-se que a perceção da tomada de posição da Auchan Retail Portugal é positiva, com uma média de 3,27 ( $M_d=3,00$ ), verificando-se alguma divergência nas respostas ( $d.p.=1,21$ ). De acordo com as opções de resposta, os indivíduos consideram que a Auchan Retail Portugal tomou uma posição “nem completamente contra nem completamente a favor” da guerra na Ucrânia.

Tabela 9. Análise descritiva: CSA - tomada de posição (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate social advocacy</i> – tomada de posição	Média	Mediana	Desvio-padrão
Indique qual considera ser a posição adotada pela Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia.	3,27	3,00	1,21

No caso da dimensão CSA – percepção de congruência (Tabela 10), a média é igual a 3,38 ( $M_d=3,33$ ;  $d.p.=0,68$ ), verificando-se que os respondentes têm, na generalidade, uma percepção positiva da congruência das ações de CSA da Auchan Retail Portugal.

O item “O assunto da guerra na Ucrânia está logicamente relacionado com a Auchan Retail Portugal” foi o que teve a média mais baixa, 2,59, tendo uma mediana de 2,00 e desvio-padrão de 1,26. Assim sendo, apesar de se considerar que, de forma geral, os respondentes “não concordam nem discordam” que o assunto da guerra esteja relacionada com a organização, uma parte significativa destes disseram mesmo “discordar”.

As médias mais altas foram obtidas nas questões “As mensagens e as ações levadas a cabo pela Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia são relevantes para os consumidores dos produtos/serviços da organização” ( $M_e=3,79$ ) e “É bastante plausível que a Auchan Retail Portugal tome uma posição em relação à guerra na Ucrânia” ( $M_e=3,65$ ), com os indivíduos a “concordar” com as afirmações.

Tabela 10. Análise descritiva: CSA – percepção de congruência (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate social advocacy – percepção de congruência</i>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
O assunto da guerra na Ucrânia está logicamente relacionado com a Auchan Retail Portugal.	2,59	2,00	1,26
As mensagens e as ações levadas a cabo pela Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia são relevantes para os consumidores dos produtos/serviços da organização.	3,79	4,00	0,97
É bastante plausível que a Auchan Retail Portugal tome uma posição em relação à guerra na Ucrânia.	3,71	4,00	0,99
É comum organizações como a Auchan Retail Portugal defenderem assuntos como o da guerra na Ucrânia.	3,65	4,00	1,10
A mensagem defendida pela Auchan Retail Portugal em relação à guerra na Ucrânia é consistente com os atributos dos seus produtos/serviços.	3,39	4,00	1,09
De forma geral, a mensagem defendida pela Auchan Retail Portugal em relação à guerra na Ucrânia tem uma boa correspondência com as mensagens defendidas pelas organizações deste setor.	3,14	3,00	1,10
<b><i>Corporate social advocacy – percepção de congruência</i></b>	<b>3,38</b>	<b>3,33</b>	<b>0,68</b>

Quanto à CSA – percepção de autenticidade (Tabela 11), a média da variável agrupada é 3,42, a mediana é 3,40 e o desvio-padrão é 0,92. De forma geral, os inquiridos

demonstraram uma percepção positiva face à autenticidade das ações e mensagens de CSA da Auchan Retail Portugal.

A maioria das questões tem uma média de respostas de “não concordo nem discordo”, com exceção das questões “A Auchan Retail Portugal está a ser fiel a si mesma com a posição tomada em relação à guerra na Ucrânia” ( $M_e=3,55$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=1,08$ ) e “A Auchan Retail Portugal está a defender o que acredita” ( $M_e=3,54$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,96$ ), cuja generalidade dos indivíduos diz “concordar” com as afirmações.

Tabela 11. Análise descritiva: CSA – percepção de autenticidade (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate social advocacy – percepção de autenticidade</i>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Auchan Retail Portugal está a ser fiel a si mesma com a posição tomada em relação à guerra na Ucrânia	3,55	4,00	1,08
A Auchan Retail Portugal atua face à guerra na Ucrânia de uma forma que corresponde aos seus valores.	3,46	4,00	1,06
A Auchan Retail Portugal está a defender o que acredita.	3,54	4,00	0,96
As ações e comunicação da Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia são consistentes ao longo do tempo.	3,28	3,00	1,08
As mensagens que a Auchan Retail Portugal comunica em relação à guerra na Ucrânia preserva o que a organização significa para mim.	3,28	3,00	1,13
<b><i>Corporate social advocacy – percepção de autenticidade</i></b>	<b>3,42</b>	<b>3,40</b>	<b>0,92</b>

### ***Corporate activism***

No grupo IV do inquérito por questionário, foram apresentadas questões sobre o *corporate activism* da Auchan Retail Portugal. A Tabela 12 apresenta os resultados dos itens da variável, bem como da variável no seu conjunto, isto é, tendo todos os itens agrupados.

Verifica-se que, de forma geral, os indivíduos demonstraram uma percepção positiva do *corporate activism* da Auchan Retail Portugal, sendo que a média é 3,46, a mediana é 3,60 e o desvio-padrão é 0,79.

O item que apresentou a média mais alta foi “A Auchan Retail Portugal está atenta aos assuntos sociais” ( $M_e=4,10$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,83$ ), com os inquiridos a “concordar” com a afirmação. Já o que teve média mais baixa foi “A Auchan Retail Portugal pressiona

os atores institucionais, saindo em defesa de assuntos sociais” ( $M_e=2,91$ ;  $M_d=3,00$ ; d.p.=1,19), onde os indivíduos disseram “não concordar nem discordar”.

O maior desvio de respostas foi na questão “A Auchan Retail Portugal age tendo em conta os interesses da sociedade, procurando ter impacto além da organização” (d.p.=1,24), onde, numa visão global, os inquiridos disseram “não concordar nem discordar”. Contudo, com o desvio-padrão apresentado e a mediana de 4,00 (“concordo”), revela-se uma maior divergência das respostas.

Tabela 12. Análise descritiva: *corporate activism* (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate activism</i>	Média	Mediana	Desvio-padrão
A Auchan Retail Portugal está atenta aos assuntos sociais.	4,10	4,00	0,83
A Auchan Retail Portugal contribui para a mudança social.	3,41	4,00	1,11
A Auchan Retail Portugal age tendo em conta os interesses da sociedade, procurando ter impacto além da organização.	3,37	4,00	1,24
A Auchan Retail Portugal pressiona os atores institucionais, saindo em defesa de assuntos sociais.	2,91	3,00	1,19
A Auchan Retail Portugal procura apoiar grupos marginalizados e/ou oprimidos.	3,49	4,00	1,13
<b><i>Corporate activism</i></b>	<b>3,46</b>	<b>3,60</b>	<b>0,79</b>

## Reputação organizacional

No grupo V do inquérito por questionário, foram apresentadas questões sobre a reputação organizacional da Auchan Retail Portugal. Aqui, os itens foram divididos em seis dimensões: apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental e desempenho financeiro.

A Tabela 13 apresenta a variável reputação organizacional, que agrega as seis dimensões previamente referidas. A média é 3,60, a mediana 3,50 e o desvio-padrão 0,57. Assim sendo, numa visão geral, os inquiridos demonstraram uma perceção positiva da reputação organizacional da Auchan Retail Portugal, após terem conhecimento das ações tomadas pela organização face à guerra na Ucrânia.

Tabela 13. Análise descritiva: reputação organizacional (Auchan Retail Portugal)

Reputação organizacional	Média	Mediana	Desvio-padrão
--------------------------	-------	---------	---------------

Reputação organizacional	3,60	3,50	0,57
--------------------------	------	------	------

Quanto à reputação organizacional – apelo emocional (Tabela 14), a média de 3,60 ( $M_d=3,67$ ;  $d.p.=0,97$ ) demonstra que a generalidade dos respondentes demonstra um apelo emocional positivo em relação à organização. Todas as questões mostraram uma média de respostas de “concordo” com as afirmações, com destaque para o item “Eu tenho um bom sentimento em relação à Auchan Retail Portugal”, cuja média é a mais alta e desvio-padrão mais baixo ( $M_e=3,71$ ;  $d.p.=0,97$ ).

Tabela 14. Análise descritiva: reputação organizacional – apelo emocional (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – apelo emocional</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Eu tenho um bom sentimento em relação à Auchan Retail Portugal.	3,70	4,00	0,98
Eu admiro e respeito a Auchan Retail Portugal.	3,55	3,00	1,04
Eu confio na Auchan Retail Portugal.	3,54	4,00	1,07
<b>Reputação organizacional – apelo emocional</b>	<b>3,60</b>	<b>3,67</b>	<b>0,97</b>

No caso da reputação organizacional – produtos e serviços (Tabela 15), a média é de 3,91, a mediana de 4,00 e o desvio-padrão de 0,68, o que demonstra a perceção positiva dos inquiridos face aos produtos e serviços prestados pela organização.

De notar ainda que todas as questões da dimensão tiveram uma média de “concordo”. O item “A Auchan Retail Portugal oferece produtos e serviços com boa relação qualidade-preço” foi o que obteve uma média mais alta, de 4,14 ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,83$ ).

Tabela 15. Análise descritiva: reputação organizacional – produtos e serviços (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – produtos e serviços</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Auchan Retail Portugal defende os seus produtos e serviços.	4,11	4,00	0,74
A Auchan Retail Portugal desenvolve produtos e serviços inovadores.	3,51	4,00	0,99
A Auchan Retail Portugal oferece produtos e serviços de grande qualidade.	3,89	4,00	0,81
A Auchan Retail Portugal oferece produtos e serviços com boa relação qualidade-preço.	4,14	4,00	0,83
<b>Reputação organizacional – produtos e serviços</b>	<b>3,91</b>	<b>4,00</b>	<b>0,68</b>

A variável agrupada de reputação organizacional – visão e liderança (Tabela 16), teve uma média de 3,59, mediana de 3,67 e desvio-padrão de 0,69. Estes valores demonstram a perceção positiva dos respondentes face à visão e liderança da Auchan Retail Portugal.

O único item que apresentou uma média de “não concordo nem discordo”, tendo sido a mais baixa ( $M_e=3,33$ ) foi “A Auchan Retail Portugal tem uma excelente liderança”. As restantes questões tiveram uma média de “concordo” nas respostas.

Tabela 16. Análise descritiva: reputação organizacional – visão e liderança (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – visão e liderança</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Auchan Retail Portugal tem uma excelente liderança.	3,33	3,00	0,91
A Auchan Retail Portugal tem uma visão clara para o futuro.	3,72	4,00	0,83
A Auchan Retail Portugal aproveita as oportunidades de mercado.	3,72	4,00	0,87
<b>Reputação organizacional – visão e liderança</b>	<b>3,59</b>	<b>3,67</b>	<b>0,69</b>

Quanto à reputação organizacional – ambiente de trabalho (Tabela 17), a média é 3,45, a mediana 3,33 e o desvio-padrão 0,79. Uma vez mais, demonstra-se uma perceção geral positiva face ao ambiente de trabalho da organização.

O item que teve a média mais alta foi “A Auchan Retail Portugal parece uma organização que tem bons colaboradores”, com 3,66 ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,81$ ), isto é, de “concordo” com a afirmação. As restantes questões tiveram uma média de “não concordo nem discordo”.

Tabela 17. Análise descritiva: reputação organizacional – ambiente de trabalho (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – ambiente de trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Auchan Retail Portugal é bem gerida.	3,27	3,00	0,95
A Auchan Retail Portugal parece um bom local para trabalhar.	3,42	3,00	0,98
A Auchan Retail Portugal parece uma organização que tem bons colaboradores.	3,66	4,00	0,81
<b>Reputação organizacional – ambiente de trabalho</b>	<b>3,45</b>	<b>3,33</b>	<b>0,79</b>

No caso da reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental (Tabela 18), a média obtida foi 3,52 ( $M_d=3,67$ ;  $d.p.=0,61$ ), verificando-se uma perceção

global positiva dos respondentes face à responsabilidade social e ambiental da Auchan Retail Portugal.

O item que obteve a média mais baixa e que diferiu dos restantes foi “A Auchan Retail Portugal é ambientalmente responsável” ( $M_e=3,06$ ;  $M_d=3,00$ ;  $d.p.=0,91$ ), com a generalidade dos indivíduos a dizer “não concordar nem discordar” da afirmação. As restantes questões apresentaram uma média de “concordo” nas respostas, sendo a média mais alta obtida em “A Auchan Retail Portugal apoia boas causas” ( $M_e=3,95$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,84$ ).

Tabela 18. Análise descritiva: reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Auchan Retail Portugal apoia boas causas.	3,95	4,00	0,84
A Auchan Retail Portugal é ambientalmente responsável.	3,06	3,00	0,91
A Auchan Retail Portugal mantém elevados padrões na forma como trata as pessoas.	3,55	4,00	0,89
<b>Reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental</b>	<b>3,52</b>	<b>3,67</b>	<b>0,61</b>

Por fim, quanto à reputação organizacional – desempenho financeiro (Tabela 19), a média é de 3,44 ( $M_d=3,50$ ;  $d.p.=0,63$ ), denotando-se a perceção positiva dos inquiridos acerca do desempenho financeiro da organização.

Destacar que o item “A Auchan Retail Portugal tem um histórico forte de lucros” foi o que obteve a média mais alta ( $M_e=3,69$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,81$ ), isto é, numa visão global, os inquiridos dizem “concordar” com a afirmação. Destaque também para a questão “A Auchan Retail Portugal tende a ser melhor do que a concorrência”, que não só obteve a média mais baixa ( $M_e=2,97$ ), como demonstrou uma maior divergência nas respostas ( $d.p.=1,05$ ).

Tabela 19. Análise descritiva: reputação organizacional – desempenho financeiro (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – desempenho financeiro</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Auchan Retail Portugal tem um histórico forte de lucros.	3,69	4,00	0,81
A Auchan Retail Portugal parece de baixo risco para se investir.	3,47	4,00	0,92
A Auchan Retail Portugal tende a ser melhor do que a concorrência.	2,97	3,00	1,05

A Auchan Retail Portugal tem fortes prospetivas de crescimento futuro.	3,65	4,00	0,81
<b>Reputação organizacional – desempenho financeiro</b>	<b>3,44</b>	<b>3,50</b>	<b>0,63</b>

### 5.2.2. Análise da variância

Após a análise descritiva, importa analisar a variância entre grupos. Para tal, nos casos em que existia normalidade e homocedasticidade, realizou-se o teste *One-way ANOVA*, teste paramétrico que permite a comparação do valor médio de uma determinada variável em dois ou mais grupos diferentes. No caso do sexo, recorreu-se ao teste de distribuição *t* de *Student*. Nos restantes casos recorreu-se ao teste não paramétrico de *Mann-Whitney*.

#### | *Corporate social advocacy*

Começando pela variável CSA, que agrupa três dimensões, é possível verificar-se na Tabela 20 que não existem diferenças na variância da variável em relação a nenhum dos critérios sociodemográficos, isto é, face ao sexo ( $p=0,96>0,05$ ), idade ( $p=0,88>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,94>0,05$ ).

Tabela 20. Análise da variância: CSA (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate Social Advocacy</i>	Sig
Sexo	0,96
Idade	0,88
Formação académica	0,94

No caso da dimensão CSA – tomada de posição (Tabela 21), verifica-se que não existem também variâncias significativas em relação ao sexo ( $p=0,84>0,05$ ), à idade ( $p=0,95>0,05$ ) e à formação académica ( $p=0,32>0,05$ ).

Tabela 21. Análise da variância: CSA - tomada de posição (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate Social Advocacy – tomada de posição</i>	Sig
Sexo	0,84
Idade	0,95
Formação académica	0,32

Tal como verificado na Tabela 22, a dimensão CSA – percepção de congruência também não demonstrou qualquer variância relevante em relação ao sexo ( $p=0,69>0,05$ ), idade ( $p=0,97>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,88>0,05$ ).

Tabela 22. Análise da variância: CSA - percepção de congruência (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate Social Advocacy</i> – percepção de congruência	Sig
Sexo	0,69
Idade	0,97
Formação académica	0,88

Na última dimensão de CSA, CSA – percepção de autenticidade (Tabela 23), verificou-se, uma vez mais, a inexistência de variâncias da variável face aos critérios sociodemográficos – sexo ( $p=0,70>0,05$ ), idade ( $p=0,77>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,73>0,05$ ).

Tabela 23. Análise da variância: CSA - percepção de autenticidade (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate Social Advocacy</i> – percepção de autenticidade	Sig
Sexo	0,70
Idade	0,77
Formação académica	0,73

## | *Corporate activism*

A Tabela 24 demonstra os resultados da variância da variável *corporate activism* em relação aos critérios sociodemográficos. Pode-se verificar que não existe qualquer variância significativa da variável em relação ao sexo ( $p=0,91>0,05$ ), à idade ( $p=0,57>0,05$ ) e à formação académica ( $p=0,64>0,05$ ).

Tabela 24. Análise da variância: *corporate activism* (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate activism</i>	Sig
Sexo	0,91
Idade	0,57
Formação académica	0,64

## | Reputação Organizacional

Começando pela variável reputação organizacional que agrupa seis dimensões, verifica-se na Tabela 25 que não há variância significativa da variável em relação ao sexo ( $p=0,95>0,05$ ), à idade ( $p=0,35>0,05$ ) e à formação académica ( $p=0,41>0,05$ ).

Tabela 25. Análise da variância: reputação organizacional (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,95
Idade	0,35
Formação académica	0,41

Em relação à dimensão reputação organizacional – apelo emocional (Tabela 26), não se identificaram variâncias significativas em relação ao sexo ( $p=0,85>0,05$ ), à idade ( $p=0,68>0,05$ ) nem face à formação académica ( $p=0,73>0,05$ ).

Tabela 26. Análise da variância: reputação organizacional - apelo emocional (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – apelo emocional</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,85
Idade	0,68
Formação académica	0,73

No caso da dimensão reputação organizacional – produtos e serviços (Tabela 27), não foi detetada nenhuma variância significativa em relação ao sexo ( $p=0,30>0,05$ ), à idade ( $p=0,30>0,05$ ) nem face à formação académica ( $p=0,24>0,05$ ).

Tabela 27. Análise da variância: reputação organizacional - produtos e serviços (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – produtos e serviços</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,30
Idade	0,30
Formação académica	0,24

Na Tabela 28, verifica-se que a dimensão reputação organizacional – visão e liderança também não demonstrou ter nenhuma variância face aos critérios sociodemográficos – sexo ( $p=0,98>0,05$ ), idade ( $p=0,12>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,29>0,05$ ).

Tabela 28. Análise da variância: reputação organizacional - visão e liderança (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – visão e liderança</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,98
Idade	0,12
Formação académica	0,29

Em relação à dimensão reputação organizacional – ambiente de trabalho (Tabela 29), também não se verificou nenhuma variância face ao sexo ( $p=0,64>0,05$ ), à idade ( $p=0,81>0,05$ ) ou à formação académica ( $p=0,32>0,05$ ).

Tabela 29. Análise da variância: reputação organizacional - ambiente de trabalho (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – ambiente de trabalho</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,64
Idade	0,81
Formação académica	0,32

No caso da dimensão reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental (Tabela 30), uma vez mais, não há nenhuma variância a relatar em relação aos critérios sociodemográficos dos indivíduos – sexo ( $p=0,77>0,05$ ), idade ( $p=0,54>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,88>0,05$ ).

Tabela 30. Análise da variância: reputação organizacional - responsabilidade social e ambiental (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,77
Idade	0,54
Formação académica	0,88

Por fim, a dimensão reputação organizacional – desempenho financeiro (Tabela 31), também não demonstrou qualquer variância relevante face ao sexo ( $p=0,66>0,05$ ), idade ( $p=0,50>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,38>0,05$ ).

Tabela 31. Análise da variância: reputação organizacional - desempenho financeiro (Auchan Retail Portugal)

<b>Reputação organizacional – desempenho financeiro</b>	<b>Sig</b>
---------------------------------------------------------	------------

Sexo	0,66
Idade	0,50
Formação académica	0,38

Assim sendo, conclui-se que nenhuma dimensão ou variável demonstrou variar de acordo com o sexo, idade ou formação académica dos indivíduos.

### 5.2.3. Análise de regressão

Após a análise descritiva dos resultados e a análise da variância, é necessário realizar-se uma análise de regressão linear. As análises anteriormente efetuadas não validam as relações entre as variáveis. O modelo de regressão linear procura identificar relações entre as variáveis independentes e a variável dependente, mensurando não só a intensidade dessa relação, como a sua direção (direta ou inversa).

Através desta análise, considera-se que há uma relação significativa quando o valor de significância é inferior ou igual a 0,05. O valor da relação entre as variáveis pode variar entre -1 e 1, sendo que, caso os valores sejam positivos, a relação é direta. No caso de os valores serem negativos, a relação entre as variáveis é inversa. Em termos de intensidade, esta pode negligenciável ( $r < 0,20$ ), fraca ( $0,20 < r < 0,40$ ), moderada ( $0,40 < r < 0,60$ ), forte ( $0,60 < r < 0,80$ ) ou muito forte ( $0,80 < r < 1$ ) (Malhotra & Birks, 2006).

De lembrar que as variáveis independentes desta investigação são a CSA e o *corporate activism*, sendo a variável dependente a reputação organizacional. De notar que foi previamente confirmada a normalidade dos resíduos da variável dependente para se garantir uma mais correta análise de regressão linear.

### Corporate social advocacy vs. Reputação organizacional

Tal como se verifica na Tabela 32, existe uma relação significativa entre as variáveis CSA e reputação organizacional ( $\text{sig} < 0,001 < 0,05$ ). A relação linear verificada entre as variáveis é considerada forte ( $r = 0,62$ ), com a reputação organizacional da Auchan Retail Portugal a ser justificada em 39% pelas suas mensagens e ações de CSA ( $r^2 = 0,39$ ).

Tabela 32. Análise de regressão linear: CSA vs. reputação organizacional (Auchan Retail Portugal)

<i>Corporate social advocacy vs. reputação organizacional</i>		
R	R <sup>2</sup>	Sig
0,62	0,39	<0,001

## **Corporate activism vs. Reputação Organizacional**

Pela Tabela 33, conclui-se que também a variável independente *corporate activism* apresenta uma relação linear com a variável dependente reputação organizacional ( $\text{sig} < 0,001 < 0,05$ ). A relação entre as variáveis é também considerada forte ( $r=0,73$ ), sendo que a reputação organizacional da Auchan Retail Portugal é justificada em 53% pelo seu *corporate activism* ( $r^2=0,53$ ).

Tabela 33. Análise de regressão linear: *corporate activism* vs. reputação organizacional (Auchan Retail Portugal)

<b>Corporate activism vs. reputação organizacional</b>		
<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig</b>
0,73	0,53	<0,001

### **5.3. Galp**

#### **5.3.1. Análise descritiva**

Neste ponto serão apresentados os resultados obtidos através de testes estatísticos, que dizem respeito a medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão), em relação ao inquérito por questionário sobre a Galp (Apêndice 2).

## **Corporate social advocacy**

No grupo III deste inquérito por questionário, foram apresentadas questões sobre a CSA da Galp. Os itens foram divididos em três dimensões: tomada de posição, percepção de congruência e percepção de autenticidade.

A Tabela 34 apresenta a variável CSA, que agrega as três dimensões acima referidas. A média obtida é 3,72, a mediana 3,83 e o desvio-padrão 0,48, o que demonstra que, numa visão global, os inquiridos têm uma percepção positiva das ações e mensagens de CSA da Galp.

Tabela 34. Análise descritiva: CSA (Galp)

<b>Corporate social advocacy</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<i>Corporate social advocacy</i>	3,72	3,83	0,48

Quanto à dimensão CSA - tomada de posição (Tabela 35), a média foi de 2,26 (d.p.=1,63), demonstrando-se que os respondentes, de forma geral, consideram que a Galp se posicionou “contra” a guerra na Ucrânia. A mediana é de 1,00, havendo uma quantidade significativa de inquiridos a considerarem que a posição foi “completamente contra”.

Tabela 35. Análise descritiva: CSA - tomada de posição (Galp)

<i>Corporate social advocacy – tomada de posição</i>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Indique qual considera ser a posição adotada pela Galp face à guerra na Ucrânia.	2,26	1,00	1,63

No caso de CSA – percepção de congruência (Tabela 36), a média é 3,72 ( $M_d=3,83$ ; d.p.=0,63), pelo que os respondentes demonstraram uma percepção positiva face à congruência de ações e de mensagens de CSA da Galp.

Todos os itens tiveram como média de respostas “concordo” com a afirmação, excluindo a questão “O assunto da guerra na Ucrânia está logicamente relacionado com a Galp” que teve uma média de “não concordo nem discordo” ( $M_e=3,10$ ;  $M_d=3,00$ ). Esta foi também a questão que teve mais divergência nas respostas (d.p.=1,20).

Tabela 36. Análise descritiva: CSA - percepção de congruência (Galp)

<i>Corporate social advocacy – percepção de congruência</i>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
O assunto da guerra na Ucrânia está logicamente relacionado com a Galp.	3,10	3,00	1,20
As mensagens e as ações levadas a cabo pela Galp face à guerra na Ucrânia são relevantes para os consumidores dos produtos/serviços da organização.	3,82	4,00	0,93
É bastante plausível que a Galp tome uma posição em relação à guerra na Ucrânia.	4,06	4,00	0,81
É comum organizações como a Galp defenderem assuntos como o da guerra na Ucrânia.	3,80	4,00	1,01
A mensagem defendida pela Galp em relação à guerra na Ucrânia é consistente com os atributos dos seus produtos/serviços.	3,81	4,00	0,77
De forma geral, a mensagem defendida pela Galp em relação à guerra na Ucrânia tem uma boa correspondência com as mensagens defendidas pelas organizações deste setor.	3,75	4,00	0,80
<b><i>Corporate social advocacy – percepção de congruência</i></b>	<b>3,72</b>	<b>3,83</b>	<b>0,63</b>

Em relação a CSA – percepção de autenticidade (Tabela 37), a média de 4,02 ( $M_d=4,20$ ;  $d.p.=0,62$ ) revela a percepção positiva de autenticidade da generalidade dos inquiridos face à CSA da Galp.

Todos as questões obtiveram uma média de “concordo” nas respostas. Destaque para o item “A Galp está a defender o que acredita” que obteve a média mais alta, de 4,11 ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,76$ ).

Tabela 37. Análise descritiva: CSA - percepção de autenticidade (Galp)

<i>Corporate social advocacy – percepção de autenticidade</i>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Galp está a ser fiel a si mesma com a posição tomada em relação à guerra na Ucrânia	4,09	4,00	0,72
A Galp atua face à guerra na Ucrânia de uma forma que corresponde aos seus valores.	4,09	4,00	0,73
A Galp está a defender o que acredita.	4,11	4,00	0,76
As ações e comunicação da Galp face à guerra na Ucrânia são consistentes ao longo do tempo.	3,83	4,00	0,75
As mensagens que a Galp comunica em relação à guerra na Ucrânia preserva o que a organização significa para mim.	3,98	4,00	0,94
<b><i>Corporate social advocacy – percepção de autenticidade</i></b>	<b>4,02</b>	<b>4,20</b>	<b>0,62</b>

### ***Corporate activism***

Na Tabela 38, é possível verificar-se que a média de respostas quanto à variável agrupada de *corporate activism* é de 4,06 ( $M_d=4,40$ ;  $d.p.=0,88$ ), o que demonstra a percepção positiva das ações e mensagens de ativismo da Galp face à guerra na Ucrânia.

Uma vez mais, todas as questões tiveram uma média de “concordo” nas respostas, com a média mais alta obtida no item “A Galp está atenta aos assuntos sociais” ( $M_e=4,29$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,86$ ). Por outro lado, a questão com média mais baixa foi “A Galp pressiona os atores institucionais, saindo em defesa de assuntos sociais” ( $M_e=3,84$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=1,09$ ).

Tabela 38. Análise descritiva: *corporate activism* (Galp)

<i>Corporate activism</i>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Galp está atenta aos assuntos sociais.	4,29	4,00	0,86
A Galp contribui para a mudança social.	4,04	4,00	0,99

A Galp age tendo em conta os interesses da sociedade, procurando ter impacto além da organização.	4,00	4,00	0,92
A Galp pressiona os atores institucionais, saindo em defesa de assuntos sociais.	3,84	4,00	1,09
A Galp procura apoiar grupos marginalizados e/ou oprimidos.	4,10	5,00	1,23
<b>Corporate activism</b>	<b>4,06</b>	<b>4,40</b>	<b>0,88</b>

## Reputação organizacional

Passando para a última variável em estudo, a reputação organizacional, é possível verificar na Tabela 39 que a média é de 3,90, a mediana de 4,00 e o desvio-padrão de 0,52. Assim sendo, nota-se uma vez mais a perceção positiva dos inquiridos face à reputação organizacional da Galp, após terem conhecimento das ações e mensagens de CSA e de *corporate activism* face à guerra na Ucrânia.

Tabela 39. Análise descritiva: reputação organizacional (Galp)

Reputação organizacional	Média	Mediana	Desvio-padrão
Reputação organizacional	3,90	4,00	0,52

No caso da dimensão reputação organizacional – apelo emocional (Tabela 40), verifica-se que a média é de 3,84 ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,74$ ), pelo que os inquiridos, de forma geral, demonstram um apelo emocional positivo face à organização.

Todas as questões obtiveram uma média de “concordo” nas respostas, com destaque para o item “Eu tenho um bom sentimento em relação à Galp”, que obteve a média mais alta ( $M_e=3,97$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,79$ ),

Tabela 40. Análise descritiva: reputação organizacional - apelo emocional (Galp)

Reputação organizacional – apelo emocional	Média	Mediana	Desvio-padrão
Eu tenho um bom sentimento em relação à Galp.	3,97	4,00	0,79
Eu admiro e respeito a Galp.	3,79	4,00	0,85
Eu confio na Galp.	3,75	4,00	0,83
<b>Reputação organizacional – apelo emocional</b>	<b>3,84</b>	<b>4,00</b>	<b>0,74</b>

No caso da dimensão reputação organizacional – produtos e serviços (Tabela 41), denota-se que a média de respostas é 3,92 ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,65$ ), o que revela uma percepção positiva dos produtos e serviços da Galp por parte dos respondentes.

Apesar de todos os itens terem uma média de “concordo” nas respostas, destaque para “A Galp oferece produtos e serviços com boa relação qualidade-preço”, onde se verifica a média mais baixa da dimensão ( $M_e=3,63$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,65$ ).

Tabela 41. Análise descritiva: reputação organizacional - produtos e serviços (Galp)

<b>Reputação organizacional – produtos e serviços</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Galp defende os seus produtos e serviços.	4,27	4,00	0,70
A Galp desenvolve produtos e serviços inovadores.	3,76	4,00	0,89
A Galp oferece produtos e serviços de grande qualidade.	4,01	4,00	0,71
A Galp oferece produtos e serviços com boa relação qualidade-preço.	3,63	4,00	0,93
<b>Reputação organizacional – produtos e serviços</b>	<b>3,92</b>	<b>4,00</b>	<b>0,65</b>

Quanto a reputação organizacional – visão e liderança (Tabela 42), a média é de 4,10 ( $M_d=4,33$ ;  $d.p.=0,64$ ), revelando-se a percepção positiva da generalidade dos indivíduos face à visão e liderança da Galp.

Todos os itens obtiveram uma média de respostas “concordo” novamente, sendo a média mais alta atribuída ao item “A Galp aproveita as oportunidades de mercado” ( $M_e=4,28$ ;  $M_d=4,00$ ). Além disso, esta foi também a questão desta dimensão que verificou menos divergência nas respostas ( $d.p.=0,68$ ).

Tabela 42. Análise descritiva: reputação organizacional - visão e liderança (Galp)

<b>Reputação organizacional – visão e liderança</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Galp tem uma excelente liderança.	4,05	4,00	0,85
A Galp tem uma visão clara para o futuro.	3,98	4,00	0,79
A Galp aproveita as oportunidades de mercado.	4,28	4,00	0,68
<b>Reputação organizacional – visão e liderança</b>	<b>4,10</b>	<b>4,33</b>	<b>0,64</b>

Quanto a reputação organizacional – ambiente de trabalho (Tabela 43), a média obtida foi de 4,03 ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,73$ ), o que, numa visão global, demonstra a percepção positiva que os respondentes têm do ambiente de trabalho da Galp.

Todas as questões desta dimensão obtiveram uma média de “concordo” nas respostas, com destaque para o item “A Galp parece uma organização que tem bons colaboradores”, que obteve a média mais alta ( $M_e=4,13$ ;  $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,84$ ).

Tabela 43. Análise descritiva: reputação organizacional - ambiente de trabalho (Galp)

<b>Reputação organizacional – ambiente de trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Galp é bem gerida.	3,98	4,00	0,79
A Galp parece um bom local para trabalhar.	3,97	4,00	0,90
A Galp parece uma organização que tem bons colaboradores.	4,13	4,00	0,84
<b>Reputação organizacional – ambiente de trabalho</b>	<b>4,03</b>	<b>4,00</b>	<b>0,73</b>

Na dimensão reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental (Tabela 44), a média é de 3,62 ( $M_d=3,67$ ;  $d.p.=0,63$ ), denotando-se a percepção positiva dos inquiridos em relação à responsabilidade social e ambiental da Galp.

A média de respostas variou nos itens desta dimensão, tendo a questão “A Galp é ambientalmente responsável” obtido uma média de “não concordo nem discordo” ( $M_e=2,53$ ;  $M_d=3,00$ ;  $d.p.=0,79$ ), o único caso nesta dimensão. Os restantes itens tiveram uma média de “concordo” com as afirmações.

Tabela 44. Análise descritiva: reputação organizacional - responsabilidade social e ambiental (Galp)

<b>Reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Galp apoia boas causas.	4,33	5,00	0,88
A Galp é ambientalmente responsável.	2,53	3,00	0,79
A Galp mantém elevados padrões na forma como trata as pessoas.	3,99	4,00	0,95
<b>Reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental</b>	<b>3,62</b>	<b>3,67</b>	<b>0,63</b>

Por fim, quanto a reputação organizacional – desempenho financeiro (Tabela 45), a média é de 3,89 ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,52$ ), pelo que, numa visão geral, os respondentes têm uma percepção positiva do desempenho financeiro da Galp.

Todos os itens da dimensão obtiveram uma média de “concordo” nas respostas, com destaque para “A Galp tem um histórico forte de lucros”, que não só obteve a média mais alta da dimensão, como revelou uma menor variância nas respostas dadas ( $M_d=4,00$ ;  $d.p.=0,62$ )

Tabela 45. Análise descritiva: reputação organizacional - desempenho financeiro (Galp)

<b>Reputação organizacional – desempenho financeiro</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A Galp tem um histórico forte de lucros.	4,30	4,00	0,62
A Galp parece de baixo risco para se investir.	3,56	4,00	0,89
A Galp tende a ser melhor do que a concorrência.	3,74	4,00	0,86
A Galp tem fortes perspectivas de crescimento futuro.	3,95	4,00	0,73
<b>Reputação organizacional – desempenho financeiro</b>	<b>3,89</b>	<b>4,00</b>	<b>0,52</b>

Concluindo, de forma geral, todas as variáveis em análise em relação à Galp apresentaram valores positivos, na ordem de “concordo” no inquérito por questionário.

### 5.3.2. Análise da variância

Neste subcapítulo, procurou-se analisar a variância das respostas dadas em relação aos critérios sociodemográficos dos inquiridos. Para tal, recorreu-se aos testes estatísticos enunciados anteriormente.

#### | *Corporate social advocacy*

Começando pela variável CSA, que agrupa três dimensões, é possível verificar-se na Tabela 46 que não se verificam variâncias estatisticamente significativas nas respostas quanto ao sexo ( $p=0,06>0,05$ ), idade ( $p=0,50>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,09>0,05$ ).

Tabela 46. Análise da variância: CSA (Galp)

<b>Corporate Social Advocacy</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,06
Idade	0,50
Formação académica	0,09

No caso da dimensão CSA – tomada de posição (Tabela 47), verifica-se também a inexistência de variâncias relevantes em relação a qualquer um dos critérios sociodemográficos: sexo ( $p=0,27>0,05$ ), idade ( $p=0,18>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,32>0,05$ )

Tabela 47. Análise da variância: CSA - tomada de posição (Galp)

<b>Corporate Social Advocacy – tomada de posição</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,27

Idade	0,18
Formação académica	0,32

Tal como verificado na Tabela 48, a dimensão CSA – percepção de congruência não revelou nenhuma variância significativa quanto ao sexo ( $p=0,07>0,05$ ) e à idade ( $p=0,19>0,05$ ). Contudo, verifica-se que houve uma variância estatisticamente significativa em relação à formação académica ( $p=0,01<0,05$ ).

Tabela 48. Análise da variância: CSA - percepção de congruência (Galp)

<i>Corporate Social Advocacy</i> – percepção de congruência	Sig
Sexo	0,07
Idade	0,19
Formação académica	0,01

Assim sendo, procurou-se fazer uma análise à CSA – percepção de congruência face à formação académica. Como é visível na Tabela 49, são os indivíduos com bacharelato ( $M_e=3,81$ ; d.p.=0,90), mestrado ( $M_e=3,99$ ; d.p.=0,55) e doutoramento ( $M_e=3,93$ ; d.p.=0,35) que apresentam níveis de concordância mais altos. Contrariamente, são os indivíduos que têm outro grau de formação além dos apresentados que apresentam nível de concordância mais baixo ( $M_e=2,83$ ; d.p.=0,24).

Tabela 49. CSA - percepção de congruência vs. formação académica (Galp)

<i>Corporate Social Advocacy</i> – percepção de congruência			
Formação académica	N.º	Média	Desvio-padrão
Ensino Básico	3	3,11	0,48
Ensino Secundário	33	3,58	0,75
Licenciatura	64	3,71	0,54
Bacharelato	6	3,81	0,90
Mestrado	28	3,99	0,55
Doutoramento	5	3,93	0,35
Outro	2	2,83	0,24

Na última dimensão de CSA, CSA – percepção de autenticidade (Tabela 50), verificou-se que não existe nenhuma variância significativa nas respostas dos inquiridos em relação ao sexo ( $p=0,66>0,05$ ), à idade ( $p=0,48>0,05$ ) nem à formação académica ( $p=0,28>0,05$ ).

Tabela 50. Análise da variância: CSA - percepção de autenticidade (Galp)

<b>Corporate Social Advocacy – percepção de autenticidade</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,66
Idade	0,48
Formação académica	0,28

## | **Corporate activism**

A Tabela 51 demonstra os resultados da variância da variável *corporate activism* em relação aos critérios sociodemográficos. Pode-se verificar que não existe nenhuma variância relevante a enunciar em relação às variáveis de carácter sociodemográfico.

Tabela 51. Análise da variância: *corporate activism* (Galp)

<b>Corporate activism</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,63
Idade	0,73
Formação académica	0,61

## | **Reputação Organizacional**

Começando pela variável reputação organizacional que agrupa seis dimensões, verifica-se na Tabela 52 que não existe nenhuma variância significativa quanto ao sexo ( $p=0,41>0,05$ ), idade ( $p=0,79>0,05$ ) ou formação académica ( $p=0,21>0,05$ ).

Tabela 52. Análise da variância: reputação organizacional (Galp)

<b>Reputação organizacional</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,41
Idade	0,79
Formação académica	0,21

Em relação à dimensão reputação organizacional – apelo emocional (Tabela 53), uma vez mais, não há nenhuma variância significativa a destacar em relação ao sexo ( $p=0,56>0,05$ ), idade ( $p=0,53>0,05$ ) ou formação académica ( $p=0,60>0,05$ ).

Tabela 53. Análise da variância: reputação organizacional - apelo emocional (Galp)

<b>Reputação organizacional – apelo emocional</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,56
Idade	0,53
Formação académica	0,60

No caso da dimensão reputação organizacional – produtos e serviços (Tabela 54), verifica-se a inexistência de divergências significativas face ao sexo ( $p=0,17>0,05$ ), idade ( $p=0,85>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,51>0,05$ ).

Tabela 54. Análise da variância: reputação organizacional - produtos e serviços (Galp)

<b>Reputação organizacional – produtos e serviços</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,17
Idade	0,85
Formação académica	0,51

Na Tabela 55, verifica-se que a dimensão reputação organizacional – visão e liderança não revela qualquer variância relevante do ponto de vista estatístico em relação aos critérios sociodemográficos – sexo ( $p=0,26>0,05$ ), idade ( $p=0,33>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,55>0,05$ ).

Tabela 55. Análise da variância: reputação organizacional - visão e liderança (Galp)

<b>Reputação organizacional – visão e liderança</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,26
Idade	0,33
Formação académica	0,55

No que concerne à dimensão reputação organizacional – ambiente de trabalho (Tabela 56), não há nenhuma variância significativa nas respostas dos inquiridos face aos seus dados sociodemográficos: sexo ( $p=0,94>0,05$ ), idade ( $p=0,77>0,05$ ) e formação académica ( $p=0,16>0,05$ ).

Tabela 56. Análise da variância: reputação organizacional - ambiente de trabalho (Galp)

<b>Reputação organizacional – ambiente de trabalho</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,94
Idade	0,77

Formação acadêmica	0,16
--------------------	------

No caso da dimensão reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental (Tabela 57), uma vez mais, não há nenhuma variância a destacar estatisticamente em relação ao sexo ( $p=0,47>0,05$ ), idade ( $p=0,98>0,05$ ) ou formação acadêmica ( $p=0,70>0,05$ ).

Tabela 57. Análise da variância: reputação organizacional - responsabilidade social e ambiental (Galp)

<b>Reputação organizacional – responsabilidade social e ambiental</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,47
Idade	0,98
Formação acadêmica	0,70

Por fim, a dimensão reputação organizacional – desempenho financeiro (Tabela 58) não revela nenhuma variância significativa em relação ao sexo ( $p=0,27>0,05$ ) ou à idade ( $p=0,31>0,05$ ). Todavia, esta variância é revelada em relação à formação acadêmica ( $p=0,04<0,05$ ).

Tabela 58. Análise da variância: reputação organizacional - desempenho financeiro (Galp)

<b>Reputação organizacional – desempenho financeiro</b>	<b>Sig</b>
Sexo	0,27
Idade	0,31
Formação acadêmica	0,04

Analisando a reputação organizacional – desempenho financeiro face à formação acadêmica (Tabela 59), depreende-se que os indivíduos que têm como grau de formação acadêmica o bacharelato ( $M_e=4,17$ ) e o mestrado ( $M_e=4,09$ ) são os que apresentam níveis mais altos de concordância.

Por outro lado, aqueles que responderam “outro” ( $M_e=2,75$ ) grau de formação além dos enunciados e “ensino secundário” ( $M_e=3,80$ ) apresentaram níveis de concordância mais reduzidos.

Tabela 59. Reputação organizacional - desempenho financeiro vs. formação acadêmica (Galp)

<b>Reputação organizacional – desempenho financeiro</b>
---------------------------------------------------------

Formação académica	N.º	Média	Desvio-padrão
Ensino Básico	3	3,83	0,38
Ensino Secundário	33	3,80	0,52
Licenciatura	64	3,86	0,52
Bacharelato	6	4,17	0,34
Mestrado	28	4,09	0,50
Doutoramento	5	3,85	0,14
Outro	2	2,75	0,35

### 5.3.3. Análise de regressão

Para validar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, recorreu-se ao modelo de regressão linear, seguindo os mesmos termos já enunciados.

#### Corporate social advocacy vs. Reputação organizacional

Assim, tal como se verifica na Tabela 60, existe uma relação significativa entre as variáveis CSA e reputação organizacional ( $\text{sig} < 0,001 < 0,05$ ). Esta relação linear é considerada moderada ( $r = 0,54$ ). Pode-se ainda destacar que a variável dependente – reputação organizacional da Galp – é justificada em 30% pela variável independente – CSA da Galp ( $r^2 = 0,30$ ).

Tabela 60. Análise de regressão linear: CSA vs. reputação organizacional (Galp)

Corporate social advocacy vs. reputação organizacional		
R	R <sup>2</sup>	Sig
0,54	0,30	<0,001

#### Corporate activism vs. Reputação Organizacional

Pela Tabela 61, conclui-se que também a variável independente *corporate activism* apresenta uma relação linear com a variável dependente reputação organizacional ( $\text{sig} < 0,001 < 0,05$ ). Contudo, esta relação entre as variáveis é bastante mais intensa, sendo considerada forte ( $r = 0,79$ ). Neste caso, a reputação organizacional da Galp é justificada em 62% pelas suas ações e mensagens de *corporate activism* ( $r^2 = 0,62$ ).

Tabela 61. Análise de regressão linear: *corporate activism* vs. reputação organizacional (Galp)

<i>Corporate activism</i> vs. reputação organizacional		
R	R <sup>2</sup>	Sig
0,79	0,62	<0,001

## Capítulo 6. Apresentação dos resultados qualitativos

### 6.1. Análise das entrevistas

Neste ponto procedeu-se à análise das entrevistas realizadas ao Dr. Diogo Sousa (Galp) e à Dra. Ana Rita Cruz (Auchan Retail Portugal). Para tal, recorreu-se à análise de conteúdo, tendo-se categorizado as informações-chave de cada entrevista, tal como pode ser visto no Apêndice 8. Assim, recorreu-se às categorias delineadas aquando da formulação do guião das entrevistas (Tabela 62).

Tabela 62. Categorias e subcategorias para a análise de conteúdo das entrevistas

Categorias	Subcategorias
Responsabilidades profissionais	-
Valores	-
Identificação das ações	-
<i>Corporate social advocacy</i>	Tomada de decisão e posição
	Estratégia
	Congruência
<i>Corporate activism</i>	Levantamento das expectativas e necessidades
	Extensão de ideais
Reputação organizacional	Impacto
	Gestão da reputação

Começando pelas responsabilidades profissionais, ambos os entrevistados já tiveram cargos relacionados com a comunicação, sendo essa uma das atuais funções do Dr. Diogo Sousa – “Sou Responsável de Comunicação e Impacto Social e também Diretor da Fundação Galp”. Em comum têm o facto de estarem conectados à área de responsabilidade social das suas organizações, sendo que a Dra. Ana Rita Cruz assumiu “a Direção da área de Ambiente e Responsabilidade Social”, nomeadamente no que concerne “à relação com a comunidade”. A Dra. Ana Rita Cruz já esteve conectada, previamente, à “Direção de Qualidade”, à “área comercial” como “Gerente de Bazar”, à “Direção de Recursos Humanos”, a “projeto estratégicos” e à “Direção de Marca (...) a coordenar o que é a comunicação de todas as áreas da empresa”. Assim sendo, a Dra. Ana Rita Cruz demonstrou ser uma pessoa com um vasto conhecimento sobre a organização em que trabalha.

Sobre os valores da organização, o Dr. Diogo Sousa destaca não só a missão para a “sensibilização para a educação energética e para a promoção de bons comportamentos de energia”, mas também o valor intrínseco da organização de “apoio às comunidades onde [têm] atividade”. Já a Dra. Ana Rita Cruz destaca que a Auchan Retail Portugal tem como principais valores o “Bom, São e Local”. Nesse sentido, a organização procura ter “produtos de qualidade, com grande rigor no controlo de qualidade (...) ao melhor preço”, “são, na perspetiva da saúde do planeta, mas [também da] saúde das pessoas”. Além disso, é valorizado o local, nomeadamente pela “vivência (...) com a comunidade, pelo trabalho de voluntariado [e] pelo apoio social”.

Sobre a identificação das ações tomadas face à guerra na Ucrânia, o Dr. Diogo Sousa afirma que a Galp “num contexto de marcar posição e depois de apoio social, fez duas coisas: uma semana depois de começar a guerra” suspendeu “a compra de produtos diretos ou indiretos à Rússia e, imediatamente a seguir,” libertou “um pacote de apoio humanitário à Ucrânia de seis milhões de euros”. Esse pacote humanitário permitiu “abastecer com combustível alguns aviões para o transporte de refugiados, trabalhar em centros de apoio a refugiados para melhorar as condições desses centros, garantir bolsas de estudo para alunos ucranianos, que tiveram a educação interrompida para virem estudar para Portugal em várias universidades e também um programa de integração de profissionais ucranianos”. A Galp terá recebido “perto de 20 refugiados ucranianos”, que estão a trabalhar em Portugal e estão no país “pelo menos durante um ano”. Além de todas estas ações de apoio social, “um terço deste valor foi para instituições internacionais que estavam no terreno, ou seja, para a AMI, para a UNICEF, para a Cruz Vermelha, etc., para garantir medicamentos, para garantir roupas...”. Mais à frente na entrevista, o Dr. Diogo Sousa revela também que a Galp teve “centenas de colaboradores (...) a fazerem *kits* de emergência”.

Já a Dra. Ana Rita Cruz, uma vez que a entrevistadora enumerou algumas das medidas no enquadramento inicial da entrevista, identifica que a Auchan Retail Portugal mantém “as lojas abertas” quer na Ucrânia, como na Rússia, procurando ter “uma posição um bocadinho neutra”. Além disso, em termos de medidas de apoio, acrescentou que houve “uma integração no mercado de trabalho português de refugiados ucranianos”, que vieram viver para Portugal e continuam a trabalhar para a Ucrânia, nomeadamente na “parte (...) logística”. Esta integração passou também pelo “acolhimento de refugiados ucranianos nas lojas”.

Passando para a CSA e para o processo de tomada de decisão e posição das organizações em relação às questões sociais, o Dr. Diogo Sousa diz que a Galp tem “definidos alguns eixos estratégicos de atuação”, havendo um eixo específico “das emergências sociais”. Para estes eixos, a organização tem “um plano bastante agressivo de voluntariado”. No caso da Auchan Retail Portugal, a Dra. Ana Rita Cruz diz que “estes temas normalmente são liderados pela Marca”, que tem “os ‘combates’ e define quais são os seus combates de intervenção”. Atualmente, os combates em que a Auchan Retail Portugal procura ser mais ativa e marcar posição são: “democratizar tudo o que é o consumo”, o “desperdício alimentar” e “as fileiras de produção controlada”. Ainda assim, a Dra. Ana Rita Cruz afirma que a organização vai “tendo outras causas” a que não dá “tanto destaque em termos de comunicação”, mas que assume, dando o exemplo do apoio à comunidade LGBTQI+.

Em relação à estratégia e raciocínio por trás das posições tomadas em relação a questões sociais, o Dr. Diogo Sousa diz que estas posições são baseadas em planos estratégicos, nomeadamente de comunicação, ainda que este seja numa “segunda derivada, porque isto não é feito para comunicar”, mas sim “para ter impacto e para ajudar”. No caso da Auchan Retail Portugal, a Dra. Ana Rita Cruz avançou com uma explicação mais detalhada de qual o raciocínio por trás da posição estratégica tomada, dizendo que a organização assumiu que tinha uma “responsabilidade para com os colaboradores ucranianos” e, por isso, tinham de “manter as lojas abertas” por ser “um serviço de manutenção de alimentação das populações”. Por outro lado, a decisão tomada na Rússia “foi um bocadinho parecida”. A Auchan Retail Portugal teve a perspetiva de que a “população não tinha responsabilidade” e, assim, quis manter o “abastecer da população”. A ajudar à decisão estava a responsabilidade que assumiam ter com os “colaboradores, que não deixam de ser colaboradores da Auchan”. De uma forma geral, a Dra. Ana Rita Cruz expressa que “a população e os colaboradores da Auchan não tinham responsabilidade do que estava a acontecer”. Acrescenta ainda que a Auchan Retail Portugal não pode nem deve ter “intervenção política” e daí manter “o negócio aberto de abastecimento”.

Sobre a congruência entre mensagens e ações, o Dr. Diogo Sousa diz que são “bastante focais” no que diz respeito à sua comunicação, pelo que, especificamente em relação à guerra na Ucrânia, afirma que “o comunicado com a decisão (...) vinha com referências não só da Presidente do Conselho de Administração, a Paula Amorim, mas

também do CEO da altura, que era o Andy Brown, exatamente para credibilizar” que a tomada de posição era realmente “o plano de ação”. A Dra. Ana Rita Cruz não especifica o contexto da guerra na Ucrânia, afirmando que, numa visão global, a Auchan Retail Portugal procura “fazer o *walk to talk* (...) precisamente para garantir que o que comunicamos está alinhado com o que estamos a fazer”. Assim, garante-se que a ação vem previamente à comunicação, garantindo-se a congruência. Segundo a Dra. Ana Rita Cruz, esta estratégia é uma forma de também “gerir (...) um bocadinho o risco”.

Passando para o *corporate activism*, teve-se inicialmente em conta o levantamento das expectativas e necessidades junto dos *stakeholders*. O Dr. Diogo Sousa especificou o caso dos colaboradores, referindo que “no contexto do programa de voluntariado” se faz um “*survey* a cada equipa para ajustar as ações ao bilhete de identidade da equipa”. Desta forma, a organização tem acesso às causas em que as equipas se reveem mais “desde que essas causas estejam identificadas pelo (...) departamento de *compliance*”. A Dra. Ana Rita Cruz diz que anualmente é feito uma “análise de materialidade” que identifica “diferentes áreas de tendência nacionais e internacionais”, incluindo também a “estratégia da Auchan com a auscultação às partes interessadas, sejam elas clientes, colaboradores, fornecedores, seja terceiro setor, sindicatos...”. A Auchan Retail Portugal faz assim uma auscultação “bastante alargada” para perceber “quais são as expectativas das partes interessadas, não só no que é a (...) atuação, mas também no que (...) são as prioridades (...) de comunicar”. Desta forma, a organização procura alinhar as tendências e expectativas com a sua atuação e “estratégia, também de comunicação”.

Ainda sobre o *corporate activism*, mas focando na perceção de que os *stakeholders* podem ver as organizações como extensões de si mesmos e dos seus ideais, o Dr. Diogo Sousa começa por notar alguma dificuldade em responder. Acaba por referir o facto de a Galp ter “essa ambição de (...) ter um conjunto de colaboradores que partilham os (...) valores” da organização e de serem “defensores que exemplificam a (...) mensagem” da Galp. Além disso, o Dr. Diogo Sousa afirma ainda que esta questão é um “trabalho de continuidade”, visto que quanto mais a Galp se aproximar da “ação social” e tiver “iniciativas muito concretas”, mais atrativa será no mercado de trabalho. Já a Dra. Ana Rita Cruz recorre ao que “dizem os estudos” sobre o consumidor “cada vez mais escolher as empresas onde compra de acordo com o que reconhece de relevante, de acordo com as suas convicções e se reconhece essas convicções na marca e nos produtos que a marca disponibiliza”. Ainda assim, a Diretora de Ambiente e Responsabilidade Social da

Auchan Retail Portugal afirma que “Portugal não é dos países que faz mais este *match*” de escolher a empresa onde vai comprar “porque defende este meu ideal, seja ele qual for”. Contudo, começa-se a notar a tendência de “cada vez mais pessoas” comprarem em determinada empresa ou marca “porque se identificam com determinada causa apoiada”.

Sobre o impacto das ações de CSA e de *corporate activism* levadas a cabo pelas organizações face à guerra na Ucrânia na sua reputação organizacional, o Dr. Diogo Sousa diz que o impacto na reputação interna foi com “uma onda de apoio e de adesão em várias iniciativas”, tendo havido uma “mobilização e uma onda de apoio e de adesão sem precedentes” na Galp. Já numa perspetiva externa, o Dr. Diogo Sousa diz que esta foi impactada, uma vez que houve a mobilização de “todos os *stakeholders*” com quem a organização interagiu, desde “Câmaras Municipais, Governo, outras empresas e até a Primeira Dama da Ucrânia”. No caso da Auchan Retail Portugal, a perspetiva da Dra. Ana Rita Cruz é de que o impacto inicial na reputação foi “um impacto negativo”, por a organização ter “mantido a (...) atividade”. Atualmente, a Dra. Ana Rita Cruz acredita que seja “um impacto neutro ou até mais positivo”. Tal é justificado porque “as pessoas começaram a perceber que a posição [da Auchan] era sólida” e que “houve um apoio”.

Por fim, em relação a se há uma gestão da reputação das organizações e como esta é realizada, o Dr. Diogo Sousa afirma que “há uma gestão e avaliação constante da reputação até para prever possíveis crises”. Explica ainda que a Galp, “no caso dos colaboradores”, tem um “*pulse survey* para medir o pulso e ver como é que os colaboradores estão a olhar para dentro da empresa e poderem dizer aquilo que gostam, que não gostam, as preocupações”. Assim, a Galp tem a oportunidade de trabalhar de acordo com esses *insights* e avaliar a evolução ao longo dos anos. A Dra. Ana Rita Cruz afirma que a Auchan Retail Portugal tem “o comité de crise (...) para gerir isso”. Ainda assim, a Dra. Ana Rita Cruz diz que “no permanente, temos um acompanhamento da reputação, do que medimos, temos metodologias e estudos para medir esta reputação e vamos acompanhando”. Assim, provavelmente por nenhum dos entrevistados estar diretamente envolvido na gestão da reputação, não avançam com detalhes dos procedimentos realizados.

## **6.2. Análise dos comunicados da Auchan Retail Portugal e Galp**

Numa análise às datas divulgação dos comunicados pelas duas organizações, verifica-se uma resposta mais rápida e complementada progressivamente pela Galp em relação à Auchan Retail Portugal.

Em termos dos meios noticiosos onde os comunicados foram publicados, a notícia da Auchan Retail Portugal apenas foi divulgada pelo Meios e Publicidade, no próprio dia de divulgação do comunicado.

No caso da Galp, o comunicado “Galp suspende compra de produtos petrolíferos de origem russa” foi publicado por meios como o Diário de Notícias, Expresso, Público, Observador, ECO, Dinheiro Vivo, Jornal Económico e Rádio Renascença. O comunicado “Galp apoia com €6,5 milhões ações de resposta à tragédia humanitária na Ucrânia” foi divulgado por meios como o Jornal de Negócios, Notícias ao Minuto, Meios & Publicidade, TVI e revista Sábado. Por último, o comunicado “Galp abre programa com 50 estágios profissionais para deslocados pela guerra na Ucrânia” foi publicado por meios como o ECO, Jornal Económico, *Executive Digest*, Notícias ao Minuto, *Marketeer* e *Human Resources*.

Em termos de conteúdo do comunicado da Auchan Retail Portugal, este começa com a mensagem principal “Todo o apoio é pouco”, mote da campanha a nível nacional (Auchan Retail Portugal, 2022). Segue-se uma explicação das ações levadas a cabo: venda de vales monetários de 1€, 3€ e 5€ em todas as lojas Auchan, cujo valor foi entregue à AMI para “auxiliar, em saúde e alimentação, os refugiados na zona fronteiriça da Hungria e em Portugal”. É ainda anunciada a doação de dez mil euros à Cruz Vermelha Portuguesa para ajudar a receber os refugiados ucranianos nos centros de acolhimento. O comunicado inclui ainda uma declaração de Paulo Monteiro, Diretor de RSC da Auchan, na altura, enfatizando a preocupação em diminuir os impactos da guerra. É ainda colocada também uma declaração de Fernando Nobre, Presidente da AMI, e de Sara Valente, Diretora Geral da Cruz Vermelha Portuguesa, a agradecer o apoio do grupo Auchan à resposta humanitária. Por fim, a organização anuncia também prestar apoio a várias autarquias, fornecendo material de embalagem e transporte de donativos.

Assim, pode-se interpretar o comunicado da Auchan Retail Portugal como sendo simples, direto e conciso. A organização preocupou-se em anunciar as medidas levadas a cabo, explicando a sua implementação. A inclusão das citações dos líderes das organizações com as quais a Auchan fez parceria dá legitimidade e credibilidade às ações de ajuda escolhidas, confirmando-se a sua necessidade e o facto de serem adequadas.

No que concerne ao primeiro comunicado divulgado pela Galp – “Galp suspende compra de produtos petrolíferos de origem russa”-, este começa com uma frase curta e

direta: “A Galp repudia a agressão russa contra o povo da Ucrânia.” (Galp, 2022a). Desta forma, a organização comunica de uma forma clara a sua posição em relação à guerra na Ucrânia, não deixando qualquer margem para dúvidas. Após enunciar a sua posição, a Galp divulga a ação que decide tomar numa altura inicial: “suspender quaisquer aquisições de produtos petrolíferos provenientes, quer da Rússia, quer de empresas russas.” (ibidem, 2022a). Assim, a organização garante que não só toma uma posição publicamente, como age em concordância com esta. O primeiro parágrafo esclarece ainda a eliminação à exposição tanto direta como indireta a produtos petrolíferos de empresas russas, havendo uma garantia de continuidade nos serviços prestados ao mercado português, ainda que a refinaria de Sines possa ser afetada. Tal como efetuado pela Auchan Retail Portugal, também a Galp inclui citações no comunicado, nomeadamente de Paula Amorim, Presidente da Galp, e Andy Brown, CEO da Galp na altura. Ambos são porta-vozes importantes da organização que repudiam a guerra na Ucrânia, garantindo que a Galp não quer contribuir para essa violação dos Direitos Humanos, estando a analisar formas de apoiar os esforços humanitários. Neste primeiro comunicado, interpreta-se que a Galp pretende: 1) marcar uma posição pública em relação à guerra, notando a *advocacy* social da organização; 2) enunciar medidas que apoiem essa tomada de posição e; 3) reiterar o repúdio à agressão através de declarações públicas dos altos dirigentes, pressionando, à sua escala, a situação política e social através do seu *corporate activism*.

No segundo comunicado da Galp – “Galp apoia com €6,5 milhões ações de resposta à tragédia humanitária na Ucrânia” – a organização enuncia as medidas de apoio prestadas face à situação humanitária. Além dos apoios financeiros a organizações de apoio humanitário, como a Cruz Vermelha, a Galp avança também com um pacote de medidas que “inclui parcerias para fornecimento de energia a centros de acolhimento e um programa de *trainees* (...) específico para refugiados ucranianos” (Galp, 2022b). No total, a organização fez um investimento de 6,5 milhões de euros para fazer frente a esta questão social. De destacar que a Galp suportou os custos de combustível de voos de transporte de refugiados, garantiu o fornecimento de energia nos centros de acolhimento e assegurou pontos de aquecimento interior e exterior, no centro de acolhimento de Lisboa. Assim sendo, verifica-se o esforço da organização em aproveitar aquela que é a sua área de negócio e as suas atividades habituais, para ajudar uma questão não diretamente relacionada com a sua indústria. Além disso, através da doação de outros bens, da inclusão

dos colaboradores nas atividades de apoio à Ucrânia e do desenvolvimento de um programa de estágios para refugiados ucranianos, a Galp procurou prestar um apoio transversal, cobrindo várias perspectivas, tanto a curto, médio e longo prazos.

Neste comunicado, é ainda possível, uma vez mais, verificar-se uma citação do CEO da organização, que garante os esforços de “solidariedade com o povo ucraniano (...) que ajudem a trazer o conforto possível (...) neste momento (...)” (Galp, 2022b). Nesta segunda divulgação da Galp, denota-se uma identificação clara e detalhada das medidas tomadas, bem como a garantia de ainda haver um esforço constante por prestar mais apoio: “Além das ações que já estão em curso, a Galp continua a analisar e avaliar outras medidas de apoio à Ucrânia e ao povo ucraniano, quer em parceria, quer através de ações desenvolvidas com os seus colaboradores, clientes ou fornecedores.”.

O terceiro comunicado da Galp – “Galp abre programa com 50 estágios profissionais para deslocados pela guerra na Ucrânia” – enfoca especificamente a iniciativa do programa de estágios para refugiados ucranianos. Neste documento, é possível ter-se acesso aos detalhes das vagas abertas pela organização. Neste sentido, a Galp abriu 50 vagas em diferentes áreas, que têm como principal objetivo criar oportunidades de carreira para os refugiados ucranianos e “garantir condições para a integração em Portugal” (Galp, 2022c). Este esforço a médio-longo prazo é denotado pela duração dos estágios – 12 meses – e pelos apoios transversais a estes, uma vez que incluem “seguro de saúde, abrangendo o agregado familiar, assistência à inclusão de filhos no sistema educativo e apoios para a integração em Portugal” (ibidem, 2022c).

Este último comunicado da Galp é meramente explicativo, divulgando-se também as organizações parceiras da iniciativa. Uma vez mais, e no que se interpreta ser uma tentativa de apoio contínuo e adaptado às necessidades, a Galp não descarta a possibilidade de aumentar o número de bolsas, podendo este “ser ajustado em função do interesse pela comunidade ucraniana (...)” (ibidem, 2022c).

Numa tentativa de comparação dos comunicados de ambas as organizações, é possível verificar-se algumas semelhanças e diferenças. Em termos de semelhanças, o facto de ambas as organizações terem procurado agir face à guerra na Ucrânia, contribuindo com apoios, nomeadamente monetários. Também ambas as organizações procuraram não agir isoladamente, apoiando esforços humanitários coletivos. Nos comunicados, tanto a Galp e a Auchan Retail Portugal recorreram a citações de porta-

vozes para legitimarem as iniciativas levadas a cabo e enunciam claramente a sua posição de forma pública, enfatizando-se a *advocacy* das organizações.

Em termos de diferenças, denota-se que, enquanto a Auchan Retail Portugal anunciou um pacote de apoios de forma isolada, a Galp procurou mostrar uma ajuda contínua e adaptada às necessidades de cada momento. A origem das citações incluídas também pode ser de particular interesse, visto que a Auchan Retail Portugal recorreu a dirigentes de organizações parcerias externas e a um dirigente interno de RSC. Já no caso da Galp, as citações foram apenas de dirigentes internos e, além disso, dirigentes da alta direção/administração e não de um departamento em específico. Isto pode ser interpretado como a ideia de que a Galp age perante o assunto da guerra na Ucrânia como um todo, já que a organização se une para fazer frente a essa questão. No caso da Auchan Retail Portugal, essa ideia de unidade não é transmitida.

Destacar ainda a natureza das ajudas prestadas. A Auchan Retail Portugal recorreu, sobretudo, a ajudas monetárias, enquanto a Galp procurou apoiar a causa social, recorrendo também às atividades da sua própria organização, oferecendo-as para serviço público. A Galp teve ainda uma perspetiva mais a longo-prazo, procurando ajudar também na integração dos refugiados ucranianos em Portugal. Uma das grandes diferenças das organizações é o facto de a Galp ter retirado as suas atividades ligadas à Rússia, o que demonstra um esforço por impactar a situação mundial, pressionando os atores institucionais e, assim, sendo ativista pelo fim da guerra.

## **Capítulo 7. Discussão de resultados**

Neste capítulo, procurou-se resumir e discutir os resultados obtidos com as conclusões de outros autores, de forma a retirar conclusões sobre os objetivos de investigação.

Esta dissertação de investigação propôs-se a compreender e analisar que impacto as ações de CSA e do *corporate activism* face à guerra na Ucrânia poderão ter tido na reputação organizacional da Auchan Retail Portugal e da Galp, pela perspetiva dos consumidores. Para tal, realizou-se um estudo comparativo de carácter exploratório. Recorreu-se a uma abordagem metodológica mista, com a aplicação de inquéritos por

questionário, a realização de entrevistas semiestruturadas e uma análise documental a comunicados das organizações em estudo.

Em relação às tomadas de posição e às ações das organizações em estudo face à guerra na Ucrânia, identificam-se semelhanças e diferenças. A Auchan Retail Portugal, como se pôde observar pela análise documental realizada, optou por apenas fazer um comunicado acerca da sua reação à guerra na Ucrânia, no qual transmitiu a ideia principal: “Todo o apoio é pouco”. Numa perspetiva de apoio social, a organização procedeu à venda de vales monetários, cujo valor foi entregue à AMI para ajudar no terreno. Além disso, a Auchan Retail Portugal também doou dez mil euros à Cruz Vermelha Portuguesa. A organização ajudou também autarquias, ao fornecer material de embalagem e transporte de donativos. Na entrevista realizada à Dra. Ana Rita Cruz, foi possível saber que houve também uma integração de refugiados ucranianos colaboradores da organização no mercado de trabalho português.

No caso da Galp, perante o contexto da guerra, a organização apressou-se a anunciar o fim das suas relações comerciais com a Rússia, através de um comunicado atempado e que passa a mensagem principal de forma direta: “A Galp repudia a agressão russa contra o povo da Ucrânia”. Mais tarde, a Galp divulgou as medidas de apoio social: pacote de medidas superior a seis milhões de euros, onde se inclui o fornecimento de combustível para transporte de refugiados, fornecimento de energia aos centros de acolhimento, desenvolvimento de um programa de estágios para refugiados ucranianos, doação de bens e construção de *kits* de acolhimento pelos colaboradores, apoio financeiro a instituições de apoio social no terreno. A entrevista ao Dr. Diogo Sousa, além de confirmar estas medidas, veio ainda acrescentar que a organização, além da integração de profissionais na organização, garantiu também bolsas de estudo a alunos ucranianos para que pudessem prosseguir os seus estudos em universidades portuguesas.

Assim, denota-se que a grande diferença entre as organizações em estudo é o seu ativismo, já que a Galp cortou as suas ligações comerciais com a Rússia, contrariamente à Auchan Retail Portugal. Esta última justifica a sua posição pelo facto de “a população e os colaboradores da Auchan não terem a responsabilidade” pela guerra, segundo a Dra. Ana Rita Cruz. Além disso, a entrevistada afirma que a organização “não pode nem deve ter intervenção política”. A Auchan Retail Portugal poderá não assumir esta posição de intervenção mais política por não acreditar ter legitimidade para tal. Isto poderá ocorrer por não fazer parte do propósito e valores principais da organização (Detavernier, 2019).

Através das entrevistas realizadas, foi possível perceber a percepção da CSA, do *corporate activism* e da sua importância por parte das organizações. Ambos os entrevistados concordam que o apoio às comunidades deve fazer parte da sua atividade, com o Dr. Diogo Sousa a afirmar que esse é um “ponto de progressão” da Galp, e a Dra. Ana Rita Cruz a assumir como parte integrante do cargo “a relação com a comunidade (...) através do voluntariado do colaborador, (...) ações de solidariedade com o terceiro setor e (...) com a Fundação Auchan”. Verifica-se, no entanto, alguma discrepância na percepção dos entrevistados de CSA e de *corporate activism*. Enquanto no caso da Galp há um esforço por ter uma posição em relação a questões sociais, sem se verificar o limite de estarem dentro da área de negócio da organização, no caso da Auchan Retail Portugal, a Dra. Ana Rita Cruz afirma que a militância pelo “Bom, São e Local” é uma “questão de ativismo” da organização, mesmo estando completamente relacionada com a sua área de atividade. Segundo Wettstein e Baur (2015) o que diferencia a RSC de uma organização e a sua CSA e *corporate activism* é exatamente o facto de o primeiro estar relacionado com a área de atividade da empresa, contrariamente aos últimos dois. No entanto, seguindo outro raciocínio, a posição adotada pela Auchan Retail Portugal poderá encaixar-se numa interpretação de *advocacy* mais lata, onde se procura defender assuntos além dos interesses económicos, mas que, ainda assim, estão conectados à área de negócio (Baur & Wettstein, 2016).

No que diz respeito à tomada de posição em relação a questões sociais, ambas as organizações demonstraram ter como base um processo estratégico, o que, segundo DiRusso et al. (2022), Jantunen e Hirsto (2021) e Wettstein e Baur (2015) é fundamental. No caso da Galp, a tomada de decisões em relação a questões sociais tem por base “eixos estratégicos de atuação” definidos previamente. Um desses eixos é o das “emergências sociais”, onde está inserido o caso da guerra na Ucrânia. Especificamente neste contexto, a ação da Galp baseou-se, inicialmente, em “marcar posição” e, posteriormente, em “apoio social”. Isso demonstra a importância dada à CSA por parte da Galp, que tem a preocupação de demonstrar a sua posição e depois agir de acordo com essa posição. O facto de ter cortado relações comerciais com a Rússia demonstra também a importância dada ao ativismo, já que contribui com uma pressão feita aos atores institucionais, à escala que compete à organização. O facto dessa pressão não existir no caso da Auchan Retail Portugal é verificada pelos consumidores que, nos inquéritos por questionário, não concordaram nem discordaram de que essa pressão é feita pela Auchan Retail Portugal.

Em contraste, os consumidores concordaram que a Galp realiza pressão aos atores institucionais. Tendo por base o defendido por Eilert e Cherup (2020), para a questão da guerra, a solução seria o fim da invasão russa e, conseqüentemente, o fim da guerra. Ora, para tal, a barreira são as forças de segurança e o Governo russos. Ao nível das organizações enquanto ativistas proativas, tudo o que poderiam procurar fazer seria pressionar estes atores institucionais, para que deixem de ser barreiras.

No caso da Auchan Retail Portugal, há também um processo estratégico sobre a atuação em relação a estas questões sociais, estabelecido pelo departamento da Marca, que “define os combates de intervenção”. Apesar disso, a Auchan Retail Portugal não tem como um combate permanente as emergências sociais, de forma geral, mas sim “a democratização do consumo (...), o desperdício alimentar e (...) as fileiras de produção controlada”. Contudo, o facto da organização se ter posicionado em relação à comunidade LGBTQI+, por exemplo, pode ilustrar uma crescente preocupação e importância dadas em relação à CSA e ao *corporate activism*, já que esta é uma das questões sociais de maior polarização (Korschun, 2021). Nos inquéritos por questionário, percebe-se que os consumidores de ambas as organizações concordam que estas estão atentas aos assuntos sociais.

De referir também que as organizações demonstram um esforço em que haja congruência entre as mensagens e as ações, o que é essencial para que a organização não seja vista como hipócrita pelos *stakeholders* (Müller, 2022; Wettstein & Baur, 2015). Contudo, na perspectiva dos consumidores, a perceção da congruência das ações da Auchan Retail Portugal é menos positiva do que no caso da Galp. A Auchan Retail Portugal demonstrou ter mesmo um lema para esta situação: *walk to talk*, isto é, garantir que só se comunica o que se está a realizar. No caso da Galp, a preocupação é mais no sentido de garantir às pessoas que o pacote de medidas que se estava a comunicar ia, de facto, ser realizado. Para tal, recorreu-se a referências de altos dirigentes no comunicado de imprensa divulgado, tal como se verificou na análise documental e foi referido pelo Dr. Diogo Sousa na entrevista. As intervenções e declarações de CEOs e altos dirigentes não é uma novidade, já que estes podem mesmo assumir-se como ativistas e líderes de opinião, ajudando a credibilizar as causas defendidas (Bhagwat et al., 2020; Hong & Ji, 2022).

Apesar de ambas as organizações demonstrarem um esforço na sua CSA, a perceção de CSA da Auchan Retail Portugal é menos positiva do que a da Galp, situação

que se volta a verificar em relação à percepção de autenticidade das ações face à guerra na Ucrânia. Segundo Wettstein e Baur (2015), a autenticidade pode falhar quando não há uma percepção de que, no seu todo, a organização esteja alinhada com o que defende, resultando apenas em declarações e falhando em ações concretas.

Especificamente sobre o *corporate activism*, de realçar que tanto a Auchan Retail Portugal como a Galp realizam um levantamento de expectativas e necessidades dos seus *stakeholders*, para que tenham *insights* sobre o que estes esperam que sejam as linhas de atuação e comunicação das organizações. Na Galp, na perspetiva dos colaboradores, essas expectativas são reunidas e analisadas pelo Departamento de *Compliance*. Na Auchan Retail Portugal, estes *inputs* são obtidos por uma “análise de materialidade”, que cruza diferentes áreas, deteta tendências nacionais e internacionais e faz uma “auscultação às partes interessadas”, de forma alargada. A averiguação de expectativas e necessidades demonstra-se de particular importância, uma vez que os consumidores de ambas as organizações mostraram concordar que “as mensagens e as ações levadas a cabo pelas organizações face à guerra na Ucrânia são relevantes para os consumidores (...) das organizações”. Song e Lan (2022) já tinham demonstrado a relevância de se fazer este processo de auscultação dos *stakeholders*, sob pena de um comportamento inesperado poder enfraquecer a relação organização-*stakeholders*, o que não se verificou neste caso.

Sobre as organizações poderem ser vistas pelos *stakeholders* enquanto extensão de si próprios e dos seus ideais, ambos os entrevistados demonstraram alguma relutância na resposta. O Dr. Diogo Sousa, numa perspetiva mais interna, afirma que “há uma ambição da empresa de ter um conjunto de colaboradores que partilham” os valores da empresa, afirmando que tal é importante para a atratividade de mercado e retenção de talento. Um relatório da Deloitte (2015) já tinha referido que a geração Z e os *millennials*, que são e serão a força de trabalho, esperam estar numa organização que partilhe dos seus valores pessoais, mesmo que isso comprometa outras condições de trabalho. São estas as gerações que mais esperam que as organizações contribuam para o bem social, assumindo opiniões e posições (Camarota & Resciniti, 2021; Davis & White, 2015; Jantunen & Hirsto, 2021).

Já a Dra. Ana Rita Cruz afirma que as organizações enquanto extensão de ideais dos consumidores é uma ideia que se começa a verificar noutros países, não sendo totalmente uma realidade em Portugal, uma vez que o “consumidor português ainda vai muito atrás do que é promocional”. Contudo, reconhece que a tendência é que este

panorama seja revertido e comece a existir mais “pessoas que comprem aquela marca ou vão àquela empresa comprar produtos, porque se identificam com determinada causa apoiada”.

Os inquéritos por questionário revelaram as diferenças do *corporate activism* das organizações em estudo, na perspetiva dos seus consumidores. Assim sendo, os consumidores da Galp demonstraram ter uma perceção mais positiva de *corporate activism* da organização do que os consumidores da Auchan Retail Portugal.

No que concerne à reputação organizacional, ambas as organizações reconhecem ter tido as suas reputações impactadas pelas suas ações de CSA e de *corporate activism* face à guerra na Ucrânia. No caso da Galp, o Dr. Diogo Sousa revela que esse impacto foi positivo, tanto interna como externamente. Os inquéritos por questionário mostram-nos que os consumidores percecionam que a posição adotada pela Galp foi uma posição “contra” a guerra.

No caso da Auchan Retail Portugal, a Dra. Ana Rita Cruz revela ter havido um primeiro impacto negativo, embora acredite que se tenha neutralizado ou mesmo invertido ao longo do tempo, com a organização a ter uma “posição um bocadinho neutra”. Isto é confirmado pelo inquérito por questionário aos consumidores que consideram que a posição adotada pela Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia não foi “nem contra nem a favor”. Ambas as organizações reconhecem a importância da gestão da reputação, realizando-a de forma permanente, para evitar situações de crise. De destacar que, perante as ações tomadas face à guerra na Ucrânia, a perceção de reputação organizacional dos consumidores da Auchan Retail Portugal foi menos positiva do que a perceção de reputação organizacional dos consumidores da Galp, situação que se verificou também em todas as dimensões da reputação organizacional: apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental e desempenho financeiro.

Através da aplicação de inquéritos por questionário, verificou-se a inexistência de qualquer variância nas respostas dos consumidores da Auchan Retail Portugal face ao sexo, idade e formação académica. Tal não aconteceu na Galp, que mostrou variância de respostas de acordo com a formação académica tanto na perceção de congruência das ações de CSA, como na perceção do desempenho financeiro (dimensão da reputação organizacional). Tanto em relação a uma variável como à outra, foram os respondentes

com “bacharelato” e “mestrado” que apresentarem maior nível de concordância nas respostas.

Em relação a um dos principais propósitos do estudo, verificou-se que existe uma relação direta entre a CSA e a reputação organizacional, bem como entre o *corporate activism* e a reputação organizacional, em ambas as organizações. No entanto, de notar que a relação entre CSA e reputação organizacional é mais forte no caso da Auchan Retail Portugal ( $r=0,62$ ) do que no da Galp ( $r=0,54$ ). Por outro lado, a relação entre *corporate activism* e reputação organizacional é mais forte no caso da Galp ( $r=0,79$ ) do que no da Auchan Retail Portugal ( $r=0,73$ ).

Destacar ainda que, em ambos os casos, a reputação organizacional das organizações foi mais justificada pelo *corporate activism* (Auchan Retail Portugal:  $r^2=0,53$ ; Galp:  $r^2=0,62$ ) do que pela CSA (Auchan Retail Portugal:  $r^2=0,39$ ; Galp:  $r^2=0,30$ ). Miranda e Miguel (2022) já tinham concluído que a RSC e o *brand activism* poderiam ser reconhecidos como importantes preditores da reputação organizacional. Com esta investigação, pode-se acrescentar que também as ações de CSA e de *corporate activism* podem ajudar a prever a reputação das organizações.

## **Capítulo 8. Conclusões, contributos e limitações da investigação**

### **8.1. Conclusões**

Esta investigação pretende compreender e analisar que impacto as ações de CSA e de *corporate activism* face à guerra na Ucrânia poderão ter tido na reputação organizacional da Auchan Retail Portugal e da Galp, pela perspetiva dos seus consumidores.

Concluiu-se, pelas técnicas de investigação aplicadas, que as organizações em estudo adotaram diferentes ações de apoio social e de *corporate activism* face à guerra na Ucrânia. Destaque para a diferença central: a manutenção das atividades comerciais na Rússia no caso da Auchan Retail Portugal, contrariamente à Galp. Ambas as organizações reconhecem a importância de as empresas agirem perante as questões sociais, não devendo o foco empresarial ser só lucro. Esta perspetiva surgiu com a Teoria dos *Stakeholders*, introduzida por Freeman, em 1984, e este estudo comprova, assim, que as

organizações devem ser cidadãs ativas, tendo por base a criação de valor e a responsabilidade social (Freeman et al., 2010).

Chegou-se também à conclusão de que existe alguma confusão em relação à diferença dos conceitos de CSA e *corporate activism* e RSC, como já se previa na literatura. Contudo, ambas as organizações se preocupam em fazer um levantamento das expectativas e necessidades das suas partes interessadas, agindo em conformidade e garantindo que o que é comunicado é o que é realizado. O apoio de questões sociais é feito com base num plano estratégico tanto de atuação como de comunicação.

Concluiu-se também que tanto a Auchan Retail Portugal como a Galp fazem uma gestão recorrente da reputação organizacional. Isso permitiu-lhes aferir ter existido um impacto baseado nas ações de CSA e *corporate activism* tomadas face à guerra na Ucrânia. Esse impacto revelou-se positivo em ambas as organizações, com o *corporate activism* a justificar mais a reputação organizacional do que a CSA. No entanto, em todos os casos, a relação entre CSA e reputação organizacional e entre *corporate activism* e reputação organizacional foram relações lineares diretas. Assim sendo, uma perceção mais positiva de CSA e de *corporate activism* gera uma perceção também mais positiva de reputação organizacional.

De modo geral, os consumidores da Galp apresentaram perceções de CSA, *corporate activism* e reputação organizacional mais positivas do que o que se verificou em relação à Auchan Retail Portugal.

A literatura mostra que há uma tendência clara para o crescimento das áreas de *advocacy* e de ativismo das organizações, com uma exigência constante dos *stakeholders* para que as organizações se manifestem sobre questões sociais (Howarth, 2022; USC Annenberg Center for Public Relations, 2022). Este estudo enfatiza a importância das RP nas áreas da *advocacy*, do *corporate activism* e da reputação organizacional. No século XX, um dos motivos que levou à expansão das RP foi as organizações quererem fazer-se ouvir em relação ao que era de interesse público, para que fossem tidas como legítimas. Esta é também uma realidade atual. As RP devem escolher as batalhas das organizações e garantir que há uma tomada de posição em relação a questões sociais, para que os públicos, nomeadamente os consumidores, reconheçam esse esforço. Cabe, por outro lado, às RP gerirem o risco dessa tomada de posição, fazendo uma gestão recorrente da reputação organizacional. Tal como Grunig e Hunt (1984) defendiam, é responsabilidade

das RP ter tanto uma função estratégica como tática, prevendo as necessidades dos *stakeholders*, antecipando soluções e implementando planos de comunicação que permitam o estabelecimento de relações a longo-prazo com os públicos, avaliando as suas atitudes e valor para a organização.

## **8.2. Contributos da investigação**

Com todas as conclusões retiradas, esta investigação contribui com conhecimento inovador para a área das RP, denotando que também a CSA e o *corporate activism* podem impactar a reputação organizacional, nomeadamente tendo por base um contexto de guerra. A literatura sobre o impacto da RSC na reputação organizacional é vasta e este estudo pode ser um dos pontos de partida para que tal também aconteça em relação a conceitos mais recentes, como é o caso da CSA e do *corporate activism*. Assim, do ponto de vista académico, este estudo alargou o campo de investigação das RP, analisando-se conceitos que ainda não têm uma grande profundidade na literatura, sobretudo na literatura das RP.

Numa componente empresarial, esta investigação permite tirar ilações sobre as perceções de CSA e de *corporate activism*, tanto numa perspetiva dos responsáveis de comunicação e responsabilidade social, como numa perspetiva dos consumidores. O conhecimento produzido sugere que as organizações planeiem e ajam estrategicamente em relação às questões sociais, sabendo que essa tomada de posição poderá influenciar positivamente a sua reputação organizacional.

Especificamente para a Auchan Retail Portugal e para a Galp, esta investigação permite-lhes compreender, a partir de uma pequena amostra de consumidores, o impacto que as suas ações face à guerra na Ucrânia tiveram na reputação organizacional.

## **8.3. Limitações da investigação**

A presente investigação contou ainda com algumas limitações. Em primeiro lugar, a CSA, o *corporate activism* e a reputação organizacional são conceitos de difícil definição e de difícil medição. Existe uma grande variedade de métodos, escalas e interpretações, pelo que se recorreu a escalas de outros autores, tendo-se, por vezes, de adaptar.

O facto de os inquéritos por questionário terem apenas sido distribuídos *online* e se ter utilizado uma pequena amostra por conveniência leva a que haja algumas limitações

tanto na abrangência da amostra, como na impossibilidade de se considerar o estudo representativo da realidade.

Apresenta-se também como limitação a impossibilidade de se ter entrevistado a Diretora de Comunicação Externa da Auchan Retail Portugal, que, ocupando um cargo mais similar ao entrevistado da Galp, poderia ter fornecido diferentes informações para a comparação. Do lado da Galp, a limitação diz respeito à mudança após a entrevista de estudo interno para externo e à não disponibilização do entrevistado para responder à última questão do ponto de vista externo.

Apesar das limitações, o estudo constituiu um contributo para as áreas académica e empresarial, no que diz respeito à CSA e ao *corporate activism*, de forma geral, e ao seu impacto na reputação organizacional.

#### **8.4. Sugestões para investigações futuras**

Para futuras investigações, sugere-se a realização de um estudo similar ao desenvolvido, mas com uma amostra superior e feito a partir de uma perspetiva interna dos colaboradores. Esta é uma linha pouco seguida pelos autores, devido à dificuldade de estudar as empresas internamente, mas poderá contribuir com conhecimentos inovadores e complementares aos já desenvolvidos.

Seria também interessante avaliar a questão da CSA e do *corporate activism* e o seu impacto na reputação organizacional, recorrendo-se à ferramenta de *clipping*, para uma perspetiva mais mediática, analisando-se, por exemplo, o tom das notícias.

Por outro lado, poderia ser interessante fugir à perspetiva empresarial e analisar se os influenciadores digitais devem ter, tal como as organizações, uma responsabilidade para com a sociedade, tomando posições em relação a questões sociais. As RP modernas recorrem muito a estes líderes de opinião, que têm uma grande influência, especialmente nas gerações mais novas, pelo que seria interessante compreender que tipo de ativismo esperam os seus públicos que eles tenham.

## Referências bibliográficas

- Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), pp. 1-15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Aksak, E. O., Ferguson, M. A., & Duman, S. A. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), pp. 79-81. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.004de>
- Allagui, I. (2017). Towards organizational activism in the UAE: A case study approach. *Public Relations Review*, 43(1), pp. 258-266. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.007>
- Anani-Bossman, A. A. (2021). Role of public relations in corporate reputation management: A study of PR practitioners in selected multinational organisations in Ghana. *Corporate Reputation Review*, 24(4), pp. 222-233. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00105-1>
- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. T. (2003). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), pp. 368-374. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.387860>
- Arli, D., Van Esch, P., Northey, G., Lee, M. S., & Dimitriu, R. (2019). Hypocrisy, skepticism, and reputation: the mediating role of corporate social responsibility. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(6), pp. 706-720. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2018-0434>
- Auchan Retail Portugal. (2022, 11 de março). *Auchan está com a AMI e a Cruz Vermelha no apoio a refugiados*. <https://www.auchan-retail.pt/auchan-esta-com-a-ami-e-a-cruz-vermelha-no-apoio-a-refugiados/>
- Auchan Retail Portugal. (2023a). *Quem somos?* <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/#a-nossa-empresa>
- Auchan Retail Portugal. (2023b). *Os nossos compromissos*. <https://www.auchan-retail.pt/os-nossos-compromissos/>

- Austin, L., Gaither, B., & Gaither, T. K. (2019). Corporate social advocacy as public interest communications: Exploring perceptions of corporate involvement in controversial social-political issues. *Journal of Public Interest Communications*, 3(2), pp. 3-31. <https://doi.org/10.32473/jpic.v3.i2.p3>
- Balmer, J. M. T. & Dinnie, K. (1999) Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness, *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), pp. 182–192. <https://doi.org/10.1108/13563289910299300>
- Barens, G., & van Riel, C. B. M. (2004) Corporate associations in the academic literature: three mainstreams of thought in the reputation measurement literature, *Corporate Reputation Review*, 7(2), pp. 161–178. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>
- Barriga, P. (2021). *O que são os media e como funcionam?* RTP Ensina. <https://ensina.rtp.pt/explicador/o-que-sao-os-media-e-como-funcionam/>
- Baur, D., & Wettstein, F. (2016). CSR's new challenge: Corporate political advocacy. In *Understanding ethics and responsibilities in a globalizing world* (pp. 171-187). Springer, Cham.
- BBC. (2022, 24 de fevereiro). *Ukraine conflict: What we know about the invasion*. <https://www.bbc.com/news/world-europe-60504334>
- Ben & Jerry's. (s.d.). *Chocolatey Love A-fair*. <https://www.benjerry.com/flavors/chocolatey-love-afair-ice-cream>
- Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T., & Watson IV, G. F. (2020). Corporate sociopolitical activism and firm value. *Journal of Marketing*, 84(5), pp. 1-21. <https://doi.org/10.1177/0022242920937000>
- Bianchi, E., Bruno, J. M., & Sarabia-Sanchez, F. J. (2019). The impact of perceived CSR on corporate reputation and purchase intention. *European journal of management and business economics*, 28(3), pp. 206-221. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2017-0068>
- Black, E. L., Carnes, T. A., & Richardson, V. J. (2000). The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(1), pp. 31-42. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540097>

- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), pp. 37-56.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381118680039X>
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), pp. 47-59. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(79\)80027-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(79)80027-2)
- Browning, N., Lee, E., Park, Y. E., Kim, T., & Collins, R. (2020). Muting or meddling? Advocacy as a relational communication strategy affecting organization–public relationships and stakeholder response. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 97(4), pp. 1026-1053. <https://doi.org/10.1177/1077699020916810>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford University Press.
- Burns, A. (2009). Mixed methods. In Heigham, J., Croker, R.A. (eds) *Qualitative Research in Applied Linguistics* (pp. 135-161). Palgrave Macmillan.  
[https://doi.org/10.1057/9780230239517\\_7](https://doi.org/10.1057/9780230239517_7)
- Cambridge Dictionary. (s.d.). *Advocacy*. Obtido em 12 de janeiro de 2023.  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-portuguese/advocacy>
- Cammarota, A., Marino, V., & Resciniti, R. (2021). *Consumer response to brand activism: A multiple case study analysis*. Università Degli Studi del Sannio.  
[https://www.researchgate.net/publication/355669119\\_Consumer\\_Response\\_to\\_Brand\\_Activism\\_A\\_Multiple\\_Case\\_Study\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/355669119_Consumer_Response_to_Brand_Activism_A_Multiple_Case_Study_Analysis)
- Capraro, A. J. (1997) The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), pp. 62-68. [shorturl.at/JTV08](http://shorturl.at/JTV08)
- Carnegie, M. (2022, 8 de agosto). *Technology has given young people a louder voice than ever before. Gen Z are angry – and unafraid to speak up*. BBC.  
<https://www.bbc.com/worklife/article/20220803-gen-z-how-young-people-are-changing-activism>
- Carter, A. (2022, 19 de dezembro). *PR Daily's top 6 trends for 2023*. PR Daily.  
<https://www.prdaily.com/pr-dailys-top-6-trends-for-2023/>
- Ciszek, E., & Logan, N. (2018). Challenging the dialogic promise: How Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. *Journal of*

- Conselho da União Europeia. (2023, 15 de março). *Sanções da UE contra a Rússia explicadas*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/#sanctions>
- Corvellec, H., & Stål, H. I. (2019). Qualification as corporate activism: How Swedish apparel retailers attach circular fashion qualities to take-back systems. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), pp. 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.03.002>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications Inc.
- Cunha, S. (s.d.). *Reputação em tempos de guerra*. Lift. <https://lift.com.pt/blog/reputacao-em-tempos-de-guerra/>
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), pp. 113-127. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540137>
- Davies, G., & Chun, R. (2002) Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand, *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), pp. 144-158. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540171>
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), pp. 125-146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>
- Davis, G., & White, C. J. (2015). The new face of corporate activism. *Stanford Social Innovation Review*, 13(4), pp. 40-45. Disponível em [https://ssir.org/articles/entry/the\\_new\\_face\\_of\\_corporate\\_activism](https://ssir.org/articles/entry/the_new_face_of_corporate_activism)
- DeCuir-Gunby, J. T. (2008). Mixed methods research in the social sciences. In Osborne, J. W. (ed) *Best Practices in Quantitative Methods* (pp. 125-136). SAGE Publications Inc.

- Deephouse, D. L. (1997). How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Effect of Financial and Media Reputations on Performance. *Corporate Reputation Review*, 1(1), pp. 68-72. <https://ssrn.com/abstract=2269288>
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26, pp. 1091–1112. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00075-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00075-1)
- Delloite. (2015). *Mind the gaps: The 2015 Delloite millennial survey*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>
- Detavernier, J. (2019). Five questions to consider before embracing corporate activism. In Adi, A., *Corporate activism: Research, case studies and solutions for communicators to address a rising trend* (pp. 73-83). Quadriga University of Applied Sciences. [https://www.researchgate.net/publication/335992047\\_Corporate\\_Activism\\_research\\_case\\_studies\\_and\\_solutions\\_for\\_communicators\\_to\\_address\\_a\\_rising\\_trend](https://www.researchgate.net/publication/335992047_Corporate_Activism_research_case_studies_and_solutions_for_communicators_to_address_a_rising_trend)
- Dicionário Online Priberam Online de Português. (s.d.). *Advocacia*. Obtido em 12 de janeiro de 2023: <https://dicionario.priberam.org/advocacia>
- DiRusso, C., Buckley, C., Diddi, P., Dardis, F. E., Vafeiadis, M., & Eng, N. (2022). Designing effective corporate social advocacy campaigns using valence, arousal, and issue salience. *Public Relations Review*, 48(3), pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102207>
- Dodd, M. D., & Supa, D. W. (2014). Conceptualizing and measuring “Corporate Social Advocacy” communication: Examining the impact on corporate financial performance. *Public Relations Journal*, 8(3), pp. 2-23. [https://www.researchgate.net/profile/Melissa-Dodd/publication/281005635\\_Conceptualizing\\_and\\_Measuring\\_Corporate\\_Social\\_Advocacy\\_Communication\\_Examining\\_the\\_Impact\\_on\\_Corporate\\_Financial\\_Performance/links/55d0dedb08aee19936fda2a8/Conceptualizing-and-Measuring-Corporate-Social-Advocacy-Communication-Examining-the-Impact-on-Corporate-Financial-Performance.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Melissa-Dodd/publication/281005635_Conceptualizing_and_Measuring_Corporate_Social_Advocacy_Communication_Examining_the_Impact_on_Corporate_Financial_Performance/links/55d0dedb08aee19936fda2a8/Conceptualizing-and-Measuring-Corporate-Social-Advocacy-Communication-Examining-the-Impact-on-Corporate-Financial-Performance.pdf)

- Dodd, M. D., & Supa, D. (2015). Testing the viability of corporate social advocacy as a predictor of purchase intention. *Communication Research Reports*, 32(4), pp. 287-293. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1089853>
- Dodd, M. (2018). Globalization, pluralization, and erosion: The impact of shifting societal expectations for advocacy and public good. *The Journal of Public Interest Communications*, 2(2), pp. 221-238. <https://doi.org/10.32473/jpic.v2.i2.p221>
- Duhé, S. C. (2009). Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of US corporate insider perspectives on reputation and the bottom line. *Public Relations Review*, 35(1), pp. 77-78. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.021>
- Edelman. (2018, 2 de outubro). *Two-thirds of consumers worldwide now buy on beliefs*. <https://www.edelman.com/news-awards/two-thirds-consumers-worldwide-now-buy-beliefs>
- Edwards, L. (2009). Public relations origins: definitions and history. In Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.), *Exploring public relations* (pp. 3-17). Pearson Education Limited.
- Edwards, L. (2012). Defining the ‘object’ of public relations research: A new starting point. *Public Relations Inquiry*, 1(1), pp. 7-30. <https://doi.org/10.1177/2046147X11422149>
- Eilert, M., & Cherup, A. N. (2020). The activist company: Examining a company’s pursuit of societal change through corporate activism using an institutional theoretical lens. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), pp. 461-476. <https://doi.org/10.1177/0743915620947408>
- European Communication Monitor. (2022, 7 de julho). *The status quo and trends for the communication profession in Europe*. <https://www.communicationmonitor.eu/2022/07/07/ecm-european-communication-monitor-2022/>
- Eyada, B. (2020). Brand activism, the relation and impact on consumer perception: A case study on nike advertising. *International Journal of Marketing Studies*, 12(4), pp. 30-42. <https://doi.org/10.5539/ijms.v12n4p30>

- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de empresas*, 54, pp. 53-66. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140102>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), pp. 5-13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>
- Fombrun, C., Gandberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), pp. 241–255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Foroudi, P., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2022). Introduction: Multi-Stakeholder Communication: Emerging Issues for Corporate Identity, Branding and Reputation. In *The Emerald Handbook of Multi-Stakeholder Communication* (pp. 3-8). Emerald Publishing Limited.
- Fortune. (2023). *Methodology for World's Most Admired Companies*. <https://fortune.com/franchise-list-page/methodology-worlds-most-admired-companies-2023/>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Fundação Galp. (2023a). *Sobre a Função: Responsabilidade Social*. <https://www.fundacaogalp.com/pt/sobre-a-fundacao>
- Fundação Galp. (2023b). *Emergências Sociais: Solidariedade social e ajuda humanitária*. <https://www.fundacaogalp.com/pt/emergencias-sociais>
- Gaither, B. M., Austin, L., & Schulz, M. (2018). Delineating CSR and social change: Querying corporations as actors for social good. *Public Relations Inquiry*, 7(1), pp. 45-61. <https://doi.org/10.1177/2046147X17743544>

- Galp. (2022a, 2 de março). *Galp suspende compra de produtos petrolíferos de origem russa*. <https://www.galp.com/corp/pt/media/comunicados-de-imprensa/comunicado/id/1323/galp-suspende-compra-de-produtos-petro-liferos-de-origem-russa>
- Galp. (2022b, 10 de março). *Galp apoia com €6,5 milhões ações de resposta à tragédia humanitária na Ucrânia*. <https://www.galp.com/corp/pt/media/comunicados-de-imprensa/comunicado/id/1325/galp-apoia-com-65-milhoes-acoes-de-resposta-a-tragedia-humanitaria-na-ucrania>
- Galp. (2022c, 21 de abril). *Galp abre programa com 50 estágios profissionais para deslocados pela guerra na Ucrânia*. <https://www.galp.com/corp/pt/media/comunicados-de-imprensa/comunicado/id/1338/galp-abre-programa-com-50-estagios-profissionais-para-deslocados-pela-guerra-na-ucrania>
- Galp. (2023a). *Sobre Nós*. <https://www.galp.com/corp/pt/sobre-nos>
- Galp. (2023b). *Estratégia*. <https://www.galp.com/corp/pt/sobre-nos/a-galp/estrategia>
- Galp. (2023c). *Responsabilidade Social*. <https://www.galp.com/corp/pt/sobre-nos/a-galp/responsabilidade-social>
- Galp. (2023d). *Prémios e Reconhecimentos*. <https://www.galp.com/corp/pt/sobre-nos/a-galp/premios-e-reconhecimentos>
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). USA: For better or worse - The most visible American corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp. 385-391. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540159>
- Global Fund for Women. (s.d.). *'Me Too.'* *Global Movement*. <https://www.globalfundforwomen.org/movements/me-too/>
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto Editora.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6, pp. 24–30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>

- Grant, N. (2022, 1 de julho). *Google says it will delete location data when users visit abortion clinics*. New York Times.  
<https://www.nytimes.com/2022/07/01/technology/google-abortion-location-data.html>
- Griffin, A. (2014). Reputation: What it is and why it matters. Em *Crisis, issues and reputation management* (pp. 2-8). Kogan Page Limited.
- Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns* (3rd ed.). Kogan Page Publishers.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Gulbrandsen, I. T., Just, S. N., & Uldam, J. (2022). S(t)imulating resistance: Corporate responses to the Trump presidency. *Organization*, 29(1), pp. 106-128.  
<https://doi.org/10.1177/1350508420939225>
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), pp. 34-42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- Heath, R. L. (1980). Corporate advocacy: An application of speech communication perspectives and skills—and more. *Communication Education*, 29(4), pp. 370-377. <https://doi.org/10.1080/03634528009378442>
- Heath, R. L. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of public relations*. Sage Publications.
- Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), pp. 238-254. <https://doi.org/10.1108/13563280710776842>
- Helm, S., Garnefeld, I., & Tolsdorf, J. (2009). Perceived corporate reputation and consumer satisfaction—an experimental exploration of causal relationships. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), pp. 69-74.  
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.05.003>
- Hoffmann, J., Nyborg, K., Averhoff, C., & Olesen, S. (2020). The contingency of corporate political advocacy: Nike's 'dream crazy' campaign with Colin Kaepernick. *Public Relations Inquiry*, 9(2), pp. 155-175.  
<https://doi.org/10.1177/2046147X20920802>

- Hong, C., & Li, C. (2020). To support or to boycott: A public segmentation model in corporate social advocacy. *Journal of Public Relations Research*, 32(3), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1848841>
- Hong, C., & Ji, Y. G. (2022). When transparent leadership communication motivates employee advocacy: Testing the mediator roles of employee attributions in CEO activism. *Public relations review*, 48(3), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102202>
- Howarth, J. (2022, 8 de junho). *6 key public relations trends in 2022*. Exploding Topics. <https://explodingtopics.com/blog/public-relations-trends>
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations?. *Public Relations Review*, 27(3), pp. 247-261. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00085-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00085-6)
- Jantunen, S., & Hirsto, H. (2021). Acting for Change – A Communicational Perspective to Corporate Activism. In: H. Katajamäki, M. Enell-Nilsson, H. Kauppinen-Räsänen, L. Kääntä & H. Salovaara. *Workplace Communication IV* (pp. 63–80). Vaasa: VAKKI Publications 13.
- Jiang, H., Cheng, Y., Park, K., & Zhu, W. (2022). Linking CSR communication to corporate reputation: Understanding hypocrisy, employees' social media engagement and CSR-related work engagement. *Sustainability*, 14(4), <https://doi.org/10.3390/su14042359>
- Kim, S., & Ji, Y. (2021). Positive ripple effects of corporate leaders' CSR donations amid COVID-19 on corporate and country reputations: Multi-level reputational benefits of CSR focusing on Bill Gates and Jack Ma. *Public Relations Review*, 47(4), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102073>
- Kim, S., & Lee, J. (2012). E-participation, transparency, and trust in local government. *Public Administration Review*, 72(6), pp. 819-828. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02593.x>
- Klerk, N. O., & Muir, C. (2022). Corporate brand reputation and ethic, sustainability, and inclusion. The shift in post pandemic corporate narrative: From corporate brand reputation to corporate sustainability. In *The Emerald Handbook of Multi-Stakeholder Communication* (pp. 365-391). Emerald Publishing Limited.

- Korschun, D. (2021). Brand activism is here to stay: Here's why. *NIM Marketing Intelligence Review*, 13(2), pp. 11-17. <https://doi.org/10.2478/nimmir-2021-0011>
- Korschun, D., Aggarwal, A., Rafieian, H., & Swain, S. D. (2016). Taking a stand: Consumer responses to corporate political activism. pp. 1-32. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3081.6243>
- L'Etang, J. (2016). Public relations, activism and social movements: Critical perspectives. *Public Relations Inquiry*, 5(3), pp. 207-211. <https://doi.org/10.1177/2046147X16675665>
- Lim, J. S., & Young, C. (2021). Effects of issue ownership, perceived fit, and authenticity in corporate social advocacy on corporate reputation. *Public Relations Review*, 47(4), pp. 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102071>
- Lyon, L. J., & Cameron, G. T. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), pp. 213–241. <https://doi.org/10.1080/1532-754X.2004.11925128>
- Macnamara, J. R. (2018). Competence, competencies and/or capabilities for public communication? A public sector study. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 19, pp. 16-40. <http://hdl.handle.net/10453/126659>
- Malhotra, N. & Birks, D. F. (2006) *Marketing research: An applied approach*. Prentice Hall.
- Mendes, A. M. (2013). Reputação Organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. *Comunicação Pública*, 8(13), pp. 25-39. <https://doi.org/10.4000/cp.483>
- Miranda, S. & Miguel, A. (2022). Linking corporate social responsibility, brand activism, and corporate reputation: The portuguese case. In M.-V. Carrillo-Durán & M. P. Pulido (coords.), *Cases on developing effective research plans for communications and information science* (pp. 289-311). IGI Global.
- Morley, M. (1998). *How to manage your global reputation*. London: Macmillan.

- Müller, N. (2022). Perceptions about corporate positioning on controversial sociopolitical issues: Examining big pharma engagement with patient advocacy. *Public Relations Review*, 48(5), pp. 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102261>
- Nalick, M., Josefy, M., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (2016). Corporate sociopolitical involvement: A reflection of whose preferences?. *Academy of management perspectives*, 30(4), pp. 384-403. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0033>
- Nardella, G., Surdu, I., & Brammer, S. (2022). What happens abroad, stays abroad? Exploring how corporate social irresponsibility in domestic and international markets influences corporate reputation. *Journal of World Business*, pp. 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101420>
- Newell, S. J., & Goldsmith, R. E. (2001) The development of a scale to measure perceived corporate credibility, *Journal of Business Research*, 52(3), pp. 235–247. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00104-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00104-6)
- Page, G., & Fearn, H. (2005). Corporate reputation: what do consumers really care about?. *Journal of Advertising Research*, 45(3), pp. 305-313. <https://doi.org/10.1017/S0021849905050361>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (5<sup>th</sup> ed.). Edições Sílabo. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 479-502. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>
- Public Relations Society of America. (s.d.). *About Public Relations*. <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
- Rim, H., Lee, Y., & Yoo, S. (2020). Polarized public opinion responding to corporate social advocacy: Social network analysis of boycotters and advocates. *Public relations review*, 46(2), pp. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101869>
- Rindova, V. P. (1997). The image cascade and the formation of corporate reputations, Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence. *Corporate*

*Reputation Review*, 1(2), pp. 188-194.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540042>

Salmons, J. (2009). *Online interviews in real time*. SAGE Publications Inc.

Sánchez-Torné, I., Morán-Álvarez, J. C., & Pérez-López, J. A. (2020). The importance of corporate social responsibility in achieving high corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), pp. 2692-2700. <https://doi.org/10.1002/csr.1993>

Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). *Brand activism: From purpose to action*. IDEA BITE PRESS.

Schuler, D., & Edinger-Schons, L. (2022, 9 de março). *Why Apple, Disney, IKEA and hundreds of other Western companies are abandoning Russia with barely a shrug*. The Conversation. <https://theconversation.com/why-apple-disney-ikea-and-hundreds-of-other-western-companies-are-abandoning-russia-with-barely-a-shrug-178516>

Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12), pp. 23-42. <https://doi.org/10.4000/cp.112>

Song, B., & Lan, X. (2022). Meeting Consumers' Expectations: Exploring Corporate Social Advocacy Communication in China. *Sustainability*, 14(4), pp. 1-18. <https://doi.org/10.3390/su14042385>

Sonnenfeld, J., Tian, S., & Hirsty, G. (2022, 30 de junho). *A list of companies supporting abortion rights after the Roe v. Wade ruling shows which firms are stepping up, and why*. Fortune. <https://fortune.com/2022/06/30/companies-supporting-abortion-rights-roe-v-wade-first-movers/>

Sprout Social. (2017). *#BrandsGetReal: Championing change in the age of social media*. Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/>

Svensson, J. (2014). Activist Capitals in Network Societies: Towards a Typology for Studying Networking Power in Contemporary Activist Demands. *First Monday*, 19(8). <http://dx.doi.org/10.5210/fm.v19i8.5207>

- Taamneh, M. M., Albdareen, R. Q., Aladwan, S. A., & Taamneh, A. M. (2022). The impact of corporate social responsibility on the reputation of universities within developing countries: Evidence from Jordan. *Journal of Public Affairs*, 22, pp. 8-11. <https://doi.org/10.1002/pa.2807>
- Telford, T., & Frankel, T. C. (2022, 24 de junho). *Disney says it will cover employee travel costs for abortions*. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/06/24/abortion-supreme-court-corporate-reaction/>
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations* (2nd ed.). Pearson Education Limited.
- Tench, R., D'Artrey, M., & Fawkes, J. (2009) Role of public relations practitioner. In Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.), *Exploring public relations* (pp. 35-66). Pearson Education Limited.
- The RepTrak Company. (s.d.). *RepTrak Reputation Platform*. <https://www.reptrak.com/reptrak-platform/reputation/>
- Theaker, A. (Ed.). (2020). *The public relations handbook* (6th ed.). Routledge.
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research: A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), pp. 757-768. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Tiong, A. C. C. (2022). Corporate Reputation: Building and Mantaining. *Journal of Digital Marketing and Communication*, 2(1), pp. 25-29. <https://doi.org/10.53623/jdmc.v2i1.96>
- Todd, S. (2022, 26 de agosto). *A brief history of Ben & Jerry's political ice cream flavors*. Quartz. <https://qz.com/a-brief-history-of-ben-jerrys-political-ice-cream-fla-1849461747>
- Turk, J. V., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J., & Hipple, J. R. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*, 38(4), pp. 574-583. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.012>

- Turner, A. (2013, 16 de janeiro). *Five must-have skills for a career in PR*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/careers/pr-five-must-have-skills>
- USC Annenberg Center for Public Relations. (2022). *The future of corporate activism: global communication report*. Los Angeles, California.
- Valentini, C., & Edwards, L. (2019). Theories in public relations: Reflections and future directions. *Public Relations Inquiry*, 8(3), pp. 195-200. <https://doi.org/10.1177/2046147X19881227>
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*, 12, pp. 315-353. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0080-4>
- Verčič, A. T., & Verčič, D. (2007). Reputation as matching identities and images: extending Davies and Chun's research on gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Journal of Marketing Communications*, 13(4), pp. 277-290. <https://doi.org/10.1080/13527260701300151>
- Villagra, N., Sanchez, J., Clemente, J., & Pintado, T. (2022). Deconstructing corporate activism: a consumer approach. *Journal of Management & Organization*, pp. 1-15. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.70>
- Vogler, D., & Eisenegger, M. (2021). CSR communication, corporate reputation, and the role of the news media as an agenda-setter in the digital age. *Business & Society*, 60(8), pp. 1957-1986. <https://doi.org/10.1177/0007650320928969>
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), pp. 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Walsh, G., & Wiedmann, K. (2004). A conceptualization of corporate reputation in Germany: an evaluation and extension of the RQ. *Corporate Reputation Review*, 6(4), pp. 304-312. [shorturl.at/ERZ23](http://shorturl.at/ERZ23)

- Wartick, S. L. (2002) Measuring corporate reputation: definition and data, *Business and Society*, 41(4), pp. 371–392. <https://doi.org/10.1177/0007650302238774>
- Watson, T. (2010). Reputation models, drivers and measurement. In Heath, R. L. (Ed.), *The SAGE handbook of public relations* (pp. 339-351). Sage Publications.
- Wettstein, F., & Baur, D. (2015). “Why should we care about marriage equality?”: Political advocacy as a part of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 138(2), pp. 199-213. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2631-3>
- Wilcox, D. L. (2018). Dialogic communication theory in the age of corporate activism: A postmodern perspective. *Communication and Media in Asia Pacific*, 2(1), pp. 1-10. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CMAP/article/view/163778>
- Yale School of Management. (2023). *Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia - But Some Remain*. Yale School of Management. <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain?company=auchan&country=>
- Yang, S. U., Kang, M., Kim, Y., & Lee, E. (2022). The effects of leadership in corporate social advocacy on positive employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2123331>
- Youth Talks. (2022, 7 de dezembro). *What is new about contemporary activist movements?*. Youth Talks. <https://youth-talks.org/pt/what-new-contemporary-activist-movements/>
- Zhou, A. (2021). Communicating corporate LGBTQ advocacy: A computational comparison of the global CSR discourse. *Public Relations Review*, 47(4), pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102061>

## Apêndices

### Apêndice 1: Guião do inquérito por questionário aplicado aos consumidores da Auchan Retail Portugal

#### Introdução e Consentimento Informado

Este estudo pretende explorar como é que as decisões, tomadas de posição e ações da Auchan Retail Portugal em relação à guerra na Ucrânia estão relacionadas com a reputação organizacional.

Este questionário é realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da estudante Inês Lourenço ([ines.lourenco.net@gmail.com](mailto:ines.lourenco.net@gmail.com)), na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, e orientado pela Doutora Sandra Miranda.

A participação neste estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também **anónima e confidencial**. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo. Se aceitar participar, por favor clique no botão no canto inferior esquerdo da página, e avance para a página seguinte. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo participar.

#### Grupo I

**P:** É consumidor da Auchan Retail Portugal?

O Sim

O Não

**P:** Está familiarizado/a com as ações da Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia?

O Sim

O Não

## **Grupo II – Explicação das ações da Auchan Retail Portugal face à guerra**

**Ações da Auchan Retail Portugal:** Venda de vales monetários em loja, cujo valor foi doado à AMI para contribuir com bens alimentares e de saúde, para os refugiados na zona fronteiriça da Hungria e em Portugal; doação de 10 mil euros para o equipamento do Centro de Acolhimento de Emergência de Lisboa, da Cruz Vermelha Portuguesa; apoio a autarquias, fornecendo material de embalagem e transporte de donativos.

A Auchan Retail Portugal optou por não encerrar as suas atividades na Rússia, com a justificação de atuar pelos civis.

## **Grupo III – Corporate Social Advocacy**

No restante questionário tenha em consideração as ações apresentadas pela Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia, utilizando as escalas de concordância com as seguintes afirmações.

**P:** De 1 (completamente contra) a 5 (completamente a favor), indique qual considera ser a posição adotada pela Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia.

**P:** De 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

- O assunto da guerra na Ucrânia está logicamente relacionado com a Auchan Retail Portugal.

- As mensagens e as ações levadas a cabo pela Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia são relevantes para os consumidores dos produtos/serviços da organização.

- É bastante plausível que a Auchan Retail Portugal tome uma posição em relação à guerra na Ucrânia.

- É comum organizações como a Auchan Retail Portugal defenderem assuntos como o da guerra na Ucrânia.

- A mensagem defendida pela Auchan Retail Portugal em relação à guerra na Ucrânia é consistente com os atributos dos seus produtos/serviços.

- De forma geral, a mensagem defendida pela Auchan Retail Portugal em relação à guerra na Ucrânia tem uma boa correspondência com as mensagens defendidas pelas organizações deste setor.

- A Auchan Retail Portugal está a ser fiel a si mesma com a posição tomada em relação à guerra na Ucrânia.
- A Auchan Retail Portugal atua face à guerra na Ucrânia de uma forma que corresponde aos seus valores.
- A Auchan Retail Portugal está a defender o que acredita.
- As ações e comunicação da Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia são consistentes ao longo do tempo.
- As mensagens que a Auchan Retail Portugal comunica em relação à guerra na Ucrânia preserva o que a organização significa para mim.

#### **Grupo IV – Corporate Activism**

**P:** De 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

- A Auchan Retail Portugal está atenta aos assuntos sociais.
- A Auchan Retail Portugal contribui para a mudança social.
- A Auchan Retail Portugal age tendo em conta os interesses da sociedade, procurando ter impacto além da organização.
- A Auchan Retail Portugal pressiona os atores institucionais, saindo em defesa de assuntos sociais.
- A Auchan Retail Portugal procura apoiar grupos marginalizados e/ou oprimidos.

#### **Grupo V – Reputação Organizacional**

**P:** Após ter conhecimento das ações da Auchan Retail Portugal face à guerra na Ucrânia, de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

- Eu tenho um bom sentimento em relação à Auchan Retail Portugal.
- Eu admiro e respeito a Auchan Retail Portugal.
- Eu confio na Auchan Retail Portugal.
- A Auchan Retail Portugal defende os seus produtos e serviços.

- A Auchan Retail Portugal desenvolve produtos e serviços inovadores.
- A Auchan Retail Portugal oferece produtos e serviços de grande qualidade.
- A Auchan Retail Portugal oferece produtos e serviços com boa relação qualidade-preço.
- A Auchan Retail Portugal tem uma excelente liderança.
- A Auchan Retail Portugal tem uma visão clara para o futuro.
- A Auchan Retail Portugal aproveita as oportunidades de mercado.
- A Auchan Retail Portugal é bem gerida.
- A Auchan Retail Portugal parece um bom local para trabalhar.
- A Auchan Retail Portugal parece uma organização que tem bons colaboradores.
- A Auchan Retail Portugal apoia boas causas.
- A Auchan Retail Portugal é ambientalmente responsável.
- A Auchan Retail Portugal mantém elevados padrões na forma como trata as pessoas.
- A Auchan Retail Portugal tem um histórico forte de lucros.
- A Auchan Retail Portugal parece de baixo risco para se investir.
- A Auchan Retail Portugal tende a ser melhor do que a concorrência.
- A Auchan Retail Portugal tem fortes perspectivas de crescimento futuro.

### **Grupo VI – Caracterização Sociodemográfica**

**P:** Sexo

O Masculino

O Feminino

**P:** Idade (selecione o intervalo de idades que corresponde à sua idade atual).

O 18-24

O 25-34

O 35-44

O 45-54

O 55-64

**P:** Formação Académica (Selecione apenas a opção que corresponde ao seu último grau de formação completo).

O Ensino Básico

O Ensino Secundário

O Licenciatura

O Bacharelato

O Mestrado

O Doutoramento

O Outro: \_\_\_\_\_

## **Apêndice 2: Guião do inquérito por questionário aplicado aos consumidores da Galp**

### **Introdução e Consentimento Informado**

Este estudo pretende explorar como é que as decisões, tomadas de posição e ações da Galp em relação à guerra na Ucrânia estão relacionadas com a reputação organizacional.

Este questionário é realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da estudante Inês Lourenço ([ines.lourenco.net@gmail.com](mailto:ines.lourenco.net@gmail.com)), na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, e orientado pela Doutora Sandra Miranda.

A participação neste estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também **anónima e confidencial**. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma

resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo. Se aceitar participar, por favor clique no botão no canto inferior esquerdo da página, e avance para a página seguinte. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo participar.

### **Grupo I**

**P:** É consumidor da Galp?

O Sim

O Não

**P:** Está familiarizado/a com as ações da Galp face à guerra na Ucrânia?

O Sim

O Não

### **Grupo II – Explicação das ações da Galp face à guerra**

**Ações da Galp:** Suspensão da compra de produtos petrolíferos de origem russa; doação monetária à Cruz Vermelha Portuguesa; cobrimento do custo de combustível dos voos humanitários que transportaram refugiados, bem como para a entrega de bens na Ucrânia e na Polónia; fornecimento de energia a centros de acolhimento; desenvolvimento de iniciativas internas, com a preparação de *kits* de boas-vindas para os refugiados, bem como a doação de bens essenciais; envolvimento de colaboradores na plataforma de apoio *WeHelpUkraine*; abertura de um programa de bolsas de estudo para deslocados pelo conflito para prosseguirem os estudos superiores em Portugal; desenvolvimento de um programa de estágios profissionais para refugiados (com seguro de saúde, abrangendo o agregado familiar, assistência à inclusão de filhos no sistema educativo e apoios para a integração em Portugal).

### **Grupo III – Corporate Social Advocacy**

No restante questionário tenha em consideração as ações apresentadas pela Galp face à guerra na Ucrânia, utilizando as escalas de concordância com as seguintes afirmações.

**P:** De 1 (completamente contra) a 5 (completamente a favor), indique qual considera ser a posição adotada pela Galp face à guerra na Ucrânia.

**P:** De 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

- O assunto da guerra na Ucrânia está logicamente relacionado com a Galp.
- As mensagens e as ações levadas a cabo pela Galp face à guerra na Ucrânia são relevantes para os consumidores dos produtos/serviços da organização.
- É bastante plausível que a Galp tome uma posição em relação à guerra na Ucrânia.
- É comum organizações como a Galp defenderem assuntos como o da guerra na Ucrânia.
- A mensagem defendida pela Galp em relação à guerra na Ucrânia é consistente com os atributos dos seus produtos/serviços.
- De forma geral, a mensagem defendida pela Galp em relação à guerra na Ucrânia tem uma boa correspondência com as mensagens defendidas pelas organizações deste setor.
- A Galp está a ser fiel a si mesma com a posição tomada em relação à guerra na Ucrânia.
- A Galp atua face à guerra na Ucrânia de uma forma que corresponde aos seus valores.
- A Galp está a defender o que acredita.
- As ações e comunicação da Galp face à guerra na Ucrânia são consistentes ao longo do tempo.
- As mensagens que a Galp comunica em relação à guerra na Ucrânia preserva o que a organização significa para mim.

#### **Grupo IV – *Corporate Activism***

**P:** De 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

- A Galp está atenta aos assuntos sociais.
- A Galp contribui para a mudança social.
- A Galp age tendo em conta os interesses da sociedade, procurando ter impacto além da organização.

- A Galp pressiona os atores institucionais, saindo em defesa de assuntos sociais.
- A Galp procura apoiar grupos marginalizados e/ou oprimidos.

### **Grupo V – Reputação Organizacional**

**P:** Após ter conhecimento das ações da Galp face à guerra na Ucrânia, de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

- Eu tenho um bom sentimento em relação à Galp.
- Eu admiro e respeito a Galp.
- Eu confio na Galp.
- A Galp defende os seus produtos e serviços.
- A Galp desenvolve produtos e serviços inovadores.
- A Galp oferece produtos e serviços de grande qualidade.
- A Galp oferece produtos e serviços com boa relação qualidade-preço.
- A Galp tem uma excelente liderança.
- A Galp tem uma visão clara para o futuro.
- A Galp aproveita as oportunidades de mercado.
- A Galp é bem gerida.
- A Galp parece um bom local para trabalhar.
- A Galp parece uma organização que tem bons colaboradores.
- A Galp apoia boas causas.
- A Galp é ambientalmente responsável.
- A Galp mantém elevados padrões na forma como trata as pessoas.
- A Galp tem um histórico forte de lucros.
- A Galp parece de baixo risco para se investir.
- A Galp tende a ser melhor do que a concorrência.

- A Galp tem fortes prospetivas de crescimento futuro.

### **Grupo VI – Caracterização Sociodemográfica**

**P:** Sexo

O Masculino

O Feminino

**P:** Idade (selecione o intervalo de idades que corresponde à sua idade atual).

O 18-24

O 25-34

O 35-44

O 45-54

O 55-64

**P:** Formação Académica (Selecione apenas a opção que corresponde ao seu último grau de formação completo).

O Ensino Básico

O Ensino Secundário

O Licenciatura

O Bacharelato

O Mestrado

O Doutoramento

O Outro: \_\_\_\_\_

### **Apêndice 3: Guião das entrevistas**

<b>Dimensão</b>	<b>Fonte</b>	<b>Questão</b>
<b>Enquadramento</b>	“(…) os guiões começam com questões (…) de contextualização, como a função desempenhada pelo entrevistado (…) Estas	1. Fale-me um pouco de si e do seu percurso. Que cargo ocupa na Galp/Auchan Retail Portugal e quais as funções que desempenha?

	perguntas iniciais permitem (...) contextualizar as respostas dos entrevistados (...)” (Bryman, 2012)	
<b>Valores</b>	<p>“Assim, as organizações devem repensar os seus valores fundamentais, a sua missão, o seu propósito e as tomadas de posição em relação aos assuntos de interesse público.” (Freeman, et al., 2010)</p> <p>“O envolvimento de uma organização em ações de CSA não deve ter por base a sua atividade principal, mas sim os seus valores intrínsecos.” (Wettstein &amp; Baur, 2015)</p>	2. Considera que os valores da Galp/Auchan Retail Portugal passam por promover a mudança e evolução social? Porquê?
<b>Corporate Social Advocacy</b>	“(…) é importante procurar perceber as expectativas que os <i>stakeholders</i> apresentam a respeito das organizações e das suas ações (...)” (Song & Lan, 2022)	3. De que forma é que a Galp/Auchan Retail Portugal procura tomar posições e ações em relação a questões sociais? Como é que esse processo se efetua internamente?
	<p>“As três condições-bases que as organizações devem assegurar antes de assumirem atividades de CSA são: (...) plausibilidade: a defesa de uma questão social deve fazer parte de uma estratégia de promoção de valores por parte da organização a longo-prazo (...)”(Wettstein &amp; Baur, 2015)</p> <p>“(…) as organizações devem apoiar as suas atividades de CSA em decisões estratégicas (...)” (Rim et al., 2020)</p>	4. Especificamente em relação à guerra na Ucrânia, de que forma é que a Galp/Auchan Retail Portugal procurou tomar uma posição e agir? Essa decisão foi apoiada por um plano estratégico?
	“(…) a organização (...) deve estar alinhada com o que defende, não podendo sustentar a sua <i>advocacy</i> apenas em palavras e declarações, mas também em ações (...)” (Wettstein & Baur, 2015)	5. Considera que as mensagens defendidas pela Galp/Auchan Retail Portugal são congruentes com as suas ações?
<b>Corporate Activism</b>	“(…) é relevante estar-se atento à evolução das expectativas e mentalidades dos <i>stakeholders</i> , (...)” (Bhagwat et al., 2020; Eyada, 2020)	6. Considera que as estratégias de ativismo vão ao encontro do que os <i>stakeholders</i> querem/precisam? É feito um levantamento dessas expectativas e necessidades? Se sim, de que forma?
	“(…) os públicos veem (...) as organizações (...) como uma extensão de si próprios, da sua visão, valores, crenças e estilos de vida, considerando a sua aquisição ou apoio como uma ação política e social e uma oportunidade para causar impacto.” (Eyada, 2020).	<p>7. Considera que os <i>stakeholders</i>, nomeadamente os colaboradores, veem atualmente as organizações como uma extensão de si próprios e do que defendem? Porquê? (Dr. Diogo Sousa)</p> <p>7. Considera que os <i>stakeholders</i> veem atualmente as organizações como uma extensão de si próprios e do que</p>

		defendem? Porquê? (Dra. Ana Rita Cruz)
<b>Reputação Organizacional</b>	“(…) fica por estudar o impacto das decisões/ações das organizações na sua reputação organizacional, bem como por calcular o preço das organizações que optaram pelo silêncio.” (Cunha, s.d.)	8. Considera que a posição e as ações da organização em relação à guerra na Ucrânia impactaram positivamente a sua reputação interna? Porquê? (Dr. Diogo Sousa)  8. Considera que a posição e as ações da organização em relação à guerra na Ucrânia impactaram positivamente a sua reputação? Porquê? (Dra. Ana Rita Cruz)
	“A reputação organizacional (…) é o que faz com que uma organização seja aceite e aprovada pelos seus <i>stakeholders</i> , podendo ser uma boa forma ferramenta de equilíbrio em alturas de crise.” (Tench & Yeomans, 2009; Watson, 2010)	9. De que forma é feita a gestão da reputação interna da organização? Como é que se mede a reputação dos colaboradores? (Dr. Diogo Sousa)  9. De que forma é feita a gestão da reputação da organização? Como é que se mede a reputação? (Dra. Ana Rita Cruz)

## Apêndice 4: Declaração de consentimento informado (Dr. Diogo Sousa)



ESCOLA SUPERIOR  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

### Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista é parte integrante da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social, cujo tema se enquadra na relação entre a *corporate social advocacy*, o *corporate activism* e o possível impacto na reputação interna das organizações, no contexto da guerra na Ucrânia.

Mediante aceitação, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita, para garantir a exatidão na recolha de dados. A entrevista, a identificação da organização e do entrevistado irão constar na dissertação em causa.

Garanto que os dados recolhidos são exclusivamente para fins académicos, no âmbito da referida investigação. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda, será apresentada na Escola Superior de Comunicação Social, em Benfica.

Devidamente informado(a) e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar voluntariamente nesta investigação, podendo recusar-se a participar ou retirar-se em qualquer instante, sem necessidade de justificação.

Declaro que li e compreendi esta informação e que aceito participar na entrevista.

Assinatura do entrevistador,

Dr.ª Mariana da Silva Lourenço

Assinatura do participante,

20 de abril de 2023

## Apêndice 5: Transcrição da entrevista ao Dr. Diogo Sousa

**Entrevistadora (E):** Quero começar por lhe agradecer, desde já, por ter o tempo e a disponibilidade para esta entrevista. Gostava que começasse por falar um pouco de si e

do seu percurso. Qual o cargo que desempenha na Galp, há quanto tempo e quais são as funções no dia a dia?

**Dr. Diogo Sousa:** Sou Responsável de Comunicação e Impacto Social e também Diretor da Fundação Galp. É uma função que tenho há um ano e meio, mas estou na organização há cinco anos. Na altura entrei com a pasta da Comunicação Externa.

**E:** Considera que enquanto Responsável de Comunicação da Galp e Diretor da Fundação Galp os valores da Galp passam por promover a mudança social além do lucro? E porquê?

**Dr. Diogo Sousa:** Claro que sim! É uma obrigatoriedade. Ou seja, na parte da Fundação, o trabalho que nós fazemos está em cima dos objetivos de desenvolvimento sustentável, alguns dos vários, com grande foco na sensibilização para a educação energética e para a promoção de bons comportamentos de energia. Aqui há um ponto de progressão, que tem a ver com o apoio às comunidades onde nós temos atividade. Quando eu digo atividade, estou a dizer, por exemplo, a refinaria de Sines ou o nosso novo Parque Fotovoltaico de Alcoutim ou, por exemplo, a refinaria de Matosinhos, que está encerrada há quase dois anos e meio.

**E:** A pergunta seguinte vem um bocadinho nesse contexto que é: de que forma é que a Galp procura tomar posições e ações em relação às questões sociais, ou seja, como é que esse processo se efetua internamente?

**Dr. Diogo Sousa:** Portanto, nós temos definidos alguns eixos estratégicos de atuação. Há um eixo muito concreto, que é o eixo das emergências sociais, onde, por exemplo, olhando para 2022, nós tivemos um projeto nacional só em Portugal – “Todos os passos contam” – para garantir refeições a famílias fragilizadas, através do Banco Alimentar. Foram garantidas um milhão de refeições. Isto foi feito depois de uma dinâmica, que contou com a colaboração da população e cada pessoa, por cada quilómetro que fazia a pé, a andar, a correr ou a pedalar, nós distribuimos uma refeição através do Banco Alimentar, que é a organização que está liderada pela Isabel Jonet. Temos também um plano bastante agressivo de voluntariado. Agressivo do ponto de vista de ambição de objetivos, onde temos a ambição de termos pelo menos dois terços dos nossos colaboradores, dos mais de 6500 colaboradores, a fazerem atividades de voluntariado durante o ano em instituições sociais, para garantir que há um impacto direto nas organizações que as equipas valorizam. No ano passado, nós tivemos mais de 1200 voluntários a fazerem ações de voluntariado, sendo que metade nunca tinha feito qualquer

tipo de ação deste género. Portanto é um caminho que está a crescer bastante dentro da organização e queremos continuar a fazer crescer, sendo que envolve de forma transversal a organização, portanto o CEO, a administração, os diretores, os colaboradores... Todos são voluntários. Também no ano passado tivemos um momento extraordinário, que foi o início da guerra e a Galp, num contexto de marcar posição e depois de apoio social, fez duas coisas: uma semana depois de começar a guerra, suspendemos a compra de produtos diretos ou indiretos à Rússia e, imediatamente a seguir, libertámos um pacote de apoio humanitário à Ucrânia de seis milhões de euros. Esse pacote humanitário já permitiu muita coisa: abastecer com combustível alguns aviões para o transporte de refugiados, trabalhar em centros de apoio a refugiados, para melhorar as condições desses centros, garantir bolsas de estudo para alunos ucranianos, que tiveram a educação interrompida para virem estudar para Portugal em várias universidades e também um programa de integração de profissionais ucranianos. Nós recebemos perto de 20 refugiados ucranianos, que estão a trabalhar cá e que estão cá pelo menos durante um ano.

**E:** Portanto, eu exatamente nessa direção: qual tinha sido o pacote de medidas aplicado especificamente em relação à guerra na Ucrânia. Todo esse pacote de medidas foi apoiado num plano estratégico, nomeadamente de comunicação?

**Dr. Diogo Sousa:** Sim, sendo que me esqueci do principal, que é, logo no imediato um terço deste valor foi para instituições internacionais que estavam no terreno, ou seja, para a AMI, para a UNICEF, para a Cruz Vermelha, etc., para garantir medicamentos, para garantir roupas... Portanto, isso foi logo no imediato. É assim, depois o plano de comunicação é uma segunda derivada, porque isto não é feito para comunicar, isto é feito para ter impacto e para ajudar, não é? Mas sim, foi comunicado.

**E:** Portanto considera que, não só em relação à guerra na Ucrânia, mas em todos os eixos em que há uma intervenção social, que a Galp procura que as suas mensagens e declarações sejam congruentes com as ações que depois toma?

**Dr. Diogo Sousa:** Certo. Sem dúvida. Mas quando é altura de falar sobre isso somos bastante focais e, inclusivamente, quando fizemos o comunicado com esta decisão, o comunicado vinha com referências não só da Presidente do Conselho de Administração, a Paula Amorim, mas também do CEO da altura que era o Andy Brown, exatamente para credibilizar esse era o plano de ação.

**E:** Numa perspetiva um bocadinho mais interna, considera que todas estas estratégias de intervenção social, estas estratégias de ativismo, que vão ao encontro do que os colaboradores da organização querem ou precisam? Ou seja, é feito um levantamento das expectativas e das necessidades dos colaboradores?

**Dr. Diogo Sousa:** Sim, é feito. No contexto do programa de voluntariado, nós fazemos um *survey* a cada equipa para ajustar as ações ao bilhete de identidade da equipa. Portanto nós sabemos quais são as causas em que a equipa se revê mais, desde que essas causas estejam identificadas pelo nosso departamento de *compliance*, nós sabemos qual é o modelo, se é um dia inteiro, se é uma manhã, se é uma tarde, se é um trabalho de continuidade por vários meses com horas distribuídas, zona geográfica... Portanto sabemos isso tudo. Quando fazemos a proposta e executamos a ação propriamente dita, nós sabemos que está em cima do que são os interesses das pessoas que vão participar na ação. E medimos! Ou seja, no dia seguinte à iniciativa sai um *survey* de avaliação e nós temos metas em termos de avaliação.

**E:** Considera que, de uma forma um bocadinho mais geral, que os *stakeholders*, nomeadamente os colaboradores veem as organizações em que trabalham como uma extensão de si mesmos e do que defendem? Considera que isto possa ser uma realidade atual?

**Dr. Diogo Sousa:** Essa pergunta é difícil de responder, porque a empresa quer proporcionar um alinhamento onde os colaboradores não só se revejam como participem e defendam. Nós no fundo temos 6600 e tal colaboradores que olhamos como os nossos embaixadores. Portanto, por um lado, há essa ambição da empresa de ter um conjunto de colaboradores que partilham dos nossos valores, que estão completamente imbuídos da atitude e da cultura da empresa e defensores que exemplificam a nossa mensagem. Isto é o perfeito, não é? Depois é um trabalho de continuidade, sendo que quanto mais nós estivermos próximos deste campo de consequência em ação social e com iniciativas muito concretas, mais atrativos nos tornamos no mercado de trabalho. Entre escolher uma empresa que é fria, que não tem qualquer intervenção e impacto positivos, e o que é uma empresa que está ativamente relacionada com as comunidades onde tem operação, acho que é direto.

**E:** E pode advir daí a importância de comunicarem estas iniciativas?

**Dr. Diogo Sousa:** É isso sem dúvida! Do ponto de vista de *employer branding* e de sermos atrativos no mercado, sem dúvida!

**E:** Considera que a posição e as ações que a organização tomou, de uma forma geral, em relação à guerra na Ucrânia, que impactaram positivamente a reputação interna da organização?

**Dr. Diogo Sousa:** Interna e externa! Sim. Interna com uma onda de apoio e de adesão em várias iniciativas. Nós, logo no início, tivemos centenas de colaboradores, mais de 200 e tal colaboradores, a fazerem *kits* de emergência aqui nas Torres de Lisboa, onde eu estou a trabalhar. Portanto houve mobilização e uma onda de apoio e de adesão sem precedentes. Externa, porque todos os *stakeholders* com quem nós interagimos – Câmaras Municipais, Governo, outras empresas, até a Primeira Dama da Ucrânia que nos mandou uma mensagem de agradecimento... - se mobilizaram, portanto sim. A resposta é claramente sim.

**E:** Há uma gestão da reputação da organização? Ou seja, como é que medem a reputação, nomeadamente, junto dos vossos colaboradores?

**Dr. Diogo Sousa:** Sim, há uma gestão e avaliação constante da reputação até para prever possíveis crises, por isso, sim é gerida. No caso dos colaboradores, nós temos uma coisa que chamamos de *pulse survey*, que a palavra é mesmo pulso, e nós fazemos um *survey*, pelo menos anual, para medir o pulso e ver como é que os colaboradores estão a olhar para dentro da empresa e poderem dizer aquilo que gostam, que não gostam, as preocupações, para trabalharmos em cima e também para percebermos qual é a evolução ao longo dos anos.

**E:** Certo. E nesse *survey* todas estas questões de sociais e iniciativas de apoio social, tudo isso é referido diretamente ou é de uma forma mais geral?

**Dr. Diogo Sousa:** É mais geral, é mais macro. Mas temos a parte social também incluída. Mas muito ligeiro. É um questionário que aborda várias áreas, desde a forma de trabalhar, as condições de trabalho, o *work-life balance* e depois uma parte social mais direcionada para voluntariado e contributo do colaborador.

## Apêndice 6: Declaração de consentimento informado (Dra. Ana Rita Cruz)



ESCOLA SUPERIOR  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

### Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista é parte integrante da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social, cujo tema se enquadra na relação entre a *corporate social advocacy*, o *corporate activism* e o possível impacto na reputação das organizações, no contexto da guerra na Ucrânia.

Mediante aceitação, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita, para garantir a exatidão na recolha de dados. A entrevista, a identificação da organização e do entrevistado irão constar na dissertação em causa.

Garanto que os dados recolhidos são exclusivamente para fins académicos, no âmbito da referida investigação. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda, será apresentada na Escola Superior de Comunicação Social, em Benfica.

Devidamente informado(a) e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar voluntariamente nesta investigação, podendo recusar-se a participar ou retirar-se em qualquer instante, sem necessidade de justificação.

Declaro que li e compreendi esta informação e que aceito participar na entrevista.

Assinatura do entrevistador,

Inês Marques dos Santos Lourenço

Assinatura do participante,

Rita Cruz

30 de junho de 2023

## **Apêndice 7: Transcrição da entrevista à Dra. Ana Rita Cruz**

**Entrevistadora (E):** Boa tarde! Quero começar por lhe agradecer o seu tempo e disponibilidade para participar nesta entrevista, porque é mesmo importante para mim e para a minha tese. Vou começar então para também não lhe tirar muito do seu tempo. Gostava que começasse por falar um bocadinho de si, do seu percurso, há quanto tempo está na Auchan e que funções desempenha?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Desculpa, recorda-me só qual é o enquadramento do projeto que estás a fazer.

**E:** Eu estou a estudar o ativismo das empresas e o possível impacto que tem na sua reputação, neste caso face à guerra na Ucrânia. Portanto, a Auchan teve aquelas iniciativas com os vales da AMI, a parceira com a Cruz Vermelha, etc, e quero saber se tudo isso influenciou a forma como os consumidores percecionam agora a Auchan.

**Dra. Ana Rita Cruz:** Ok, então começando por falar do meu percurso. Eu trabalho na Auchan há cerca de 20 anos, saí da faculdade diretamente para a Auchan. A minha formação de base é a Engenharia do Ambiente. Quando eu entrei na empresa ainda não havia Departamento de Ambiente, fiquei dentro da Direção de qualidade e incluindo tudo o que é também do sistema ambiental. Ou seja, conformidade legal, formação, comunicação, sistema de gestão, procedimentos, registos. Portanto, comecei por fazer tudo o que são os levantamentos ambientais nas lojas, como verificação com base na conformidade legal, mas também já com algumas boas práticas. Depois todos os anos íamos fazendo um acompanhamento, portanto cada visita originava um plano de ação de melhoria, uma *checklist* de validação, de auditoria ao fim ao cabo, que resultava depois no plano de ação e todos os anos íamos fazendo esse acompanhamento e cada loja sabia que aquela avaliação qualitativa gerava uma avaliação quantitativa, ou seja, x por cento de cumprimento, numa perspetiva de vermos a evolução das lojas. Depois conseguimos começar a fazer tudo o que era registos de ambiente – consumos de água, de energia, de resíduos e a avaliação quantitativa dos indicadores comparando com a avaliação qualitativa, começámos a demonstrar que quem tinha as melhores práticas, também tinha o melhor desempenho e também os menores custos.

Portanto estive os meus primeiros seis anos na empresa a trabalhar ambiente, essencialmente sistema de gestão de ambiente. Depois já tinha uma pessoa na área a trabalhar comigo nas lojas e fui durante dois anos trabalhar a área comercial, portanto

convidaram-me para ir para a área comercial, conhecer o negócio. Estive dois anos como Gerente de Bazar, portanto toda a parte não alimentar retirando o têxtil e o equipamento tecnológico, portanto gerente de bazar da loja de Almada, que é uma loja grande. Tinha uma equipa de 60 pessoas, com uma equipa direta de responsáveis de mercado de seis pessoas, os subchefes mais seis pessoas, e depois toda a equipa, tudo o que é parte de reposição, toda a parte da organização eram mais ou menos 60 pessoas. Estive aí dois anos e depois regresssei para as minhas áreas de formação, agora já não para a Direção de Qualidade, mas sim para a Direção de Recursos Humanos, para fazer o que já havia e depois se foi melhorando que era o *reporting* não financeiro, ou seja, o *reporting* de sustentabilidade da empresa. Já com alguma ligação com projetos de sustentabilidade junto do produto, junto da área também de *marketing*, de comunicação – começámos a comunicar alguns destes temas, não só de gestão das lojas, mas também de produto – e trabalhei na altura também o tema da ética. Tudo o que é o Código de Ética e Código de Conduta, ou seja, para fornecedores e para compradores, alinhado com a ISO 26000, portanto neste alinhamento também de tudo o que eram os objetivos de desenvolvimento sustentável, começámos a trabalhar nesse sentido, isto em meados de 2012.

Depois voltei para o ambiente, a área técnica do ambiente que tinha ainda ficado na qualidade voltou para mim ainda nos recursos humanos. Em meados de 2020, houve uma reestruturação da empresa e passei a ter uma função ligada a projetos estratégicos, ou seja, deixei de ter a parte da operação de ambiente e passei a ter só projetos estratégicos. Eram quatro principais: o tema das embalagens, da pegada de carbono, da alimentação/vida saudável e do desperdício alimentar. Isto ocupava mais ou menos metade do meu tempo. Nesta altura eu já estava dentro da Direção da Marca e a outra metade do tempo era a coordenar o que é a comunicação de todas as áreas da empresa, ou seja, nós temos muitas áreas de comunicação – comunicação com o cliente/*marketing*/publicidade, comunicação interna, comunicação externa e outra coisa que chamamos de plano de comércio, que é a ligação com o produto para definir tudo o que são as campanhas comerciais em loja. Portanto são muitas áreas em direções diferentes que fazem comunicação e tinha de haver aqui uma linha comum, uma coordenação, na altura a coordenação principal era da marca, ou seja, a marca alinhava quais eram as áreas estratégicas que íamos comunicar e é assim que se faz. Portanto, a área da marca diz quais são os temas prioritários de comunicação e depois todas as áreas, inclusivamente o produto, alinham a sua comunicação, por

exemplo os seus destaques ou os seus temas de comunicação, com base naquela estratégia.

De há três meses para cá houve uma nova reestruturação na empresa, porque as empresas estão sempre a ser reestruturadas, assumi então a Direção da área de Ambiente e de Responsabilidade Social. Portanto, tenho dentro do meu pelouro três grandes áreas que é o ambiente, tenho uma área de responsabilidade social que trabalha mais o que é o bem estar das pessoas, das equipas (com a certificação da SA 8000, mas também com tudo o que é a parte mais da saúde ocupacional, nomeadamente numa perspetiva mais preventiva a vida saudável). Temos uma nutricionista a trabalhar connosco, a trabalhar para o colaborador, mas também para o cliente tudo o que é uma boa alimentação, hábitos de vida saudável, hábitos de promoção do desporto, da atividade física, mas também qual é a alimentação adequada para cada um de nós. E depois a terceira área é a relação com a comunidade, ou seja, através do voluntariado do colaborador, tudo o que são as ações de solidariedade com o terceiro setor, seja Cruz Vermelha, AMI, Banco Alimentar, portanto a ligação com o terceiro setor, e depois com a Fundação Auchan, que é uma fundação que nós temos internacional que atribui verba anualmente para projetos na comunidade. E é este o meu trajeto e as áreas que eu tenho.

**E:** Boa, parece-me muito trabalho! Passando um bocadinho agora para as perguntas mais específicas. Considera que os valores da Auchan passam por promover a mudança e evolução social para além do lucro e de que forma?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Sim. Fazendo aqui um rápido enquadramento da empresa. A empresa está em Portugal há 50 anos. Foi fundada com a marca Pão de Açúcar, que era uma marca brasileira, depois a certa altura foi adquirida por colaboradores e depois foi comprada pelo grupo francês Auchan e aí o nome ficou o Jumbo. Em 2019 é que mudou para Auchan e todo o mundo ficou com o nome Auchan, marca única, ou seja, todos os nossos produtos são Auchan, a marca é Auchan, portanto é mais fácil de comunicar numa perspetiva um bocadinho comercial de mudarmos o nome todos para Auchan. Nesta mudança, fizemos aqui também uma mudança de estratégia de comunicação e afirmámo-nos como militantes, esta questão mais de ativismo, do Bom, do São e do Local, que fica mais no ouvido. Portanto tentámos foi espelhar todas aquelas que já eram as nossas práticas numa militância. De facto, nós costumamos afirmar-nos com uma cultura muito ativista dentro do que é a nossa comunidade e o que são os nossos colaboradores e quisemos também pôr isso no que era a marca. O Bom vem muito da perspetiva dos

produtos, da variedade, dos produtos de qualidade, com grande rigor no controlo de qualidade, mas também ao melhor preço. O São na perspetiva da saúde do planeta, mas a saúde das pessoas também, ou seja, os produtos mais saudáveis, mas que também têm menor impacto ambiental. E depois o Local, porque, apesar de sermos um grupo internacional, privilegiamos muito o que é local, seja por via da compra a produtores locais ou nacionais (e quando falamos do local, falamos numa área de abrangência de mais ou menos 50km de cada loja; temos muitos produtores locais a quem compramos loja a loja), mas também a parte do local relacionada com a vivência que fazemos na comunidade, pelo trabalho de voluntariado, pelo apoio social que fazemos nas diferentes instituições, nas escolas que apoiamos até com muitas parcerias que temos de formação e conhecimento que fazemos com as equipas com escolas. Fazemos esta intervenção, este ativismo, na comunidade onde estamos nestas três grandes áreas: no bom, são e local.

**E:** Certo. De que forma é que acha que a Auchan procura tomar posições e decisões em relação às questões sociais? Ou seja, como é que este processo se efetua internamente de temos esta questão e queremos abordá-la. Como é que isto acontece internamente na empresa?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Estes temas normalmente são liderados pela Marca. Portanto, a Marca tem o que chamamos os “combates” e define quais são os seus combates de intervenção, até porque não somos uma marca com *budgets* muito elevados no que é a nossa comunicação e temos a necessidade de focar um bocadinho na comunicação que fazemos. Portanto, nós temo-nos focado muito no que é o preço, de democratizar tudo o que é o consumo, isto é, produtos bons, de qualidade, seguros ao melhor preço. Esta tem sido muito a nossa estratégia por vias de diferentes soluções, seja por via da solução, por exemplo, dos produtos a granel. Somos a marca que tem mais produtos a granel. Isto permite o consumo de produtos que, teoricamente, são mais baratos ao quilo se compararmos com embalagem. Consigo assim comprar uma pequena quantidade sem desperdiçar e só levo aquilo que vou consumir.

Depois temos outros dois combates importantes que temos de destacar que é o desperdício alimentar, que é um tema muito relevante para a sociedade e para nós também. Não é um tema só ambiental, mas também social e económico. Nós, nos dois últimos natais, fizemos as duas campanhas solidárias (que as mais importantes são no Natal) que dedicámos ao desperdício alimentar, com a *bird box*. Havia um valor que revertia para a Cruz Vermelha Portuguesa para apoiar tudo o que é refeições solidárias para quem necessita. O Natal é

uma altura em que normalmente desperdiçamos muita comida e transmitimos esta ideia de que há pessoas que não têm e nós estamos a desperdiçar o que temos, foi um bocadinho a sensibilização para isso.

E o outro combate que temos tem a ver com o que chamamos as fileiras que é a produção controlada. Ou seja, são os nossos produtos de produção controlada, em que controlamos este produto desde a origem, portanto esta negociação com estes fornecedores no apoio que fazemos ao produtor, desde a origem até à casa do cliente. Muito na perspetiva no que é local, focando os produtores. Portanto diria que estes três são os grandes combates.

Depois vamos tendo outras causas, mas não damos tanto destaque em termos de comunicação, mas que as vamos assumindo. Se fores ver, por exemplo, o nosso *instagram*, ontem dávamos um destaque de apoio à comunidade LGBT. Nós somos uma empresa muito conservadora e isto para nós até foi inovador, foi sair um bocadinho do que é a comunicação habitual, mas cada vez mais faz sentido as marcas se posicionarem pelo que é a tolerância e pelo que é a aceitar a diversidade e aceitarmo-nos todos como somos. A marca tem feito um esforço por fazer esta posição.

**E:** Ou seja, têm três grandes combates onde se esforçam mais e estão mais focados e depois vão escolhendo as batalhas à medida que a sociedade vai permitindo e vai fazendo pressão nesse sentido.

**Dra. Ana Rita Cruz:** Sim, sim.

**E:** Ok. Especificamente em relação à guerra na Ucrânia, de que forma é que a Auchan procurou tomar uma posição e agir? E de que forma é que essa decisão foi apoiada por um plano estratégico?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Esta foi uma altura crítica para nós. Nós estamos na Rússia e estamos na Ucrânia. Não expliquei no início, mas 10% do capital da empresa é dos colaboradores da Auchan, ou seja, os colaboradores compram ações da empresa. Isso faz parte do benefício de ser colaborador: poder comprar ações. Não estamos cotados em bolsa, mas podemos comprar ações da empresa e as ações têm valorizado sempre. Portanto é um fundo próprio que faz esta valorização uma vez por ano, é quase uma compra sem risco. E estas ações ganham valor e se quisermos vender é dinheiro que vamos buscar. Qualquer colaborador da Auchan, seja diretor-geral, seja colaborador de caixa, é igual.

E isto acontece no mundo. Estamos a falar de Portugal, mas estamos também a falar da Ucrânia e da Rússia. E o que é que nós na altura assumimos? Para já, assumimos que tínhamos uma responsabilidade com os colaboradores ucranianos. Tínhamos de manter as lojas abertas, porque éramos, tal como fomos na pandemia, um serviço de manutenção de alimentação das populações, mesmo durante a guerra. Portanto, mantivemos as lojas abertas, algumas com um esforço grande das equipas, que de vez em quando têm de fugir para *bunkers*, não é? São situações complicadas e nós às vezes temos reuniões com os colegas ucranianos, porque mantemos contacto e pronto vivem situações que não é fácil, nem se conseguem imaginar.

Na Rússia, a questão também foi um bocadinho parecida. Ou seja, nós não quisemos fechar, porque assumimos que a população não tinha responsabilidade e quisemos manter (e temos ainda muitas lojas na Rússia que quisemos manter) o que era o abastecer da população, mas também o que era a responsabilidade que tínhamos com os nossos colaboradores, que não deixam de ser colaboradores da Auchan. Mantivemos esta ligação com eles. Na altura, foi uma altura crítica. Atualmente, já não há grandes questões, portanto nós temos mantido uma posição um bocadinho neutra. Continuamos com as lojas abertas, não sei se é o que se vai manter.

A Rússia, já temos esta estratégia do local, tem muitos produtos nacionais locais, portanto a gestão é feita muito pela Auchan Rússia. A Ucrânia tem beneficiado de ser uma empresa internacional, porque há muitos produtos que vêm de outros países, nomeadamente da Polónia, para conseguir garantir o abastecimento.

Ou seja, o que é que nós na altura assumimos? Que, ao fim e ao cabo, a população e os colaboradores da Auchan não tinham a responsabilidade do que estava a acontecer. Assim como a própria Auchan não tinha a responsabilidade do que estava a acontecer. E sem intervenção política, que não podemos fazer nem devemos, mantivemos o negócio aberto de abastecimento, porque, se fomos um bem essencial na altura da pandemia, também estávamos a ser agora na altura de guerra. Mantivemos as portas abertas com um esforço muito grande, especialmente na Ucrânia, claro.

**E:** Ok. Considera que as mensagens defendidas pela Auchan são congruentes com as suas ações? No início estava-me a falar do esforço que há em unir todos os departamentos. É no sentido de haver essa congruência?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Sim, o que nós procuramos fazer é o *walk to talk*. Nós normalmente até somos muito conservadores no que comunicamos, precisamente para garantir que o que comunicamos está alinhado com o que estamos a fazer. Da perspectiva da implementação, aqui às vezes até perdemos algumas oportunidades, porque primeiro temos de garantir que está tudo bem implementado e só depois é que comunicamos. E depois vamos a ver e já os outros têm uma coisinha implementada e já estão a comunicar. Os outros, isto é, a concorrência. E sim, somos muito cuidadosos nisso, às vezes até demais, portanto quando temos coisas implementadas numa loja, desmultiplicadas nas outras e monitorizadas é que passamos a comunicar. Isto também para gerir aqui um bocadinho o risco.

**E:** Considera que as estratégias de ativismo que a Auchan toma vão ao encontro do que os públicos querem e precisam? Há um levantamento dessas expectativas e necessidades?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Sim. Nós, anualmente, fazemos o que chamamos de análise de materialidade, para perceber e cruzar diferentes áreas. Vai buscar o que são as tendências, portanto diferentes áreas de tendência nacionais e internacionais, e vai buscar o que tem sido a estratégia da Auchan com a auscultação às partes interessadas, sejam elas clientes, colaboradores, fornecedores, seja terceiro setor, sindicatos... Portanto, fazemos uma auscultação bastante alargada para percebermos um bocadinho quais são as expectativas das partes interessadas, não só no que é a nossa atuação, mas também no que é que são as prioridades que temos de comunicar.

Fazemos sempre isto, é um exercício que fazemos no âmbito do relatório de sustentabilidade, mas depois aproveitamos também para tudo o que são as nossas estratégias de atuação. Portanto alinhamos esta materialidade, o que são as tendências e o que são as partes interessadas, para alinharmos a nossa atuação e a nossa estratégia, também de comunicação.

**E:** Certo. Considera que os consumidores veem atualmente as organizações como uma extensão de si próprios e do que defendem?

**Dra. Ana Rita Cruz:** O que nos dizem os estudos é que o consumidor cada vez mais escolhe as empresas onde compra de acordo com o que reconhece de relevante, de acordo com as suas convicções e se reconhece essas convicções na marca e nos produtos que a marca disponibiliza.

Portanto, eu diria que em parte sim, mas não totalmente. Portugal não é dos países ainda que faz mais este *match* de vou escolher aquela empresas para comprar, porque defende este meu ideal, seja ele qual for. Ainda somos, infelizmente, muito movidos pelo preço. Isto também se vê, porque é um consumidor que, no que é distribuição, vai a todas as marcas atrás do que é o promocional. Mas sim, já começamos a ter cada vez mais pessoas, que compram aquela marca ou vão àquela empresa comprar os produtos, porque se identificam com determinada causa apoiada.

Mas diria que, e o que vamos vendo no que é os outros países Auchan, é isto acontece já muito mais em França, por exemplo, e vê-se mais no consumidor francês do que propriamente em Portugal. O consumidor português ainda vai muito atrás do que é promocional.

**E:** E considera que no futuro a tendência é para cada vez mais...?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Sim, sim, sim. Tem sido uma tendência, que temos vindo a ver crescer, mas ainda não é uma realidade clara em Portugal.

**E:** Ok. Passando agora um bocadinho mais para a parte da reputação, considera que a posição e as ações da organização em relação à guerra na Ucrânia impactaram positivamente a reputação da Auchan por parte dos consumidores? E porquê?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Eu diria que, no início, até foi um impacto negativo. Precisamente por nós termos mantido a nossa atividade. Hoje em dia, diria que tem talvez um impacto neutro ou até mais positivo. Porquê? Porque as pessoas começaram a perceber que a posição era sólida, que houve um apoio, houve, inclusivamente, uma integração no mercado de trabalho português de refugiados na nossa empresa de refugiados ucranianos. Seja por alguns que vieram para cá e continuam a trabalhar para lá, mas daqui. Portanto, vieram viver para aqui e a trabalharem para lá, tudo o que é a parte, por exemplo, logística. Seja de acolhimento das lojas de refugiados ucranianos.

Ou seja, para além do apoio que se fez na altura com bens e com vales e com intermediários estratégicos como tínhamos, por exemplo, a AMI, que acabou por ser um veículo de apoio, também fizemos este tipo de trabalho com as equipas de integração de pessoas.

**E:** Ou seja, considera que uma primeira reação mais imediata foi mais negativa, mas que com o tempo e à medida que as pessoas foram esfriando e percebendo a posição...?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Sim! As pessoas começaram a perceber que as empresas não tomam decisões a quente. As pessoas é que sim. E, às vezes, infelizmente, os Governos também. As empresas normalmente são mais cautelosas e analisam melhor, se calhar, as situações e de outra forma.

**E:** Chegámos então à última pergunta. De que forma é feita a gestão da reputação externa da organização? Se medem e como a reputação junto dos vossos consumidores?

**Dra. Ana Rita Cruz:** Sim. Isso não está no meu pelouro, portanto não te sei responder totalmente à pergunta, mas sim, é medida. Temos, inclusivamente, o comité de crise, que atua muito, por exemplo, no que foi na altura da pandemia e nesta fase da guerra na Ucrânia também teve a sua atuação. Portanto, temos o comité de crise para gerir isso. Mas, no permanente, temos um acompanhamento da reputação, do que medimos, temos metodologias e estudos para medir esta reputação e vamos acompanhando.

**E:** Ótimo. Chegámos então ao fim da entrevista. Prometi que não ia tirar-lhe muito do seu tempo e queria mesmo voltar a agradecer a sua disponibilidade e as informações que me pôde dar. Como lhe disse, depois poderei então partilhar consigo o trabalho na totalidade para terem acesso aos resultados.

**Dra. Ana Rita Cruz:** Não lhe perguntei, mas é só da Auchan ou tem outros...?

**E:** Vou fazer da Auchan e da Galp, numa perspetiva de ambas terem feito algo em relação à guerra, mas tendo tomado caminhos diferentes.

**Dra. Ana Rita Cruz:** Ok. Depois se precisares de mais informação, tens no *website* da empresa os relatórios, nomeadamente de sustentabilidade, onde tens muito mais informação. O que te dei aqui foi alguma informação genérica, mas depois lá tens tudo se precisares.

**E:** Sim, se precisar irei ver, obrigada. Penso que seja tudo. Muito obrigada, mais uma vez, e bom fim de semana.

**Dra. Ana Rita Cruz:** Obrigada. Bom fim de semana e boa sorte para o trabalho. Adeus.

#### Apêndice 8: Grelha de categorização das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Locutor	Citação
Responsabilidades profissionais	-	Dr. Diogo Sousa	“Sou Responsável de Comunicação e Impacto Social e também Diretor da

Enquadram-se nesta categoria todas as menções às funções desempenhadas pelos entrevistados.		Fundação Galp. É uma função que tenho há um ano e meio, mas estou na organização há cinco anos. Na altura entrei com a pasta da Comunicação Externa.”
	Dra. Ana Rita Cruz	“(…) fiquei dentro da Direção de Qualidade e incluindo tudo o que é também do sistema ambiental. Ou seja, conformidade legal, formação, comunicação, sistema de gestão, procedimentos, registos. Portanto, comecei por fazer tudo o que são os levantamentos ambientais nas lojas, como verificação com base na conformidade legal, mas também já com algumas boas práticas.”
		“Portanto estive (...) a trabalhar ambiente, essencialmente sistema de gestão de ambiente. Depois (...) fui durante dois anos trabalhar a área comercial (...) Estive dois anos como Gerente de Bazar (...)”
		“(…) depois regresssei (...) já não para a Direção de Qualidade, mas sim para a Direção de Recursos Humanos, para fazer o que já havia e depois se foi melhorando que era o <i>reporting</i> não financeiro, ou seja, o <i>reporting</i> de sustentabilidade da empresa.”
		“Depois voltei para o ambiente, a área técnica do ambiente (...) Em meados de 2020, (...) passei a ter uma função ligada a projetos estratégicos, ou seja, deixei de ter a parte da operação de ambiente e passei a ter só projetos estratégicos. Eram quatro principais: o tema das embalagens, da pegada de carbono, da alimentação/vida saudável e do desperdício alimentar. (...) Nesta altura eu já estava dentro da Direção da Marca e a outra metade do tempo era a coordenar o que é a comunicação de todas as áreas da empresa”
		“(…) assumi então a Direção da área de Ambiente e de Responsabilidade Social. Portanto, tenho dentro do meu pelouro três grandes áreas que é o ambiente, tenho uma área de responsabilidade social que trabalha mais o que é o bem estar das (...) das equipas. (...) a terceira área é a relação com a comunidade, ou seja, através do voluntariado do colaborador, tudo o que são as ações de solidariedade com o terceiro setor, seja Cruz Vermelha, AMI, Banco Alimentar, portanto a ligação com o terceiro setor, e depois com a Fundação Auchan (...)”

<p><b>Valores</b> Nesta categoria encontram-se as referências feitas aos valores das organizações</p>	-	Dr. Diogo Sousa	<p>“(…) sensibilização para a educação energética e para a promoção de bons comportamentos de energia.”</p> <p>“Aqui há um ponto de progressão, que tem a ver com o apoio às comunidades onde nós temos atividade”</p>
		Dra. Ana Rita Cruz	<p>“afirmámo-nos como militantes, esta questão mais de ativismo, do Bom, do São e do Local (...)”</p> <p>“O Bom vem muito da perspetiva dos produtos, da variedade, dos produtos de qualidade, com grande rigor no controlo de qualidade, mas também ao melhor preço. O São na perspetiva da saúde do planeta, mas a saúde das pessoas também, ou seja, os produtos mais saudáveis, mas que também têm menor impacto ambiental. E depois o Local, porque, apesar de sermos um grupo internacional, privilegiamos muito o que é local (...) mas também a parte do local relacionada com a vivência que fazemos na comunidade, pelo trabalho de voluntariado, pelo apoio social que fazemos nas diferentes instituições, nas escolas que apoiamos até com muitas parcerias que temos de formação e conhecimento que fazemos com as equipas com escolas.”</p>
<p><b>Identificação de ações</b> Neste ponto, incluiu-se as menções às ações realizadas pelas organizações face à guerra na Ucrânia.</p>	-	Dr. Diogo Sousa	<p>“num contexto de marcar posição e depois de apoio social, fez duas coisas: uma semana depois de começar a guerra, suspendemos a compra de produtos diretos ou indiretos à Rússia e, imediatamente a seguir, libertámos um pacote de apoio humanitário à Ucrânia de seis milhões de euros. Esse pacote humanitário já permitiu muita coisa: abastecer com combustível alguns aviões para o transporte de refugiados, trabalhar em centros de apoio a refugiados, para melhorar as condições desses centros, garantir bolsas de estudo para alunos ucranianos, que tiveram a educação interrompida para virem estudar para Portugal em várias universidades e também um programa de integração de profissionais ucranianos. Nós recebemos perto de 20 refugiados ucranianos, que estão a trabalhar cá e que estão cá pelo menos durante um ano.”</p> <p>“(…) logo no imediato um terço deste valor foi para instituições internacionais que estavam no terreno, ou seja, para a AMI, para a UNICEF, para a Cruz Vermelha, etc., para garantir medicamentos, para garantir roupas...”</p>

		Dra. Ana Rita Cruz	<p>“Na altura, foi uma altura crítica. Atualmente, já não há grandes questões, portanto nós temos mantido uma posição um bocadinho neutra. Continuamos com as lojas abertas, não sei se é o que se vai manter.”</p> <p>“(…) houve um apoio, houve, inclusivamente, uma integração no mercado de trabalho português de refugiados na nossa empresa de refugiados ucranianos. Seja por alguns que vieram para cá e continuam a trabalhar para lá, mas daqui. Portanto, vieram viver para aqui e a trabalharem para lá, tudo o que é a parte, por exemplo, logística. Seja de acolhimento de refugiados ucranianos nas lojas. Ou seja, para além do apoio que se fez na altura com bens e com vales e com intermediários estratégicos como tínhamos, por exemplo, a AMI, que acabou por ser um veículo de apoio, também fizemos este tipo de trabalho com as equipas de integração de pessoas.”</p>
<p><b>Corporate Social Advocacy</b> Nesta categoria, incluem-se as menções feitas à CSA da organização, com base nas três subcategorias: tomada de decisão, estratégia e congruência.</p>	<p><b>Tomada de decisão e posição</b> Aqui incluem-se as referências feitas ao processo de tomada de decisão e posição das organizações face às questões sociais.</p>	Dr. Diogo Sousa	<p>“nós temos definidos alguns eixos estratégicos de atuação. Há um eixo muito concreto, que é o eixo das emergências sociais (…)”</p> <p>“Temos também um plano bastante agressivo de voluntariado (….) onde temos a ambição de termos pelo menos dois terços dos nossos colaboradores, dos mais de 6500 colaboradores, a fazerem atividades de voluntariado durante o ano em instituições sociais (…)”</p> <p>“(…) é um caminho que está a crescer bastante dentro da organização e queremos continuar a fazer crescer, sendo que envolve de forma transversal a organização, portanto o CEO, a administração, os diretores, os colaboradores... Todos são voluntários.”</p> <p>“Também no ano passado tivemos um momento extraordinário, que foi o início da guerra e a Galp, num contexto de marcar posição e depois de apoio social, fez duas coisas: uma semana depois de começar a guerra, suspendemos a compra de produtos diretos ou indiretos à Rússia e, imediatamente a seguir, libertámos um pacote de apoio humanitário à Ucrânia de seis milhões de euros.”</p>
		Dra. Ana Rita Cruz	<p>“Estes temas normalmente são liderados pela Marca. Portanto, a Marca tem o que chamamos os “combates” e define quais</p>

		<p>são os seus combates de intervenção (...)"</p> <p>"Portanto, nós temo-nos focado muito no que é o preço, de democratizar tudo o que é o consumo, isto é, produtos bons, de qualidade, seguros ao melhor preço"</p> <p>"Depois temos outros dois combates importantes que temos de destacar que é o desperdício alimentar (...) E o outro combate que temos tem a ver com o que chamamos as fileiras que é a produção controlada."</p> <p>"Depois vamos tendo outras causas, mas não damos tanto destaque em termos de comunicação, mas que as vamos assumindo. Se fores ver, por exemplo (...) ontem dávamos um destaque de apoio à comunidade LGBT. Nós somos uma empresa muito conservadora e isto para nós até foi inovador, foi sair um bocadinho do que é a comunicação habitual, mas cada vez mais faz sentido as marcas se posicionarem pelo que é a tolerância e pelo que é a aceitar a diversidade"</p>
	<p><b>Estratégia</b> Nesta subcategoria incluiu-se as menções à estratégia e raciocínio colocados por trás das posições tomadas em relação a questões sociais.</p>	<p>Dr. Diogo Sousa</p> <p>"Sim. (...) depois o plano de comunicação é uma segunda derivada, porque isto não é feito para comunicar, isto é feito para ter impacto e para ajudar (...)"</p>
		<p>Dra. Ana Rita Cruz</p> <p>"E o que é que nós na altura assumimos? Para já, assumimos que tínhamos uma responsabilidade com os colaboradores ucranianos. Tínhamos de manter as lojas abertas, porque éramos, tal como fomos na pandemia, um serviço de manutenção de alimentação das populações (...)"</p> <p>"Na Rússia, a questão também foi um bocadinho parecida. Ou seja, nós não quisemos fechar, porque assumimos que a população não tinha responsabilidade e quisemos manter (...) o que era o abastecer da população, mas também o que era a responsabilidade que tínhamos com os nossos colaboradores, que não deixam de ser colaboradores da Auchan."</p> <p>"Ou seja, o que é que nós na altura assumimos? Que, ao fim e ao cabo, a população e os colaboradores da Auchan não tinham a responsabilidade do que estava a acontecer. Assim como a própria Auchan não tinha a responsabilidade do que estava a acontecer. E, sem intervenção política, que não podemos fazer nem devemos, mantivemos o negócio aberto de abastecimento."</p>

	<p><b>Congruência</b> Neste ponto estão incluídas referências à percepção de congruência entre as mensagens e as ações da organização.</p>	Dr. Diogo Sousa	<p>“Certo. Sem dúvida. Mas quando é altura de falar sobre isso somos bastante focais e, inclusivamente, quando fizemos o comunicado com esta decisão, o comunicado vinha com referências não só da Presidente do Conselho de Administração, a Paula Amorim, mas também do CEO da altura que era o Andy Brown, exatamente para credibilizar que esse era o plano de ação.”</p>
<p><b>Corporate Activism</b> Nesta categoria, foram incluídas menções ao ativismo corporativo, especificamente através das subcategorias: levantamento das expectativas e necessidades e extensão de ideais.</p>	<p><b>Levantamento das expectativas e necessidades</b> Nesta subcategoria, colocou-se as menções aos esforços feitos para auscultar as expectativas e necessidades de diferentes <i>stakeholders</i> em relação às questões sociais.</p>	Dra. Ana Rita Cruz	<p>“Sim, o que nós procuramos fazer é o <i>walk to talk</i>. Nós normalmente até somos muito conservadores no que comunicamos, precisamente para garantir que o que comunicamos está alinhado com o que estamos a fazer.”</p>
			<p>“somos muito cuidadosos nisso, às vezes até demais, portanto quando temos coisas implementadas numa loja, desmultiplicadas nas outras e monitorizadas é que passamos a comunicar. Isto também para gerir aqui um bocadinho o risco.”</p>
	<p><b>Extensão de ideais</b> Neste ponto, estão as menções feitas à percepção dos</p>	Dr. Diogo Sousa	<p>“No contexto do programa de voluntariado, nós fazemos um <i>survey</i> a cada equipa para ajustar as ações ao bilhete de identidade da equipa. Portanto nós sabemos quais são as causas em que a equipa se revê mais, desde que essas causas estejam identificadas pelo nosso departamento de <i>compliance</i> (...)”</p>
		Dra. Ana Rita Cruz	<p>“Nós, anualmente, fazemos o que chamamos de análise de materialidade, para perceber e cruzar diferentes áreas. Vai buscar o que são as tendências, portanto diferentes áreas de tendência nacionais e internacionais, e vai buscar o que tem sido a estratégia da Auchan com a auscultação às partes interessadas, sejam elas clientes, colaboradores, fornecedores, seja terceiro setor, sindicatos... Portanto, fazemos uma auscultação bastante alargada para percebermos um bocadinho quais são as expectativas das partes interessadas, não só no que é a nossa atuação, mas também no que é que são as prioridades que temos de comunicar.”</p>
			<p>“(…) depois aproveitamos também para tudo o que são as nossas estratégias de atuação. Portanto (...) para alinharmos a nossa atuação e a nossa estratégia, também de comunicação.”</p>
			<p>“Portanto, por um lado, há essa ambição da empresa de ter um conjunto de colaboradores que partilham dos nossos valores, (...) defensores que</p>

	entrevistados de as organizações serem vistas como extensão dos ideais dos <i>stakeholders</i> .		exemplificam a nossa mensagem. (...) Depois é um trabalho de continuidade, sendo que quanto mais nós estivermos próximos deste campo de consequência em ação social e com iniciativas muito concretas, mais atrativos nos tornamos no mercado de trabalho. Entre escolher uma empresa que é fria, que não tem qualquer intervenção e impacto positivos, e o que é uma empresa que está ativamente relacionada com as comunidades onde tem operação, acho que é direto.”
		Dra. Ana Rita Cruz	<p>“O que nos dizem os estudos é que o consumidor cada vez mais escolhe as empresas onde compra de acordo com o que reconhece de relevante, de acordo com as suas convicções e se reconhece essas convicções na marca e nos produtos que a marca disponibiliza.”</p> <p>“Portugal não é dos países ainda que faz mais este <i>match</i> de vou escolher aquela empresas para comprar, porque defende este meu ideal, seja ele qual for.”</p> <p>“Mas sim, já começamos a ter cada vez mais pessoas, que compram aquela marca ou vão àquela empresa comprar os produtos, porque se identificam com determinada causa apoiada.”</p> <p>“O consumidor português ainda vai muito atrás do que é promocional”</p>
<p><b>Reputação Organizacional</b> Nesta categoria estão incluídas as referências à reputação organizacional, o impacto da CSA e do <i>corporate activism</i> nesta, bem como é feita a sua gestão. A categoria divide-se em duas subcategorias: impacto e gestão da reputação.</p>	<p><b>Impacto</b> Nesta subcategoria, encontram-se as menções feitas ao possível impacto da posição e ações tomadas pelas organizações face à guerra na Ucrânia na sua reputação organizacional.</p>	Dr. Diogo Sousa	“(Reputação) Interna com uma onda de apoio e de adesão em várias iniciativas. (...) logo no início, (...) houve mobilização e uma onda de apoio e de adesão sem precedentes. Externa, porque todos os <i>stakeholders</i> com quem nós interagimos – Câmaras Municipais, Governo, outras empresas, até a Primeira Dama da Ucrânia (...) se mobilizaram.”
		Dra. Ana Rita Cruz	<p>“(…) no início, até foi um impacto negativo. Precisamente por nós termos mantido a nossa atividade. Hoje em dia, diria que tem talvez um impacto neutro ou até mais positivo.”</p> <p>“(…) as pessoas começaram a perceber que a posição era sólida, que houve um apoio (...)”</p>
	<p><b>Gestão da reputação</b> Nesta subcategoria, foram incluídas as menções à forma como é feita a gestão da reputação das organizações..</p>	Dr. Diogo Sousa	“(…) há uma gestão e avaliação constante da reputação até para prever possíveis crises, por isso, sim é gerida. No caso dos colaboradores, nós temos uma coisa que chamamos de <i>pulse survey</i> (...) para medir o pulso e ver como é que os colaboradores estão a olhar para dentro da empresa e poderem dizer aquilo que gostam, que não gostam, as preocupações, para trabalharmos em cima e também para

			percebermos qual é a evolução ao longo dos anos.”
		Dra. Ana Rita Cruz	“Temos, inclusivamente, o comité de crise (...) para gerir isso. Mas, no permanente, temos um acompanhamento da reputação, do que medimos, temos metodologias e estudos para medir esta reputação e vamos acompanhando.”

## Anexos

### Anexo 1: Comunicado em análise da Auchan Retail Portugal

11/03/2022

#### Auchan está com a AMI e a Cruz Vermelha no apoio a refugiados

- **“Todo o apoio é pouco” é a campanha nacional cuja totalidade do valor angariado será entregue à AMI para fazer face à situação de emergência social.**
- **O Centro de Acolhimento de Emergência de Lisboa da Cruz Vermelha está a ser preparado para receber refugiados, tendo a Auchan disponibilizado 10 mil euros para equipamento do espaço.**

A Auchan Retail Portugal alia-se, uma vez mais, à AMI e à Cruz Vermelha Portuguesa, para responder à situação de emergência social motivada pela crise dos refugiados da Ucrânia. A iniciativa **“Todo o apoio é pouco”**, cujo objetivo é auxiliar, em saúde e alimentação, os refugiados na zona fronteiriça da Hungria e em Portugal, tem por base a venda de vales de 1€, 3€ e 5€, em todas as lojas Auchan, My Auchan e em Auchan.pt, onde a totalidade do valor angariado é entregue à AMI para apoiar quem mais precisa. Já com a Cruz Vermelha, a Auchan uniu-se para apoiar o Centro de Acolhimento de Emergência de Lisboa, com a doação de 10 mil euros para equipamento deste espaço.

Depois de realizado um levantamento de necessidades no terreno, por equipas que se encontram na Hungria – um dos vários destinos da população ucraniana que atravessa a fronteira para fugir do conflito do país -, a AMI avança agora para uma ação de apoio aos refugiados e prepara em Portugal o trabalho de apoio social em rede nos seus Centros Porta Amiga. Já a Cruz Vermelha Portuguesa, com o Centro de Acolhimento de Emergência, prepara-se para receber refugiados, em coordenação com a Proteção Civil Municipal de Lisboa, com as autoridades de saúde, com o Alto Comissariado para as

Migrações e com a Junta de Freguesia de Campolide, contando agora com o apoio da Auchan Retail Portugal para disponibilizar equipamento.

“A nossa relação com a AMI e com a Cruz Vermelha Portuguesa já tem muitos anos e, numa altura como esta, fazia todo o sentido aliarmo-nos de novo. Com a experiência de ambas no terreno, e a ajuda dos nossos clientes, esperamos minimizar os impactos desta crise que está a atingir toda a Europa, apoiando os refugiados e respondendo às suas necessidades essenciais”, sublinha Paulo Monteiro, Diretor de RSC da Auchan,

“Perante a crise humanitária na Ucrânia, a AMI não podia ficar indiferente. É urgente o apoio organizado a quem se viu obrigado a abandonar a sua casa e o seu país para procurar segurança para a sua família. Agradecemos, por isso, ao Grupo Auchan por apoiar, mais uma vez, a nossa Missão. É fundamental este trabalho concertado e sustentado entre organizações humanitárias e empresas em prol do Ser Humano e da Paz.”, realça Fernando Nobre, Presidente da AMI.

“Iniciativas como esta são de extrema importância para a capacidade de resposta da Cruz Vermelha neste contexto de conflitos que se vive na Ucrânia. A Cruz Vermelha e o Crescente Vermelho já apoiaram mais de 2 milhões de pessoas nas zonas de conflitos e a cada dia que passa chegam a Portugal mais famílias, oriundas da Ucrânia, que fogem do seu país, muitas vezes, apenas com a roupa que trazem vestida. A resposta a estas pessoas é emergente e na Cruz Vermelha estamos a trabalhar diariamente para garantir a satisfação das necessidades básicas, nomeadamente abrigo, alimentação, saúde, informação/esclarecimentos, para uma melhor integração. Parceiros como a Auchan, sempre fieis a boas causas, permitem que consigamos melhorar a nossa intervenção junto de quem mais precisa”, afirma Sara Valente, Diretora Geral da Cruz Vermelha Portuguesa.

Para fazer face a esta situação, a Auchan Retail Portugal tem ainda colaborado, com várias Autarquias, no fornecimento de material de embalagem e transporte de donativos a serem enviados para apoio aos refugiados ucranianos.

## **Anexo 2: Comunicados em análise da Galp**

**02/03/2022**

## **Galp suspende compra de produtos petrolíferos de origem russa**

A Galp repudia a agressão russa contra o povo da Ucrânia. O Conselho de Administração da Galp decidiu, por isso, suspender quaisquer novas aquisições de produtos petrolíferos provenientes, quer da Rússia, quer de empresas russas. Apesar da Galp não participar em *joint ventures* com quaisquer entidades russas, a Galp está em vias de eliminar a exposição direta ou indireta a produtos petrolíferos provenientes, quer da Rússia, quer de empresas russas, em contratos existentes. Embora esta medida possa ter impacto na refinaria de Sines e na sua contribuição financeira, a Galp continuará a assegurar o fornecimento de gás e de combustíveis ao mercado português.

A Presidente da Galp, Paula Amorim, considera que “este terrível ato de agressão da Rússia contra a Ucrânia viola em absoluto os valores que a Galp defende, como a Liberdade e os Direitos Humanos. Num contexto tão complexo e terrível, a nossa decisão é simples: a Galp não vai contribuir para financiar a guerra.”

O CEO Andy Brown, destaca: “A invasão maciça da Ucrânia pela Rússia é um duro golpe para o mundo livre. A nossa solidariedade vai para o povo ucraniano que está a sofrer esta agressão. Estamos a analisar formas de apoio da Galp aos esforços humanitários coletivos.”

### **Nota aos editores**

A Galp adquire gásóleo de vácuo (VGO) através de contratos a prazo com entrega em Sines que não especificam (nem discriminam) a origem do produto. A Rússia é responsável por metade da produção mundial deste produto, que é uma das matérias-primas utilizadas para a produção de gásóleo na Refinaria de Sines. A Galp está a desenvolver planos para obter o VGO através de fornecedores alternativos, ou para operar a refinaria a um ritmo limitado, embora assegurando sempre o fornecimento de gásóleo ao mercado português. As cargas de produtos petrolíferos com origem na Rússia já adquiridas e atualmente em trânsito serão recebidas e descarregadas.

**10/03/2022**

**Galp apoia com €6,5 milhões ações de resposta à tragédia humanitária na Ucrânia**

- Galp doa no imediato €2,5 milhões à Cruz Vermelha e assume o custo do combustível dos voos humanitários que vão transportar refugiados ucranianos para Portugal
- Pacote de iniciativas inclui parcerias para fornecimento de energia a centros de acolhimento e um programa de trainees na Galp específico para refugiados ucranianos

A Galp está a desenvolver um conjunto de iniciativas para apoiar as vítimas do conflito na Ucrânia, associando assim a sua energia aos esforços humanitários coletivos que estão em curso. Para implementar este pacote de ações, a Galp reservou €6,5 milhões para aplicar em iniciativas próprias ou no apoio a ações humanitárias conjuntas.

A doação de €2,5 milhões à Cruz Vermelha é uma das medidas já decididas para apoiar a resposta à crise humanitária. Este montante será repartido por apoios na linha da frente e por apoio às operações da Cruz Vermelha na Península Ibérica, em alinhamento com o Comité Internacional e a Federação Internacional da Cruz Vermelha.

A Galp está também em contacto com o Governo de Portugal, com a Embaixada da Ucrânia e com o Município de Cascais que estão a organizar voos de transporte de refugiados de países vizinhos da Ucrânia para Portugal. O primeiro voo terá lugar esta quinta-feira, 10 de março, e transportará cerca de 250 refugiados da Polónia para Portugal, suportando a Galp os custos do combustível.

“A Galp assumiu desde a primeira hora o seu repúdio contra a agressão que está em curso na Ucrânia e posicionou-se sem reservas ao lado do povo ucraniano”, destaca Andy Brown, CEO da Galp. “Por isso, depois de suspendermos a compra de produtos petrolíferos à Rússia, estamos agora a materializar a nossa solidariedade com o povo ucraniano através de ações que ajudem a trazer o conforto possível aos refugiados neste momento tão difícil”, conclui.

Em território português, a Galp está também em articulação com vários municípios para assegurar o fornecimento de energia e de outros bens que garantam o conforto aos ucranianos recebidos nos centros de acolhimento criados no nosso país. No centro de acolhimento de Lisboa, a Galp assegurou já apoio energético mediante a disponibilização de pontos de aquecimento interior e exterior, e apoio em combustível para as operações logísticas de transporte, em coordenação com a Autoridade Nacional de Proteção Civil. A Galp irá assumir o mesmo apoio ao Município de Cascais.

O apoio da Galp nestes centros de acolhimento está a ser complementado por iniciativas internas, desenvolvidas com os colaboradores da empresa, para a doação de kits personalizados de boas-vindas aos refugiados e pela aquisição de bens alimentares e de outros produtos considerados de primeira necessidade para os refugiados que estão a ser recebidos nos centros. A Galp tem ainda vários colaboradores envolvidos na plataforma de apoio *WeHelpUkraine* e está a apoiar as ONG parceiras desta iniciativa.

Numa lógica de médio prazo, a Galp está também já a desenvolver um programa de trainees específico para refugiados ucranianos. Este programa, articulado em colaboração com o Ministério do Trabalho, o Ministério da Economia e o IEFP – e que prevê um pacote de apoio social que inclui, por exemplo, assistência social, alojamento, vouchers para alimentação e vestuário, tutoria e cursos de línguas – deverá contemplar oportunidade de estágio para 40 a 50 pessoas.

Também em parceria com os CTT e com a UAPT - Associação Ucrânia em Portugal ([helpua.pt](http://helpua.pt)), a Galp irá apoiar a deslocação de camiões que viajam até à fronteira com a Ucrânia, fornecendo o combustível para a viagem que irá entregar os bens recolhidos por esta associação para apoiar os refugiados ucranianos concentrados nos países que fazem fronteira com a Ucrânia.

No mesmo sentido, em parceria com a Embaixada da Ucrânia em Varsóvia e o HIPOGEST Group (HERTZ), a Galp garantiu já o fornecimento de combustível para apoiar a deslocação de camiões para a Polónia com mercadorias recolhidas em ações de apoio ao povo ucraniano.

Além das ações que já estão em curso, a Galp continua a analisar e avaliar outras medidas de apoio à Ucrânia e ao povo ucraniano, quer em parceria, quer através de ações desenvolvidas com os seus colaboradores, clientes ou fornecedores.

**21/04/2022**

### **Galp abre programa com 50 estágios profissionais para deslocados pela guerra na Ucrânia**

- *Galp Integration Program* abre portas ao talento impactado pela guerra, criando novas oportunidades de carreira em diversas áreas

- Programa de estágios profissionais até um ano com vagas nas áreas de Engenharia, Análise de Dados, IT, Finanças, Economia e Gestão, Contabilidade, Petrofísica e Ciências da Terra, Energia e Direito
- Programa inclui seguro de saúde, abrangendo o agregado familiar, assistência à inclusão de filhos no sistema educativo e apoios para a integração em Portugal

A Galp abriu um programa de estágios profissionais para deslocados pela guerra na Ucrânia. *Galp Integration Program* é o nome do projeto que irá abrir 50 vagas dedicadas a pessoas impactadas pela guerra. Iniciativa visa criar novas oportunidades de carreira em diversas áreas de conhecimento e garantir condições para a integração em Portugal.

Com uma duração prevista de 12 meses para cada estágio (dividido em duas fases de seis meses cada), o *Galp Integration Program* abre portas ao talento e permite aos interessados desenvolverem o seu percurso profissional em áreas como a Engenharia, Análise de Dados, IT, Finanças, Economia e Gestão, Contabilidade, Petrofísica e Ciências da Terra, Energia ou Direito.

As 50 vagas estão distribuídas por áreas de atividade da Galp, podendo o número final de bolsas ser ajustado em função do interesse pela comunidade ucraniana que teve de abandonar o seu país após a invasão russa.

A bolsa a atribuir no âmbito do *Galp Integration Program* será complementada por subsídio de alimentação e seguro de saúde, abrangendo o agregado familiar, e incluirá, se necessário apoio na integração em Portugal, como assistência à procura de alojamento e apoio à inclusão de filhos no sistema educativo português.

Este programa de estágios profissionais foi delineado em parceria com o IEFP e conta com o apoio da embaixada da Ucrânia, do Alto Comissariado para as Migrações, das Câmaras Municipais de Matosinhos, Lisboa e Cascais e da Cruz Vermelha Portuguesa na divulgação do programa e na identificação dos potenciais interessados. As plataformas *Spilka*, *Speak* e *WeHelpUkraine* estão também envolvidas na integração de ucranianos em Portugal e na divulgação deste programa da Galp.

Os interessados em participar no *Galp Integration Program* poderão inscrever-se na página do programa alojada no site da Galp.